



**Escuela de Graduados**

**Trabajo Final para optar por el título de  
Maestría en el Programa en Gerencia De Los Recursos Humanos**

**Título**

**Propuesta para el Diseño de un Plan de Compensación  
Indirecta para la empresa Cosentry Auto Import, SRL  
Santo Domingo, República Dominicana, Año 2013.**

**Sustentante**

**Ana Gisselle Peláez V.      2012-0826**

**Tutor**

**Ada Oliva Bazil**

**Santo Domingo, Rep. Dom.**

**Diciembre, 2013**

# ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIA

RESUMEN.....ii

INTRODUCCIÓN..... 1

## Capítulo I.- **EMPRESA COSENTRY AUTO IMPORT, SRL.**

1.1 Aspectos generales de la empresa..... 3

1.2 Actividad Comercial ..... 4

1.3 Estructura de la empresa..... 5

1.4 Sistema de Compensación actual en Cosentry Auto Import, SRL..... 6

    1.4.1 PROCESO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN ..... 6

    1.4.2 COMPENSACIÓN INDIRECTA PARA EL PERSONAL DEL  
            DEPARTAMENTO DE VENTAS ..... 7

## Capítulo II.- **COMPENSACIÓN**

2.1 Compensación..... 9

2.2 Tipos de compensación ..... 9

    2.2.1 Compensación económica directa ..... 9

    2.2.2 Compensación económica indirecta..... 9

2.3 Compensación: Una perspectiva general ..... 10

2.4 Técnicas Básicas de la compensación ..... 12

    2.4.1 Compensación Fija ..... 12

    2.4.2 Compensación Variable ..... 12

2.5 Remuneración ..... 13

2.6 Objetivos de la Compensación ..... 13

2.7 Ventajas y desventajas de las compensaciones fijas para trabajadores y la  
    Empresa. .... 14

2.8 Ventajas y desventajas de las compensaciones variables para trabajadores  
    y la empresa. .... 17

2.9 Ventajas y Desventajas de las compensaciones mixtas para trabajadores  
    y la empresa. .... 17

2.10 Compensaciones individuales v/s grupales, ventajas y desventajas (desde el punto de vista de la organización).....	19
2.11 La importancia de los incentivos en la satisfacción del trabajador.....	20

**Capítulo III.- DISEÑO DEL PLAN DE COMPENSACION INDIRECTA PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS.**

3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS VENTAS .....	22
3.2 PLAN DE COMPENSACIÓN INDIRECTA DEPARTAMENTO DE VENTAS..	23
3.2.1 OBJETIVOS .....	23
3.2.1 RESPONSABILIDADES DEL PRESIDENTE Y GERENTE DE VENTAS COMO GESTORES DEL DEPARTAMENTO .....	24
3.3 DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	24
3.3.1 NORMAS Y POLITICAS DE ADMINISTRACION SALARIAL .....	28
CONCLUSIONES.....	32
RECOMENDACIONES.....	33
BIBLIOGRAFÍA.....	35

**A N E X O S.-**

Anexo #1: Anteproyecto.

Anexo #2: Propuesta para el Diseño de un Plan de Compensación Indirecta para la empresa Cosentry Auto Import, SRL Santo Domingo, República Dominicana, Año 2013.

Anexo #3: Tabulaciones.

## ÍNDICE DE TABLAS

Variaciones .....	25
Bono Vacacional.....	25
Bonificación .....	26
Comisiones .....	28
Beneficios .....	29

## **AGRADECIMIENTOS**

*A COSENTRY AUTO IMPORT y su presidente Sr. Mariano Negrón*

Por ser siempre un apoyo, más que un empleo y un jefe una casa y un guía, por su solidaridad y paciencia a todo lo largo del proceso, no solo durante la elaboración de esta Tesis sino durante toda la maestría.

*A MIS COMPAÑERAS y COMPANERO MAESTRANTES,*

Porque durante este camino que todos decidimos emprender, nos conocimos y nos integramos de forma tal que lo llevamos al plano personal creando un fuerte vinculo de amistad. De manera especial mencionar mis más cercanas Beatriz Hidalgo, Niscaury Arias, Carolina Hernández y Gloribel Fortunato porque no se puede pedir mejores compañeras, amigas sinceras, entregadas a la labor, con gran deseos por aprender y prepararnos en esa área tan bella como es la Gestión del Talento Humano, gracias a todas por siempre estar las quiero mucho.

*A MI PAREJA DARWINS JESUS REYES,*

Mi compañero fiel, mi equilibrio por estar siempre hay dándome ánimos para continuar este camino hasta llegar la recta final. Porque en esos días de flaqueo estuviste hay para levantarme y colocarme de nuevo en el camino, sacrificando tiempo y muchas otras cosas para que logre esta meta tan importante para mí.

*A MI ASESORA ADA BAZIL,*

Parte significativa de esta investigación, gracias por ser una guía y mostrarnos por donde buscar, hacia donde dirigir este trabajo y la mejor manera para hacerlo, llevándonos a la excelencia del mismo.

Gracias Ada Bazil Y Priscila por esperar.

# DEDICATORIA

## A DIOS

Porque con el paso de los años he aprendido que debemos sembrar y esperar en su tiempo, para cosechar los logros. Porque cada paso que he dado en mi vida él ha estado detrás guiándome y manteniéndome de pies en el camino correcto y sin permitir que desmaye. Porque solo él hace posible que las cosas sucedan, este logro es nuestro señor.

¡Gracias!

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación viene dado por la necesidad identificada de una mejora en el plan de compensación de la empresa Cosentry Auto Import y su interés por retener el personal de uno de sus departamentos más críticos (Departamento de Ventas). Luego de conocer la estructura y generales de la empresa y tomando como punto de partida el capítulo II de este trabajo, donde hacemos referencias a conceptos básicos y definiciones sobre Compensación, sus ventajas y desventajas y los objetivos de la misma, en el capítulo III presentamos el diseño de un nuevo plan de compensación para el Departamento de Ventas de la empresa, buscando con este satisfacer las necesidades reales de este departamento. Para ello se realizó un análisis de la situación y verificamos la ausencia de políticas y normas en el plan de compensación existente mediante la realización de entrevistas a los directivos así como también la aplicación de encuestas a los empleados del departamento, que pusieron en evidencia los niveles de insatisfacción, razón por la cual se observan diferentes problemas con este personal. Además de la inexistencia de políticas normativas para la compensación nos encontramos con grandes diferencias cuando se compraran sus beneficios y compensación total e indirecta con la existente en el mercado. Enfocándonos muy directamente en lo que parece ser el mayor interés dentro de ese personal realizamos nuestra propuesta cubriendo áreas importantes y necesarias para mantener la motivación y altos niveles de productividad en una empresa de este tipo. Finalmente realizamos una serie de recomendaciones de vital importancia para la aplicación y éxito del plan propuesto dentro de la empresa, en pro del buen funcionamiento y acogida del mismo, velando siempre por la satisfacer las necesidades de los empleados a sabiendas de que esto a su vez beneficiara a la empresa.

# INTRODUCCIÓN

Desde la edad antigua y con el pago por labores realizadas inicia el tema de la insatisfacción ligada de manera directa a la compensación. Y es que desde entonces existe una motivación para realizar una labor determinada y es el pago que se recibirá a cambio, sin importar su forma o especie.

El objetivo de nuestra investigación ha sido determinar los niveles de satisfacción de los empleados del Departamento de Ventas de la empresa Cosentry Auto Import y de esta manera obtener información necesaria para presentar una propuesta de un Plan de Compensaciones más completo que garantice mayores niveles de satisfacción por parte de los empleados, lo que a su vez nos llevara a mayores niveles de producción.

Es de suma importancia para las empresas encontrar el punto de equilibrio entre los niveles justos de compensación y la capacidad competitiva de la empresa. Buscando a través de ello lograr objetivos importantes para el departamento de Gestión Humana como es: Adquisición de personal calificado, Retener empleados actuales, Mejorar la eficiencia administrativa, entre otros.

De modo tal que los gerentes, directivos y propietarios de empresas se vean en la obligación de prestar suma atención al tema, es por esto que Cosentry y su presidente acompañado del Gerente de Ventas no son la excepción y han decidido valorar mejoras en ese sentido.

Hemos desarrollado nuestra investigación valiéndonos del método de análisis y complementado a su vez con el método de síntesis buscando con esto el logro del estudio pormenorizado de las posibles fallas en el sistema de Compensación Indirecta de la empresa en cuestión.

En nuestro trabajo de investigación encontraran una breve reseña de la empresa, informaciones de manera detalla a cerca del sistema actual de Compensación de toda la empresa así como también la compensación Indirecta que reciben los empleados del Departamento Ventas, conceptos básicos y definiciones importantes cobre lo que es Compensación y su importancia dentro de las empresas y finalmente nuestra propuesta de un nuevo Plan de Compensación Indirecta sustentada con encuestas aplicadas al persona de ese departamento y entrevistas realizadas al presidente de la empresa quien ejerce la función final de gestor humano y el Gerente de Ventas.

# Capítulo I.- EMPRESA COSENTRY AUTO IMPORT, SRL.

## 1.1 Aspectos generales de la empresa

**Cosentry Auto Import SRL**, fue constituida a finales del año 2005, y no fue hasta Febrero 2006 cuando inicio sus operaciones. Incursionando en la venta e importación de vehículos nuevos y usados, sin importar su marca, manteniendo esta política hasta la fecha. Ubicada estratégicamente en la zona metropolitana de la ciudad, en la avenida Máximo Gómez No. 74-A, El Vergel, con horario de 8 Am a 7 pm de lunes a viernes y los sábados de 8 am a 4 pm.

El espíritu emprendedor y perseverante de su presidente y vicepresidente, jóvenes empresarios con gran visión de negocios y ambos de orígenes humildes han logrado mantener a flote a través de los años el dealer pese a la recesión económica por la que atraviesa el país y la inmensa competencia existente en el mercado en la actualidad (M. Negrón, entrevista personal, Miércoles, 30 de octubre de 2013).

Además, fueron suministrados por el señor Negrón, la visión, misión y valores de la empresa, la cual presentamos a continuación:

### **Visión**

Nuestra visión es ser la empresa número uno en el país, en el mercado de la venta e importación de vehículos superando las expectativas de nuestros clientes.

### **Misión**

Importamos y distribuimos vehículos de todas marcas, tanto nuevos como usados, con el alto compromiso de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con excelencia en el servicio.

## Valores

- Compromiso con el cliente
- Trabajo en Equipo
- Integridad
- Disciplina.

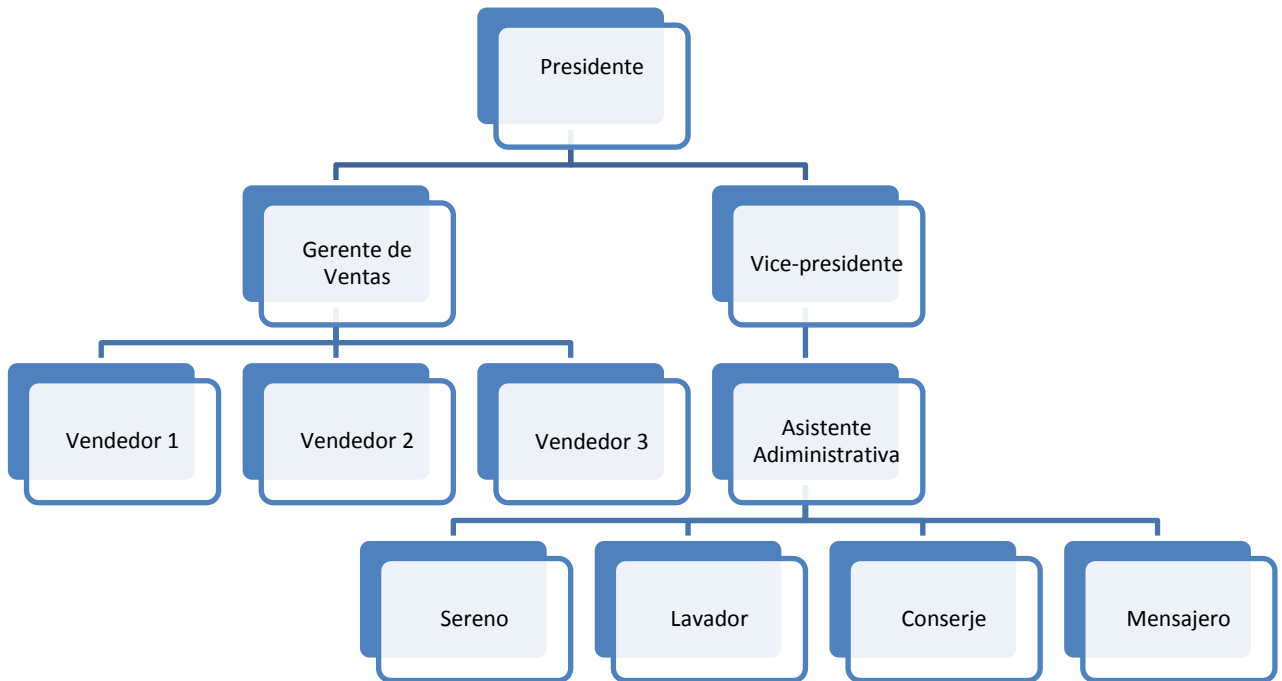
### 1.2 Actividad Comercial

Nuestra empresa se dedica a la venta e importación de vehículos nuevos y usados, vendiendo así todas las marcas sin importar el año. En nuestras oficinas pueden los clientes encontrar como valor agregado los servicios de venta de seguros, con una experiencia acumulada de 20 años en el mercado de la venta e importación vehículos.

Con nosotros encontraras la mejor asesoría, seguridad y garantía a la hora de comprar su vehículo.

“ *Velamos permanentemente para que nuestras operaciones de Post-Venta vayan dirigidas siempre al buen servicio cuando se trata de satisfacer a los clientes más que a la producción en sí. Trabajamos con la idea de consolidándonos en el mercado siendo el grupo automotriz líder en el mercado nacional de cara con la satisfacción del cliente*”. Nos comenta su presidente, lleno de orgullo al hablarnos del proyecto de toda su vida.

### 1.3 Estructura de la empresa



Fuente: Diseñado con la información suministrada por el propietario de la empresa, Sr. Negrón, en entrevista realizada el miércoles, 30 de octubre de 2013.

## **1.4 Sistema de Compensación actual en Cosentry Auto Import, SRL.**

### **1.4.1 PROCESO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN**

Otras informaciones que fueron suministradas por el señor Mariano Negrón como parte del levantamiento de información fueron todas las relacionadas al sistema de Compensación que posee actualmente la empresa, incluyendo así la compensación indirecta que recibe el personal del Departamento de Ventas.

Estas informaciones de manera detalla se muestran a continuación:

#### **Sistema de pagos**

La empresa tiene establecido un sistema de pagos en su empresa basado en pagos quincenales para todos los empleados los días 15 y 30 de cada mes de forma puntual y en efectivo. Si el día de pago resulta Domingo o día no laborable se paga el lunes siguiente.

### **BENEFICIOS Y SERVICIOS ACTUALES**

Cosentry ofrece a sus empleados varios beneficios y servicios los cuales están divididos de la siguiente manera:

#### **Seguro médico**

Los empleados poseen el seguro familiar de salud del régimen contributivo, además cuentan con la opción según establece la ley de optar por planes de seguros complementarios que serian descontados mediante nomina.

#### **Préstamos y Anticipos**

Los empleados pueden solicitar préstamos a la empresa en situaciones de necesidad, así como también pueden solicitar anticipos de su nomina y pagarlas en plazos establecidos de común acuerdo.

## **Cesta de Navidad**

En navidad, la empresa con la intención de agradecer y agradecer a sus empleados por todo el año de esfuerzo y dedicación en conjunto les regala una canasta navideña a todos los empleados.

## **1.4.2 COMPENSACIÓN INDIRECTA PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Los vendedores tienen un salario base de RD \$5,000.00. La compensación Indirecta que reciben está basado únicamente en una cantidad por cada vehículo o venta realizada que reciben mediante los siguientes criterios:

### **Comisiones**

Los empleados del Departamento de Ventas, dígame los vendedores, reciben además de su salario y los beneficios y servicios antes mencionados una cantidad escalonada que varía de acuerdo al año de vehículo vendido, lo presentamos en la siguiente tabla:

Vehículos	Monto RD%
Del 2000 abajo	3,000.00
Del 2001-2010	4,000.00
Del 2011-2014	5,000.00

Estas comisiones son entregas los días 23 de cada mes, en pagos en efectivo.

Para que los vendedores reciban comisión por alguna venta realizada, la misma debe estar concluida en su totalidad, a más tardar los días 20 de cada mes.

Si por alguna razón la venta quedara nula luego de que le fueran entregadas las comisiones al vendedor que la realizó, el mismo deberá retornar esa comisión recibida siendo descontada de su siguiente comisión.

## **Capítulo II.- COMPENSACIÓN**

### **2.1 Compensación**

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego no estatus". Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan. (R. Wayne Mondy, (2005).

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su "inversión". El total de todas las gratificaciones que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios.

### **2.2 Tipos de compensación**

#### **2.2.1 Compensación económica directa:**

El pago que una persona recibe en la toma de sueldos, salarios, bonos y comisiones.

#### **2.2.2 Compensación económica indirecta:**

Todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa.

#### **Compensación no económica:**

La satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo.

## **2.3 Compensación: Una perspectiva general**

La administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización.

La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados.

La compensación económica es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo. Este aspecto de la compensación no económica incluye factores tanto psicológico como físico que se encuentran en el ambiente laboral de la empresa.

Es posible proporcionar un paquete salarial perfecto. Sin embargo, con el fin de garantizar que su sistema de pagos sea eficaz y satisfaga las necesidades de los empleados, varias empresas permiten a su personal adaptar su propio paquete de compensación tanto como sea posible técnica, legal, económica y organizacionalmente.

Las diversas recompensas descritas comprenden un sistema de compensación total. Históricamente, los profesionales a cargo de la compensación se han centrado principalmente en la compensación económica y las prestaciones.

Sin embargo, esto ha cambiado con el tiempo y en el año 2000, el énfasis ampliado se reflejó en el cambio de nombre de la organización profesional de este campo. Este nuevo modelo incluye las características de la compensación no económica.

## **Económica**

### **Directa**

Sueldos

Salarios

Comisiones

bonos

### **Indirecta (prestaciones)**

Presentaciones otorgadas

por ley

Seguridad social

Compensación por desempleo

Compensación de los trabajadores

Incapacidad familiar y médica.

## **No económica**

### **El puesto**

Variedad de habilidades

identidad de las tareas

importancia de las tareas

Autonomía

retroalimentación

### **Ambiente laboral**

Políticas sólidas

Empleados

competentes

Colegas agradables

Símbolos de prestigio adecuados

Condiciones de trabajo

### **Prestaciones voluntarias**

Pago por tiempo no laborado

Atención médica

Seguro de vida

Planes de seguro de vida

Planes de retiro

Planes de opción de compra de acciones para empleados

Prestaciones de desempleo suplementarias

Servicios para los empleados

Pago de prima

Prestaciones únicas.

### **Flexibilidad en el lugar de trabajo**

Horario de trabajo flexible semana

laboral reducida

Compartir el puesto

Compensación flexible

Telecomunicación

Trabajo de tiempo parcial

Retiro modificado

## **2.4 Técnicas Básicas de la compensación**

Las diversas alternativas de compensaciones en las organizaciones actuales y sus efectos en la motivación del trabajador.

### **2.4.1 Compensación Fija**

Es la cantidad pagada al ocupante de un cargo en virtud de la función que desempeña y de determinadas características y valoraciones personales. También es reflejo de la historia profesional. Para realizar los cálculos de esta retribución fija las organizaciones recurren a los estudios de la situación del mercado externo, esto lo hace a través del análisis de encuestas sobre la remuneración de los cargos similares de la empresa con respecto a lo que pagan otras organizaciones. Además de estos también se toman en consideración otros factores como la situación interna de la plantilla en busca de la equidad interna.

### **2.4.2 Compensación Variable**

Es la cantidad pagada de forma voluntaria en función de los resultados alcanzados a título individual y/o colectivo. Para la aplicación de este instrumento se fijan objetivo a comienzo de año en la Evaluación de Desempeño la cual es revisada al final de ese periodo y de acuerdo a los resultados obtenidos se pagara una cantidad de dinero que va a representar la retribución variable; se puede traducir también en bonos, promociones, planes de incentivo, planes de participación de la propiedad entre otros. Algunos de los efectos en la motivación del trabajador se pueden constituir por el aumento de la conciencia y la responsabilidad, generando un mayor compromiso de parte de éstos; las personas desempeñan sus actividades de la manera que les permita obtener mayores recompensas en pocas palabras: premios, comisiones, reconocimiento y autoestima.

## 2.5 Remuneración

José L. Urquijo y Josué Bonilla (p. 30, 2008), consideran que Es lo que el individuo recibe como retorno por la ejecución de las tareas realizadas. La recompensa financiera puede ser directa ó indirecta.

Directa: Pago de salarios, bonos, premios y comisiones. Indirecta: es el resultante del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la Organización

## 2.6 Objetivos de la Compensación

Según George Bohlander, Scott Shell y Arthur Sherman (p. 397,2008) Las compensaciones deben lograr ciertos objetivos. En ocasiones estos objetivos, crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Por ejemplo, a fin de retener a los empleados y garantizar la igualdad y la justicia internamente.

**Adquisición de personal calificado:** Las la compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido al hecho de que las compañías compiten una contra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral.

**Retener a los empleados actuales:** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser competitivo.

**Garantizar la igualdad:** La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna así como la externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo del puesto, expresando en la formula “igual retribución, igual función”. La igualdad externa significa que se cubre a los miembros de la organización una

compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones similares en otras organizaciones.

**Alentar el desempeño adecuado:** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades, para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.

**Comprobar los costos:** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse pagando en exceso o insuficientemente los esfuerzos de sus miembros.

**Mejorar la eficiencia administrativa:** Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se pueda administrar con eficiencia

Con excepción de las disposiciones legales (sueldo mínimo), los objetivos de la compensación no son reglas, solo constituyen pautas. A pesar de ello, cuanto más se apegue la empresa a los objetivos, más efectividad se ganará en la administración de sueldos y salarios.

## **2.7 Ventajas y desventajas de las compensaciones fijas para trabajadores y la Empresa.**

### **Ventajas para la empresa**

Representa una inversión porque genera empleo de dinero en un factor de producción-el trabajo-, en un intento por conseguir un retorno mayor a corto o mediano plazos. Cuanto más automatizada sea la producción (tecnología de

capital intensivo), menor será la participación de los salarios en los costos de producción. (Connie Díaz Obregón, Daniela Oporto, Compensaciones, 9 de octubre de 2008, de <http://es.scribd.com/doc/97362448/Trabajo-Compensaciones>).

En caso de incrementos de las utilidades por aumentos de la productividad laboral, por ejemplo, la empresa no está obligada a compartir ese incremento con los trabajadores, salvo en el caso de la gratificación. La que por sus características no se puede asimilar al concepto de remuneración variable.

### **Desventajas para la empresa**

Dificulta la capacidad de la empresa para adaptarse a fluctuaciones del mercado, lo que en algunas ocasiones puede llegar incluso a poner en serio riesgo la sustentabilidad del negocio en el tiempo.

Le es más difícil premiar o estimular un mejor desempeño y el mayor compromiso de los trabajadores para con su labor y los resultados de ésta. Le es más difícil introducir procesos de cambio organizacional, ya que en este contexto de remuneración fija, sin vinculación directa con los resultados del negocio, el trabajador considera los cambios, más como una amenaza que como una oportunidad de mejora. Al no ser fácil para el trabajador establecer el vínculo causa efecto entre lo que él hace, los resultados del negocio y lo que él recibe por su trabajo, le cuesta más a la empresa involucrarlo precisamente en acciones destinadas a mejorar la productividad y la eficiencia. En períodos de crisis se ve obligada, en más de una ocasión, a despedir a buenos trabajadores, por no poder continuar solventando el alto costo de los salarios fijos. Todo lo cual, en algunos casos implica perder no sólo importante know how, sino también años de conocimiento mutuo y confianzas generadas a partir del tiempo compartido.

### **Ventajas para el trabajador**

Todos los meses recibe una cantidad conocida, esta no tiene mayores variaciones, salvo las provocadas por descuentos varios, originados por lo general por préstamos o deudas que él mismo contrae con determinadas instituciones,

casas comerciales o incluso con la propia empresa. En general es un ingreso relativamente garantizado, ya que lo percibe sin importar mayormente si a la empresa le fue bien o mal en el período. O sea no aparece directamente ligado a los resultados del negocio.

La certeza de su monto mensual le facilita la confección de un presupuesto familiar y le permite contraer deudas con mayor tranquilidad. El trabajador de menor rendimiento, más “sacador de vueltas” o menos comprometido, por lo general no percibe en su remuneración los efectos de su conducta, ya que la empresa no le puede disminuir el sueldo por decisión unilateral y en algunos casos, tampoco lo puede despedir por los importantes costos que una medida de esa naturaleza le implica.

### **Desventajas para el trabajador**

En muchas ocasiones el buen trabajador que es comprometido, empeñoso, esforzado y de mejor rendimiento, recibe como remuneración lo mismo, o casi lo mismo, que el trabajador menos empeñoso, menos comprometido, menos esforzado o sencillamente de resultados más mediocres. Situación, que es absolutamente desmotivante y que tarde o temprano termina por incidir negativamente en el desempeño de ese trabajador.

El buen trabajador no ve un real beneficio en esforzarse más que el trabajador mediocre. En la mayoría de los casos se deja que pase bastante tiempo antes de que se concedan los aumentos de sueldo. Los aumentos que logran las empresas en materia de productividad o utilidades, por mencionar un par de situaciones que se pueden dar, no siempre son compartidos con los trabajadores, en proporción a lo que éstos efectivamente aportaron para lograr esos mejores resultados.

## **2.8 Ventajas y desventajas de las compensaciones variables para trabajadores y la empresa.**

### **Ventajas para la empresa**

Aumentos de producción y de ingresos por venta, junto a una mejora en las utilidades. Mayor compromiso de los trabajadores, sobre todo cuando participan en el capital social de la empresa. Fomentan la filosofía de la cooperación y el trabajo en equipo entre todos los trabajadores de la empresa.

### **Desventajas para la empresa**

En la participación en el capital social, los trabajadores pueden asumir un alto riesgo en sus ingresos, producto de factores que no son controlables directamente por ellos. Resulta difícil establecer la relación entre desempeños individuales y rendimiento de la empresa, por lo que su efecto sobre la productividad es más bien limitado. Ventajas para el trabajador Mientras más producción existe una mejora en la remuneración obteniendo beneficios y retribuciones generando mayor satisfacción y valor en la organización. Ayuda a reconocer y retener a los mejores trabajadores. Desventajas para el trabajador Se puede generar una competencia entre los trabajadores. Dificulta el trabajo en equipo y la obtención de resultados que requieren colaboración. Pueden atentar contra los objetivos de calidad de la empresa, por cuanto tienden a privilegiar el volumen.

## **2.9 Ventajas y Desventajas de las compensaciones mixtas para trabajadores y la empresa.**

### **Ventajas para la empresa**

Le permite satisfacer ajustar sus costos salariales a las situaciones de demanda o precios que enfrente en diferentes momentos. Le permite vincular en forma más directa la remuneración del trabajador, su desempeño, a la productividad, a la calidad y los resultados del negocio.

Le permite reconocer y recompensar en forma efectiva y oportuna los mejores aportes del trabajador a los resultados del negocio. Puede distinguir de mejor manera y en forma continua al buen trabajador de aquel que no lo es tanto. Lo anterior facilita la generación de compromiso hacia la empresa por parte del trabajador, que ve que su esfuerzo es claramente reconocido.

El trabajador se preocupa y ve con satisfacción que la empresa “le vaya bien”, ya que su remuneración es en buena medida el reflejo y el resultado de cómo “va” el negocio. La empresa no se ve en la necesidad de despedir trabajadores y perder un importante know how cada vez que se produce una caída brusca de la demanda o de los precios.

Este sistema le permite por la vía del ajuste automático, mantener a su equipo de trabajo hasta que las condiciones mejoren.

## **Desventajas para la empresa**

Hay una cierta parte del costo laboral que es más impreciso de calcular. Se agregan nuevas complejidades administrativas para calcular y pagar el salario. La empresa no puede quedarse con el adicional generado a partir del incremento de productividad o utilidades producto de un mejor desempeño de su capital humano. La puesta en marcha de un sistema de este tipo exige una mejor implementación de algunos aspectos de sus políticas de recursos humanos y relaciones laborales, tales como: la comunicación, la capacitación, los estilos de supervisión, la transparencia administrativa, etc. Debiendo en todo caso quedar muy claro que, cualquier mejora que realice la empresa en estas materias, incidirá finalmente no sólo en la posibilidad de implementar y mantener en el tiempo un sistema de salario participativo, sino también en la gestión general de ésta.

## **Ventajas para el trabajador**

Participa directamente de los resultados del negocio en relación con su aporte y esfuerzo personal. El buen trabajador percibe en forma concreta el reconocimiento que le hace el empleador por su trabajo y aporte. Cuando la empresa mejora, el también mejora. En períodos de crisis económicas o fuertes bajas en la demanda, la posibilidad de perder su empleo es bastante menor que si tuviera sólo un salario fijo. Cada vez que la empresa mejora sus resultados, esa mejora también se refleja en los ingresos del trabajador.

## **Desventajas para el trabajador**

El trabajador al no tener certeza absoluta sobre el monto final que arrojará la suma de la parte fija que recibe todos los meses más la parte variable correspondiente a cada mes, se ve forzado a ser más cuidadoso en el manejo de sus gastos e inversiones mensuales, lo que puede dificultar en alguna medida su capacidad de hacer proyecciones o de adquirir compromisos futuros. El trabajador está obligado a ser más cauteloso en el manejo de sus gastos y no entusiasmarse en exceso por recibir remuneraciones por sobre lo habitual, que pueda percibir en determinados momentos. El mal trabajador está obligado a esforzarse si desea que su remuneración no se vea disminuida o que el resto de sus compañeros “le pasen la cuenta”, ya que por su mal desempeño puede influir directamente en sus ingresos.

### **2.10 Compensaciones individuales v/s grupales, ventajas y desventajas (desde el punto de vista de la organización).**

Las empresas logran una mayor flexibilidad en la administración salarial al vincularlos al éxito individual de los trabajadores y colectivo de la empresa.

## **Ventajas para la empresa**

Compensaciones individuales, estimulan al personal directamente relacionado con la transformación de bienes o prestación de servicios para que así la producción de la empresa sea más eficiente.

Compensaciones grupales, los incentivos a percibir dependen de los beneficios empresariales y se distribuyen por igual entre los miembros de un grupo, estimulando la integración de sus miembros al compromiso con la empresa, siendo esto un mayor avance en la producción logrando su eficiencia aun más.

## **Desventajas para la empresa**

Compensaciones individuales, desincentivar la colaboración, particularmente importante en un equipo.

Compensaciones grupales, el hecho de que en un grupo de trabajo, el tomar una decisión, les toma más tiempo, ya que deben estar todos de acuerdo para realizar dicha acción, comparado con el tiempo que tomaría para solo una persona el hacer el trabajo, ya que al ser solo una persona no debe discutir con nadie su decisión.

## **2.11 La importancia de los incentivos en la satisfacción del trabajador.**

Estos son muy relevantes ya que pueden definir la permanencia de las personas en la organización y, aun más, para la motivación hacia el trabajo y la consecución de los objetivos organizacionales. Los trabajadores se sienten más comprometidos con la empresa creándose en ellos el espíritu de competencia para la superación de ellos mismos, mejorando su capacidad de trabajo en equipo, autoestima, seguridad, eficacia y estimulación al trabajo.

La razón por la que se ofrecen los incentivos financieros es porque estos manejan los niveles de productividad y calidad. Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina el ingreso que obtiene, uno de los objetivos de este tipo de incentivos consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces. Las empresas deben ofrecer este tipo de incentivos y al mismo tiempo ofrecer incentivos no monetarios aunque estos no sean tangibles ayudan al desarrollo del trabajador para tener mayor productividad, aunque el incentivo en forma monetaria es más importante para los mismos.

Sin embargo, las empresas deben combinar los incentivos monetarios y los no monetarios para obtener una seguridad laboral. Dentro de los incentivos financieros encontramos una diversidad de programas que se aplican en las empresas para recompensar a sus trabajadores, a continuación se mencionan los más conocidos: a) Incentivos sobre unidades de producción ó destajo. b) Bonos sobre producción.

## **Capítulo III.-**

# **DISEÑO DEL PLAN DE COMPENSACION INDIRECTA PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS.**

### **3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

En nuestra investigación aplicamos una encuesta para medir el nivel de satisfacción de los empleados del Departamento de Ventas con la compensación que reciben actualmente, de igual forma estuvimos entrevistando a la persona responsable de este departamento y el presidente de la empresa.

Observando cada una de las respuestas vemos las coincidencias entre ellas que nos indican que este personal se encuentra cómodo con el ambiente laboral existente en la empresa sin embargo, se puede apreciar que el 40% de los empleados de ese departamento no está familiarizado con los términos compensación o compensación indirecta lo que se puede explicar fácilmente debido a que no reciben ningún tipo de retroalimentación sobre los procesos que se corren en la misma.

Claramente se refleja en los resultados de la encuesta que el 100% de los empleados se muestra insatisfecho, pareciéndoles injusto el actual plan de compensación y los beneficios que recibe este departamento. Del mismo modo observamos también como más del 50% de los empleados les gustaría ser motivado con mayores y diversos beneficios, esto debido a la inexistencia de servicios dentro del plan de compensación que sirvan como complemento al salario base que actualmente reciben.

Luego de analizar cada pregunta y sus respuestas aplicadas a todos los empleados del departamento, podemos deducir el alto nivel de insatisfacción

existente y la urgente necesidad de mejora en ese aspecto. Buscando de esa forma garantizar la estabilidad del departamento y el aumento de las ventas.

En las entrevistas realizadas al Gerente de Ventas y Presidente de la empresa pudimos apreciar como ellos consientes de los problemas que enfrentan a diario con el personal han concluido, del mismo modo, que se requiere de una pronta revisión seguido por supuesto de la aplicación de mejoras a su plan de compensación indirecta, buscando motivar el personal, comprometerlo y alinearlos con los objetivos de la empresa, logrando así elevar los niveles de productividad.

## **3.2 PLAN DE COMPENSACIÓN INDIRECTA DEPARTAMENTO DE VENTAS**

### **3.2.1 OBJETIVOS**

Proveer a los empleados de oportunidades de compensación Indirecta Justas y equitativas dentro del mercado laboral, a fin de atraer, motivar y retener el Recurso Humano, en la cantidad y calidad requerida para el desarrollo exitoso de las ventas en la empresa.

1. Se mantendrán rangos de sueldos para cada empleado del departamento, tomando en consideración la competitividad en el mercado laboral externo.
2. Se proveerá a los colaboradores de oportunidades para incrementar sus ingresos, como recompensar el esfuerzo en el logro de los objetivos de la Organización, reconociendo con justicia las diferencias individuales en los niveles exitosos de desempeño.

### **3.2.2 RESPONSABILIDADES DEL PRESIDENTE Y GERENTE DE VENTAS COMO GESTORES DEL DEPARTAMENTO**

1. Diseñar las estrategias y los lineamientos para regular la administración de los movimientos salariales del personal.
2. Velará por la equidad salarial.

### **3.3 DISEÑO DE LA PROPUESTA**

#### **FECHA Y FORMA DE PAGOS:**

Las fechas establecidas para el pago son los días 15 y 30 de cada mes, si unos de esos días son no laborable o lunes el pago se efectuara el día laborable que antecede.

El pago quincenal correspondiente se efectuara las deducciones de Seguros Social, AFP, Seguro Medico, Préstamos, así como cualquier otra deducción autorizada por el empleado.

#### **REVISION SALARIAL**

Para estas revisiones se toman en cuenta lo siguiente:

- Posición del salario individual en la escala salarial aprobada
- Posición de la escala vigente con respecto al mercado laboral
- Índice de inflación en el mercado

Los salarios de la empresa deben de estar en el promedio del mercado con el objetivo de atraer y retener sus empleados, para de esta manera tener un bajo índice de rotación de personal.

## VACACIONES

El empleado tendrá derecho a disfrutar de vacaciones al cumplir un año interrumpido de labor y se hará de la siguiente forma:

Tiempo de servicio	Días de disfrute de vacaciones
De 1 a 5 años	14 días laborables
Más de 6 años	18 días Laborables

En enero de cada año todos los departamentos de la empresa deberán coordinar las fechas en cada miembro desee disfrutar de sus vacaciones. El pago de las vacaciones se calcula de acuerdo al tiempo del empleado en la empresa según la siguiente tabla.

Tiempo de servicio	Pago
De 1 a 5 años	14 días de salario
Más de 5	18 días de salario

El pago de las vacaciones se acredita los días 15 y 30 de cada mes junto al pago de nomina, la quincena antes a la salida del empleado al disfrute de sus vacaciones.

## BONO VACACIONAL

Como beneficio adicional la empresa podría ofrecer un bono vacacional a los empleados para que estos puedan disponer de fondos para gastos adicionales durante sus vacaciones.

Tiempo de servicio	% Gratificación
De 1 a 4 años	20% del sueldo
De 5 a 10 años	30% del sueldo

El monto del bono se calcula sobre la base del sueldo que posea el empleado al 1ero. De enero de cada año.

## **REGALIA PASCUAL**

El Salario Navidad, es el 13vo. Salario que se otorga por ley, en el cual el empleado recibe antes del entre el 01- 20 de Diciembre, este salario es la duodécima parte de todos los salarios devengados durante el año.

## **BONIFICACIÓN**

La empresa concederá un Bono por participación de los beneficios hasta un 10% de las ganancias netas obtenidas en el cierre de las operaciones del año fiscal de acuerdo a lo establecido por la ley. Este pago es proporcional a los años de servicio, para los empleados hasta 3 años de servicios le corresponden 45 días pagos y los empleados con 3 años o más 60 días de acuerdo a la siguiente tabla:

Tiempo de Servicio	Cálculo de Bonificación
De 1 a 3 años	Sueldo/23.83*45
De 3 años en adelante	Sueldo/23.83*60

La bonificación será otorgada al personal en el mes de Marzo de cada año.

## **MATRIMONIO**

Al contraer matrimonio legalmente el empleado disfruta de cinco (5) días consecutivos de licencias con disfrute de salario.

## **NACIMIENTO DE HIJO**

Cuando nazca un hijo a la esposa o compañera de un empleado debidamente registrada en su expediente, este disfrutara de dos (2) días de licencia con disfrute a salario.

## **MATERNIDAD**

Las empleadas en estado de embarazo tienen un descanso obligatorio durante las seis (6) semanas que preceden a la fecha probable del parto y las seis (6) semanas que le siguen, el mismo será pagado al 100% de su sueldo. Cuando la trabajadora no haga uso de todo el descanso prenatal, el tiempo no utilizado se acumula en el período de descanso post natal.

## **MUERTE DE FAMILIAR**

La empresa concederá al empleado tres (3) días de licencias con disfrute de salario en caso de muerte de sus padres, abuelos, hijo, o cónyuge, previamente registrado en su expediente personal.

## **PLAN MEDICO**

El Objetivo de este plan es proteger la salud de nuestros empleados y así como la de sus cónyuges e hijos. El costo de este seguro es cubierto en un 50% por la empresa y 50% por el empleado.

Este beneficio es canalizado a través del Departamento de Gestión Humana, para obtener el carnet de seguro para el empleado y sus dependientes (cónyuge e hijos menores de 21 años) se deben depositar en el dicho departamento acta de matrimonio o certificado de convivencia y acta de nacimiento de los hijos.

## COMISIONES

Con la finalidad de premiar el esfuerzo realizado por los vendedores y con la intención de motivar al incremento la productividad y mantener una excelente labor de servicios, la empresa le aplicará un incremento en los montos que reciben por venta en cada región según año de los vehículos vendidos, logrando estar acorde con el mercado.

Vehículos	Monto RD%
Del 2000 abajo	4,000.00
Del 2001-2010	6,000.00
Del 2011-2014	8,000.00

### 3.3.1 NORMAS Y POLITICAS DE ADMINISTRACION SALARIAL

En atención a que no encontramos ninguna norma o política establecida entendemos correcto que la empresa adopte como regla y para cumplimiento a cabalidad de las normas establecidas por ley, los siguientes puntos:

**Salario de Ingreso:** Es el monto a percibir por el empleado en su ingreso a la compañía, En estos casos, se deberá ofrecer el salario mínimo de la banda/nivel de la posición conforme lo establecido por ley.

**Ajuste al Mínimo:** Es la acción de llevar el salario básico del empleado al mínimo de la nueva escala salarial. El salario mínimo de la empresa deberá ser el salario mínimo de ley.

Estos anteriores se proponen a la empresa con la intención de otorgar los derechos que por ley le corresponden a cada empleado sin importar el área productiva o departamento para el cual laboren.

**Beneficio: Bonificación de Ley**

Detalle: La Bonificación de Ley se calcula teniendo en cuenta el Salario de Navidad y el tiempo de labor en la empresa según la siguiente tabla:

Tiempo de labor en la empresa	Fórmula
De 1 a 3 años	Salario de Navidad / 23.83 x 45 días
De 3 años en adelante	Salario de Navidad / 23.83 x 60 días

**Beneficio: Préstamos al Personal**

Detalles:

## a) Préstamos Personales

1. Las solicitudes de préstamos personales requieren de los siguientes documentos:

- Solicitud de préstamo Personal, firmada por el solicitante y el Supervisor correspondiente.
- Pagaré, debidamente completado
- Copia de Cédula de Identidad Personal

2. Los préstamos personales solicitan de la siguiente manera:

	Tiempo en la Organización	Política
a) Monto Máximo		El monto máximo a otorgar por concepto de préstamos personales será calculado en función del 70% del valor neto de las prestaciones del empleado (Preaviso y Cesantía).
b) Plazo Máximo:	Cuatro (4) años	
c) Tiempo mínimo en la organización	Doce (12) meses	
d) Renovación		Estos préstamos se podrán renovar cada seis (6) meses, salvo casos de emergencia comprobada.

b) Préstamos para adquisición de vehículos

1. Las solicitudes de préstamos para la adquisición de vehículos requieren de lo siguiente:

- Solicitud de Préstamos Personal, firmada por el solicitante y con la recomendación del Supervisor.
- Pagaré
- Tasación o cotización
- Copia de Cédula
- Matrícula a nombre del empleado o cónyuge
- Endoso de póliza de seguros a favor de la empresa.

**Beneficio: Salario de Navidad o Regalía Pascual**

Detalle: El Salario de Navidad o Regalía Pascual es la 12va. parte del monto recibido por concepto de sueldo durante el año. Se paga antes del 15 de diciembre de cada año. Este no se grava con el Impuesto Sobre la Renta.

La fórmula para calcular el Salario de Navidad o Regalía Pascual es:

$$\text{Regalía} = (\text{Acumulado del sueldo recibido durante el año} / 12)$$

**Beneficio: Vacaciones y Bono Vacacional**

Detalle: Nuestra institución proporciona al personal según las leyes laborales vigentes en nuestro país, un período de vacaciones cuya duración se detalla en la siguiente tabla:

Tiempo de Labor en la Empresa	Tiempo de Vacaciones
De 1 a 5 años	14 días laborables
De 6 a 15 años	18 días laborables

El Bono vacacional es un beneficio extra que otorga nuestra institución mediante el cual el personal disfruta de una determinada proporción de su sueldo.

A partir del tercer mes laborando en la empresa el empleado tiene derecho a recibir los beneficios detallados con anterioridad, como son días libres por matrimonio, nacimiento de un hijo, etc.

## CONCLUSIONES

Realizar esta Investigación nos ayudo a reconocer lo importante que es para una empresa de cualquier sector productivo contar con un justo y equitativo plan de compensación buscando mantener un personal altamente motivado con su trabajo, asegurándose de este modo la obtención de los más altos niveles de ventas, logrando estar a la par con el competitivo mundo automovilístico existente en nuestro país.

Hemos puesto en evidencia a través de nuestra investigación como hasta el momento no había sido tomada en cuenta dentro de la empresa la relevancia de mantener motivado el personal que tiene a su cargo la tarea de ofrecer los productos de la empresa y las necesidades no cubiertas de los mismos. Debiendo ser de sumo interés valorar justamente este personal que es la cara de la empresa, y los canales a través de los cuales se llega a los clientes

La implementación de un plan de compensación indirecta orientada a satisfacer las necesidades reflejadas en los empleados, le asegura a Cosentry Auto Import la solución de los constantes problemas que presenta su departamento de ventas en la actualidad. Reduciendo notablemente los niveles de rotación dentro del departamento logrando empoderamiento por parte de los mismos.

Esta debería ser la práctica a seguir por todos los directivos y gerentes de empresas, un buen ambiente laboral y una correcta compensación son la clave numero uno para retener el mejor talento; Y es en la retención de ese talento donde está la clave para el logro de la excelencia dentro de las empresas.

## RECOMENDACIONES

Después de conocer la estructura y el sistema actual de compensación de la empresa, y haber diseñado y presentado un nuevo plan de compensación indirecta para el Departamento de Ventas tenemos las siguientes recomendaciones:

1. Recomendamos la aplicación del Plan de Compensación presentado.
2. Recomendamos también que sea implementado no solo en el Departamento de Ventas, sino en toda la empresa, garantizando así la equidad interna y la motivación de todo el personal.
3. Sugerimos esta propuesta sea aplicada de forma inmediata a los empleados del Departamento de Ventas, evitando así que surjan mayores niveles de insatisfacción e incluso salidas voluntarias del personal en una temporada importante en ese departamento.
4. Mientras que en el resto de la empresa sugerimos un inicio a partir de Enero 2014, de manera que la empresa pueda prepararse e incluir en el presupuesto anual estas variaciones en el sistema de compensación.
5. A su vez recomendamos sea revisado este plan periódicamente, una vez al año sería lo ideal y sea comparado con las compensaciones salariales del momento en el mercado.
6. Una vez aplicado este plan, recomendamos se retroalimente al personal existente en el departamento explicándoles los pormenores del mismo. De igual forma al personal que vaya ingresando nuevo a la empresa.
7. Consideramos de suma importancia para esta empresa y el Departamento de Ventas como eje central de la misma, se capaciten mediante charlas o

talleres al personal, dotándoles así de información actualizada, nuevas técnicas de venta y no menos importante motivarlos a través de las mismas.

8. Así mismo sugerimos de interés orientar al Gerente de Ventas mediante charlas o talleres de Liderazgo, de modo que obtenga técnicas y enriquezca sus conocimientos sobre cómo dirigir y liderar personal, ayudándole de ese modo a disminuir los niveles de insatisfacción y rotación presentes actualmente en la empresa.

Cabe destacar que siempre es bueno concientizar a los directivos y gerentes de las empresas a fin de que se comprenda que los sistemas de compensación indirecta no son solo gastos, son una inversión en el personal que han elegido para representar la empresa y los productos que allí se ofrecen.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Agustí Casas Romeo (2002). *Remuneración, Retribución y Motivación a Vendedores*.
2. Bernardo Hidalgo (2011), *Remuneraciones Inteligentes, Una mirada sencilla para atraer, retener y motivar talento*.
3. Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum. (2005) *Administración: un enfoque basado en competencias*, (10ma. edición).
4. Daniel Patricio Jiménez (2009). *La Retribución*.
5. George Bohlander, Scott Shell y Arthur Sherman (2001). *Administración de la compensación*, (12va. Edición).
6. George Bohlander, (2001) *Administración de recursos humanos*. 12a. Edición.
7. Idalberto Chiavenato, (2009). *Gestión del talento Humano*, (tercera edición).
8. Idalberto Chiavenato, (2010). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. 8tva. Edición.
9. José L. Urquijo y Josué Bonilla (2008). *La Remuneración del trabajo, Manual para la gestión de sueldo y salarios*.
10. Luis R. Gómez-Mejía, (2008). *Gestión de los Recursos Humanos*. Quinta Edición.

11. Martha Alles, (2006). *Dirección estrategia de RRHH. "Gestión por competencias"*. (9na. Edición).
12. Martha Alles,( 2007) *en 5 Pasos para Transformar una oficina personal en un Área de Recursos Humanos*.
13. R. Wayne Mondy, (2005). *Administración de recursos humanos. Novena Edición*.
14. Sergio Vadillo (2005). *Administración de Remuneraciones*.
15. William B. Werther, Jr., (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*.
16. <http://es.scribd.com/doc/97362448/Trabajo-Compensaciones>

**A N E X O S . -**

Anexo #1: ANTEPROYECTO

# **UNIVERSIDAD APEC**



**Escuela de Graduados**

***Anteproyecto para optar por el título de Maestría en el programa  
de:***

***Maestría en Gerencia De Los Recursos Humanos***

***Título***

***Propuesta para el Diseño de un Plan de Compensación Indirecta para  
la empresa Cosentry Auto Import, SRL Santo Domingo, República  
Dominicana, Año 2013.***

***Sustentante***

***Ana Gisselle Peláez V. 2012-0826***

***Tutor***

***Ada Oliva Bazil***

***República Dominicana***

***2013***

# 1. La selección y definición del tema de investigación

*Propuesta para el Diseño de un Plan de Compensación Indirecta para la empresa Cosentry Auto Import, SRL Santo Domingo, República Dominicana, Año 2013.*

**Cosentry Auto Import, SRL** es una empresa dedicada principalmente a la venta de vehículos nuevos y usados; en el último semestre la empresa ha presentado una baja significativa en sus ventas así como una tasa alta de rotación en el personal de ventas; sus propietarios han concluido que esta situación viene dada a la falta de motivación del personal a causa del insatisfactorio e injusto plan de compensación existente en la empresa actualmente.

## 2. Planteamiento del problema

Existe información de que desde la edad Antigua se realizaban trabajos (generalmente agrícolas) y a cambio de esta labor se recibía un pago, el mismo podía ser en alimentos. Cada empleado de acuerdo a la labor que realizaba recibía un pago distinto en cantidad y/o especie, fue así, quizás como se inicio el otorgamiento de pagos distintos por labores especializadas.

Ya para la edad media, existía el pago en monedas, aunque es difícil determinar cuáles eran los rangos salariales por las diferentes leyes y normas impuestas por las autoridades, de la época.

Para la revolución industrial se buscaba sub- dividir el trabajo de forma tal que aumentara la producción y así los beneficios para los dueños de industrias, posteriormente se dieron cuenta que con el aumento de los trabajadores aumentaba la demanda de salarios y fue entonces cuando surgieron los mecanismos para reemplazar operaciones sencillas que realizaban los obreros mediante ciertos mecanismos. *Jorge Alberto Porras Jiménez (2013). Administración salarios, sueldos y prestaciones. Universidad del Valle de México (UVM).*

Las compensaciones y beneficios son el elemento esencial tanto en la competitividad de la empresa en el mercado laboral, como en las relaciones de la empresa con sus propios empleados. La remuneración ha sido un tema importante dentro de la administración, desde los tiempos de Maslow (1908-1970), cuando hacía mención a una jerarquía de necesidades básicas; con las cuales el individuo se sentía satisfecho.

Cuando la compensación no se administra adecuadamente, los resultados de la insatisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente.

Asimismo, el escaso interés que despierta una función compensada de manera pobre o insuficiente puede llevar a la desmotivación, el absentismo y a otras formas de protesta pasiva. *William B. Werther, Jr. Pd.D. Administración de Recursos Humanos, el capital humano de la empresas (sexta edición).*

Las consecuencias del inadecuado plan de Compensación existente en Cosentry Auto Import, SRL, se han visto reflejadas directamente en los resultados de las ventas de la empresa, reduciéndose estas en un 20% en el último semestre. En esta empresa dónde la actividad comercial está centrada en las ventas es de vital importancia la retención del talento a través de sistemas de compensaciones justos y atractivos (Comisiones por ventas).

Debido a la carencia de un departamento de gestión del talento dentro de la empresa que vele y se preocupe por la motivación del personal del área de ventas, la empresa se ha visto en constante rotación del personal de este departamento.

### **3. Objetivos de la investigación**

#### Objetivo General

Diseñar un Plan de Compensación Indirecta para los empleados del Departamento de Ventas de la empresa *Cosentry Auto Import, SRL*.

#### Objetivos Específicos

- Realizar diagnóstico del plan de compensación actual.
- Identificar las necesidades de los beneficiarios.
- Definir la nueva escala de compensación a utilizar.
- Diseño de la propuesta.
- Implementación del nuevo plan de compensación.

#### 4. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Alles, (2007, p.183), dice que la problemática ligada a las compensaciones de los empleados no es nueva, pero cada día la preocupación sobre el tema no es nueva, por razones diversas y cambiantes.

En el ambiente laboral de hoy en día la correcta y justa compensación se han vuelto más importantes que nunca con la intención de retener al personal calificado, motivarlo y elevar las empresas a mayores beneficios a través del buen desempeño del personal.

Tradicionalmente veíamos la compensación como todo tipo de retribución en efectivo o su equivalente en especie, que el empleado recibe como pago por su labor en la empresa. En cambio hoy en día conocemos como compensar todo aquello que para el empleado tiene un valor determinado.

En la actualidad la gestión del talento humano incluye dentro de su paquete de compensación una variedad de beneficios al personal como son incentivos y motivación diversa, de forma tal, que se establezca una relación entre estos y la productividad de la empresa.

La función del área de compensaciones o la función de un área de Recursos Humanos en relación a las remuneraciones del personal incluye el estudio y análisis de salarios, revisiones de salarios y políticas de beneficios más allá de la que fijen las leyes vigentes en cada país y el manejo de información estadística para la comparación con el mercado. Asegurándose, de ese modo, el pago equitativo dentro de la compañía manteniéndola competitiva al máximo en reclutamiento, contratación y retención del personal calificado. (Martha Alles, 2006, p.04).

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor. Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal. A través de la administración de compensaciones en **COSENTRY AUTO IMPORT, SRL**, buscamos los siguientes objetivos:

1. **Adquisición de personal calificado.** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
2. **Retener empleados actuales.** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
3. **Garantizar la igualdad.** La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
4. **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
5. **Controlar costos.** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
6. **Cumplir con las disposiciones legales.**
7. **Mejorar la eficiencia administrativa.** Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa. (William B. Werther, Jr., 2008, P.344).

## 5. Marco de Referencia

### Marco Teórico

(Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum P.375) advierten que Junto con los esfuerzos de reclutamiento y selección de una organización, la compensación monetaria puede ayudar a asegurar que las recompensas ofrecidas son suficientes para atraer a las personas correctas en el momento correcto para los empleos correctos. Los sistemas de compensación efectivos atraen al sentido de equidad de los empleados. El pago justo se refiere a lo que la gente cree que merece que le paguen con relación a lo que otros merecen que le paguen. Y a menos que sea justa desde el punto de vista interno, es probable que se vayan los buenos empleados (aquellos que la organización desea conservar).

*Alles (2007 p.183) cita a Flannery, Thomas, Hofrichter y Platten.,(1997)* Quienes describen el nuevo rol que las remuneraciones tienen en el presente y tendrán en el futuro; la remuneración debe estar estrechamente relacionada con el personal y su rendimiento y con la visión y los valores empresariales que respaldan su rendimiento. Dos de los factores más importantes que influyen sobre el rendimiento y los resultados son el clima de la organización (sus valores y cultura) y sus prácticas de gestión, que incluyen la remuneración.

Es por esto que, los especialistas hablan cada vez mas de una compensación que represente un valor agregado, también conocido como la cadena de valor de de la compensación, es uno en el cual los elementos del paquete de compensación (Prestaciones, sueldo base, incentivos, etc.) crean valor, juntos y por separado, para la organización y para sus empleados. No es raro que una organización establezca metas muy específicas para unir los objetivos organizacionales con su programa de compensación. (*George Bohlander, Scott Shell y Arthur Sherman.2001*).

Es importante considerar que cuando la compensación no se administra adecuadamente, los resultados de la insatisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Sin embargo, las compensaciones insuficientes no son el único el problema. Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización. Por otro lado los costos altos de compensación pueden reducir la posibilidad misma de proporcionar empleo a los que disfrutan una compensación inmoderada. (William B. Werther, Jr., 2008 p.342).

Así mismo, los gerentes tienden considerar la compensación económica como un gasto y también como un activo. Es un gasto en el sentido de que refleja el costo de la mano de obra. En la industria de servicios, los costos de la mano de obra representan más del 50 por ciento de todos los gastos. Sin embargo, la compensación económica es claramente un activo cuando juega un papel decisivo en reclutar y contratar buenos empleados, motivarlos a realizar su mejor esfuerzo y permanecer en sus empleos.(R. Wayne Mondy, 2005 p.286).

## **Marco Conceptual**

COMPENSACION: (sueldos, salarios, prestaciones, etc.)

Es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva."Diccionario de Recursos Humanos. Organización y Dirección" de Manuel Fernández-Ríos, (n.d.) publicado por la editorial Díaz de Santos. 'Derechos Reservados'

REMUNERACIÓN:

Es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo. Idalberto Chiavenato, (2009). *Gestión del talento Humano*, (tercera edición).

#### SALARIO:

Es una contraprestación por el trabajo que una persona desempeña en la organización. Idalberto Chiavenato, (2009). *Gestión del talento Humano*, (tercera edición).

#### ADMINISTRACION DE SALARIOS

Se entiende como el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Idalberto Chiavenato, (2009). *Gestión del talento Humano*, (tercera edición).

#### CLIMA ORGANIZACIONAL:

Es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo, percibido directamente o indirectamente por los empleados, que se supone que es una fuerza importante para influir en el comportamiento de los empleados. ."Diccionario de Recursos Humanos. Organización y Dirección" de Manuel Fernández-Ríos, (n.d.) publicado por la editorial Díaz de Santos. 'Derechos Reservados'.

#### COMPLEMENTO POR RESULTADOS INDIVIDUALES:

Directamente ligados al rendimiento, productividad, resultados o grado de desempeño del puesto de trabajo. Por propia naturaleza es de carácter variable en función de los resultados alcanzados. Responden a la idea, plenamente aceptada, de "a mayor contribución, mayor remuneración".."Diccionario de Recursos Humanos. Organización y Dirección" de Manuel Fernández-Ríos, (n.d.) publicado por la editorial Díaz de Santos. 'Derechos Reservados'.

#### COMPLEMENTO POR RESULTADOS COLECTIVOS:

Responden al trabajo en equipo donde lo que se premia es el resultado del esfuerzo conjunto. Los nuevos sistemas organizativos se decantan claramente por el trabajo en equipo. ."Diccionario de Recursos Humanos. Organización y

Dirección" de Manuel Fernández-Ríos, (n.d.) publicado por la editorial Díaz de Santos. 'Derechos Reservados'.

#### AUSENTISMO LABORAL:

Conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no, que puede determinar la extinción del contrato de trabajo por voluntad del empresario, basándose, precisamente, en la causa objetiva que supone dicho volumen de ausencias. ."Diccionario de Recursos Humanos. Organización y Dirección" de Manuel Fernández-Ríos, (n.d.) publicado por la editorial Díaz de Santos. 'Derechos Reservados'.

#### SISTEMA DE INCENTIVOS:

Es un conjunto de reglas y principios que permiten desarrollar métodos para lograr la participación de los trabajadores en la producción de bienes. (Alfredo Caso Neira, Sistemas de incentivos a la producción. FC Editorial, 2003).

#### CALIDAD DE VIDA LABORAL:

Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo. ."Diccionario de Recursos Humanos. Organización y Dirección" de Manuel Fernández-Ríos, (n.d.) publicado por la editorial Díaz de Santos. 'Derechos Reservados'.

#### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Es una declaración escrita, basada en el análisis, de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto de trabajo. ."Diccionario de Recursos Humanos. Organización y Dirección" de Manuel Fernández-Ríos, (n.d.) publicado por la editorial Díaz de Santos. 'Derechos Reservados'.

INCENTIVO:

Es la parte de retribución ligada directamente a los rendimientos alcanzados. Se identifica con "primas" y demás conceptos salariales cuya percepción o cuantía esté ligada a la productividad o rendimiento. ."Diccionario de Recursos Humanos. Organización y Dirección" de Manuel Fernández-Ríos, (n.d.) publicado por la editorial Díaz de Santos. 'Derechos Reservados'.

## **6. Aspectos Metodológicos.**

Esta investigación se desarrollará mediante el *método de análisis*, que consiste en el proceso mediante el cual se descompone un todo en sus partes. Va desde el ente concreto a sus partes componentes internas. Así como también utilizaremos de forma complementaria el *método de síntesis*, que no es más que el proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis.

Buscando lograr un estudio pormenorizado, identificando las fallas y necesidades del sistema actual de compensación Indirecta de la empresa Cosentry Auto Import, SRL, para a través de estos conocimientos lograr establecer las necesidades reales y mejorar el sistema de compensación, para de esta forma brindar mayor satisfacción y motivación a los empleados.

Para realizar esta investigación y lograr el diseño del nuevo plan de compensación utilizaremos como técnicas la encuesta de satisfacción y la entrevista.

Del mismo modo como instrumentos nos valdremos del cuestionario y la guía para entrevistas.

## **7. Tabla de contenido**

### **I. EMPRESA COSENTRY AUTO IMPORT, SRL.**

Objetivo: Conocer los aspectos generales y la estructura de la empresa.

1.1 Aspectos generales de la empresa

1.2 Actividad comercial

1.3 Estructura de la empresa

1.4 Sistema de Compensación Actual en Cosentry Auto Import, SRL.

1.4.1 Proceso del Sistema de Compensación General

1.4.2 Compensación Departamento de Ventas

### **II. COMPENSACION**

Objetivo: Identificar y desarrollar los conceptos relacionados a la compensación, los diferentes tipos de compensación, objetivos, ventajas y desventajas.

2.1 Compensación

2.2 Tipos de compensación

2.3.1 Compensación directa

2.3.2 Compensación Indirecta

2.3.3 Compensación No Económica

2.3 Compensación: Una Perspectiva General

2.4 Técnicas Básicas de la compensación

2.4.1 Compensación Fija

2.4.2 Compensación Variable

2.5 Remuneración

2.6 Objetivos de la compensación

2.7 Ventajas de la compensación y Desventajas de las compensaciones fijas para trabajadores y la Empresa.

2.8 Ventajas de la compensación y Desventajas de las compensaciones Variables para trabajadores y la Empresa.

2.9 Ventajas y Desventajas de las compensaciones mixtas para trabajadores y la empresa.

2.10 Compensaciones individuales v/s grupales, ventajas y desventajas (desde el punto de vista de la organización).

2.11 La importancia de los incentivos en la satisfacción del trabajador.

### **III. DISEÑO DEL PLAN**

Objetivo: Identificar los aspectos a mejorar en el actual plan de compensación y diseñar uno mejorado en beneficio de los empleados y la empresa.

3.1 Análisis e interpretación de Resultados.

3.2 Plan De Compensación Indirecta Departamento De Ventas

**3.2.1** Objetivos

**3.2.2** Responsabilidades Del Presidente Y Gerente De Ventas Como Gestores Del Departamento

3.3 Diseño de la propuesta.

3.3.1 Normas y Políticas De Administración Salarial

## IV. Bibliografía Preliminar

1. Agustí Casas Romeo (2002). *Remuneración, Retribución y Motivación a Vendedores*.
2. Bernardo Hidalgo (2011), *Remuneraciones Inteligentes, Una mirada sencilla para atraer, retener y motivar talento*.
3. Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum. (2005) *Administración: un enfoque basado en competencias*, (10ma. edición).
4. Daniel Patricio Jiménez (2009). *La Retribución*.
5. George Bohlander, Scott Shell y Arthur Sherman (2001). *Administración de la compensación*, (12va. Edición).
6. George Bohlander, (2001) *Administración de recursos humanos*. 12a. Edición.
7. Idalberto Chiavenato, (2009). *Gestión del talento Humano*, (tercera edición).
8. Idalberto Chiavenato, (2010). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. 8tva. Edición.
9. José L. Urquijo y Josué Bonilla (2008). *La Remuneración del trabajo, Manual para la gestión de sueldo y salarios*.
10. Luis R. Gómez-Mejía, (2008). *Gestión de los Recursos Humanos*. Quinta Edición.
11. Martha Alles, (2006). *Dirección estrategia de RRHH. "Gestión por competencias"*. (9na. Edición).

12. Martha Alles,( 2007) *en 5 Pasos para Transformar una oficina personal en un Área de Recursos Humanos.*
- 13.R. Wayne Mondy, (2005). *Administración de recursos humanos. Novena Edición.*
- 14.Sergio Vadillo (2005). *Administración de Remuneraciones.*
- 15.William B. Werther, Jr., (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas.*
16. <http://es.scribd.com/doc/97362448/Trabajo-Compensaciones>

**Anexo #2: Propuesta para el Diseño de un Plan de Compensación Indirecta para la empresa Cosentry Auto Import, SRL Santo Domingo, República Dominicana, Año 2013.**

**DISEÑO Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La siguiente encuesta busca conocer el nivel de satisfacción actual de los empleados del departamento de Ventas de la empresa **Cosentry Auto Import**, así como también, detectar las posibles necesidades de mejora. Los resultados de la misma pudieran ser tomados en cuenta por la administración. Esta completamente ANÓNIMA, por lo que no es necesaria su identificación.

Favor marcar con una X la respuesta correcta:

ENCUESTA APLICAR A EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS  
COSENTRY AUTO IMPORT SRL

1. ¿Cómo considera usted su ambiente laboral?

Excelente  Bueno  Regular  Mal

2. ¿Conoce el sistema de compensación de Cosentry Auto Import SRL?

Si  No

3. ¿Considera usted que la empresa actúa de manera justa y equitativa a la hora de otorgar beneficios (Incentivos, comisiones, bonificaciones)?

Si  No

4. ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación o entrenamiento en su área, en el último año?

Si  No

5. ¿Ha recibido usted en algún momento reconocimiento por su trabajo?

Si  No

6. ¿Qué tipo de motivación le empuja a realizar su trabajo?

Remuneración  Reconocimiento  Buen clima laboral

Necesidad de Laborar  Capacitaciones

7. ¿Cómo considera usted su salario?

Excelente  Bueno  Regular  Mal

8. ¿Piensa usted que la empresa debería mejorar sus incentivos?

Si  No

**Entrevista:** al presidente de la empresa Cosentry auto Import, SRL, Sr. Mariano Negrón, con la finalidad de obtener información necesaria para comparar los resultados de la encuesta realizada a los empleados y determinar de manera correcta las necesidades reales de compensación que presenta la empresa.

Cuestionario:

1. ¿Cuál es la estructura de la compensación indirecta de la empresa?
2. ¿Cuáles servicios y beneficios le ofrece a sus empleados?
3. Como persona responsable de la labor de gestión humana, ¿Cuál es el problema más común que enfrenta con el personal del departamento de ventas, al momento de realizar su trabajo?
4. ¿Qué medidas toma para enfrentar las constantes quejas de los empleados del departamento de ventas?
5. ¿Existe actualmente algún incentivo para los empleados según su desempeño?
6. ¿Existen algún programa de capacitación o entrenamiento para los empleados?
7. ¿Ha pensado usted en alguna nueva estrategia de compensación indirecta para este personal? Coméntenos.
8. ¿Cuáles beneficios le resultan atractivos al momento de pensar en el personal del departamento de ventas?

**Entrevista:** al Gerente de Ventas de la empresa **Cosentry auto Import, SRL**, Sr. Humberto Carballo, buscando obtener lo necesario para comparar los resultados de la encuesta realizada a los empleados y determinar de manera más precisa las necesidades reales de compensación indirecta que presenta la empresa, así como también los niveles de satisfacción actuales.

Cuestionario:

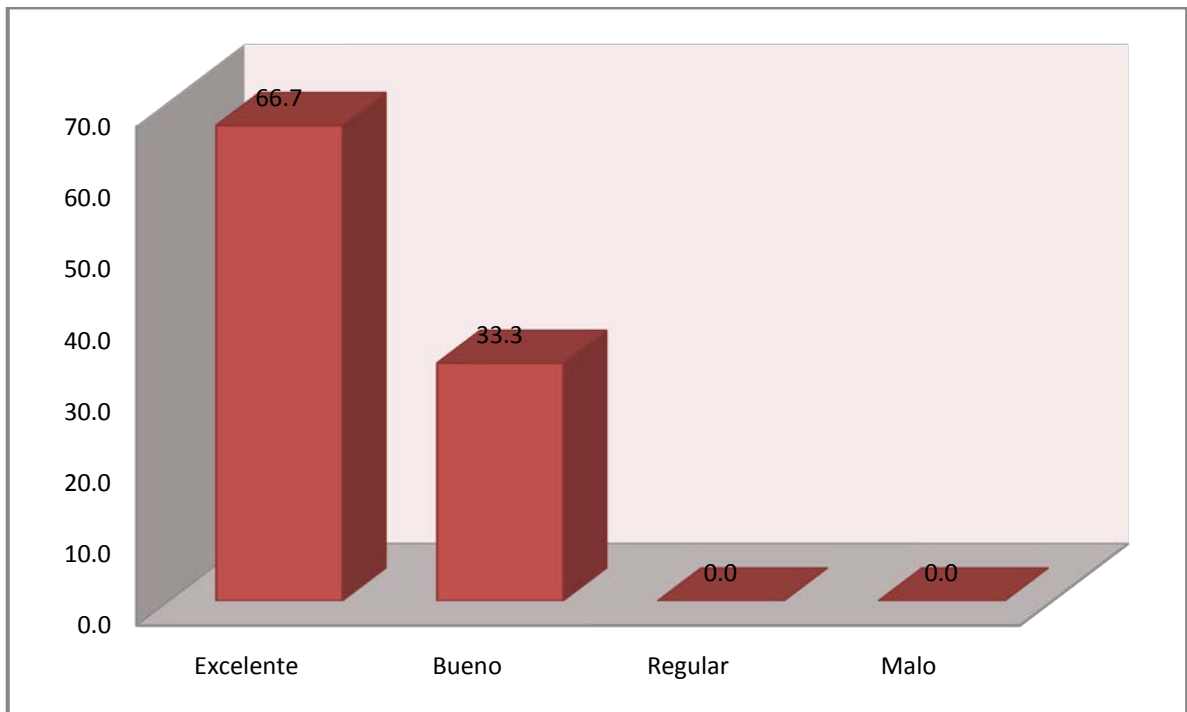
1. ¿Conoce la estructura de compensación indirecta que otorga la empresa a los empleados del departamento de ventas?
2. ¿Está usted de acuerdo con los servicios y beneficios que le ofrece la empresa a sus empleados del departamento de ventas?
3. Como Gerente de Ventas de este departamento ¿Cuál entiende usted es el problema más común que enfrenta con el personal de este departamento al momento de realizar su labor?
4. ¿Existe actualmente algún incentivo para los empleados según su desempeño?
5. ¿Tiene usted alguna idea de mejora, que vaya dada a la motivación o mayor satisfacción del personal del departamento de ventas? Coméntenos.
6. ¿Cuáles beneficios le resultan atractivos al momento de pensar en el personal del departamento de Ventas?

### Anexo #3: TABULACIONES

**Cuadro #1.**

Cómo considera usted su ambiente laboral	Cant.	Porcentaje
Excelente	2	66.7
Bueno	1	33.3
Regular	0	0.0
Malo	0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100.0</b>

**GRÁFICO #1**



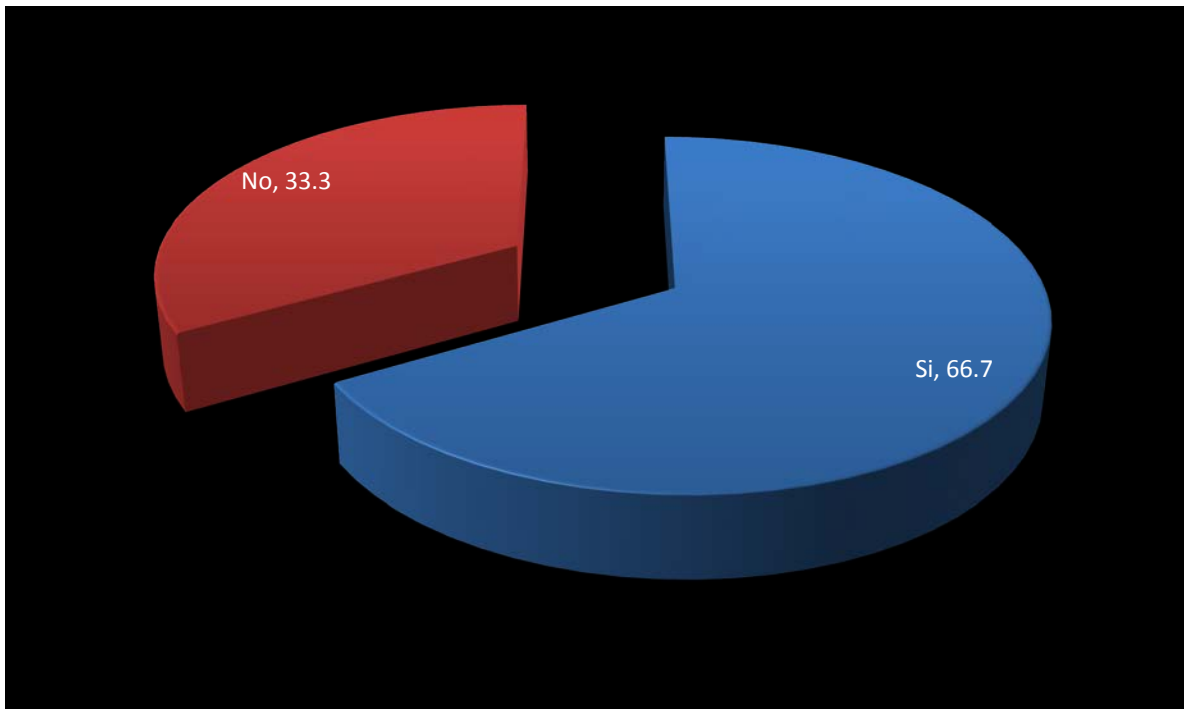
**Fuente:** Cuadro #1.

**INTERPRETACIÓN:** En el gráfico que antecede se puede observar que del universo de encuestados un 66.7% considera su ambiente laboral excelente, y un 33.3% lo considera bueno.

**Cuadro #2.**

<b>¿Conoce el sistema de compensación de Cosentry Auto Import SRL?</b>	<b>Cant.</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	2	66.7
No	1	33.3
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100.0</b>

**GRÁFICO #2**



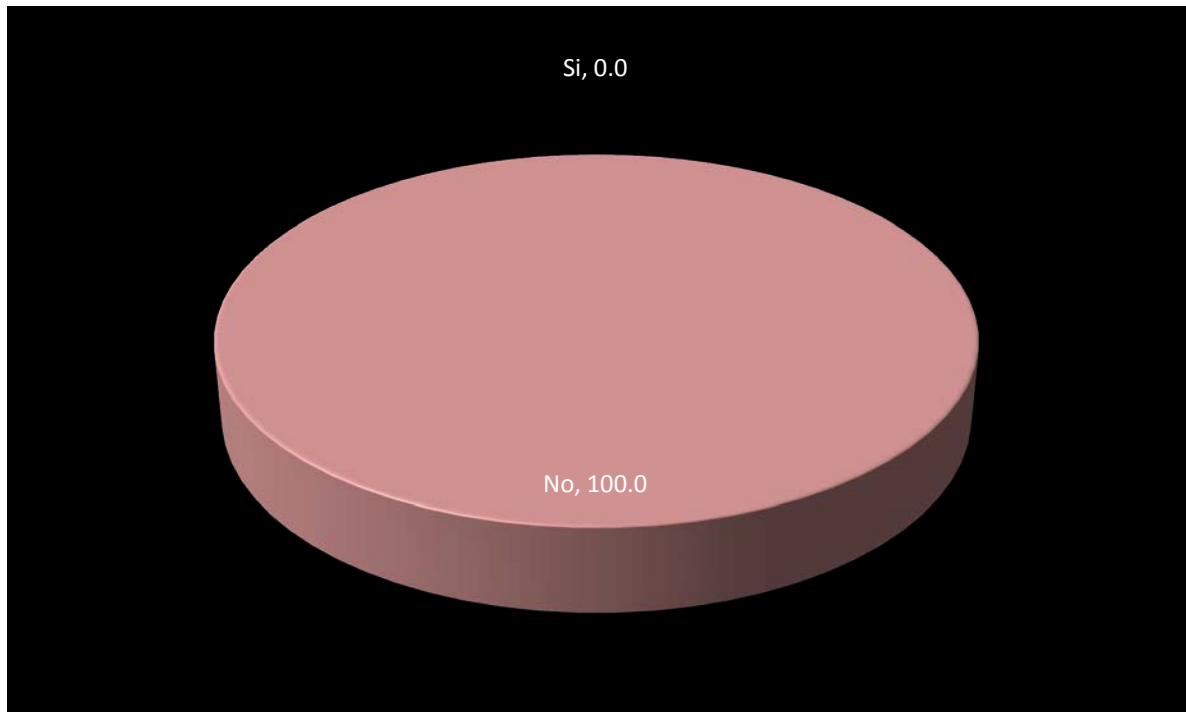
**Fuente: Cuadro #2.**

**INTERPRETACIÓN:** Este gráfico nos muestra que del universo de encuestados un 66.7% conoce sobre el sistema de compensación, mientras que un 33.3% dice que no conoce sobre ello.

**Cuadro #3.**

¿Considera usted que la empresa actúa de manera justa y equitativa a la hora de otorgar beneficios (Incentivos, comisiones, bonificaciones)?	Cant.	Porcentaje
Si	0	0.0
No	3	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100.0</b>

**GRÁFICO #3**



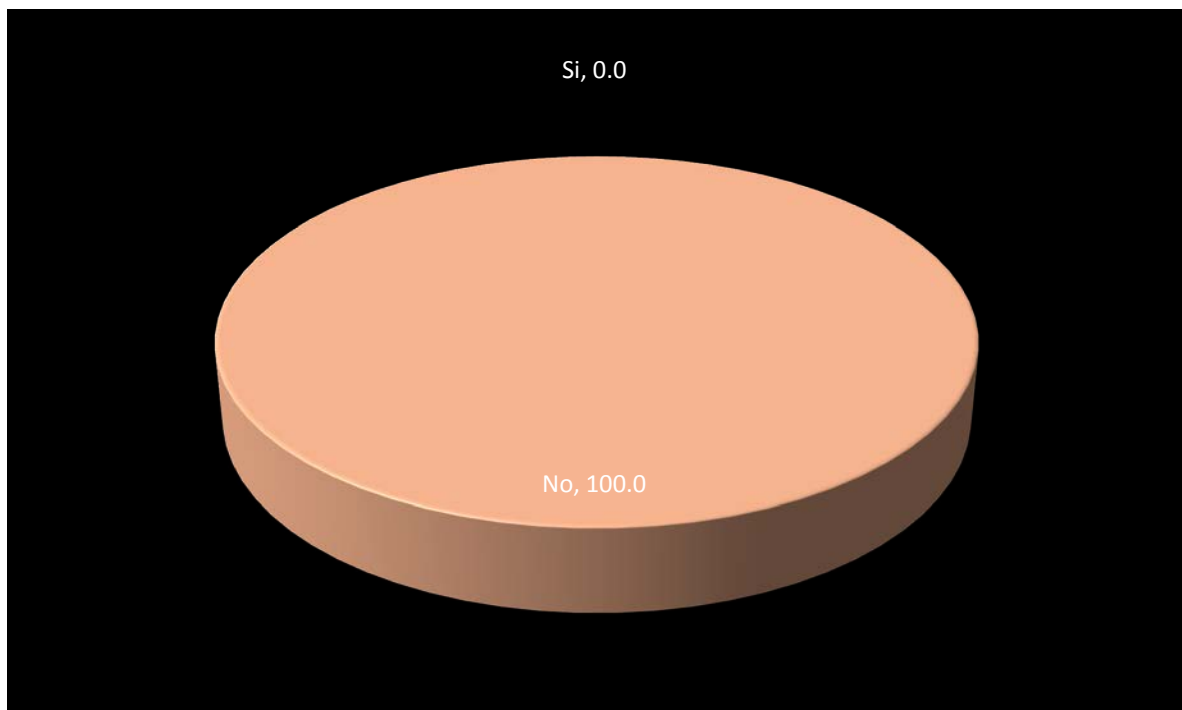
**Fuente: Cuadro #3.**

**INTERPRETACIÓN:** Del universo de encuestados, dice el gráfico anterior que un 100% considera que la empresa actúa de manera justa y equitativa a la hora de otorgar beneficios e incentivos, comisiones y bonificaciones.

**Cuadro #4.**

¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación o entrenamiento en su área, en el último año?	Cant.	Porcentaje
Si	0	0.0
No	3	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100.0</b>

**GRÁFICO #4**



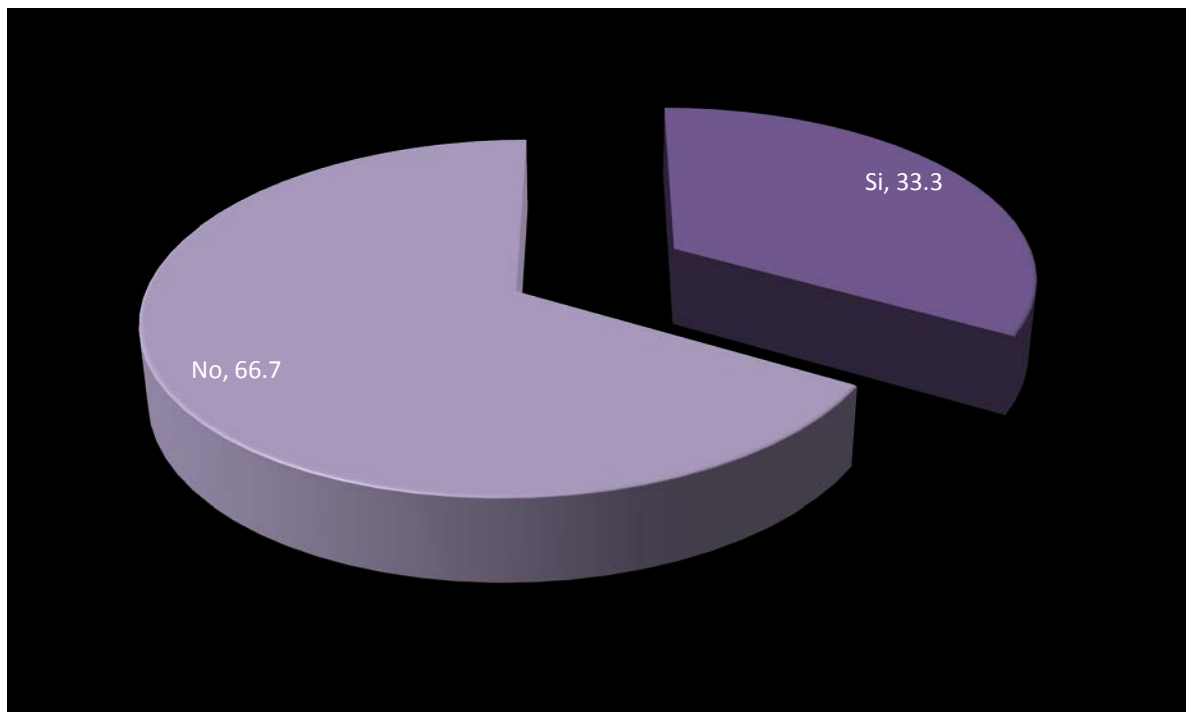
**Fuente:** Cuadro #4.

**INTERPRETACIÓN:** El 100% del universo de encuestados no ha recibido nunca ninguna capacitación o entrenamiento en su área de trabajo en el último año.

**Cuadro #5.**

¿Ha recibido usted en algún momento reconocimiento por su trabajo?	Cant.	Porcentaje
Si	1	33.3
No	2	66.7
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100.0</b>

**GRÁFICO #5**



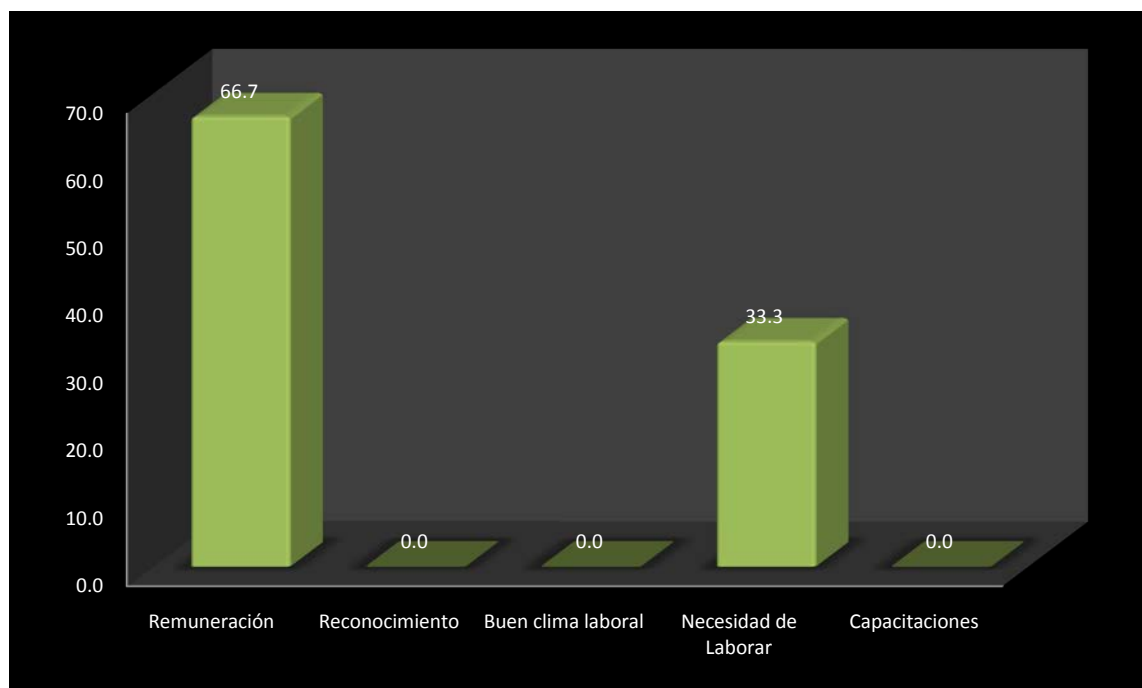
**Fuente: Cuadro #5.**

**INTERPRETACIÓN:** El gráfico anterior nos presenta que del universo de encuestados un 66.7% ha recibido en algún momento reconocimiento por su trabajo, mientras que un 33.3% nunca lo ha recibido.

**Cuadro #6.**

¿Qué tipo de motivación le empuja a realizar su trabajo?	Cant.	Porcentaje
Remuneración	2	66.7
Reconocimiento	0	0.0
Buen clima laboral	0	0.0
Necesidad de Laborar	1	33.3
Capacitaciones	0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>33.3</b>

**GRÁFICO #6**



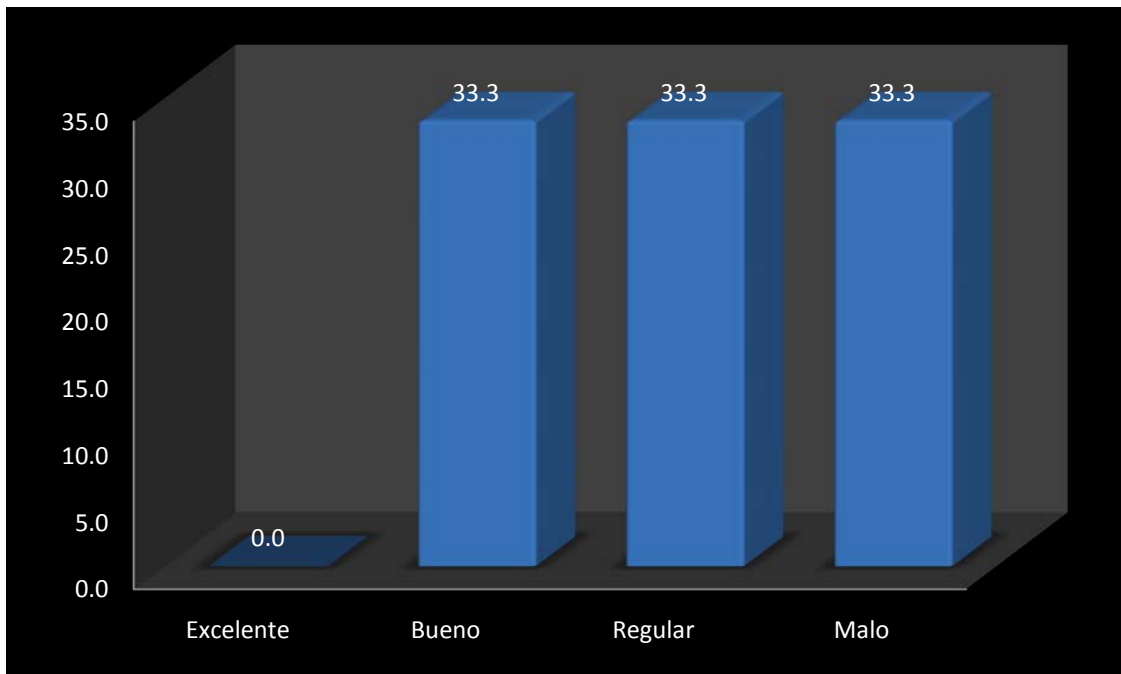
**Fuente: Cuadro #6.**

**INTERPRETACIÓN:** En el gráfico que antecede podemos ver que un 66.7% del universo de encuestados se siente motivado por la remuneración que le deja su puesto de trabajo, y un 33.3% por la necesidad de laborar.

### Cuadro #7.

¿Cómo considera usted su salario?	Cant.	Porcentaje
Excelente	0	0.0
Bueno	1	33.3
Regular	1	33.3
Malo	1	33.3
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100.0</b>

GRÁFICO #7



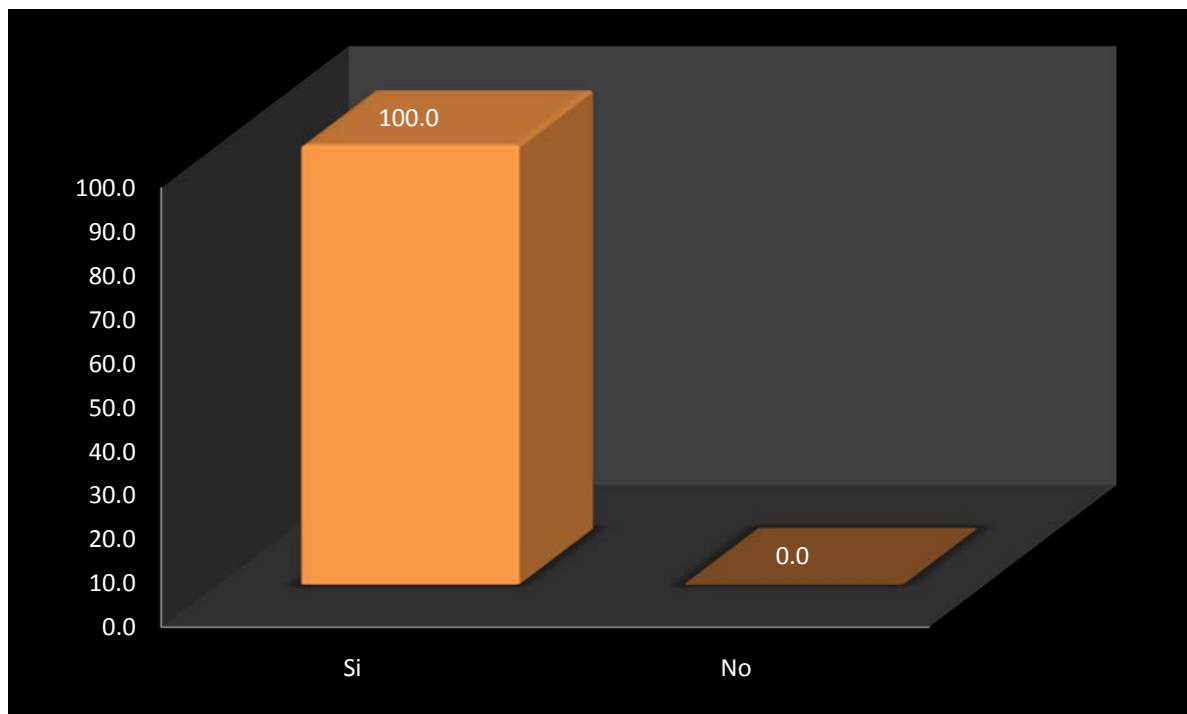
**Fuente:** Cuadro #7.

**INTERPRETACIÓN:** Este gráfico nos muestra que del universo de encuestados un 33.3% considera su salario Bueno, un 33.3% lo considera Regular, y un último 33.3% lo considera como Malo.

**Cuadro #8.**

¿Piensa usted que la empresa debería mejorar sus incentivos?	Cant.	Porcentaje
Si	3	100.0
No	0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100.0</b>

**GRÁFICO #8**



**Fuente: Cuadro #8.**

**INTERPRETACIÓN:** En este gráfico que antecede, del universo de encuestados el 100% considera que la empresa debería de mejorar el sistema de incentivos que posee.