



Decanato de graduados

Proyecto final para optar por el Título de Maestría en Gerencia de los Recursos
Humanos

**“Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La
Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa
Agua Samara San Pedro De Macorís, República
Dominicana Año 2018.”**

Esdras Pérez Mateo

2017-0249

Asesora:

Ivelisse Y. Comprés Clemente

Santo Domingo, República Dominicana, Septiembre, 2018.

RESUMEN

El objetivo de esta tesis fue Diseñar un sistema de compensación y beneficios que pueda satisfacer las necesidades económicas y emocionales de los empleados de la empresa Agua Samara, para esto se utilizó el método de observación, método inductivo, método deductivo y el método de análisis, se realizó una encuesta y una entrevista donde se determinó el descontento que tenían los empleados por el paquete de compensación que devengaban, por lo que se llegó a la conclusión de que había que implementar un sistema de compensación y beneficios más atractivo para los colaboradores. En este nuevo sistema de compensación se le incorporaron diversos beneficios tan significativo como lo es la ampliación de la cobertura de seguro médico, la incorporación de servicios odontológico y cobertura de medicamentos en el mismo, reconocimientos por metas alcanzadas, talleres de capacitación personal, implementación de día de convivencia familiar y otras retribuciones más aparte de las monetarias que si le dio un verdadero toque emocional como lo que se buscaba, con esto la empresa puede asegura más su estabilidad en cuanto a la retención y atracción de los mejores Recursos Humanos. Para su implementación se recomendó la integración de un especialista de un especialista en Gestión Humana con especialidades específicas en el subsistema de compensación y beneficio para que fuera el responsable con la cooperación del propietario de la empresa a que se desarrolle lo mejor posible este sistema, con esto su costo operacional se elevó un poco pero creó la base de su futuro desarrollo organizacional.

ABSTRACT

The objective of this thesis was to design a compensation system and benefits that can satisfy the economical and emotional needs of the employees of the Enterprise Samara water. For this it was used the observation method, inductive method, deductive method, and the analysis method, an investigation was realized and an interview where it was determined the unhappiness that the employees had by the package of compensation they had. That's why we got to the conclusion that it was necessary to implement a system of compensation and benefit more attractive for the workers. In this new system of compensation several benefits were incorporated so significative as it is the expansion of the covering of medical insurance the incorporation of odontological services and covering of medicines in the same, recognitions by obtained projects, workshops of personal capacitation, implementation of family day joy and other retributions, apart from the monetary ones that gave a true emotional touch that was what it was reached. With this the enterprise can guaranteed more its stability for the retention and attraction of the best Human Resources, for this implementation it was recommended the integration of a specialist of Human Administration with specific specialties in the sub-system of compensation and benefit so that he were the responsible with the cooperation of the owner of the enterprise so that this system can be developed the best possible, with this its operational cost was increased a little, but it created the base of its future organizational development.

INDICE

RESUMEN	ii
ABSTRACT	iii
INDICE	iv
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE GRAFICOS.....	ix
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. SISTEMA DE COMPENSACION.	4
1.1. Sistema de compensación.....	4
1.2. Tipos de compensación.....	5
1.2.1. La compensación financiera directa.	5
1.2.2. La compensación financiera indirecta.	6
1.2.3. La compensación no financiera.....	7
1.3. Componentes de un sistema de compensación.	8
1.3.1. Equidad interna.....	8
1.3.2. Equidad externa.....	10
1.4. Importancia de la compensación.	10
1.5. Administración de la compensación.	10
1.5.1. Objetivo	11
1.5.2. ¿Qué motiva a las personas?	11
1.6. La satisfacción laboral en los empleados.	12
1.6.1. La satisfacción laboral	12
1.7. Marco legal de la compensación en la Republica Dominicana.	15
1.7.1. Las vacaciones.	15

1.7.2.	El salario.	15
1.7.3.	Salario de navidad.	16
1.7.4.	Bonificaciones o participación en los beneficios de la empresa.	16
1.8.	Empresa purificadora de agua.	17
1.9.	Plantas de tratamiento y purificación de agua.	23
1.9.1.	Planta de tratamiento de agua.	23
CAPITULO II. HISTORIA DE LA PURIFICADORA “AGUA SAMARA S.R.L.”		25
2.1.	¿Cómo inicia la purificadora Agua Samara?.....	25
2.1.1.	Misión	26
2.1.2.	Visión.....	26
2.1.3.	Valores	26
2.2.	Estructura organizativa de la empresa Agua Samara	27
2.2.1.	Descripción de los puestos	27
2.3.	Tipo de investigación.....	35
2.4.	Método de investigación.....	35
2.5.	Herramientas de la investigación.....	36
2.5.1.	La encuesta.	36
2.5.2.	La entrevista.	36
2.5.3.	Población.	37
2.5.4.	Muestra.....	37
2.6.	Presentación de resultados.	39
2.7.	Análisis de la encuesta.....	53
2.8.	Informe de la entrevista	55
2.9.	Análisis de la entrevista.....	58
2.10.	Diagnostico.	60

2.10.1. Matriz FODA.....	62
CAPITULO III. SISTEMA DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS ENFOCADO A LA SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA AGUA SAMARA.	64
3.1. Definición de la propuesta	64
3.2. Objetivos de la propuesta.....	68
3.3. Reconocimiento a empleados por metas alcanzadas.	69
3.3.1. Sistema de control y monitoreo.....	69
3.4. Coordinación de viajes y ofertas de beneficios motivacionales.....	70
3.4.1. Agenda y beneficios que motiven.	70
3.5. Integración de los colaboradores e implementación de beneficios adicionales.	71
3.5.1. Talleres informativos y programas que aporten beneficios a los colaboradores.....	71
3.6. Programación de aumento de salarios.	72
3.6.1. Implementación de una buena estructura salarial.	72
3.7. Implementación de un día de para compartir en familia.....	72
3.7.1. Convivencia familiar.....	73
3.8. Políticas de compensación y beneficios	73
3.8.1. Personal de nuevo ingresos.....	73
3.8.2. Máximo de la escala salarial	73
3.8.3. Bonificación Anual	73
3.8.4. Bono por muerte de padre, madre, hijos, cónyuge.....	74
3.8.5. Bono por nacimiento de hijo.....	74
3.8.6. Bono por matrimonio.....	74
3.8.7. Bonos Escolares	74

3.8.8. Préstamos.....	74
3.8.9. Avances Salariales	74
3.8.10. Ordenes de Compras	74
3.9. Recursos.....	75
3.9.1. Recursos Humanos.	75
3.9.2. Recursos Tecnológicos.....	75
3.9.3. Recursos financieros	76
CONCLUSIÓN	86
BIBLIOGRAFIA	88
ANEXOS	90

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1.Sexo.....	39
Tabla No. 2 . Años en servicio.....	40
Tabla No. 3 Edad.	41
Tabla No. 4. Estado civil.....	42
Tabla No. 5 El paquete de compensación.	43
Tabla No. 6. ¿Siente el empleado que es bien compensados?	44
Tabla No. 7. Se ajusta el paquete de compensación.	45
Tabla No. 8. Nivel de satisfacción logra el paquete de compensación.....	46
Tabla No. 9. Reconocen y valoran sus esfuerzos.....	47
Tabla No. 10. Gustaría obtener otros tipos beneficios.	48
Tabla No. 11. Opciones (a).	49
Tabla No. 12. Opciones (b).	50
Tabla No. 13. Opciones (c).....	51
Tabla No. 14. Hubo aumento.....	52
Tabla No. 16. Matriz FODA del diagnóstico de la empresa.	62
Tabla No. 17.Presupuesto mensual de la compensación fija.....	79
Tabla No. 18.Compensaciones y beneficios con desembolsos totales anuales..	79
Tabla No. 19.Nuevos sistemas y equipos.....	79
Tabla No. 20.Cuadro de mando integral de compensación individual y reconocimiento por metas alcanzadas.	80
Tabla No. 21.Cuadro de mando integral de motivación mediante apoyo y reconocimiento de la labor realizada.	81
Tabla No. 22. Cuadro de mando integral de satisfacción y motivación mediante un mejor paquete compensación.....	82
Tabla No. 23.Cuadro de mando integral de más fidelidad y menos deserción laboral.	83
Tabla No. 24. Cuadro de mando integral de participación encuentro familiar.	84

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico No. 1. Sexo.	39
Gráfico No. 2. Años en servicio.	40
Gráfico No. 3. Edad.	41
Gráfico No. 4. Estado civil.	42
Gráfico No. 5. El paquete de compensación.	43
Gráfico No. 6. ¿Siente el empleado que es bien compensados?.....	44
Gráfico No. 7. Se ajusta el paquete de compensación.	45
Gráfico No. 8. Nivel de satisfacción logra el paquete de compensación.	46
Gráfico No. 9. Reconocen y valoran sus esfuerzos.	47
Gráfico No. 10. Gustaría obtener otros tipos beneficios.....	48
Gráfico No. 11. Opciones (a).	49
Gráfico No. 12. Opciones (b).	50
Gráfico No. 13. Opciones (c)	51
Gráfico No. 14. Hubo aumento.	52
Gráfico No. 15. Porcentaje que se aumentó.	53

INTRODUCCION

Esta investigación será realizada en el marco de la empresa Agua Samara de la calle los Ramos #17, del sector las caobas en la ciudad de San Pedro de Macorís, donde se estará trabajando desde septiembre a diciembre del año 2018 con lo que es la creación de un sistema de compensación y beneficio enfocado a la satisfacción de los colaboradores, ya que a falta de un poco más atractivo la empresa está teniendo mucha ineficiencia en sus labores y la fidelidad de su empleomanía ha caído un poco que hasta se han originado altos niveles de rotación en los últimos años.

Debido a esto se han establecido los siguientes objetivos:

- Diseñar un sistema de compensación y beneficios que pueda satisfacer las necesidades económicas y emocionales de los empleados de la empresa Agua Samara
- Determinar el impacto que tendría la implementación un sistema de compensación y beneficios en la empresa Agua Samara.
- Conocer las ventajas de implementar un sistema de compensación y beneficios que pueda satisfacer a los empleados.
- Identificar las consecuencias que puede provocar la falta de un sistema de compensación y beneficios
- Conocer el efecto que puede provocar la implementación de un sistema de compensación y beneficios en la empresa Agua Samara.

La compensación y beneficio es una pequeña rama de la Gestión del talento humano, y su importancia radica en que se encarga de administrar lo que sería el paquete de compensación y todo lo concerniente a las remuneraciones que un empleado puede percibir ya sea de manera económica y no monetaria, manteniendo siempre la premisa, de relevancia no solo en el proceso laboral sino también personal.

Los salarios son uno de los factores de mucha importancia en la vida económica y social de las personas. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, suplir sus necesidades.

En otras palabras, la retribución tiene sobre el individuo un efecto económico y emocional. Por este motivo, una mala gestión del proceso de asignación de retribuciones podría afectar negativamente a los empleados y, en última instancia, a los resultados de la empresa.

La gran variedad de políticas y sistemas de compensación que una empresa puede utilizar le plantea a los directivos un doble desafío como el diseñar un sistema de compensación y beneficio que permita a la empresa cumplir con sus objetivos estratégicos y que se adapte a las características propias de la empresa y del entorno competitivo.

En esta investigación se hará una exploración de los acontecimientos donde se plantearán otros objetivos para poder realizar una encuesta y una entrevista con la finalidad de tener el dominio ideal para analizar la situación por la que atraviesa la organización y más adelante se diagnosticara la verdadera problemática por la que pasa la empresa.

Para llevar a cabo esta investigación se van a consultar unos cuantos libros dentro de ellos esta:

- José Othón Juárez Hernández, 2014. (Administración de la compensación, sueldo, salario, incentivos y prestaciones).
- Idalberto Chiavenato, 2009. (Gestión del talento humano).
- Idalberto Chiavenato, 2000. (Administración de Recursos Humanos).
- Gary Dessler, 2009. (Administración de Recursos Humanos).

Para la elaboración de esta investigación no todo es positivo, es posible que la empresa cree barreras en cuanto a la solicitud de información o que no permita la interacción con sus colaboradores por la naturaleza de lo que se va a investigar, o quizás los mismos empleados se coacerán de hablar mucho con temor a que tomen represarías con algunos de ellos.

La presentación de esta tesis estará avalada por tres capítulos:

En el capítulo I se hablara de los antecedentes del tema, contextualización, conceptualizaciones, y se detallan los planteamientos teóricos relacionados al tema.

En el capítulo II se hablara del tipo y metodología de investigación, las herramientas de investigación y descripción de las herramientas para recolección de datos, población y muestra de estudio, y el análisis e interpretación de los resultados.

En el capítulo III se hará una propuesta para mejorar la satisfacción de los colaboradores de la empresa.

CAPITULO I. SISTEMA DE COMPENSACION.

El área de la compensación ha atravesado por varias fases. Al comienzo del siglo xx, su función era operar el departamento de nómina y administrar los planes de prestaciones. El trabajo consistía, básicamente, en asegurarse de que se cumplieran los procedimientos.

Años después, las tareas se orientaron a estudiar los tiempos y los movimientos realizando estudios de eficiencia. Posteriormente, esta actividad pasaría a formar parte de las tareas de producción, por su orientación fundamentalmente ingenieril. Para la segunda mitad del siglo xx, el trabajo se orientó sobre todo hacia el análisis y la valuación de puestos, ya que casi todos los sistemas y modelos que existían para tal efecto eran manuales y muy consumidores de tiempo, lo cual dejaba pocos recursos para otras actividades. Por esa misma época también Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones apareció la administración de las prestaciones que, en las grandes empresas, requería de mucho control, especialmente, por los aspectos fiscales implicados.

Al concluir el siglo xx, prevalecía la noción de pagar con base en resultados, por lo que aparecieron los conceptos de compensación variable, al tiempo que nuevas corrientes y necesidades se incorporaron al área de la compensación. (Valera Juárez, 2013)

1.1. Sistema de compensación.

En el Diccionario de la Lengua Española, el término compensar tiene, entre otros significados, el de “dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado”. Esto significa que, en sentido estricto, la compensación es aquello que la empresa otorga a sus empleados para resarcirles del daño o perjuicio que les ocasiona su trabajo. Evidentemente, en la mayor parte de las empresas actuales no ocurre una situación de este tipo. Por tanto, tal vez sería más conveniente utilizar, en vez del término compensación, alguno de los siguientes: retribución, remuneración o recompensa. No obstante, y ya que en nuestro medio es el más utilizado, en el libro adoptamos el término

compensación, o paga, para la retribución, remuneración o recompensa que la empresa otorga a sus empleados por su trabajo. (Juárez Hernández, 2014)

La compensación se puede enfocar en la medida en que el puesto contribuye a los valores de la organización o en la medida en que los conocimientos y las competencias de la persona contribuyen al trabajo o a la organización. El sistema tradicional privilegia el salario en razón de la aportación del puesto y no de la forma en que lo desempeña el colaborador. En este caso, el puesto representa la unidad de análisis para determinar la estructura salarial. Lo que interesa es el puesto y no su ocupante. La política salarial con base en los puestos funciona bien cuando éstos no cambian y cuando la tecnología es estable y la rotación baja, cuando los colaboradores reciben entrenamiento intensivo para aprender las tareas y los puestos que hay en el mercado son estándar y cuando las personas desean crecer por medio de promociones en las carreras. (Chiavenato, Gestion del talento humano, 2009)

1.2. Tipos de compensación.

Compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Básicamente, es una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras. La recompensa financiera puede ser directa o indirecta. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2000)

1.2.1. La compensación financiera directa.

Según Chiavenato (2000), establece lo siguiente:

- La compensación financiera directa es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones.
- El salario representa el elemento más importante.
- Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado periodo.

- El salario puede ser directo o indirecto.
- Directo es el que se recibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado.

En el caso de los empleados que trabajan por horas, corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes (excluido el descanso semanal remunerado). En el caso de los trabajadores por meses, corresponde al salario mensual recibido. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2000)

Hay dos formas básicas de hacer pagos monetarios directos a los empleados: las basadas en el aumento del tiempo y las determinadas por el desempeño. La mayoría de los planes de remuneración utilizados por los patrones aún se basan en el tiempo. Por ejemplo, los obreros y los oficinistas reciben salarios por hora o por día; otros, como los gerentes o los diseñadores de páginas Web, reciben un salario por semana, mes o año. La segunda opción directa de pago se basa en el desempeño. El trabajo a destajo es un ejemplo, porque relaciona la retribución con el volumen de producción (o número de “piezas”) que produce el empleado. Por ejemplo, el salario por hora se divide entre el número estándar de unidades que se supone se producirán en una hora. Después, por cada unidad producida, el empleado gana la tarifa calculada por pieza. Las comisiones de venta son otro ejemplo de retribución basada en el desempeño (en este caso, en las ventas). Desde luego, los patrones también diseñan planes salariales en los que los empleados reciben alguna combinación de incentivos determinados por el tiempo. (Dessler, 2009)

1.2.2. La compensación financiera indirecta.

Para Chiavenato (2000), la compensación financiera indirecta constituye el salario indirecto, resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización.

En adición, el salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente

monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.).

Por otra parte se establece que “la suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración. Por consiguiente, la remuneración abarca todos los elementos del salario directo y todos los elementos del salario indirecto. En otras palabras, la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización. Así, la remuneración es género y el salario es especie”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000, pág. 102)

1.2.3. La compensación no financiera.

La remuneración no financiera consiste en la satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual labora. Este aspecto de la remuneración no financiera se relaciona con factores tanto psicológicos como físicos dentro del ambiente laboral de la empresa.

Las diversas retribuciones o compensaciones que se han descrito comprenden un sistema total de remuneración.

En el pasado, las prácticas de la remuneración se concentraban principalmente en la remuneración financiera directa y en la remuneración financiera indirecta (prestaciones). Sin embargo, esto ha cambiado con el tiempo y el nuevo énfasis ampliado se refleja en el cambio del nombre de las organizaciones profesionales relacionadas con la remuneración. La American Compensation Association se llama ahora WorldAt Work; también existe la Asociación Profesional para las Remuneraciones, Prestaciones y Retribuciones Totales (Professional Association for Compensation, Benefits, and Total Rewards). Michael Armstrong, consultor de Recursos Humanos y coautor de la obra Reward Management and Strategic Reward, comenta: “Existe una gran cantidad de modelos en el entorno, pero en esencia la retribución total tiene que ver con todas las formas en las cuales se recompensa a las personas cuando se presentan a trabajar lo que incluye salario,

prestaciones y otras retribuciones no financieras y que se agrupan para formar un todo coherente e integrado”. Todo lo que una compañía da a un empleado se incluye en las “retribuciones totales”, desde la remuneración básica y las prestaciones hasta la cultura y el ambiente de la organización. (Mondy, 2010)

1.3. Componentes de un sistema de compensación.

Para comprender qué es un sistema de compensación, debe definirse, unos que otros conceptos imprescindibles, donde se pueda percibir una idea, de lo que se busca lograr con un sistema de compensación, ya que cuando se describe un buen sistema de compensación, lo que verdaderamente se trata de diseñar es, la mejor estructura que permita encontrar el equilibrio deseado entre la equidad interna y la equidad externa, y dará una buena salida a las decisiones gerenciales con respecto al sistema salarial.

Cuando se logra alcanzar el mejor sistema de compensación, se logra una interacción entre las compensaciones de los colaboradores y los indicadores de rendimientos de los mismos. Obtener una eficaz interacción del sistema de compensación entre la parte fija y la parte variable, colabora a que los empleados se sientan con mayor apego al trabajo y se motiven a ejecutarlo de la forma más ideal posible.

Es por esto que existen elementos de mucha importancia en los sistemas de compensación, por lo que es necesario definir, equidad interna, equidad externa, descripción de puestos, entre otros.

1.3.1. Equidad interna.

La equidad interna se refiere a qué tan justa es la tarifa salarial del puesto, comparada con otros puestos dentro de la misma empresa (por ejemplo, ¿el salario del gerente de ventas es justo cuando se le compara con lo que gana el gerente de producción?). (Dessler, 2009, pág. 431)

La equidad interna obedece al principio de justicia distributiva, que fija los salarios de acuerdo con las aportaciones o los insumos que los colaboradores

intercambian con la organización. El salario representa el más importante de esos resultados, a un lado de la importancia de las prestaciones extramonetarias. Con esta perspectiva psicológica, las personas no cesan de comparar lo que aportan a la organización con lo que ésta les regresa y de comparar esa ecuación del insumo/resultado con la de colegas que están dentro y fuera de la organización.

El modelo de la justicia distributiva subraya que las personas se sentirán satisfechas cuando perciben que su pago es equitativo en comparación con el de los colegas que desempeñan un trabajo similar. Por otra parte, la equidad externa obedece al mercado de trabajo, el cual fija los salarios con base en ocupaciones similares de otras organizaciones del mismo ramo de actividad. La equidad externa alinea los salarios de la organización con los del mercado de trabajo. La organización debe equilibrar los dos tipos para mantener la consistencia de su estructura salarial. (Chiavenato, Gestion del talento humano, 2009, pág. 288)

El concepto de equidad interna de la compensación tiene su fundamento en el precepto legal que establece que “a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario3 igual” y, como consecuencia, “a mayor trabajo, desempeñado también en igualdad de condiciones de puesto, jornada y condiciones de eficiencia, debe corresponder también mayor salario”. De este precepto se desprende que resulta indispensable que la empresa pueda medir, por una parte, el tamaño que tiene el trabajo de las personas –lo que técnicamente se conoce como valuación de los puestos– y, por la otra, se necesita saber cuáles y cuántos son los resultados que la persona, en su puesto, aporta a la empresa; es decir, que también tenga la posibilidad de medir el desempeño de su personal.

En otras palabras, la equidad interna es el equilibrio que la persona percibe entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor.

En la medida que un empleado percibe una discrepancia entre estos aspectos en la empresa, en esa misma medida se siente tratado injustamente y, en esas

condiciones, es imposible que canalice su energía, tiempo y atención en el trabajo; además, con esa insatisfacción contamina a quienes trabajan a su lado, deteriorando de manera general la productividad, calidad y clima organizacional, antes de abandonar la empresa. (Juárez Hernández, 2014, pág. 12)

1.3.2. Equidad externa.

La equidad externa se refiere a la diferencia que hay entre la tarifa salarial de un puesto en una empresa y la tarifa salarial del mismo puesto en otras compañías. (Dessler, 2009, pág. 431)

1.4. Importancia de la compensación.

“Las organizaciones buscan siempre mejorar el desempeño laboral de sus empleados con el fin de aumentar la productividad de los mismos y por lo tanto obtener beneficios que sean satisfactorios para ambas partes (tanto la organización como el empleado)”. Malagón (2005).

Según los autores, Werther y Davis (2000), la compensación adecuada de las personas que obtienen resultados es uno de los temas de permanente interés en el campo de la compensación.

Por otra parte, Chiavenato (2002), habla del sistema de recompensas que se establece en una organización, cuya función principal es dirigir el comportamiento de los miembros. Los incentivos son la forma de impulsar logros específicos, y los sistemas de recompensas impulsan a la persona a trabajar a favor de la organización.

1.5. Administración de la compensación.

La administración de la compensación es un proceso gerencial clave en la empresa y, como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio. Administrar la compensación exige, por una parte, que tanto la dirección general como los responsables de recursos humanos precisen las intenciones que se persiguen con las decisiones relativas a los sueldos, los

incentivos, en caso de que existan, y las prestaciones y, por otra parte, que cuenten con un conjunto de conceptos, principios e instrumentos analíticos que les permitan tomar eficazmente esas decisiones. Son varios los aspectos que determinan la importancia de administrar la compensación en la empresa. (Juárez Hernández, 2014)

1.5.1. Objetivo

El objetivo de la compensación es atraer, retener y mantener motivados a personas válidas para desempeñar los puestos de trabajo de las empresas. Desde este punto de vista vemos que la compensación es una herramienta estratégica de gestión de los recursos humanos, no una simple contraprestación por un trabajo realizado.

Todo sistema de compensación se instaure con el fin de conseguir unos objetivos de atracción y conservación de los buenos colaboradores, de estímulo para conseguir los objetivos de la empresa, al tiempo que se pretende favorecer unas buenas relaciones empresa-asalariados y asalariados entre sí. A veces estos objetivos se consiguen total o parcialmente pero todo sistema de recompensas precisa una permanente puesta a punto, porque corre el riesgo de quedarse obsoleto o incluso de conseguir unos objetivos opuestos a los pretendidos. (Puchol, 2012)

1.5.2. ¿Qué motiva a las personas?

Hay varias teorías sobre la motivación, que son importantes para el diseño de planes de incentivos, las cuales fueron planteadas por los psicólogos Frederick Herzberg, Edward Deci, Víctor Vroom y B. F. Skinner.

Frederick Herzberg dijo que la mejor forma de motivar a alguien consiste en organizar el trabajo de manera que proporcione la retroalimentación y el desafío que sirvan para satisfacer las necesidades “de nivel más alto” del individuo por cuestiones como el logro y el reconocimiento. Según Herzberg, dichos requerimientos son relativamente insaciables, de forma que el reconocimiento y un trabajo desafiante constituyen un generador de motivación intrínseca. El hecho

de satisfacer las necesidades “de nivel más bajo” por cuestiones como un mayor salario y mejores condiciones laborales sólo evitan que la persona se sienta insatisfecha.

Según Herzberg, el patrón interesado en crear una fuerza laboral automotivada debe hacer hincapié en el “contenido del puesto” o en factores motivadores. Los gerentes lo logran al enriquecer los puestos de los trabajadores para que sean más desafiantes, así como al proporcionar retroalimentación y reconocimiento; en otras palabras, obteniendo que el propio trabajo produzca una motivación intrínseca. En este caso, la motivación está dentro de la persona; el simple hecho de llevar a cabo el trabajo produce esa motivación. Entre otras cuestiones, la teoría de Herzberg señala que es riesgoso basarse sólo en incentivos económicos. El patrón también habrá de brindar el reconocimiento y el trabajo desafiante que la mayoría de los individuos desean. (Dessler, 2009)

1.6. La satisfacción laboral en los empleados.

Cuando se habla de satisfacción laboral, se está dando a conocer los elementos que mantienen activos emocionalmente a los colaboradores, es el nivel de entusiasmo más significativo que puede tener un empleado. Más abajo se redactan con más amplitud, algunos conceptos y facetas que hacen posible la satisfacción laboral, cuales son los beneficios de tener satisfacción en el trabajo y que deben hacer los gerentes para lograr este cometido.

1.6.1. La satisfacción laboral

La satisfacción laboral es la actitud del empleado más estudiada. Los trabajadores no conciben la satisfacción laboral como un concepto perfecto, válido para todos. Por el contrario, la consideran como un conjunto de facetas o elementos relativamente discretos que se relaciona con su visión respecto del entorno laboral, las recompensas, la supervisión, las exigencias del puesto, entre otros. Cada faceta es, en realidad, una actitud o una predisposición (tendencia), adquirida a partir de la rutina y las experiencias excepcionales, a responder a los demás, a los objetos o a las instituciones, de manera positiva o negativa. Los

elementos que constituyen nuestras actitudes son: El componente afectivo (emocional) que representa los sentimientos positivos, negativos o neutrales de una persona con respecto al objeto en cuestión. El componente cognitivo de una actitud refleja las percepciones de la persona y una creencia sobre las características distintivas del objeto en cuestión (la naturaleza objetiva del objeto) Por último tenemos el componente de intención de comportamiento, o cómo suele actuar una persona en relación al objeto en cuestión. Cuando una actitud contiene un fuerte componente emocional o afectivo, el comportamiento casi siempre es una consecuencia de esta.

Las facetas de la satisfacción laboral son las siguientes: 1) la satisfacción laboral propiamente dicha, 2) la satisfacción con el salario, 3) la satisfacción con los compañeros, 4) la satisfacción con los jefes y 5) la satisfacción con los ascensos. Cada faceta de la satisfacción (actitud), en diferentes grados, contiene los tres elementos actitudinales mencionados anteriormente. Los empleados ven que la importancia relativa de cualquier faceta en particular cambia a medida que se desarrollan los eventos del trabajo (por ejemplo, un jefe indiferente o displicente provoca insatisfacción con respecto a la supervisión). Además, es posible que un empleado esté muy satisfecho con una faceta y al mismo tiempo frustrado con otra, (Realmente me gusta el desafío de mi tarea, pero uno de mis compañeros es una lata total).

Los beneficios de la satisfacción laboral trascienden la salud mental y física. Los empleados satisfechos suelen tener menos problemas de salud (dolencias cardiovasculares, jaquecas, trastornos del sueño) y menos ansiedad, frustración, culpa, tensión y estrés que los trabajadores insatisfechos. La satisfacción laboral aumenta la resistencia de los empleados al estrés laboral y a sus síntomas (ver Módulo 2). De hecho, algunos informes sugieren que los empleados satisfechos viven más tiempo. En resumen: ¡los trabajadores contentos parecen ser trabajadores saludables!(Dailey , 1990)

Los empleados satisfechos parecen hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto. Además,

quienes se encuentran satisfechos son más proclives a hacer algo más que sólo cumplir con su deber, porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas. En consistencia con esta concepción, las evidencias sugieren que la satisfacción en el trabajo tiene una correlación moderada con el COSR, de modo que las personas más satisfechas con su empleo son más proclives a involucrarse con aquel.⁵⁰ Sin embargo, evidencias más recientes sugieren que la satisfacción influye en el COSR pero a través de la percepción de justicia.

Los gerentes deben interesarse en las actitudes de sus empleados debido a que éstas alertan sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento. Por ejemplo, los empleados satisfechos y comprometidos tienen tasas más bajas de rotación, ausentismo y comportamientos negativos. También se desempeñan mejor en su trabajo. Dado que los gerentes quieren mantener un número pequeño de renuncias y ausencias en especial de los empleados más productivos querrán hacer cosas que generen actitudes de trabajo positivas. Como se afirma en un estudio: “Uno de los elementos más útiles de información que una empresa pueda tener acerca de sus empleados es una medición excelente de la actitud general hacia el trabajo”.

Lo más importante que los gerentes pueden hacer para elevar la satisfacción de los empleados es centrarse en las partes intrínsecas del trabajo, como hacer de éste algo que desafíe la creatividad y sea interesante. Aunque los empleos de bajos salarios no atraerán empleados de alta calidad a la organización, ni conservarán a los de alto desempeño, los gerentes deben darse cuenta de que el pago elevado por sí solo no crea un ambiente de trabajo satisfactorio. La creación de una fuerza de trabajo satisfecha difícilmente es una garantía de un desempeño organizacional exitoso, pero las evidencias sugieren con fuerza que todo lo que hagan los gerentes para mejorar las actitudes de los empleados probablemente dará como resultado el incremento de la eficacia de la organización. (Robbins, 2009).

1.7. Marco legal de la compensación en la Republica Dominicana.

Está establecido en el código de trabajo de la República Dominicana que las empresas, deben incluir en el paquete de compensación llamado, paquete de compensación básico o de ley, lo que es el salario, vacaciones, salario de navidad y bonificaciones. Cada uno de estos componentes está compuestos por artículos donde se especifica la modalidad de su ejecución.

1.7.1. Las vacaciones.

Art. 177.- (Modificado por la Ley N° 97-97, de fecha 30 del mes de mayo del año 1997, G.O. 9955 del 31 de mayo de 1997). Los empleadores tienen la obligación de conceder a todo trabajador un período de vacaciones de catorce (14) días laborables con disfrute de salario, conforme a la escala siguiente:

- Después de un trabajo continuo no menor de un año ni mayor de cinco, catorce días de salario ordinario.
- Después de un trabajo continuo no menor de cinco años, dieciocho (18) días de salario ordinario.

1.7.2. El salario.

Art. 192.- Salario es la retribución que el empleador debe pagar al trabajador como compensación del trabajo realizado.

El salario se integra por el dinero en efectivo que debe ser pagado por hora, por día, por semana, por quincena o por mes al trabajador, y por cualquiera otro beneficio que obtenga por su trabajo.

Art. 193.- El monto del salario es el que haya sido convenido en el contrato de trabajo. No puede ser, en ningún caso, inferior al tipo de salario mínimo legalmente establecido.

Art. 194.- A trabajo igual, en idénticas condiciones de capacidad, eficiencia o antigüedad, corresponde siempre igual salario, cualesquiera que sean las personas que lo realicen.

Art. 195.- El salario se estipula y paga íntegramente en moneda de curso legal, en la fecha convenida entre las partes. Puede comprender, además, cualquiera otra remuneración, sea cual fuere la clase de ésta.

El salario puede pagarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, por ajuste o precio alzado, o combinando algunas de estas modalidades.

Art. 213.- Salario mínimo es el menor salario que puede convenirse en un contrato de trabajo.

Art. 217.- El trabajador que en el momento de aprobarse una tarifa de salarios mínimos disfrute de un salario superior al fijado en dicha tarifa para el trabajo que realiza, debe seguir recibiendo el mismo salario.

1.7.3. Salario de navidad.

Art. 219.- El empleador está obligado a pagar al trabajador en el mes de diciembre, el salario de Navidad, consistente en la duodécima parte del salario ordinario devengado por el trabajador en el año calendario, sin perjuicio de los usos y prácticas de la empresa, lo pactado en el convenio colectivo o el derecho del empleador de otorgar por concepto de éste una suma mayor.

1.7.4. Bonificaciones o participación en los beneficios de la empresa.

Art. 223.- Es obligatorio para toda empresa otorgar una participación equivalente al diez por ciento de las utilidades o beneficios netos anuales a todos sus trabajadores por tiempo indefinido.

Art. 224.- El pago de la participación a los trabajadores será efectuado por las empresas a más tardar entre los noventa y los ciento veinte días después del cierre de cada ejercicio económico. (Nacional, 1992)

1.8. Empresa purificadora de agua.

El agua es un compuesto líquido natural que se le ha regalado desde la creación a los seres vivos, es uno de los principales recursos naturales que sustenta la vida humana y al pasar de los años y el crecimiento poblacional, se ha ido contaminando cada vez más, con bacterias que han originado enfermedades y hasta en algunos casos, la muerte.

Tras el hombre detectar esta grave situación, ha sido partícipe de la creación de herramientas y maquinarias que, con colaboración entre expertos, las han podido instalar en empresas destinadas a la purificación de agua, con la finalidad de seguir distintos procesos, que puedan ayudar a eliminar esas bacterias y mantenerle lo más que se pueda, esos tantos minerales que por naturaleza se encuentran en el agua.

En función de lo mencionado anteriormente, las empresas enfocadas en la purificación de agua se han vuelto muy prolíferas en el país. La República Dominicana se estima que el 81% de la población dominicana consume agua embotellada. Aunque el dato, dado a conocer por el Instituto Nacional de Aguas Potables y Alcantarillados (INAPA), no indica que toda el agua embotellada reúna los controles de calidad correspondientes, por lo menos muestra un importante avance si se toma en cuenta que hace una década menos del 61% de los dominicanos consumía agua embotellada.

El consumo de agua de botellones para los hogares y de “botellitas” para consumo individual en colmados, restaurantes y hasta en las calles y avenidas donde trabajadores informales las ofrecen al detalle, es de alta demanda en la población, debido a que el agua que suministra el Estado a través de los acueductos no ofrece las condiciones de potabilidad deseadas para el consumo humano.

Diversas empresas se han expandido en todo el país con sistemas de purificación, especialmente el denominado “Osmosis”, que instalan plantas de distribución y venta, en ocasiones sin regulación. Sin embargo, otras empresas, de gran prestigio y con altos estándares de calidad, controlan el mercado de

purificación, distribución y venta de agua potable embotellada en diversos modelos.

Estudios han demostrado que las marcas de agua purificada envasada de mayor venta en el país son Planeta Azul, Crystal, Dasani, Peñantial, Orbis y otras también reconocidas, aunque con menos mercado.

➤ **Planeta Azul**

Primera con el sistema Osmosis. Esta empresa inicia sus operaciones en 1990 con el nombre de Agua de Osmosis, en referencia al sistema de purificación Osmosis Inversa. Su acogida fue inmediata, debido a que además de un efectivo sistema de purificación, innovó con la introducción de botellones plásticos en sustitución de los de vidrio y otras facilidades para los consumidores.

Agua Planeta Azul fue fundada en Santo Domingo, en el año 1989, iniciando sus operaciones en octubre de 1990. Originalmente, la empresa de tratamiento de agua purificada se denominó Agua de Osmosis, C. por A, operándose el cambio de nombre en el año 1995. Agua Planeta Azul, C. por A. ha sido pionera en introducir en la República Dominicana el innovador sistema de purificación de agua, llamado "Osmosis Inversa".

Otras innovaciones de la empresa Agua Planeta Azul han consistido en:

- La introducción de los botellones o garrafones de policarbonato. Hasta ese momento, el agua potable en el mercado era comercializada en botellones de vidrio.
- El uso de exhibidores en los establecimientos comerciales y en otros puntos de apreciable concentración de personas, facilitando la distribución de los botellones de agua purificada.
- El diseño de las camas de los camiones para el transporte de los botellones de agua purificada, adicionándole mayor capacidad de carga al tiempo de convertirlos en objetos de promoción y propaganda.

Agua Planeta Azul es un producto masivo de primera necesidad.

Es consumido por millones de personas en la República Dominicana, de todas las clases socioeconómicas, sin distinción de edad ni género.

El objetivo fundamental de Agua Planeta Azul es el de incursionar en el mercado de agua purificada para el consumo humano, bajo la marca de fábrica Planeta Azul, debidamente registrada ante los organismos correspondientes del país y el extranjero.

El sistema Osmosis Inversa consiste en el paso de un líquido de una mayor densidad a través de una membrana para lograr un líquido de menor densidad, impidiendo que los elementos contaminantes pasen.

Se basa en el proceso por el cual las células humanas difunden los líquidos entre los espacios intracelulares y extracelulares, separando y previniendo el paso de ciertas moléculas (a través de una membrana semipermeable). Con este proceso todas las bacterias, minerales y toxinas peligrosas son eliminados y se obtiene un agua 99.9 % pura.

➤ **Agua Crystal**

Es la marca pionera identificada como sinónimo de calidad por los consumidores dominicanos, se comercializa desde el 6 de octubre del año 1966, a través de la empresa denominada entonces Manantiales Crystal. Es adquirida en el 2002 por MercaSID y convertida en Agua Crystal, S. A., fusionando la gran experiencia empresarial, los recursos financieros y el alcance en el mercado dominicano del Grupo SID, con la tradición de calidad tecnológica en la producción de agua de Manantiales Crystal.

Su compromiso permanente de mejoramiento continuo con sus clientes y consumidores llevan a Agua Crystal a tener los más avanzados sistemas de purificación para estar a la vanguardia de las regulaciones y normas de calidad, garantizando la excelencia de sus productos.

Es así como Agua Crystal, se convierte en la primera empresa del sector en obtener el sello de calidad de Digenor y la primera en lograr la certificación de la NSF, expedida por una empresa especializada de los Estados Unidos. También es miembro de la Asociación de Embotelladores de Latinoamérica y cumple con todas las normas del Codex Alimentarius.

El producto final llega a los consumidores con los minerales esenciales que el cuerpo humano necesita. Además, nuestros empaques garantizan el perfecto estado del producto final hasta el momento de consumo. Actualmente, Agua Crystal posee en sus instalaciones la tecnología más avanzada y la planta más moderna del país, lo que garantiza su constante crecimiento a nivel nacional, fortaleciendo el liderazgo.

Estudios no tan recientes indican que Agua Crystal es la segunda marca de agua purificada de mayor venta en el país con una participación de mercado que ronda entre 25% y 30%, por lo que tiene en Planeta Azul a su principal competidor en el renglón de venta de agua embotellada, especialmente de envases de cinco galones que se distribuyen a través de sus unidades móviles a domicilio y por medio de colmados que los suplen a los hogares.

➤ **Dasani**

El agua de la Coca-Cola. The Coca-Cola Company, que es representada en el país por Refrescos Nacionales, empresa posteriormente adquirida por Bepensa Dominicana, es la distribuidora local de la marca de agua Dasani.

Es agua purificada de sello extranjero con especialidad de venta en botellitas individuales, ya que no se han involucrado en el mercado de venta de agua en botellones de cinco galones como las marcas nacionales. Bepensa Dominicana es una filial de Bepensa Industria, con sede principal en México, donde tiene tres plantas refresqueras, a la que se une una cuarta ubicada en República Dominicana. Como marca de agua purificada Dasani es la tercera de mayor venta en el país, pero cuando se coloca como agua en botellitas individuales se ubica entre la primera y segunda posición, en competencia cercana con Planeta Azul.

Bepensa no es la única empresa refresquera con agua purificada en su oferta de productos; también Industrias San Miguel, establecida en el país de la mano de inversionistas peruanos, productora de los refrescos Kola Real, vende y distribuye agua Cool Heaven; mientras que Ambev Dominicana, propietaria de Cervecería Nacional Dominicana y de Embotelladora Dominicana, produce y vende el agua natural premium Mont Pellier, aunque éstas últimas tienen menos participación en el mercado nacional.

Diversificación de un mercado ligado a la salud humana En la región del Cibao, especialmente en Santiago, se destaca la marca de agua Peñantial, propiedad del reconocido beisbolista Tony Peña. Se estima que ocupa la cuarta posición en el mercado de agua purificada, pero su presencia es prácticamente nula en la capital y el Gran Santo Domingo.

Otra marca de gran reconocimiento en el país es Alaska, pero con el tiempo se ha enfocado más en la producción y distribución de hielo purificado, donde mantiene el liderazgo del mercado.

➤ **Grupo Empresarial Alaska**

Es el líder en la producción de hielo y una de las empresas principales en el envasado de agua purificada en República Dominicana. Esta empresa surge como resultado de la consolidación estratégica en el año 2006 de las operaciones que reunían las marcas Cristal, Más, Nacional y Alaska. Los casi cien años de experiencia combinada reunidos en esta unificación han incrementado significativamente los niveles de competitividad, flexibilidad, diversificación e innovación en los servicios a su diversa y numerosa base de clientes. Grupo Empresarial Alaska, cuenta con dos modernas instalaciones: Santo Domingo, de 25,000 metros cuadrado y la planta de Bávaro, con 5,000 metros cuadrados. De manera consolidada, controla una capacidad de producción diaria que supera 1,000,000 de libras de hielo y 250,000 galones de agua purificada premium, al igual que una red de distribución que abastece a más de 15,000 clientes de forma regular.

✓ **Compromiso con la calidad total**

El compromiso con la calidad total de nuestros productos descansa en la mística de mejora continua que exigen los accionistas de la empresa, que vive y transmite cada día un personal de más de 800 colaboradores. Comenzando con la utilización de un robusto sistema de ósmosis inversa con apoyo redundante de inyección de ozono y rayos ultravioleta, la calidad de la materia prima está garantizada por los protocolos internacionales más estrictos de calidad.

Los laboratorios internos administran pruebas de pureza las 24 horas los 365 días del año. Igualmente, exigimos que todos nuestros procesos se sometan a audiciones externas tanto nacionales como internacionales. Una vez garantizada la materia prima, el esfuerzo de mantener la calidad total se extiende a lo largo de la cadena de manejo de todos los productos hasta llegar al consumidor final.

El Grupo Empresarial Alaska entiende que la mejora continua en el servicio depende de información certera y puntual sobre las necesidades de todos sus clientes y su capacidad de respuesta a esas necesidades. Por tal razón, se han trazado metas ambiciosas en cuanto a inversión en tecnología de la información desde el manejo y distribución hasta el engranaje productivo. Los principales responsables de dar seguimiento a esta filosofía empresarial son los miembros del Consejo Directivo.

Establece que la base de su éxito se fundamente:

- ✓ Todo crecimiento a largo plazo esta obligatoriamente fundamentado en la sostenibilidad.

El Grupo Empresarial Alaska ha establecido que nuestra sostenibilidad provendrá de tres fundamentos principales:

- ✓ La excelencia en la gestión comercial y el compromiso con la calidad.
- ✓ La excelencia en la relación con la comunidad.
- ✓ El respeto al medio ambiente.

Partiendo de estos fundamentos, se encuentran permanentemente implementando mejoras en los procesos industriales y en los materiales que se utilizan, con el objetivo de reducir el impacto en el medio ambiente.

De igual manera, destinan una gran parte de recursos al apoyo de iniciativas que estimulen el emprendimiento, la sana diversión familiar, programas de salud y el cuidado al medio ambiente.

También se destaca entre las más reconocidas aguas purificadas del país la marca Orbis, producida por Laboratorios Orbis, aunque su comercialización se realiza más a nivel de farmacias y supermercados, ya que es de gran uso para los recién nacidos y para asuntos de salud.

Orbis es agua natural, pero el hecho de ser producida por un laboratorio le da un carácter de más exclusividad y menor masificación.

En forma adicional, en muchos pueblos del interior han surgido empresas procesadoras y distribuidoras de agua natural de gran calidad, pero que las comercializan de manera más enfocada, sin masificarse en el mercado, donde la competencia es fuerte y más del 85% es controlado por tres empresas: Planeta Azul, Crystal y Dasani.

1.9. Plantas de tratamiento y purificación de agua.

Para poder lograr todo este magnífico proceso de purificación de agua, para que sea digna de consumo humano, se han designado campos específicos para que pueda lograrse un adecuado y fructífero tratamiento de agua, implementando plantas de tratamiento y purificación como se habla a continuación.

1.9.1. Planta de tratamiento de agua.

Estas plantas son las encargadas de contribuir a la calidad del agua cruda, son responsable de la delicada atención que debe ser dada a su operación principalmente en las situaciones en que las fuentes de agua están con un alto nivel de contaminación.

La compensación son esas retribuciones que los empleadores otorgan a sus colaboradores, ya sea por el cumplimiento de una labor o para alcanzar la motivación de los mismos, la compensación a su vez, se encuentra estructurado por un sistema que no solo busca cumplir bien con la parte monetaria o económica, ya que ha podido identificar otras áreas que realmente tienen mucha importancia, siendo estas las que permiten retener los mejores talentos y a la vez enamorar a otros a que sean parte de la organización con el objetivo de que puedan servir de influencia para lograr un buen desarrollo organizacional.

Es por esto que se puede decir que la compensación es dividida en varias partes:

Compensación financiera directa, que la componen todos esos elementos directos al empleado, ya sea, su sueldo o salario, los bonos y todas esas comisiones que un colaborador pueda obtener mediante su labor.

La compensación indirecta es la que los colaboradores reciben independientemente de lo que es su componente de salario y dentro de esta compensación se encuentran las vacaciones, las bonificaciones, horas extras, órdenes de compras, planes de seguros de salud entre otros.

La compensación no financiera es aquella que se le otorga a los colaboradores, donde el dinero en especie no existe como tal, es un tipo de compensación que puede brindar un sin números de sensaciones que provoca satisfacción y motivación constante, esta compensación también les crea un sentido de pertenencia a los colaboradores, ya que al no ser nada monetario los empleados tienden a recordar por siempre esas recompensas. Algunos ejemplos de compensación no financieras son los siguientes.

- Reconocimientos por logros obtenidos.
- Reconocimiento de empleado del mes o del año.
- Otorgar viajes vacacionales.
- Dar beneficios de transporte.
- Membrecías en clubes y otros.

CAPITULO II. HISTORIA DE LA PURIFICADORA

“AGUA SAMARA S.R.L.”

En este capítulo se inicia hablando con lo que es la historia de la empresa Agua Samara S.R.L., como surge la idea de poner una empresa purificadora de agua, su naturaleza, su año de fundación y los distintos cambios que se han producido en un orden cronológico hasta llegar al 2018, también será presentado su marco estratégico y su estructura organizativa.

2.1. ¿Cómo inicia la purificadora Agua Samara?

Los planes de superación y emprendimiento de dos jóvenes los llevaron en el año 2007 a encaminar el proyecto de la planta purificadora y marca comercial “Agua Samara S.R.L.” La cual se ubicó en la calle cesar Aníbal Vallejo esquina San Lucas, Edificio Leonel, en el barrio las caobas, de la ciudad de San Pedro de Macorís.

El proyecto inicio como un proyecto familiar el cual tenía como objetivos, el ser la empresa suplidora de agua embotellada de la comunidad, con la meta de ser los preferidos del área. Se inició con solo tres (3) empleados, cantidad que ha ido creciendo hasta los que se encuentran a la fecha, además de la adquisición de una flotilla de camiones distribuidores para poder repartir el producto fuera del sector.

Los años de trabajos en la purificadora “Agua Samara S.R.L” presentaron retos y trabajo duro de parte de todos los involucrados en el proyecto, hasta que en el 2011 la planta paso a ser propiedad de su actual gerente y administrador Malvin Florentino y con el tiempo cambiando su localidad a la ubicación a la calle los ramos #17 del sector Las Caobas en San Pedro De Macorís.

Para el mismo 2011, “Agua Samara S.R.L” contaba con equipos modernos dirigidos a la purificación, trato y transporte de agua a distintos puntos de la provincia, siendo una de las empresas principales de distribución.

Ya para para inicio del 2017 la empresa se encontraba en buena marcha y en un magnifico crecimiento, por lo que la localidad donde se encontraba le estaba quedando muy pequeña, sin ninguna otra alternativa, se vio en la obligación de iniciar la construcción de un local más amplio, con espacios habilitados para parqueos de sus transportes y a la vez para los clientes. Este nuevo local fue inaugurado y equipado con nuevos de alta tecnología en marzo del 2018.

2.1.1. Misión

En la purificadora Agua Samara S.R.L., su misión es brindar el mejor servicio a nuestros clientes con la mejor calidad de agua potable para el consumo propio y otras necesidades.

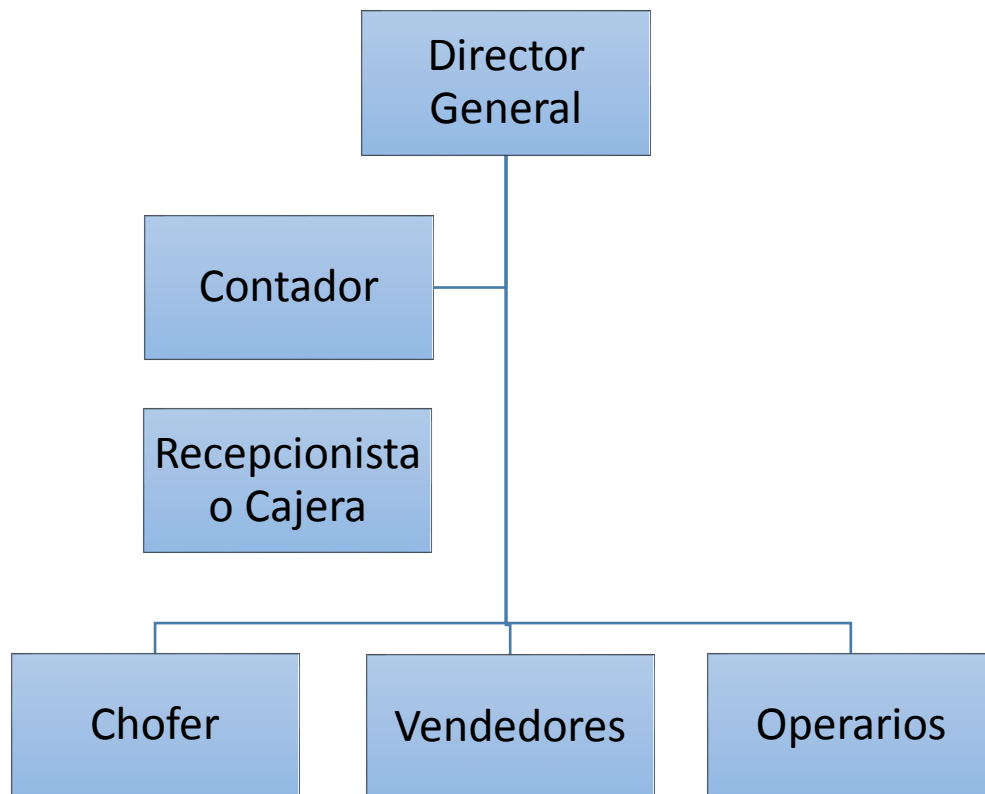
2.1.2. Visión

Su misión Como empresa es expandir la empresa en toda la región Este, así como posicionar su marca como líder, de esta manera manteniendo la calidad que la caracteriza.

2.1.3. Valores

Su primer valor es la responsabilidad ya que cumplimos con su deber, cumpliendo las disposiciones de sus clientes siempre una excelente calidad, así como fidelidad con su empresa.

2.2. Estructura organizativa de la empresa Agua Samara



Fuente: Adquirido de la documentación de la empresa agua Samara.

2.2.1. Descripción de los puestos

En este apartado se estará hablando detalladamente de los puestos de la empresa Agua Samara, donde después de dar a conocer el nombre del puesto, se dará una breve descripción de cuál es el propósito de cada posición ocupada, cuales son los deberes que le son asignados, hasta que requisitos son necesarios para ocupar cada una de estas posiciones.

2.2.1.1. Puesto de Director General

Misión o propósito del puesto.

Saber a dónde pretende dirigirse la empresa, pues esto determinara las estrategias a seguir. Los objetivos y metas de la empresa deben ser específicos y claros y no tienen por qué ser únicamente económicos. Además, han de ser

realistas y revisables, es decir, no ajenos a los cambios que se produzcan en el mercado.

Responsabilidades frente al proceso cargo

El director es responsable de cómo está constituida la empresa, saber a detalle sus productos, ventas, proveedores, colaboradores, entorno, situación del sector, y muy importante es estar cerca de los clientes y del equipo, lo cual permite plantear nuevas directrices mediante una visión personal.

Funciones.

- Formular o aprobar las normas y procedimientos de la empresa.
- Planificar y organizar las actividades de la empresa, asignar tareas al personal y delegar responsabilidades.
- Elaborar y controlar los presupuestos.
- Negociar o aprobar contratos y acuerdos con los proveedores, distribuidores, agencias de la Administración y otras organizaciones.
- Estudiar la competitividad de la empresa en el mercado y las estrategias de la competencia y esforzarse por encontrar nuevos mercados.

Requisitos.

Los principales requisitos que debe tener un director son sus cualidades y responsabilidades:

Cualidades intelectuales.

- Iniciativa: Ausencia de rutinas y gran comportamiento humano.
- Inteligencia: Capaz de resolver problemas que se presenten y espíritu observador.
- Memoria: Gran poder para retener o recordar hechos o acontecimientos.

Conocimientos.

- De Cultura general y con capacidad para hablar sobre cualquier tema con los trabajadores o directivos.

- Experiencia en el trato del personal en general.
- Conocimiento de derecho laboral.
- Amplio conocimiento de técnicas de administración de personal.

Cualidades Morales.

- Sentido de responsabilidad
- Potencialidad de cumplidor de su misión.
- Debe tener prudencia y serenidad.
- Debe ser cauteloso y saber tomar decisiones.
- Su rectitud debe lindar con la sinceridad, justicia y lealtad.

Cualidades Sociales.

- Debe ser gentil.
- Debe ser cortés y amable.
- Gran poder de convicción y paciencia.
- Personalidad.

Cualidades Físicas.

- Edad adecuada, por lo general entre 30 y 50 años.

2.2.1.2. Puesto De Contador

Área.

Departamento de contabilidad.

Jefe Inmediato.

Director General

Misión o propósito del cargo.

Liderar la ejecución diaria de los movimientos contables para la elaboración de los estados financieros de la organización.

Responsabilidades frente al cargo.

Preparación y Presentación de los estados financieros para la toma de decisiones que contribuyan con el correcto manejo de los recursos de la empresa.

Funciones.

- Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos, y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los reportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros.
- Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.
- Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
- Revisar el cálculo de las plantillas de retención de impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones.

Requisitos del contador.

El Contador debe ser poseedor de un alto grado de habilidad en la técnica contable esta habilidad se desarrolla con el estudio, la práctica y las características personales. El Contador debe reunir ciertos atributos de carácter personal y técnico que lo capaciten plenamente en el ejercicio de su profesión.

Estos requisitos pueden agruparse en:

- Requisitos Morales.
- Capacidad Intelectual.
- Requisitos Técnicos.

2.2.1.3. Puesto de Recepcionista / Cajera.

Área.

Departamento de contabilidad

Jefe Inmediato.

Director general.

Misión o propósito del cargo

Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la unidad, operando una central telefónica pequeña, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la unidad.

Responsabilidades frente al cargo

Maneja constantemente llamadas telefónicas siendo esta su responsabilidad directa.

Funciones

- Realiza la función de Cajera, haciendo el cobro de las ventas realizadas en el local con la ayuda de uno de los operarios.
- Opera una central telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.
- Atendiendo al público que solicita información dándole la orientación requerida.
- Anota en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado.
- Recibe la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad.

- Anota los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la unidad.

2.2.1.4. Puesto de Chofer.

Área.

Departamento operacional.

Jefe Inmediato.

Director general.

Misión o propósito del cargo

Distribuir los botellones de agua y reabastecer los anaqueles localizados en los distintos puntos de distribución, casas o negocios de manera que pueda Satisfacer las necesidades de los consumidores de la las rutas trazadas, operando ya sea un camión o una de las motocicletas destinadas para lo sería el delivery y así poder cumplir con las necesidades de los clientes

Responsabilidades frente al cargo

La responsabilidad directa de los choferes es manejar el camión o motocicleta asignada para la distribución del agua envasada.

Funciones

- Realiza la función de Chofer, haciendo la distribución de los botellones de agua encargados en distintas localidades.
- Se encarga de montar y contar los botellones que saldrán bajo su responsabilidad.
- Tiene la responsabilidad de llevar el dinero recibido por los botellones que se le despacharon.

Requisitos del chofer.

El chofer debe ser una persona que cuente con licencia de conducir, apta para manejar camiones con un mínimo de dos ejes, preferiblemente que sea un chofer con experiencia en rutas para la distribución de agua aunque no es tan

imprescindible porque es algo que se adquiere en el proceso, debe conducir de manera prudente a la defensiva mutua y debe reunir ciertos atributos de carácter personal y técnico que lo capaciten plenamente para la ejecución de su labor.

Estos requisitos pueden agruparse en:

- Mínimo de escolaridad, bachillerato terminado.
- Requisitos Éticos y Morales.
- Mantener buenas relaciones interpersonales.
- Saber lo básico de mantenimiento y chequeo de camiones, por si se presenta alguna eventualidad.

2.2.1.5. Puesto de vendedores.

Área.

Departamento de ventas

Jefe Inmediato.

Director general.

Misión o propósito del cargo

La misión de los vendedores es salir a realizar las preventas en las motocicletas destinadas para este ejercicio con la intención de conquistar nuevos clientes potenciales y al mismo tiempo fidelizarlos con la empresa ofreciéndole un buen servicio al cliente pero sobre todo que sea capaz de lograr la satisfacción de sus necesidades, haciéndoles llegar sus órdenes de compras a tiempo y completa mediante el monitoreo constate del trabajo que hacen los demás departamentos de la empresa

Responsabilidades frente al cargo

Lleva los reportes de las preventas y es el encargado de la creación de nuevos planes y ofertas para ofrecer a los clientes.

Funciones

- Realiza la función de preventa, tomando pedidos vías telefónicas y a domicilio.
- Realiza su labor operando una flota y trasladándose a las distintas localidades en una motocicleta que le brinda la empresa para que pueda cumplir con su labor.
- Lleva los reportes de ventas y lo organiza para entregarlo en la planta y que el departamento de contabilidad se encargue de emitir los conduce de entrega.
- El vendedor promociona las ofertas y especiales que organiza la empresa.

Requisitos del vendedor.

El puesto de vendedor amerita que sea una persona que cuente con licencia de conducir, con experiencia en rutas para la distribución de agua y debe reunir ciertos atributos de carácter personal, técnico o profesional que lo capaciten plenamente para la ejecución de su labor.

Estos requisitos pueden agruparse en:

- Tener cursos de marketing y ventas cursados.
- Mínimo de escolaridad, bachillerato terminado.
- Requisitos Éticos y Morales.
- Mantener buenas relaciones interpersonales.
- Saber lo básico de mantenimiento y chequeo de motocicletas, por si se presenta alguna eventualidad.

2.2.1.6. Puesto de operarios

Área.

Departamento operacional.

Jefe Inmediato.

Director general.

Funciones

Las funciones del departamento operacional esta subdivididas en varios renglones pero cuenta con un líder operacional quien es responsable de llevar a cabo el proyecto ideado por el director general. Es el responsable del equipo operativo que suele formarlo junto al director general y un número determinado de asistentes. Por otra parte el líder operacional es el encargado de elaborar las estrategias de esa área, toma decisiones y planifica los procesos.

Las subdivisiones del departamento operacional.

Lavador: Es quien se encarga de accionar el lavado, este se dedica a limpiar los botellones, quitarle una mancha o purificarlo. La acción también puede desarrollarse de manera simbólica, en referencia a la intención de eliminar un descrédito o borrar alguna circunstancia negativa.

Llenador: La persona que ejecuta esta parte se encarga de llenar los botellones y de inmediato colocarle la tapa y posicionarlo en la correa de etiquetado.

Etiquetador: Esta persona se encarga de colocarle la cinta de seguridad en la tapa del botellón, le pone la etiqueta en el cuerpo del mismo y le da una revisión general donde verifica que todo esté listo para el despacho del producto.

2.3. Tipo de investigación.

El tipo de investigación que se llevara a cabo es descriptivo y explicativo, donde se pueda denotarlas distintas situaciones y adquirir informaciones relacionadas a un sistema de compensación y beneficios que logre la satisfacción de los colaboradores de la empresa agua Samara San Pedro de Macorís, república dominicana año 2018.

2.4. Método de investigación.

Para llevar a cabo esta investigación, se ha decidido utilizar distintos métodos de investigación. De acuerdo con la naturaleza y el objetivo planteado, los métodos y técnicas que actúan en esta investigación se presentan a continuación.

- Métodos observación que permitirá describir y exponer los distintos comportamientos, después de haber recopilado distintas informaciones acerca de la conducta o situaciones permanentes.
- Método inductivo con el que se creara conocimiento mediante la observación y se llegara a conclusiones que en algún momento pueden ser relacionadas con situaciones relacionadas a las que ya se hayan observado.
- Método deductivo que permitirá obtener conclusiones particulares que están contenidas de forma explícita en la situación general.
- Método de análisis para detallar cada una de las partes o elementos que incurren en el problema.

2.5. Herramientas de la investigación.

Dentro de las herramientas de la investigación que se utilizaran, están:

2.5.1. La encuesta.

La encuesta se utilizará para detectar que tipo de compensación reciben los colaboradores y supervisores de la empresa Agua Samara y cuáles serían los tipos de beneficios que lograrían satisfacción en ellos. Véase anexo 1

2.5.2. La entrevista.

La entrevista se les hará a los gerentes administrativos y o propietarios, para identificar los aspectos que inciden en la satisfacción de los colaboradores en un sistema de compensación adecuado para la empresa Agua Samara. Véase anexo 2.

Dicha herramienta será aplicada a los siguientes niveles de la empresa Agua Samara tal como:

- A los supervisores.
- A los colaboradores.

Nota: Los supervisores estarán excluidos de la encuesta.

2.5.3. Población.

La población trabajar será un total de 24 personas que estarán conformados por dos directivos dos supervisores y 20 colaboradores.

2.5.4. Muestra

La muestra es indispensable para la investigación, ya que es imposible encuestar a todos los miembros de una población, debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo. Al seleccionar una muestra, lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta, para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población.

Para calcular la muestra de una población ya conocida existe la formula siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde cada una de esas incógnitas se define a continuación

N = Tamaño de la población. → 24

Z_a = Nivel de confianza. → 95% valor estándar 1.96

P = Probabilidad de éxito o proporción esperada. → 50% valor estándar 0.5

q = Probabilidad de fracaso. → 50% valor estándar 0.5

d = Precisión (error máximo admisible en términos de proporción). → 5% valor estándar 0.05

n = Muestra. →

$$n = \frac{24 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (24 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 22.64$$

La muestra es 22.64, en fusión de esto se ha determinado realizar un censo, es lo más preferible para tener una visión completa según el rigor de esta investigación. De acuerdo con Hair, Brush y Ortinau (2004), un censo tiene como objetivo preguntar y observar a todos los miembros de una población con objetivo definido.

2.5.4.1. Objetivos de la encuesta para colaboradores

- Obtener información para el análisis del sistema de compensación y beneficios que existe en la empresa.
- Identificar que les da satisfacción a los colaboradores de Agua Samara.
- Identificar cuáles son las necesidades económicas y emocionales de los empleados de Agua Samara.

2.5.4.2. Objetivos de la entrevista para los gerentes administrativos y o propietarios.

- Obtener información para el análisis del sistema de compensación y beneficios que existe en la empresa.
- Identificar el nivel de satisfacción de los gerentes administrativos y o propietarios en función del trabajo de los colaboradores de Agua Samara.

2.6. Presentación de resultados.

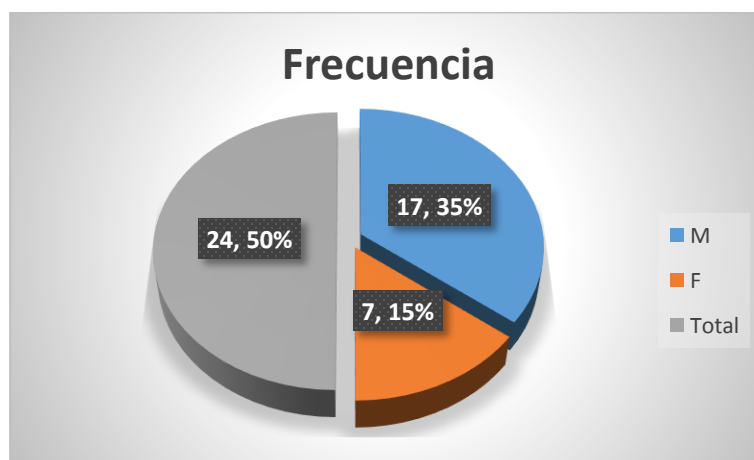
Tabla No. 1.Sexo.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
M	17	70,8	70,8
F	7	29,2	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara.

Según los datos ofrecidos de 24 encuestados, 17 personas para un 70,8% corresponde al sexo masculino mientras que 7 personas para un 29,2% corresponde al sexo femenino, dichas informaciones serán analizadas posteriormente.

Gráfico No. 1. Sexo.



Fuente: Tabla No.1 Sexo. Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara.

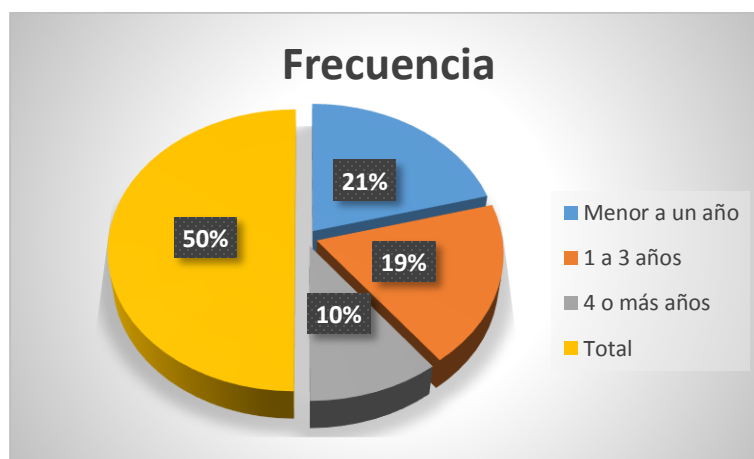
Tabla No. 2 . Años en servicio.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor a un año	10	41,7	41,7
1 a 3 años	9	37,5	79,2
4 o más años	5	20,8	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara.

De acuerdo a los datos ofrecidos de 24 encuestados, 19 personas para un 79,2% corresponde a los colaboradores que posee menos de 4 años laborando para la empresa, mientras que 5 personas para un 20,8% correspondió a los que poseen más de 4 años laborando, dichas informaciones serán analizadas posteriormente.

Gráfico No. 2. Años en servicio.



Fuente: Tabla No. 2. Años en servicios. Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara.

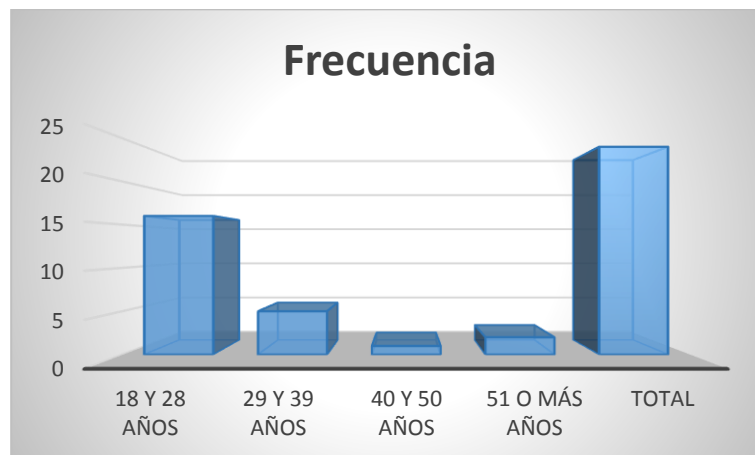
Tabla No. 3 Edad.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
18 y 28 años	16	66,7	66,7
29 y 39 años	5	20,8	87,5
40 y 50 años	1	4,2	91,7
51 o más años	2	8,3	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara.

Según los datos ofrecidos de 24 encuestados, 16 personas para un 66,7% correspondió a que poseen edades comprendidas entre 18 y 28 años mientras que 8 personas para un 33,3% correspondió a que poseen edades mayores de 28 años, dichas informaciones serán analizadas posteriormente.

Gráfico No. 3. Edad.



Fuente: Tabla No. 3. Edad. Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara.

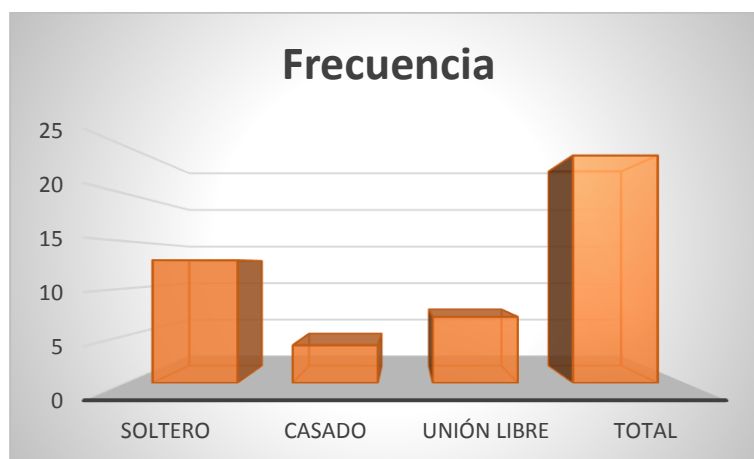
Tabla No. 4. Estado civil.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Soltero	13	54,2	54,2
Casado	4	16,7	70,8
Unión Libre	7	29,2	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara.

Según los datos obtenidos de 24 que fueron los encuestados, 13 personas para un 54,2% corresponde a que su estado civil es soltero mientras que 11 personas para un 45,8% correspondió a que están casados o en unión libre, dichas informaciones serán analizadas posteriormente.

Gráfico No. 4. Estado civil.



Fuente: Tabla No. 4. Estado civil. Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara

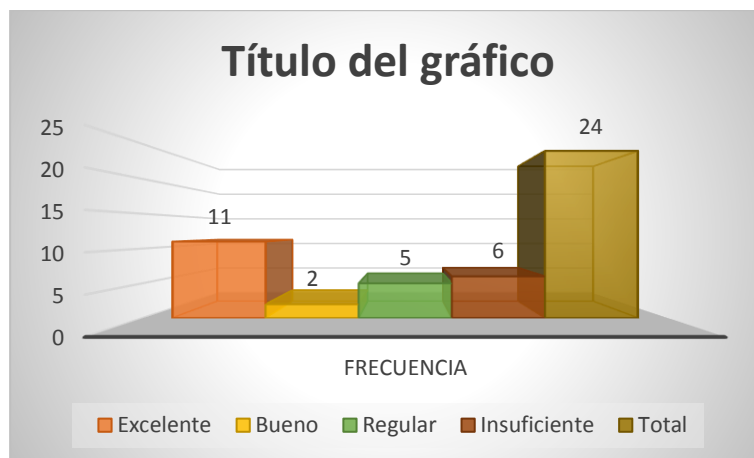
Tabla No. 5 El paquete de compensación.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Excelente	11	45,8	45,8
Bueno	2	8,3	54,2
Regular	5	20,8	75,0
Insuficiente	6	25,0	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara

Según los datos ofrecidos de 24 encuestados, 13 personas para un 54,2% corresponde a que el paquete de compensación es bueno o excelente mientras que 11 personas para un 45,8% corresponde a que es regular o insuficiente para los colaboradores, dichas informaciones serán analizadas posteriormente.

Gráfico No. 5. El paquete de compensación.



Fuente: Tabla No. 5. Paquete de compensación. Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara

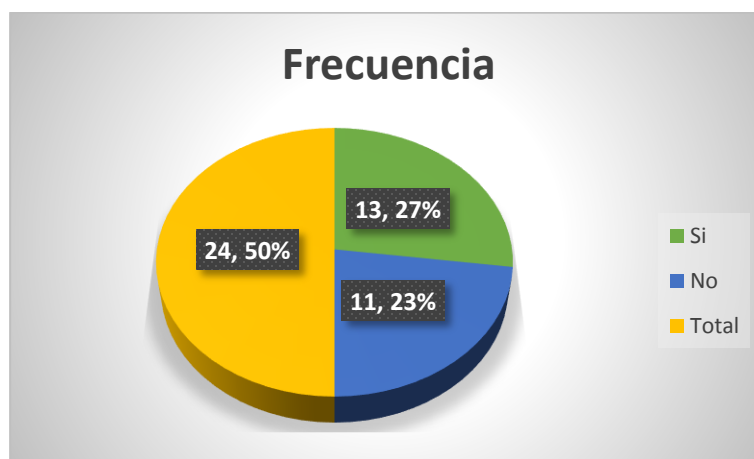
Tabla No. 6. ¿Siente el empleado que es bien compensados?

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	13	54,2	54,2
No	11	45,8	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara

Según los datos ofrecidos de 24 encuestados, 13 personas para un 54,2% corresponde a que poseen un buen nivel de satisfacción referente a la compensación mientras que 11 para un 45,8% corresponde a que no poseen ese nivel de satisfacción, dichas informaciones serán analizadas posteriormente.

Gráfico No. 6. ¿Siente el empleado que es bien compensados?



Fuente: Tabla No 6. Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara

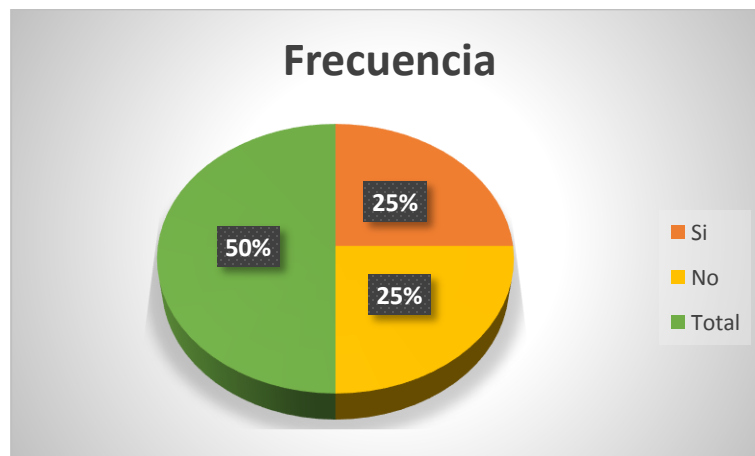
Tabla No. 7. Se ajusta el paquete de compensación.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	12	50,0	50,0
No	12	50,0	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara

Según los datos ofrecidos por los 24 encuestados, 12 personas para un 50% correspondió el paquete de compensación se ajusta a sus necesidades y 12 personas para un 50% correspondió no se ajusta a sus necesidades, dichas informaciones serán analizadas posteriormente.

Gráfico No. 7. Se ajusta el paquete de compensación.



Fuente: Tabla No. 7. Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara

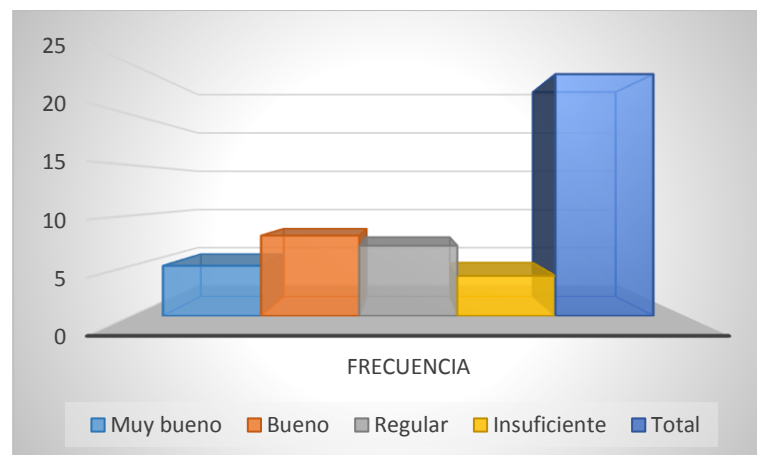
Tabla No. 8. Nivel de satisfacción logra el paquete de compensación.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bueno	5	20,8	20,8
Bueno	8	33,3	54,2
Regular	7	29,2	83,3
Insuficiente	4	16,7	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara.

De acuerdo a los datos obtenidos de 24 encuestados, 13 personas, para un 54.2% correspondió a que el nivel de satisfacción está entre muy bueno y bueno, no obstante 7 personas para un 29,2% dice que su nivel de satisfacción es regular, mientras que 4 personas para un 16,7% lo considera insuficiente, dichas informaciones serán analizadas posteriormente.

Gráfico No. 8. Nivel de satisfacción logra el paquete de compensación.



Fuente: Tabla No. 8. Nivel de satisfacción. Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara.

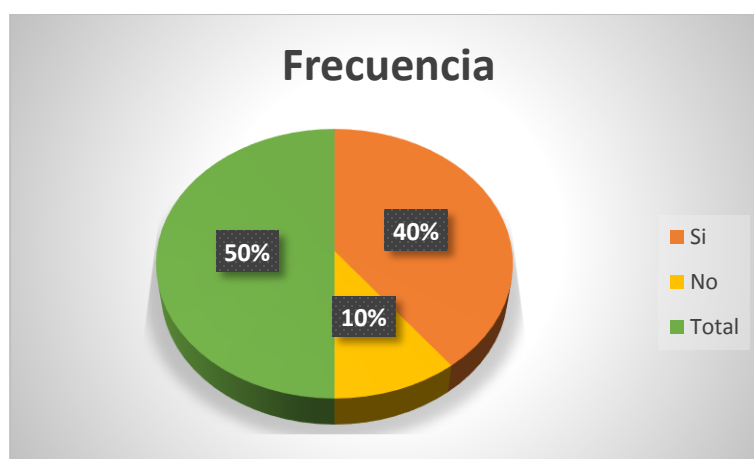
Tabla No. 9. Reconocen y valoran sus esfuerzos.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	19	79,2	79,2
No	5	20,8	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara

Según los datos ofrecidos de 24 encuestados, 19 personas para un 79,2% correspondió a que los empleados se valoran sus esfuerzos y 5 personas para un 20,8% correspondió no son valorados sus esfuerzos, dichas informaciones serán analizadas posteriormente.

Gráfico No. 9. Reconocen y valoran sus esfuerzos.



Fuente: Tabla No. 9. Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara.

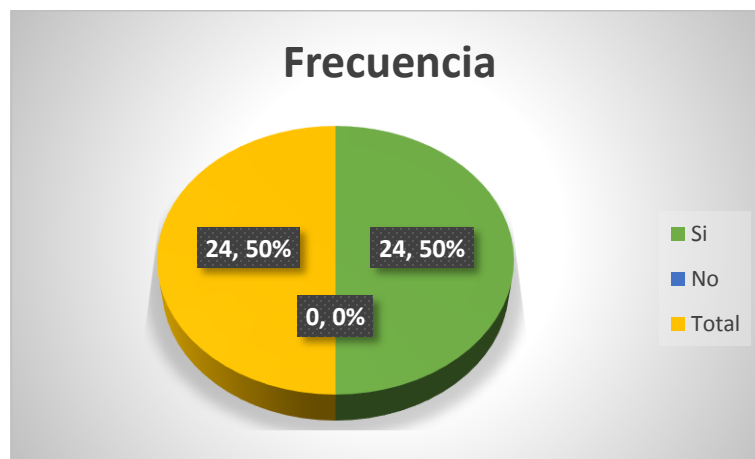
Tabla No. 10. Gustaría obtener otros tipos beneficios.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	24	100,0	100,0
No	0	0	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara

Según los datos ofrecidos de 24 encuestados, los mismos 24 para un el 100% corresponde a que les gustaría obtener otros tipos de beneficios, dichas informaciones serán analizadas posteriormente.

Gráfico No. 10. Gustaría obtener otros tipos beneficios.



Fuente: Tabla No. 10. Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara

Las siguientes opciones de la tabla #11 hasta la tabla #13 están basadas en el nivel jerárquico que los participantes les gustaría obtener como otros tipos de beneficios.

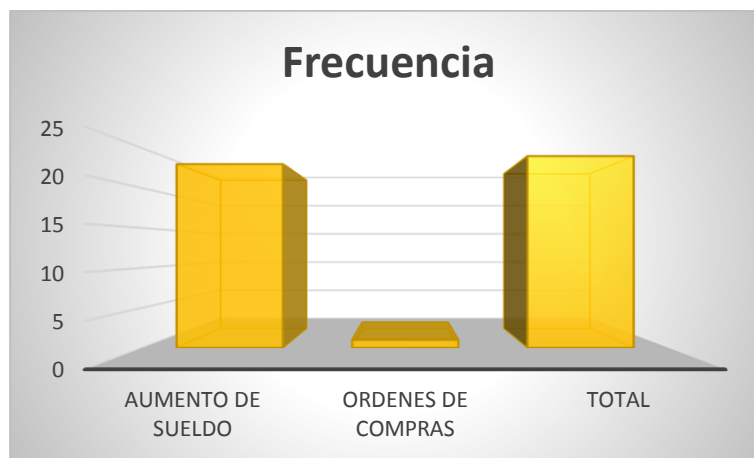
Tabla No. 11. Opciones (a).

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Aumento de sueldo	23	95,8	95,8
Ordenes de compras	1	4,2	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara.

Según los datos ofrecidos por los 24 encuestados, 23 personas para un 95,8% correspondió a que el nuevo beneficio sea aumentar el sueldo, y 1 persona para un 4.2% optó por lo que sería ordenes de compras, dichas informaciones serán analizadas posteriormente.

Gráfico No. 11. Opciones (a).



Fuente: Tabla No. 11. Opciones (a). Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara.

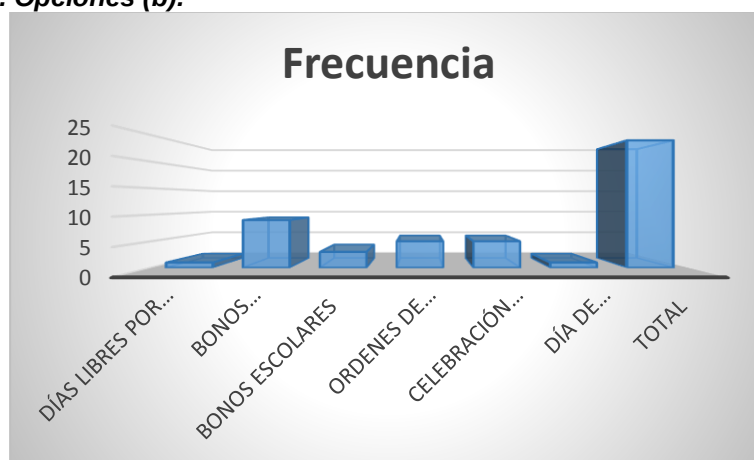
Tabla No. 12. Opciones (b).

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Días libres por contracción de matrimonio	1	4,2	4,2
Bonos vacacionales	9	37,5	41,7
Bonos escolares	3	12,5	54,2
Ordenes de compras	5	20,8	75,0
Celebración del empleado del mes con recompensa económica y emocional	5	20,8	95,8
Día de compartir en familia	1	4,2	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara.

Según los datos ofrecidos por los 24 encuestados, 9 personas para un 37,5% correspondió a que el segundo beneficio sea los bonos vacacionales, 5 personas para un 20,8% correspondió a que el segundo beneficio sea las ordenes de compras, otras 5 personas para un 20,8% correspondió a que el segundo beneficio sea celebración del empleado del mes con recompensa económica y emocional, 3 personas para un 12,5% opto por los bonos escolares, 1 persona para un 4,2% correspondió a que el segundo beneficio sea, días libres por contracción de matrimonio y 1 persona más para un 4,2% prefirió como segundo beneficio, día de compartir en familia, dichas informaciones serán analizadas posteriormente.

Gráfico No. 12. Opciones (b).



Fuente: Tabla No. 12. Opciones (b). Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara

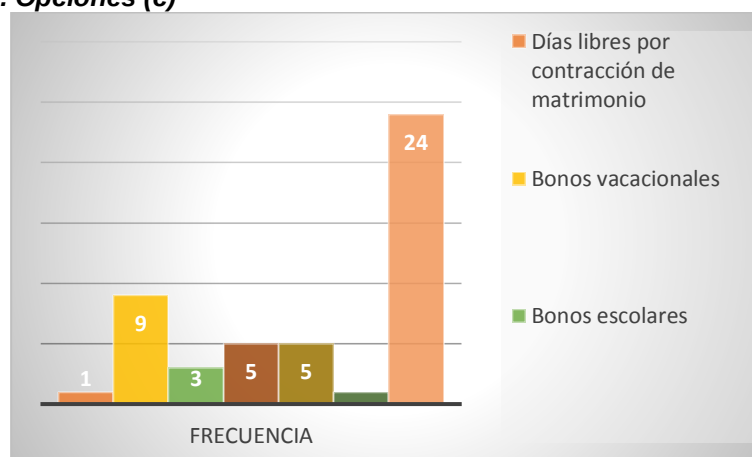
Tabla No. 13. Opciones (c).

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Días libres por contracción de matrimonio	1	4,2	4,2
Bonos vacacionales	2	8,3	12,5
Bonos escolares	2	8,3	20,8
Ordenes de compras	3	12,5	33,3
Celebración del empleado del mes con recompensa económica y emocional	9	37,5	70,8
Día de compartir en familia	7	29,2	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara

Según los datos ofrecidos por los 24 encuestados, 9 personas para un 37,5% correspondió a que el tercer beneficio que le gustaría recibir sea celebración del empleado del mes con recompensa económica y emocional, 7 personas para un 29,2% correspondió a que el tercer beneficio que le gustaría recibir sea, día de compartir en familia, 3 personas para un 12,5% opto por recibir órdenes de compras, 2 personas para un 8,3% le gustaría recibir bonos vacacionales, otras 2 personas para un 8,3% le gustaría recibir bonos escolares y solo 1 persona para un 4,2% opto por el beneficio de días libres por contracción de matrimonio, dichas informaciones serán analizadas posteriormente.

Gráfico No. 13. Opciones (c)



Fuente: Tabla No. 13. Opciones (c). Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara.

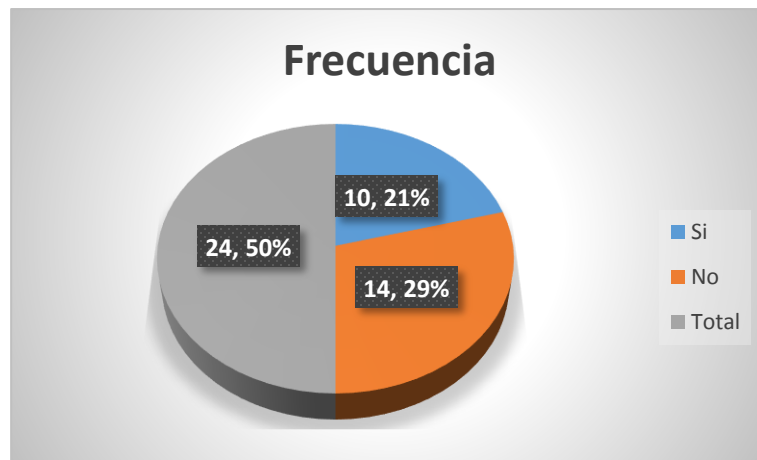
Tabla No. 14. Hubo aumento.

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	14	58,3	58,3
No	10	41,7	100,0
Total	24	100,0	

Fuente: Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara

Según los datos ofrecidos por los 24 encuestados, 10 para un 41,7% correspondió a que no hubo aumento en el año 2017 y 14 para un 58,3% correspondió a que si hubo aumento, dichas informaciones serán analizadas posteriormente.

Gráfico No. 14. Hubo aumento.



Fuente: Tabla No. 14. Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara.

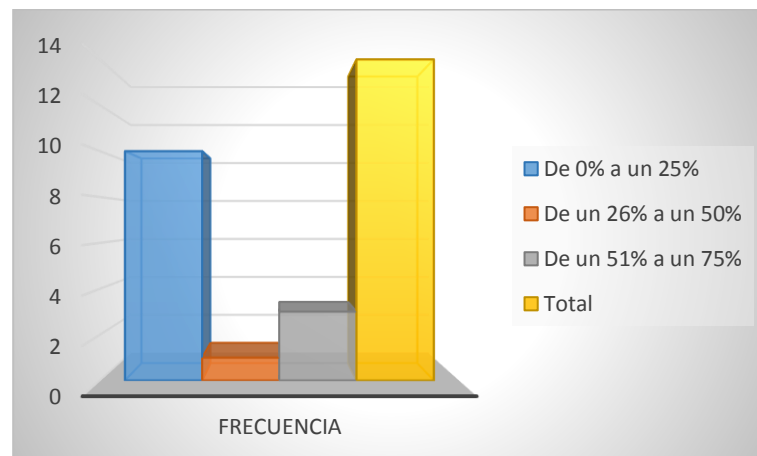
Tabla 15. Tabla. Porcentaje que se aumentó.

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 0% a un 25%	10	71,4	71,4
De un 26% a un 50%	1	7,2	78,6
De un 51% a un 75%	3	21,4	100,0
Total	14	100,0	

Fuente: Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara que se les realizo a los 14 colaboradores que obtuvieron aumento en el 2107

Según los datos ofrecidos por los 14 encuestados, 10 personas para un 71,4% correspondió a que obtuvieron aumento en el año 2017 de 26% a 75%, 1 persona para un 7,2% se le aumento de un 26% a un 50% y 3 personas para un 21,4% afirmaron haber obtenido de un 51% a un 75%, dichas informaciones serán analizadas posteriormente.

Gráfico No. 15. Porcentaje que se aumentó.



Fuente: Tabla No. 15. Porcentaje que se aumentó. Encuesta sobre Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara que se les realizo a los 14 colaboradores que obtuvieron aumento en el 2107

2.7. Análisis de la encuesta

El siguiente análisis tiene la finalidad de cumplir los objetivos previamente pasmado. Basado en los resultados de la tabla No.1 referente el sexo, el 70,8% corresponde al sexo masculino y el 29,2% corresponde al sexo femenino.

Por otra parte, los datos obtenidos de la tabla No. 2 hace referencia sobre el tiempo en función donde el 79,2% corresponde a los colaboradores que posee menos de 4 años laborando para la empresa y 20,8% correspondió a los que poseen más de 4 años laborando, con dichas informaciones, se puede deducir que dicha empresa tuvo un cambio significativo de personal en los últimos 5 años.

Basado en los datos de la tabla No.3 66,7% correspondió a que poseen edades comprendidas entre 18 y 28 años y 33,3% correspondió a que poseen edades mayores de 28 años, en función de las informaciones anteriores se puede inferir que el personal de dicha purificadora en su gran mayoría posee edades menores a 30 años. En cuanto que con el estado civil se puede percibir que 54,2% corresponde a que su estado civil es soltero y 45,8% correspondió a que están casados o en unión libre.

Siguiendo la referencia de los datos de la tabla No.4, el 54,2% corresponde a que el paquete de compensación es bueno o excelente y el 45,8% corresponde a que es regular o insuficiente para los colaboradores, se puede contrastar que hay un alto nivel de inconformidad con el paquete de compensación debido a que un porcentaje elevado no lo considera excelente o bueno. Esto se percibe más notorio ya que, el 45,8% corresponde a que no poseen ese nivel de satisfacción y el 54,2% corresponde a que poseen un buen nivel de satisfacción referente a la compensación, en adicción el 50% correspondió el paquete de compensación se ajusta a sus necesidades y 50% correspondió no se ajusta a sus necesidades.

Por otra parte, los colaboradores se sienten a gusto y esto representa que el 54.2% correspondió a que el nivel de satisfacción está entre muy bueno y bueno, no obstante, el 16,7% lo considera insuficiente, en adicción el 79,2% correspondió a que los empleados se valoran sus esfuerzos y el 20,8% correspondió no son valorados por sus esfuerzos en el trabajo.

El 100% corresponde a que les gustaría obtener otros tipos de beneficios, dichos beneficios están de forma jerárquica el 95,8% correspondió a que el nuevo beneficio sea aumentar el sueldo, el otro ha sido 37,5% correspondió a que el otro beneficio sea los bonos vacacionales, también 37,5% correspondió a que el otro

beneficio sea celebración del empleado del mes con recompensa económica y emocional.

Basado en los datos obtenidos en dicha investigación el 41,7% correspondió a que no hubo aumento en el año 2017 y 58,3% correspondió a que, si hubo aumento, según el 29,2% correspondió a que obtuvieron aumento en el año 2017 entre un 26% a 75%.

2.8. Informe de la entrevista

Esta entrevista ha sido instrumentada para realizarla al propietario y presidente ejecutivo de la empresa purificadora de agua “Agua Samara”, el señor Malvin Florentino, quien por su parte acepta hablar abiertamente del sistema de compensación y beneficios que ofrece su empresa, pero también expresa su opinión acerca de ese nivel de satisfacción que siente por el trabajo que le realizan sus colaboradores.

Quien actúa como entrevistador en este caso es el joven Esdras Pérez Mateo y después de ambos darse un cordial saludo el 28 de octubre del año 2018 se inicia formalmente la entrevista.

Dentro de las informaciones que se pudieron obtener con relación al sistema compensación y beneficios que le ofrece el señor Malvin florentino a los colaboradores de su empresa, obtuvimos una muy importante opinión de su parte acerca de la estructura que tiene para retribuir a sus colaboradores.

Sostuvo que verdaderamente, la estructura o forma de pago que tiene para sus empleados es algo muy básico, reconoce que como empresa y líder de todo su personal debe cumplir y es obligatorio retribuirlos, aclaro que a pesar de ser una empresa pequeña y con unas que otras irregularidades el paquete de compensación que le brinda, está acorde a lo que estipula el código del trabajo y gracias a Dios nunca ha fallado con sus pagos, agrega que a diferencia, en algunas ocasiones les ha otorgado incentivos por las buenas ventas que han tenido en algunos meses.

Otras indagaciones fueron acerca del tiempo que tiene dirigiendo un equipo de trabajo como es el de una empresa purificadora de agua, con las que pudimos reconocer ese nivel de satisfacción que siente el señor Florentino por esa labor que realizan sus colaboradores

Para él hay momentos que en la planta le da el deseo de mandarlos para su casa a todos, porque cometen unos errores que a veces no tienen explicación y en algunos casos es porque la planta no tiene la cantidad de empleados requeridos y quizás sea por eso que cometen errores, sostuvo. A pesar de todo ese sentimiento, dice que el trabajo que se realiza en su empresa no es el mejor pero le gusta como lo hacen, agrego que falta algo para que le permita lograr eso que muchos pudieran llamar satisfacción por la labor que sus empleados realizan, cree que su nivel de satisfacción está a medias, dijo a medias porque ve que cuando un colaborador ya está bien capacitado y tiene un tiempito en la empresa, deserta y en consecuencia se tiene que hacer otro reclutamiento y selección e iniciar de cero nuevamente.

Siguiendo la misma línea, nos cuenta que cuando hace esos nuevos reclutamientos, las exigencias son distintas y van de acuerdo a los puestos, pero lo que realmente se busca es que sean personas principalmente jóvenes con proactividad, con disciplina y deseo de trabajar, después de, las exigencias que nacen, son individuales de cada persona, pero cree que ya, además de jóvenes tendrá que exigir otras cualidades, como lealtad, responsabilidad o algunas competencias más específicas porque a su entender los jóvenes como que no quieren trabajar y entiende, que la juventud está como rezagada, y se cansan rápido.

En el proyecto del 2019 tiene pensado mandar hacer un estudio, con el cual pueda detectar cual es la problemática real de esas tantas renunciadas porque en realidad le gustaría y quiere ser una empresa donde las personas si le guste permanecer.

En una parte en la que estuvimos hablando acerca del paquete de compensación que ofrece, para ver si se ajusta a las necesidades de su personal, y tratar de deducir si esa la causa de la alta rotación en la empresa, mediante un largo comentario lo que nos quiso decir fue.

Las necesidades de las personas es algo que quizá él o algún otro empleador nunca pueda cubrir, porque quizás algunos colaboradores tienen un estilo de vida acorde a su trabajo y quizás otro le gusta vivir con todas esas comodidades que quizás su trabajo no puede cubrir. Si se pudiera organizar a todas las personas con un estilo de vida igual quizás ahí sí podría decirte que el paquete de compensación que ofrezco si se ajustaría a las necesidades del personal.

Cuando se insinuó que si realmente fuera ese el caso, que no se ajusta el paquete de compensación a las necesidades de los colaboradores se le pregunto que si estaría dispuesto a implementar un nuevo sistema de compensación y beneficios, que sea más abarcador en cuanto a necesidades se y satisfacción se refiere, lo único que me dijo fue que como empresario debe ser abierto a los cambios y reconocer que puede hacer más fuerte a su empresa, una decisión de tal magnitud, agrego que verdaderamente otorga buena paga por las labores realizadas y recalco como había mencionado anteriormente que en hay alguna ocasiones en el mes en la que gratifica con incentivos por esa buenas ventas que han tenido, afirma otorgar el mismo porcentaje a todas las áreas aunque no tuvieran involucrados, tanto a los choferes y vendedores como a los que se encuentran en la planta en sentido general, pero además de todo dice que le gustaría, implementar un nuevo sistema de compensación y beneficios, considera que si se implementa, podría mejorar la situación por la que pasa la empresa.

Considerando otros beneficios más para lograr una buena retención de empleados en su empresa, cree pertinente hacer un estudio más profundo con los mismos colaboradores, para así saber con más acercamiento lo que en realidad ellos quieren y de inmediato presupuestar para ver si la empresa está en disponibilidad

económica y ver en qué momento es posible hacer esa implementación de un nuevo sistema de compensación y beneficios.

En cuanto a los aumentos de salario, para nadie es un secreto que hubo un aumento de un 20% en el año 2017, adicional a este no ha brindado aumento en este año 2018 y como que no tiene pensado hacerlo antes de que termine el año.

Agrega que para este año no está en presupuesto lo que de aumento se trata, es posible de que para el año próximo sí, pero aun no es seguro, con lo del aumento de un 20% al salario base que se originó en el año 2017, considera que ha servido de amortiguador y de provecho para los empleados en sentido general, dice que aún están dentro del renglón una pequeña y mediana empresa (PYME), y no cree conveniente los incrementos salariales así por así, agrego que si las cosas sigue marchando de la mejor manera, se puede tomar en cuenta lo de un aumento y hasta si es posible brindarles mejores beneficios, con los cuales se sientan a gusto todos sus colaboradores, pero no dejó claro en qué momento sería

2.9. Análisis de la entrevista

De acuerdo a la información facilitada en la entrevista que se le realizó al señor Malvin Florentino, se ha podido conocer otra opinión de lo que puede ser la causa de la problemática en la empresa Agua Samara, según sus aportes a esta investigación el señor Florentino no tiene ni la más mínima idea del descontento que tiene un alto porcentaje de sus colaboradores, con la entrevista realizada se detectó que el concepto de compensación que tiene esta empresa es algo que no tiene fuerza para retener a colaboradores o mejor dicho no es atractivo para sus miembros al momento que ingresan a laborar en la empresa.

El señor Malvin Florentino considera que, con lo referente al paquete de compensación que le ofrece a su empleomanía está cumpliendo con la ley y entiende que si cumple con ella todo debe ser bien, al parecer, el no fallar con los pagos, brindar incentivos a todos por igual, sin darle mérito a los que verdaderamente hicieron lo posible para lograr buenos resultados y ofrecer lo que

toda empresa está obligada a dar, lo hace pensar que tendrá siempre a los mejores, pero realmente está difícil esa situación.

El nivel de satisfacción que percibe el señor Florentino no está al 100 por ciento y esto porque en el trabajo se originan unos errores por falta de colaboración ya que en numerosas ocasiones los empleados toman la decisión de dejar el trabajo, al parecer los que una vez fueron candidatos, al momento de ingresar a la empresa y ver la realidad que se vive ya dentro de ella, tratan de aprender al máximo solo para adquirir experiencia y volar a otra empresa, puesto que se puede observar que el alto nivel de rotación en esta organización es más por el sistema de compensación que tiene la empresa.

Pese a que tiene pautado para el año 2019 hacer un estudio para poder detectar cual es la verdadera situación que provoca tantas deserciones, con la ayuda del análisis de la encuesta que se les realizó a los colaboradores se ha encontrado algo que puede dar respuesta a eso. El análisis de la encuesta redactado más arriba da a entender con mucha claridad que las personas que más suelen irse de la empresa son en su mayoría jóvenes y que además están casados o en unión libre y analizada con más profundidad y contrastándola con lo que dice el entrevistado el señor Malvin Florentino lo que se puede deducir es que lo que se ofrece como paquete de compensación no se ajusta a lo que un joven de familia necesita para poder cubrir sus gastos en el hogar.

Se sabe que no solo lo monetario es lo que conforma un paquete de compensación, pero según la interacción sostenida en la entrevista, está presente la necesidad de aumento de sueldo, ya que, la gran mayoría de los empleados no ven que su empleador ha tenido la iniciativa de realizarlo y lo que se está percibiendo es un aumento que se realizó en el 2017 y porque fue prácticamente una obligación de todas las empresas a nivel nacional.

Si para este año 2018 no se brindó un aumento y se termina el año sin uno, considero importante agregar en el presupuesto del año que se aproxima un

aumento para que los empleados pueda crean un sentimiento que refleje la credibilidad y confianza con relación a esos cambios que serán participe de mejora en la organización, de ser así, los empleado iniciaran un 2019 con mucho con mucho entusiasmo, dispuestos a dar mucho para que se le recompense de la mejor manera.

El señor Florentino debe entender que los colaboradores siempre estarán dispuestos a trabaja pero se deben motivar, tiene que sacarse de la cabeza el aumento que fue otorgado en el 2017, más que ya hace un año, hay más necesidades y eso es mucho tiempo para no contar con nada nuevo. Es por esto que en este análisis puedo decir que para que haya deseo de trabajar y permanecer en la empresa, más que una motivación es ofrecer una retribución que le permita sobre llevar el estilo de vida que una familia normal sustenta, si se hace esto y los colaboradores reconociendo la situación o más bien sabiendo que es una (PYME) para la que trabajan, tendrán siempre presente que es una empresa que brinda lo mejor dentro de sus posibilidades y quizás la fidelidad de todos podría surgir y desarrollarse venir mediante esta vía tan oportuna para la empresa.

2.10. Diagnostico.

Tras toda la investigación realizada y con la ayuda de las informaciones recolectadas mediante la encuesta y la entrevista que se realizaron, se puede decir que el epicentro de la problemática que presenta la empresa Agua Samara radica en el nivel de satisfacción que tienen los empleados, entienden que es un trabajo poco recompensado para todo el trabajo que realizan.

Esta empresa es una organización que promete mucho para el futuro, pero el sistema de compensación que le aporta a sus colaboradores no es lo suficientemente motivador para que pueda mantenerlos por mucho tiempo, y de ser así, todas esas oportunidades existentes que en un mañana puedan ser sus fortalezas quizás sean debilidades originadas por la falta de atención al personal, puesto que, lo que se pudo detectar es un alto nivel de insatisfacción en los empleados, mientras el propietario quien es el directivo encargado de la toma de

la gran mayoría de las decisiones piensa que la forma en que dirigiendo la empresa es la mejor.

Todo se quiere mantener bajo un telón, donde lo que se presenta verdaderamente son las pocas cosas buenas que se hacen y aquellas que en su momento fueron buenas. El propietario no es capaz de indagar con sus propios empleados para por sí mismo ejecutar acciones que mejoren la situación, el prefiere seguir en la postura de que cumple con la ley y que con eso es suficiente para mantener la existencia en el mercado sin que al parecer le importe la deserción tan elevada de los colaboradores porque para el con un nuevo reclutamiento esto se soluciona.

En la empresa Agua Samara se mantiene una postura pobre de ideas y pobre de empatía a favor de los colaboradores y de acuerdo a esta situación que prevalece en la empresa, la competencia se nutre de las debilidades que se generan en organizaciones como tal. Si Agua Samara como empresa continua ofreciendo una cultura como la que por mucho tiempo ha brindado, los colaboradores no solo se irán como lo han estado haciendo durante unos cuantos años, sino que se volverá una publicidad gratuita de todo lo que sucede en esta empresa y la problemática persistirá.

Por ahora, lo que la empresa refleja es algo que se puede reparar, claro con disponibilidad y aceptación del propietario, ahora bien se sabe que tiene una situación que mejorar y lo que se está viviendo en la organización es algo que pasa en cualquier otra y seguirá pasando siempre en organizaciones que le de miedo la inversión que se genere en cuanto al personal.

Las quejas más elevadas de los colaboradores además del aumento de sueldo es que le gustaría otros tipos de beneficios como lo que sería algún tipo de recompensa emocional. Cuando se estuvo tabulando los datos de la encuesta un porcentaje considerable optaba por que se programaran días de encuentros familiares y otros, se sabe que en muchos casos hablaban del que el sueldo no era tan bueno pero lo que realmente se evidencia en esta empresa es la falta de reconocimiento labora y verdaderamente si esto se ejecuta, le daría un plus a la organización si se comienza a implementar

2.10.1. Matriz FODA

Algo que muestra más claro la situación diagnosticada en la empresa Agua Samara, es un FODA que se realizó para poder detectar con un toque más específico esas debilidades que con rápida acciones se pueden transformar en oportunidades y a la vez combatir las amenazas que puedan afectar más la organización. Siguiendo en la misma línea, la creación de esta matriz permite identificar esas fortalezas que tiene la empresa para así mantenerlas cada vez más robustas y capaces de acaparar al máximo esas oportunidades existentes.

Tabla No. 15. Matriz FODA del diagnóstico de la empresa.

Fortalezas	Oportunidades
➤ La ubicación. ➤ Buenas instalaciones. ➤ Precios del producto aceptable con relación a reconocidas localmente. ➤ Maquinarias de producción de vanguardia. ➤ Flotilla de camiones y motocicletas para la distribución y preventa del producto.	➤ Mayor productividad. ➤ Posicionarse como una empresa con buena equidad interna. ➤ Volverse una empresa que atraerá buenos talentos y con buenas competencias. ➤ Población de consumo bastante grande para la expansión del producto y la marca.
Debilidades	Amenazas
➤ Cuenta con un sistema de compensación no tan atractivo para los colaboradores. ➤ El nivel de rotación de los empleados es alto. ➤ Es poco reconocido y valorado el trabajo bien realizado. ➤ Falta de organización. ➤ Capacidad de consumidores menor a la de la competencia.	➤ Un mejor paquete de compensación que ofrezca la competencia. ➤ Que la deserción siga creciendo porque otras empresas ofrezcan mejores beneficios. ➤ Distribución ineficiente. ➤ Que la competencia arrobe a la empresa, por ellos si mantener y atraer cada vez más a los mejores candidatos.

Fuente: Elaboración propia después de analizar la encuesta y la entrevista

Es para el año 2007 que la empresa purificadora de agua llamada Agua Samara abre sus puertas en un sector muy popular de San Pedro de Macorís, inicio como un pequeño negocio familiar que tiempo más tarde se transformó en una Sociedad de Riesgos Limitados (S.R.L.). Para el año 2017 la empresa presentaba buen posicionamiento que hasta cuenta con una estructura organizativa compuesta por su director general, un contador, una recepcionista, más choferes, más vendedores y un personal operativo más grande, es decir, lo que inicio con tan solo tres colaboradores ya es una organización que cuenta con un conglomerado de 24 colaboradores.

Con un tipo de investigación como esta donde se puede describir y explicar la situación que vive la empresa, es posible encontrar muchas informaciones, pero solo con los métodos de investigación correspondientes es que se puede indagar eficientemente y de acuerdo a esto es por lo que se decide utilizar el método de observación, método inductivo, método deductivo y el método de análisis para así cuando se aplica la entrevista y la encuesta, las informaciones recibidas por las distintas áreas sea de fiar como se desarrolla en esta investigación.

Depender de una población de 24 persona y obtener una muestra tan significativa como la de 23 individuos, es algo que brinda la opción de realizar un censo que involucra el total poblacional donde a veces por circunstancias ajenas a voluntad humana, puede incurrir en una pequeña variación que no afecta lo que se desea recolectar.

Gracias a Dios, los resultados de la encuesta y los de la entrevista han sido de mucho aporte para detectar la problemática por la que pasa esta empresa y con los análisis y diagnósticos de ambas herramientas se tiene la claridad de que es lo más provechoso para buscarle la solución a esta organización que si no se mejora puede llegar a convertirse en una grave situación.

CAPITULO III. SISTEMA DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS ENFOCADO A LA SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA AGUA SAMARA.

Decidir implementar un sistema de compensación y beneficios, no es una situación que debe verse como simple opción, es mejor tener la idea que es darse un lujo de ser una empresa competitiva constantemente, lujo que le permite contar con personas altamente capacitadas, con competencias ideales para trabajar en pro al desarrollo de la organización, pero también es una herramienta que además puede brindar la oportunidad de atraer y retener siempre esos buenos talentos y fidelizarlos a la empresa.

Cabe destacar que la compensación son recompensas o retribuciones que reciben los empleados por un trabajo u obra realizada, dentro de ellas (salarios, vacaciones, salario de navidad, bonificaciones, incentivos y todos aquellos beneficios que un empleador pueda otorgarle a sus colaboradores por el esfuerzo y la dedicación que ha hecho a la educación y formación.

3.1. Definición de la propuesta

La importancia de una buena compensación es que se puede atraer y retener los mejores talentos y por ende ser más prósperos y productivos, algunas organizaciones entienden que las compensaciones son grandes costos operacionales que muestran resultados muy lentos, mientras que para otros, el otorgar una buena compensación es una inversión a largo plazo que traerá consigo, mejoras continuas durante todo el proceso.

Los colaboradores son todas las personas que están divididas en todos los departamentos de una empresa realizando un trabajo, con el propósito de lograr el desarrollo pleno y constante de la organización, los mismos, son subordinados,

remunerados y en algunos casos son compensados e incentivados por logro alcanzados, por tanto, cuando se habla de colaboradores se está hablando de los mismos empleados con lo que puede contar una empresa u organización.

La satisfacción es un estado mental donde se determina el nivel de conformidad de alguna persona con relación a algo, en este caso hablamos de la llamada satisfacción laboral o satisfacción en el trabajo. Esta nos permite saber que tan satisfecho se encuentra un empleado en una empresa, ya sea, con el paquete de compensación que devenga, o si el clima laboral es satisfactorio para tener buenas relación interpersonal en su área de trabajo.

Mantener satisfechos a los empleados, ayuda a las empresas a ser más efectivas en su productividad, los colaboradores hacen el trabajo con esmero y dedicación, vuelven la organización parte de ellos y las distintas áreas de trabajo, están en todo momento llena de armonía.

Tras la investigación realizada mediante encuesta y entrevista en la empresa Agua Samara, se pudo obtener la información que desde sus inicios, el único sistema de compensación que ha tenido, es el de las compensaciones legales, que abarca (salario, bonificación, salario de navidad o regalía y vacaciones) no obstante ha tenido un crecimiento significativo que amerita otros proceso y aun así continua con el mismo sistema compensatorio. Esto ha producido ciertas irregularidades en la empresa con los trabajadores, originando dejadez en sus labores y unas que otras deserciones. A una gran parte de los empleados les falta motivación, y esta situación ha provocado que las actividades laborales sean menos eficiente; y por ende, la producción sea más baja.

Además de la baja productividad que existe en la empresa, se han ocasionado conflictos laborales, descuidos en las actividades, evasión de responsabilidades, usurpación de funciones, distorsión de la información, entre otras. Pese a esta situación, el trabajo de control interno se distorsiona, y como la institución no tiene un sistema de beneficios más adecuados que motive a los trabajadores por la realización de sus tareas, causa retrasos en la producción y entrega.

No contar con un sistema de compensación y beneficios más atractivo y que los directivos o propietarios, otorguen incentivos con poca frecuencia y a todos por igual, seguirá generando situaciones que a simple vista creara descontento entre los que verdaderamente se ganaron los incentivos por un buen trabajo.

Es por eso que se ha decidido ayudar a esta empresa Agua Samara, para que cuente con un sistema de compensación y beneficios que cumpla con las exigencias globales y con un ambiente laboral competitivo, que cada vez son más. Una empresa como esta, que no cuente con sistema de compensación y beneficios más adecuado y atractivo, siempre se les presentará dificultades relevantes en su productividad y con sus colaboradores.

De manera que si los encargados implementan un sistema de compensación y beneficios tendrían un panorama mejorado de la situación de la empresa en un tiempo determinado y podrían trazarse las metas y cumplirlas con eficacia.

Un sistema de compensación y beneficios es un instrumento que en muchos casos puede ser muy motivador para los empleados, casi siempre lo que hace que un empleado se sienta parte de la empresa, es el trato que le pueda brindar su empleador ya sea por reconocimientos de logros alcanzados o con tan solo una palmada en la espalda acompañada de un, muy buen trabajo.

En un mundo laboral tan evolutivo, la competitividad constituye uno de los factores prioritarios de las organizaciones, las empresas competitivamente más exitosas según va pasando el tiempo, enfocan sus esfuerzos en la calidad de su personal, considerándolos como sus principales clientes. Para alcanzar sus metas dichas empresas están constantemente enfocadas en la satisfacción laboral, la motivación, y el sentido de pertenencia de sus empleados; como el salario no es el factor más importante para permanecer en una organización, la compensación, como es todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo ha ido cambiando y modificándose, a tal punto de considerar la implementación de la compensación a partir del salario emocional, entendido como otras formas de compensación, retribución, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral, es decir, todos aquellos factores no relacionados con el sueldo

económico, sino con otro tipo de componentes como el reconocimiento, el crecimiento profesional y la autonomía, que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una empresa.

Existen una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y pueden llegar a ser puntos claves para detectar una profunda insatisfacción y deserción o cambiar de trabajo, dentro de estos factores tenemos el incumplimiento de sus funciones y su baja productividad; el ausentismo por incapacidades medicas constantes, evitando de esta manera responsabilidades, escasa o nula posibilidad de promoción, deserción continua por mejores ofertas laborales, relaciones conflictivas e inestabilidad laboral; en fin, no existe un sistema de compensación salarial íntegro que apoye e incentive esos factores críticos por los cuales las personas desean emplearse para dar todo de sí, esforzarse y hacer sus mejores aportes en el desarrollo de su actividad laboral.

Es muy importante diseñar de un sistema de compensación y beneficios para la empresa Agua Samara, de manera que sea lo más satisfactorio y atractivo para sus empleados, puesto que, el que esta implementado no es competitivo con relación a la actualidad, provocando ciertos conflictos, y por tal situación, la producción no está marchando de la mejor manera.

Implementar un sistema de compensación y beneficios para la empresa Agua Samara, creo que es una decisión benefactora, tanto para los representantes o propietario como para sus colaboradores, ya que, el sistema de compensación existente es un tanto desmotivador para mucho, porque tan solo cuenta con las compensaciones básicas o de ley, es por eso la iniciativa de crear un sistema de compensación más adecuado, que logre la satisfacción sustanciosa de los empleados y así tratar de que haya menos deserción laboral en esta empresa.

Todo esto se sustenta con la investigación científica ya realizada con la cual se pudo obtener datos que revelaron la condición en que están trabajando sus colaboradores y si permite poder darle solución a la problemática de la empresa Agua Samara en San Pedro De Macorís República Dominicana año 2018, su empresa tendrá otro norte, posicionándose en un nivel que pocas empresas

purificadoras de agua, se encuentran, contando con los mejores candidatos y una empleomanía empoderada se su organización.

Vale la pena destacar que un inadecuado paquete de compensación en las empresas, y particularmente en las PYMES, con frecuencia, trae aparejados "costos ocultos" muy significativos que derivan de la insatisfacción, o del trato injusto, que siente el personal cuando no percibe una correspondencia entre la dedicación que él tiene a la empresa, y los resultados que logra en su trabajo, y la compensación que recibe. Por lo que muchas veces las empresas podrían tener mayores ganancias si invirtieren un poco más en su política de compensación. Y este es el propósito de esta investigación, diseñar un programa de política salarial que pueda compensar de forma justa a los empleados, donde estos se sientan comprometidos con la organización. Convirtiéndose esto en una inversión para la empresa, no un gasto, ya que ésta al final obtendría grandes beneficios.

3.2. Objetivos de la propuesta

- Diseñar un sistema de compensación y beneficios que pueda satisfacer las necesidades económicas y emocionales de los empleados de la empresa Agua Samara.
- Compensar de manera individual la responsabilidad y el compromiso que tengan los empleados con su trabajo en Agua Samara.
- Motivar la proactividad para desarrollar el trabajo en equipo entre todos los colaboradores de la empresa, brindando el apoyo requerido y reconociendo su labor.
- Generar la satisfacción de los colaboradores por lo que hacen en la empresa con motivación en su paquete de compensación.
- Crear un ambiente laboral con menos deserción y más fidelización de empleados con la empresa.
- Hacer que los empleados de Agua Samara se sientan en familia y le guste participar de los encuentros familiares que serán propuestos en el paquete de compensación.

3.3. Reconocimiento a empleados por metas alcanzadas.

- Premiación con bono acumulativo para vacaciones, acompañado de un reconocimiento que pueda llevarse a su casa.
- Elogios y colocación de un reconocimiento en el mural de empleado del mes en un mural que haya destinado la empresa.
- Premiación a los empleados por metas alcanzadas, con salidas individuales o viajes colectivos al interior del país.

3.3.1. Sistema de control y monitoreo.

Para poder ser una organización honesta, en cuanto a la responsabilidad y compromiso que puedan desarrollar los colaboradores, se deberán llevar ciertos controles de asistencia y horarios de llegada.

Colocar equipos tecnológicos para que los colaboradores puedan pochar a la entrada y salida.

Elaborar reportes para cuando ya haya culminado el mes se pueda medir con toda claridad y transparencia quien logro cumplir con el objetivo.

Organizar un pequeño evento donde le otorgue públicamente el reconocimiento a ese colaborador que logro cumplir con las metas.

Publicar una nota informativa que exponga quien fue el ganador de empleado del mes.

Entregar placas y medallas con una retribución económica por haber alcanzado las metas.

Gratificar el buen desempeño con estadías en hoteles.

Agendar los viajes colectivos para que se realicen trimestralmente a distintas localidades turísticas en el interior.

3.4. Coordinación de viajes y ofertas de beneficios motivacionales.

- Incremento de cobertura de seguro médico para que le pueda cubrir algunos consumos farmacéuticos.
- Implementación de dos días libres adicionales por contraer matrimonio.
- Programación de visitas para que tengan la oportunidad de conocer nuevos lugares o monumentos y al mismo tiempo le brinda la oportunidad de culturizarse cada vez más.
- Motivación con beneficios no tan exorbitantes de acuerdo a la disponibilidad que tiene la empresa, pero que mantenga la expectativa de los empleados activa.

3.4.1. Agenda y beneficios que motiven.

Incrementar la cobertura del seguro médico de los empleados.

Incorporar servicios odontológicos en el subsidio del seguro médico.

Implementar la cobertura de medicamentos como un plan de salud complementario.

Implementar un sistema de confirmación anticipada donde el colaborador que vaya a contraer matrimonio, informe por escrito 15 días antes de la fecha que tenga pautada.

Buscar un sustituto que cubra el puesto durante los días que el empleado se encuentre ausente, para que así no se le acumule trabajo.

Programar salidas o viajes con previa planeación para cuando se hayan alcanzado las metas propuestas, de manera que esto sirva de motivación constante.

Promover que se cumplan las metas, proponiendo objetivos alcanzables para que así se puedan generar buenos beneficios y la empresa pueda cubrir esas salidas.

Hacer reporte y revisiones diarios al final de cada jornada laboral, para verificar cuáles fueron aumentos que pudo obtener la empresa.

Tener en consideración por anticipado que porcentaje será pertinente para el cumplimiento de las recompensas a emitir.

Entregar bonos con descuentos de un 15 y 20 porciento, para las órdenes de compras que realicen los colaboradores cuando sobre pasen de una cantidad específica.

3.5. Integración de los colaboradores e implementación de beneficios adicionales.

- Proporcionando conocimiento a los colaboradores de que es una organización no tan grande pero que valora el esfuerzo de quienes ayudan al desarrollo de la misma.
- Integración de beneficios anuales como los es la entrega de bonos que puedan servir de ayuda con los gastos escolares.
- Elaboración de paquetes de útiles escolares y entregarlo anualmente.

3.5.1. Talleres informativos y programas que aporten beneficios a los colaboradores.

Organizar talleres informativos donde la empresa de a conocer a sus colaboradores cual es la magnitud de la organización.

Capacitar a los colaboradores para que puedan crear un sentido de pertenecía y fidelidad de la organización mostrándole lo importantes que son para la empresa.

Entregar bonos escolares y una pequeña retribución económica para que el empleado lo utilice en lo que más le sea provechoso en su aporte para el hogar.

Crear un programa llamado el regreso a clases de la familia Agua Samara, donde se planifique una actividad anual en pro a la educación.

Invitar personalidades dispuestas a cooperar con la educación y que los mismos sean entes patrocinadores de becas para una escolaridad de calidad y de vanguardia.

Entregar útiles escolares, dentro de ellos: cuadernos, lápices, mochilas y unos que otros uniformes que se puedan conseguir con empresas patrocinadoras para otorgarlos a los hijos de los colaboradores del nivel operativo.

3.6. Programación de aumento de salarios.

- Implementación de aumentos de salarios a los colaboradores todos los años hasta lograr mantenerse a la par con la competencia.
- posicionarse un 5% por encima de la escala salarial en el mercados de las empresas de la misma naturaleza y o categoría si las posibilidades de la empresa lo permite.

3.6.1. Implementación de una buena estructura salarial.

Identificar los sueldos de la competencia para realizar un plan estratégico que permita Implementar aumentos salariales hasta llegar a un nivel más o menos igual al de la competencia.

Revisar el historial de trabado de cada empleado y ofrecer un aumento individual con relación a la productividad que cada colaborador sostuvo en la empresa.

Negociar el aumento de sueldo hasta un punto donde no le perjudique a los empleados pero tampoco a la empresa.

Incrementar las ventas para que haya mayor disponibilidad y por tanto mayores beneficios, es decir si se incrementan las ventas igual crecen los beneficios y más posibilidades la empresa tiene para estar por encima de la competencia en cuanto a los pagos.

3.7. Implementación de un día de para compartir en familia.

- Programación de un día para compartir en familia, donde se realicen competencias, charlas de fortalecimiento del hogar.
- Integración a todos los que asistan al encuentro familiar en todo lo que se desarrolle en ese día.

3.7.1. Convivencia familiar.

Seleccionar un día del mes de la familia para compartir familiar a un lugar donde que estará sujeto a cambios donde se realicen concursos que integren a toda la familia.

Invitar un coach especialista o un psicólogo para que trate temas relacionados al fortalecimiento del hogar con charlas motivacionales.

Recompensar a la familia más unida y amorosa.

Ofrecer reconocimiento de la familia del año.

3.8. Políticas de compensación y beneficios

Las políticas de compensación y beneficios tienen el propósito de implantar una estructura para un sistema que administre las compensaciones de una empresa con el fin de alcanzar los objetivos que de forma estratégica se ha propuesto para obtener y retener recursos humanos calificados mediante la retribución equitativa internamente y retribución competitiva en cuanto a lo externo.

Las políticas de compensación y beneficios propuestas son:

3.8.1. Personal de nuevo ingresos

Todo personal de nuevo ingreso, se le asignara con el mínimo, de la escala salarial.

3.8.2. Máximo de la escala salarial

Ningún empleado ganara más del máximo de la escala salarial.

Si por causa del mercado, algún puesto se quedara por debajo del salario mínimo inmediatamente se le ajustara al salario mínimo instituido por ley.

3.8.3. Bonificación Anual

La empresa consciente de que los empleados son los actores que hacen posible los resultados que espera, otorgará anualmente el 10% de los beneficios que

adquiera la organización, a los 90 días del cierre del período, según lo dispone el artículo 233 del Código de Trabajo dominicano.

3.8.4. Bono por muerte de padre, madre, hijos, cónyuge

Si el empleado atraviesa por una de estas circunstancias, trayendo el acta de defunción la empresa le entregará una carta de condolencia junto a un bono para ayuda como muestra de solidaridad, además de los tres días remunerados establecidos por la ley.

3.8.5. Bono por nacimiento de hijo

Si al empleado le nace un hijo, este deberá traer un acta de nacimiento, y la empresa le entregará una carta de felicitaciones junto con un bono especial, además de los dos días remunerados establecidos por la ley.

3.8.6. Bono por matrimonio

El empleado que lleve un acta matrimonial, la empresa le otorgará un bono con la cantidad que considere conjuntamente con una carta de felicitaciones.

3.8.7. Bonos Escolares

A partir de los 6 meses de labor, el empleado tendrá derecho a disfrutar de un bono y todos los beneficios que se ofrezcan al principio de cada año escolar.

3.8.8. Préstamos

La empresa podrá emitir préstamos según solicitud a una tasa más baja a la que los colaboradores acostumbran obtener en distintas instituciones financieras, y tendrá derecho después de haber cumplido los tres meses de labor.

3.8.9. Avances Salariales

La empresa podrá emitir Avances Salariales, de acuerdo a la urgencia del empleado, después de que éste haya cumplido los tres meses de labor.

3.8.10. Ordenes de Compras

La empresa podrá emitir Ordenes de Compras, de acuerdo a la necesidad del empleado, para ser descontadas por nomina, después de que éste haya cumplido los tres meses de labor.

3.9. Recursos.

En este apartado se estarán plasmando todos esos recursos necesarios para poder llevar a cabo la implementación de esta propuesta. Se presentaran los recursos con lo que la empresa cuenta y se dará la sugerencia pertinente de aquello que aún la organización no tiene para que cuando se decida implementar la propuesta el trabajo sea lo más efectivo posible.

3.9.1. Recursos Humanos.

Dentro de los recursos humanos con los que se deben contar para poner en práctica la propuesta están:

Como la empresa Agua Samara no es tan grande, es una (PYME) sería factible la contratación de un outsourcing generalista de Recursos Humanos con especialidades en el subsistema de compensación y beneficio, para que brinde soporte al departamento de contabilidad y junto al director de la empresa el señor Malvin Florentino se puedan tomar decisiones que verdaderamente sean las más ideales para que una vez iniciada su implementación de la propuesta, el trabajo pueda ser monitoreados y bien dirigido para que se puedan alcanzar los objetivos propuestos anteriormente.

Contratar a varios consultores para que realicen su labor consultando las escalas salariales de la competencia y así saber cuáles deben ser los puntos de partida, a partir de donde se iniciará con la compensación y beneficios que se tiene prevista en esta organización.

Otras personalidades de mucha importancia que deben ser parte de este proyecto es un especialista coaching para cuando se realicen los encuentros familiares sea quien pueda encabezar las charlas motivacionales para tener un hogar lleno de armonía, también es pertinente contar con facilitadores del Infotep para que nos den soporte y capacitaciones cada vez que necesario.

3.9.2. Recursos Tecnológicos.

Los recursos tecnológicos con los que se debe contar para la implementación de la propuesta:

Los ponchadores biométricos para huella dactilares que permitirá llevar un control más fácil en lo que tiene que ver la administración de nóminas, los registros de la hora de entrada y la hora de salida de los empleados y otros datos relacionados al monitoreo de los colaboradores.

Otros recursos tecnológicos son las cámaras de seguridad que permitirán tener un monitoreo de los colaboradores ante cualquier anomalía o problemática que pueda originarse entre ellos.

Para los choferes y vendedores la empresa cuenta con celulares flotas que le aporta cada uno de los miembros de ambos departamentos para que tengan comunicación entre si y puedan realizar bien su trabajo.

La empresa debe instalar un sistema que permita el uso de equipos de vanguardia para realizar las preventas, como esas computadoras portátiles de bolsillo e impresoras de la misma naturaleza para que se pueda agilizar más con las preventas y abarcar un mayor cumulo de clientes.

La empresa deberá instalar dispositivos de aviso a larga distancia para que esos que ya son clientes potenciales, con tan solo tocar un botón puedan emitir una alerta de abastecimiento del producto.

La empresa cuenta con televisores plasma instalados en la recepción donde transmiten sus propios comerciales y los procesos de como tener un botellón bien sellado y etiquetado, que va desde el lavado hasta que lo montan en los camiones para la distribución.

Otros recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa son el hardware y el softwares que permiten darle soporte a la gran mayoría de los equipos ya antes mencionados pero que también son de mayor utilidad para gestionar las informaciones y archivar todo lo concerniente a la empresa.

3.9.3. Recursos financieros

Para el reconocimiento a los empleados por metas alcanzadas se necesitará un aproximado a los 6, 000\$, distribuidos de la siguiente manera, 1, 200\$ en una

placa de reconocimiento y dos medallas al mérito, 300\$ para tres certificados que reconozca la labor realizada, 1, 500\$ para el refrigerio el día que se haga el reconocimiento y 3, 000\$ pesos de incentivo repartidos entre los galardonados.

Para los sistemas de control y monitoreo solo hay que incurrir en el gasto de la compra que se realice del ponchador de huellas dactilares porque los demás equipos de monitoreo y control ya la empresa cuenta con ellos. El precio del ponchador cotizado es de 12, 000\$.

Para poder instalar un sistema de vanguardia para las preventas se necesitará un monto de 150, 000\$, el pago de este monto incluye la instalación del software correspondiente, la capacitación de quienes lo utilizarían, soporte técnico durante tres meses, además también incluye tres impresoras y tres computadoras, ambos aparatos de bolsillos.

En esa misma línea, el monto que la empresa deberá invertir para las instalaciones de dispositivos para aviso abastecimiento a larga distancia que serán utilizados en organizaciones o por clientes potenciales, será de unos 65,000\$ por un paquete completo que incluirá la instalación, los softwares requeridos, la capacitación a quienes los vayan a utilizar y soporte técnico durante 15 días.

Para los viajes se tomaran en cuenta dos cosas, disponibilidad económica que haya obtenido la empresa o la disponibilidad que tenga el colaborador, pero en cuanto a lo económico si son buenos los beneficios obtenidos por la empresa son buenos, los viajes serán cubierto al 100% pronosticando gastos por persona de unos 1, 200\$ que le incluiría el costo del transporte, refrigerio, almuerzo y costo de entradas de algunos lugares que se visitemos, el valor total que cubriría la empresa trimestralmente por 24 colaboradores sería de 28,800\$.

Por la ampliación de cobertura de seguro médico y la incorporación de los servicios odontológicos como beneficios motivacionales la empresa tendrá una obligación adicional mensual con la empresa aseguradora de 1,387.45\$ por cada uno de los colaboradores de Agua Samara, este monto asciende a los 33, 298.8\$ mensuales.

Cuando se vayan a desarrollar los talleres informativos y de capacitación para los colaboradores se hará un presupuesto de 12,000\$ para poder cubrir los gastos de material gastable, alguna dieta de que se le pueda brindar a un facilitador invitado y el refrigerio que se vaya a dar al culminar.

La empresa Agua Samara, para el inicio de un nuevo año escolar realizara un evento donde invitara distintas personalidades que sirvan como ente patrocinadoras de becas estudios, y destinara un presupuesto de 125,000\$ repartido de la manera siguiente, 2,500\$ en efectivo para cada uno de los empleados que suman un total de 60, 000\$, con la intención de que esto le sirva de rejuego en los gastos del hogar, entrega de 24 bonos escolares valorados en total en 24,000\$, entregas de 24 mochilas con algunos cuadernos con un valor total de 31, 000\$ y 10, 000\$ destinados para un pequeño brindis y cubrir los gastos de montar el evento.

La empresa toda los años programará en su presupuesto los aumentos de salarios con un 15% de incremento en la nómina general que es 280,000\$ y cuando se le aplique el aumento ascenderá a un total de 322, 000\$ de la compañía. Los aumentos serán aplicados hasta que la empresa se coloque más o menos en una posición que la competencia no sea un centro de atención para los colaboradores de Agua Samara.

Para la implementación de un día de para compartir en familia, se seleccionara un día del mes de noviembre para realizar una convivencia familiar y la organización cubrirá los gasto que previamente tenga planeado con un monto total de 70, 000\$.

Mensualmente la compañía brindara 24 órdenes de compra para consumo únicamente de productos básicos de una canasta familiar y estas tendrán un valor total de 72, 000\$. Dicho monto ser desembolsado todos los 30 de cada mes en la cuenta de un supermercado específico.

Para cerrar el año, la empresa realizara la fiesta de sus colaboradores con un presupuesto de 30, 000\$ como siempre lo se lo ha ofrecido, donde podrán disfrutar de un magnifico evento, con cena navideña, bebidas, rifas y concurso.

Tabla No. 16. Presupuesto mensual de la compensación fija.

Compensaciones	Desembolso mensual
Nomina general	280,000\$
Ampliación de cobertura de seguro médico.	33,298.8\$
Ordenes de compras.	72,000\$
Total	385,298.8\$

Fuente: Elaboración propia con base en los recursos financieros ya definidos.

Tabla No. 17. Compensaciones y beneficios con desembolsos totales anuales.

Compensaciones y beneficios con desembolsos totales anuales			
Compensaciones y beneficios	Desembolso económico.	Monto	Sub-total anual
Talleres de capacitación	Bimestral	12,000\$	72,000\$
Reconocimientos por metas alcanzadas.	Trimestral	6,000\$	24,000\$
Viajes por cumplimiento de metas sementarles.	Semestral	55,200\$	110,400\$
Actividad de inicio del año escolar.	Una vez al año	125,000\$	125,000\$
Día de compartir en familia.	una vez al año	70,000\$	70,000\$
Fiesta navideña	Una vez al año	30,000\$	30,000\$
Presupuesto mensual de la compensación fija.	Mensual	385,298.8\$	4,623,585.6\$

Fuente: Elaboración propia con base en los recursos financieros ya definidos.

Tabla No. 18. Nuevos sistemas y equipos.

Nuevos sistemas y equipos para instalar.	Costo.
Ponchado de huellas dactilares para el control y monitoreo.	12,000\$
Sistema y equipos para las preventas.	150,000\$
Instalaciones de equipos Wireless	65,000\$
Total	227,000\$

Fuente: Elaboración propia con base en los recursos financieros ya definidos.

Tabla No. 19. Cuadro de mando integral de compensación individual y reconocimiento por metas alcanzadas.

Objetivo
Compensar de manera individual la responsabilidad y el compromiso que tengan los empleados con su trabajo en Agua Samara.
Estrategias
• Premiación con bono acumulativo para vacaciones, acompañado de un reconocimiento que pueda llevarse a su casa. • Elogios y colocación de un reconocimiento en el mural de empleado del mes en un mural que haya destinado la empresa. • Premiación a los empleados por metas alcanzadas, con salidas individuales o viajes colectivos al interior del país.
Tácticas
• Llevar ciertos controles de asistencia y horarios de llegada. • Colocar equipos tecnológicos para que los colaboradores puedan pochar a la entrada y salida. • Elaborar reportes para cuando ya haya culminado el mes se pueda medir con toda claridad y transparencia quien logro cumplir con el objetivo. • Organizar un pequeño evento donde le otorgue públicamente el reconocimiento a ese colaborador que logro cumplir con las metas. • Publicar una nota informativa que exponga quien fue el ganador de empleado del mes. • Entregar placas y medallas con una retribución económica por haber alcanzado las metas. • Gratificar el buen desempeño con estadías en hoteles. • Agendar los viajes colectivos para que se realicen trimestralmente a distintas localidades turísticas en el interior.
Responsable
• Outsourcing generalista de Recursos Humanos con especialidades en subsistema de compensación y beneficio
Tiempo
• Todo lo que es reconocimientos y entrega de incentivos se hará trimestralmente. • Los viajes o estadías en hoteles serán programados cada seis meses.
Recursos Humanos
• Outsourcing generalista de Recursos Humanos. • Recepcionista.
Recursos tecnológicos
• Ponchadores biométricos para huella dactilares. • Cámaras de seguridad. • Hardware y software.
Recursos Financieros
• Para la parte de control y monitoreo, se comprara un ponchador biométrico con un valor de 12,000\$. • Para los reconocimientos y entrega de incentivos el recurso económicos total anual es de 24,000\$. • Para los viajes o estadías en hoteles se necesitara un total anual de 110,400\$.ⁱ

Fuente: Elaboración propia basada en los objetivos, estrategias, tácticas y recursos propuestos.

Tabla No. 20. Cuadro de mando integral de motivación mediante apoyo y reconocimiento de la labor realizada.

Objetivo
Motivar la proactividad para desarrollar el trabajo en equipo entre todos los colaboradores de la empresa, brindando el apoyo requerido y reconociendo su labor.
Estrategias
- Incremento de cobertura de seguro médico para que le pueda cubrir algunos consumos farmacéuticos. - Implementación de dos días libres adicionales por contraer matrimonio. - Programación de visitas para que tengan la oportunidad de conocer nuevos lugares o monumentos y al mismo tiempo le brinda la oportunidad de culturizarse cada vez más. - Motivación con beneficios no tan exorbitantes de acuerdo a la disponibilidad que tiene la empresa, pero que mantenga la expectativa de los empleados activa.
Tácticas
- Incrementar la cobertura del seguro médico de los empleados. - Incorporar servicios odontológicos en el subsidio del seguro médico. - Implementar la cobertura de medicamentos como un plan de salud complementario. - Implementar un sistema de confirmación anticipada donde el colaborador que vaya a contraer matrimonio, informe por escrito 15 días antes de la fecha que tenga pactada. - Buscar un sustituto que cubra el puesto durante los días que el empleado se encuentre ausente, para que así no se le acumule trabajo. - Promover que se cumplan las metas, proponiendo objetivos alcanzables para que así se puedan generar buenos beneficios y la empresa pueda cubrir esas salidas. - Hacer reporte y revisiones diarios al final de cada jornada laboral, para verificar cuáles fueron aumentos que pudo obtener la empresa. - Tener en consideración por anticipado que porcentaje será pertinente para el cumplimiento de las recompensas a emitir. - Entregar bonos con descuentos de un 15 y 20 por ciento, para las órdenes de compras que realicen los colaboradores cuando sobrepasen de una cantidad específica.
Responsable
- Outsourcing generalista de Recursos Humanos con especialidades en subsistema de compensación y beneficio. - Contador.
Tiempo
Siete meses a un año.
Recursos Humanos
- Outsourcing generalista de Recursos Humanos con especialidades en subsistema de compensación y beneficio. - Contador. - Todo el personal. - Personal temporal.
Recursos tecnológicos
Hardware y software.
Recursos Financieros
33, 298.8\$ mensuales por la ampliación de cobertura de seguro médico y la incorporación de los servicios odontológicos como beneficios motivacionales.

Fuente: Elaboración propia basada en los objetivos, estrategias, tácticas y recursos propuestos.

Tabla No. 21. Cuadro de mando integral de satisfacción y motivación mediante un mejor paquete compensación.

Objetivo
Generar la satisfacción de los colaboradores por lo que hacen en la empresa con motivación en su paquete de compensación.
Estrategias
- Proporcionando conocimiento a los colaboradores de que es una organización no tan grande pero que valora el esfuerzo de quienes ayudan al desarrollo de la misma. - Integración de beneficios anuales como los es la entrega de bonos que puedan servir de ayuda con los gastos escolares. - Elaboración de paquetes de útiles escolares y entregarlo anualmente.
Tácticas
- Organizar talleres informativos donde la empresa de a conocer a sus colaboradores cual es la magnitud de la organización. - Capacitar a los colaboradores para que puedan crear un sentido de pertenecía y fidelidad de la organización mostrándole lo importantes que son para la empresa. - Entregar bonos escolares y una pequeña retribución económica para que el empleado lo utilice en lo que más le sea provechoso en su aporte para el hogar. - Crear un programa llamado el regreso a clases de la familia Agua Samara, donde se planifique una actividad anual en pro a la educación. - Invitar personalidades dispuestas a cooperar con la educación y que los mismos sean entes patrocinadores de becas para una escolaridad de calidad y de vanguardia. - Entregar útiles escolares, dentro de ellos: cuadernos, lápices, mochilas y unos que otros uniformes que se puedan conseguir con empresas patrocinadoras para otorgarlos a los hijos de los colaboradores del nivel operativo.
Responsable
- Propietario de la empresa. - Outsourcing generalista de Recursos Humanos con especialidades en subsistema de compensación y beneficio.
Tiempo
De dos a ocho meses
Recursos Humanos
- Propietario de la empresa. - Outsourcing generalista de Recursos Humanos con especialidades en subsistema de compensación y beneficio. - facilitadores del Infotep.
Recursos tecnológicos
- Hardware y software. - Las plasmas de la empresa.
Recursos Financieros
12,000\$ para cuando se vayan a desarrollar los talleres informativos y de capacitación para los colaboradores. - La empresa Agua Samara destinara 125,000\$ para la actividad de inicio de un nuevo año escolar donde invitara distintas personalidades que sirvan como ente patrocinadoras de becas estudios, pero adema cubrirá la entrega efectivo para cada uno de los empleados, entrega de 24 bonos escolares, entregas de 24 mochilas con algunos cuadernos, para un pequeño brindis y cubrir los gastos de montar el evento.

Fuente: Elaboración propia basada en los objetivos, estrategias, tácticas y recursos propuestos.

Tabla No. 22. Cuadro de mando integral de más fidelidad y menos deserción laboral.

Objetivo
Crear un ambiente laboral con menos deserción y más fidelización de empleados con la empresa.
Estrategias
• Implementación de aumentos de salarios a los colaboradores todos los años hasta lograr mantenerse a la par con la competencia. • Posicionarse un 5% por encima de la escala salarial en el mercados de las empresas de la misma naturaleza y o categoría si las posibilidades de la empresa lo permite.
Tácticas
• Identificar los sueldos de la competencia para realizar un plan estratégico que permita Implementar aumentos salariales hasta llegar a un nivel más o menos igual al de la competencia. • Revisar el historial de trabajo de cada empleado y ofrecer un aumento individual con relación a la productividad que cada colaborador sostuvo en la empresa. • Negociar el aumento de sueldo hasta un punto donde no le perjudique a los empleados pero tampoco a la empresa. • Incrementar las ventas para que haya mayor disponibilidad y por tanto mayores beneficios, es decir si se incrementan las ventas igual crecen los beneficios y más posibilidades la empresa tiene para estar por encima de la competencia en cuanto a los pagos.
Responsable
• Outsourcing generalista de Recursos Humanos con especialidades en subsistema de compensación y beneficio. • Propietario de la empresa.
Tiempo
• De uno a dos años.
Recursos Humanos
• Consultores de salarios. • Contador. • Outsourcing generalista de Recursos Humanos con especialidades en subsistema de compensación y beneficio. • Propietario de la empresa.
Recursos tecnológicos
• Hardware y software.

Fuente: Elaboración propia basada en los objetivos, estrategias, tácticas y recursos propuestos.

Tabla No. 23. Cuadro de mando integral de participación encuentro familiar.

Objetivo
Hacer que los empleados de Agua Samara se sientan en familia y le guste participar de los encuentros familiares que serán propuestos en el paquete de compensación.
Estrategias
• Programación de un día para compartir en familia, donde se realicen competencias, charlas de fortalecimiento del hogar. • Integración a todos los que asistan al encuentro familiar en todo lo que se desarrolle en ese día.
Tácticas
• Seleccionar un día del mes de la familia para compartir familiar a un lugar donde que estará sujeto a cambios donde se realicen concursos que integren a toda la familia. • Invitar un coach especialista o un psicólogo para que trate temas relacionados al fortalecimiento del hogar con charlas motivacionales. • Recompensar a la familia más unida y amorosa. • Ofrecer reconocimiento de la familia del año.
Responsable
• Outsourcing generalista de Recursos Humanos con especialidades en subsistema de compensación y beneficio. • Propietario de la empresa.
Tiempo
Tiempo indefinido.
Recursos Humanos
• Un especialista en coaching. • Outsourcing generalista de Recursos Humanos con especialidades en subsistema de compensación y beneficio. • Propietario de la empresa.
Recursos Financieros
• Para la implementación de un día de para compartir en familiares se necesitaran 70, 000\$.

Fuente: Elaboración propia basada en los objetivos, estrategias, tácticas y recursos propuestos.

Implementar un sistema de compensación y beneficio es algo que es muy factible en las organizaciones, para muchos esto es algo que implica muchos gastos y en cierto modo es así, lo mejor es ver esta implementación como una inversión a largo plazo de una organización que en principio se torna pequeña pero en el futuro se puede volver bastante robusta y firme ante las exigencias que prevalezcan en el mercado.

Con un buen sistema de compensación y beneficio, las organizaciones que lo tengan hoy, mañana, y siempre serán quienes cuenten con los mejores recursos

humanos y a su vez será los que tengan que hacer poco para retenerlos porque hicieron una buena base en sus inicios, y no solo en cuanto a lo económico, porque para retener los mejores candidatos no es solo tener buena paga sino que también existe los reconocimientos y valoración de lo que se hace que a veces es hasta más emocionante y atractivo para muchos.

Un sistema de compensación como este que se ha propuesto es con la finalidad de satisfacer las necesidades económicas y emocionales de los empleados de la empresa, pero verdaderamente con eso no solo les cumple a los empleados sino que también le aporta beneficios a su propietario. Con la implementación de esta propuesta la empresa contará con más fidelidad y menos deserción laboral, situación que le dará un plus en el mercado competitivo, como una de las mejores empresas para trabajar en su categoría.

Han sido más los beneficios que las retribuciones económicas lo que se ha diseñado en este sistema, situación que provoca más deseos de trabajar por las ansias de probar nuevas cosas y por los aportes que le hacen a lo deseado por los colaboradores cuando se le hizo la encuesta.

Para su implementación se tendrá que hacer la contratación de una persona especialista en Recursos Humanos inclinada especialmente al subsistema de compensación y beneficio para que sea quien pueda dar el mejor soporte para el desarrollo de la propuesta y para que la empresa valla tomando su camino al crecimiento organizacional.

CONCLUSIÓN

A menudo se escucha hablar de las resistencias de los empresario para hablar de la forma como compensan a su personal; cual es la manera como que otorgan las prestaciones a su personal. Esto no se vio en la entrevista que se le realizo al señor Malvin Florentino para llevar a cabo la realización de esta investigación, El empresario que maneja una pequeña y mediana empresa sabe o debe saber que paga a su personal relativamente poco y que además no les ofrece otros beneficios motivacionales ya que entiende que administrar la compensación sobre un mínimo de bases técnicas es algo muy complejo y que no se necesita en su empresa, porque él conoce muy bien las aportaciones que cada empleado hace al éxito de su organización tal vez porque piensa que tener un sistema de compensación y beneficio, no ocasionará mejoras en su organización o que simple y sencillamente porque ve como un gasto dedicar un presupuesto mayor a la compensación de los empleados.

Se sabe que un sistema de compensación y beneficios es vital, ya que, sin duda, si es bien elaborado y aplicado, es uno de los principales motivadores del personal. Haciendo recompensas justas a cada puesto y de forma individual, para lograr que los empleados se sientan satisfechos y esto sea reflejado a su vez de éxito, alcanzando los objetivos y metas de la organización.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos más graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas y ausentismos o conducir a los empleados a desertar y que se incorporen con la competencia.

De acuerdo a esto digo que el propietario de Agua Samara el señor Malvin Florentino deben tener bien definidas las políticas de compensación y beneficios, no solo como un sistema plasmado en unas hojas de papel como el que le elabore, sino llevándolo a la práctica misma, para así alcanzar las metas deseadas, ya que

el recurso humano, es decir los empleados son el capital más valioso de cualquier organización, sin el cual no se logran los objetivos de la misma.

La empresa Agua Samara hasta ahora, ha mantenido sus salarios fuera de los parámetros de los que paga la competencia pero si dentro del marco legal, y así decide mantenerse hasta el próximo año 2019, ya que no tenía presupuestado un aumento para este año, pero realizará los ajustes correspondientes para hacer más atractiva su política de compensación ofertando diversos beneficios que suplirán la falta de un salario más atractivo, como son:

- Bono por nacimiento de hijo.
- Bono y días libres adicionales por matrimonio.
- Bonos y entrega de útiles escolares.
- Ordenes de Compras.
- Entre otros.

Con este trabajo se hizo una propuesta a la empresa Agua Samara de un sistema de compensación y beneficios que satisfaga las necesidades de sus colaboradores, haciendo un análisis de la encuesta realizada a sus colaboradores y considerando su capacidad financiera y valorando las informaciones recibidas en la entrevista

Espero que este proyecto sea implementado de forma efectiva, que con el mismo se logren las metas que persiga la empresa y que al mismo tiempo sirva de motivación a su activo más importante, su capital humano.

BIBLIOGRAFIA

- Malagón, A. M. (s.f.). *La importancia del sistema de compensaciones e incentivos en la motivación de los trabajadores*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2018, de DOCPLAYER: <https://docplayer.es/4310145-La-importancia-del-sistema-de-compensaciones-e-incentivos-en-la-motivacion-de-los-trabajadores-ana-maria-malagon-s-universidad-de-la-sabana.html>
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos* (Vol. V). Santafe de Bogota, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano*. Mexico: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Dailey, R. (1990). *Comportamiento Organizacional* (Vol. I). Gran Bretaña: Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Vol. XI). Mexico: Pearson Educacion.
- Ferrer, G. (9 de Febrero de 2008). *Hidraulica de canales PUJ*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2018, de Hidraulica de canales PUJ: <http://hidraulicadecanales.blogspot.com/2008/02/la-purificacion-del-agua-historia-y.html>
- Juárez Hernández, J. O. (2014). *Administracion de la compensacion, sueldo, salario, incentivos y prestaciones*. Mexico, Mexico: Grupo editorial Patria S.A. de C.V.
- Lenntech. (s.f.). Recuperado el 10 de Septiembre de 2018, de Lenntech: <https://www.lenntech.es/procesos/desinfeccion/historia/historia-tratamiento-agua-potable.htm>
- Mirabal y Diaz, Y. (2014). *Metodologia de la investigacion cientifica* (Vol. II). Santo Domingo: La Union .

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. (Vol. XI). México: Pearson Educación.

Nacional, C. (1992). *Código del Trabajo (Ley 16-92 promulgada el 29 de mayo de 1992)*. Santo Domingo, República Dominicana.

Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos* (Vol. VII). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. (Vol. XIII). México: Pearson Educación.

Valera Juárez, R. (2013). *Administración de la compensación*. (Vol. II). México, México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo No.1

1. Generales del encuestado. Por favor marcar con una (x) en la sección a la que pertenece.	
1.1.	Sexo: M _____ F _____
1.2.	Su edad se encuentra entre: (18 y 28 años) _____. (29 y 39 años) _____. (40 y 50 años) _____. (51 o más años) _____.
1.3.	Tiempo en servicios: Menos de un año. _____. (1 a 3 años) _____. (4 años o más) _____.
1.4.	Estado Civil: Soltero _____. Casado _____. Unión libre _____.

1. ¿Cómo es el paquete de compensación para los colaboradores?
 - a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Insuficiente
2. ¿Siente usted como empleado que es bien compensados?
 - a) Si
 - b) No
3. ¿Se ajusta el paquete de compensación a las necesidades del personal?
 - a) Si
 - b) No
4. ¿Qué nivel de satisfacción logra el paquete de compensación que agua Samara le Brinda?
 - a) Muy bueno
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Insuficiente
5. ¿Sienten los empleados que se reconocen y valoran sus esfuerzos?
 - a) Si
 - b) No

6. ¿Les gustaría obtener otros tipos beneficios?
- a) Si
 - b) No
7. Si la respuesta de la pregunta anterior es si, por favor indique cuales le gustaría a continuación. Seleccione tres opciones
- Aumento de sueldo _____
- Días libres por contracción de matrimonio _____
- Bonos vacacionales _____
- Bonos escolares _____
- Ordenes de compras _____
- Celebración del empleado del mes con recompensa económica y emocional _____
- Día de compartir en familia _____
- Otros _____ especifique
8. ¿Hubo aumento en el año 2017?
- a) Si
 - b) No
9. Si la respuesta es sí, por favor indique el porcentaje que se le aumento.
- a) De 0% a un 25%
 - b) De un 26% a un 50%
 - c) De un 51% a un 75%
 - d) De un 76% a un 100%

¡Muchas gracias por sus respuestas!

Anexo No.2

Generales del entrevistado.
Nombre:
Teléfono:
E-mail:
Estudios realizados:
Ocupación:
Fecha de la entrevista:

1. ¿Cómo es el paquete de compensación que ofrece como gerente administrativo a los colaboradores?
2. ¿Se siente usted conforme con el trabajo realizado por los colaboradores?
3. ¿Cree usted que se ajusta el paquete de compensación a las necesidades de su personal?
4. ¿Cómo es el apoyo de la parte administrativa hacia los empleados?
5. ¿Estaría en su disponibilidad otorgar otros tipos beneficios?
6. Es posible indicar esos tipos de beneficios.
7. ¿Hubo aumento en el año 2017?

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, **Esdras Pérez Mateo**, cédula **402-2106797-4**, matrícula de la Universidad APEC **2017-0249**, estudiante de término del programa de **Maestría en Gerencia de Recursos Humanos**, cursando la asignatura de trabajo final, solicita la autorización de (**Agua Samara**) para realizar mi trabajo final sobre (**Sistema De Compensación Y Beneficios Enfocado A La Satisfacción De Los Colaboradores De La Empresa Agua Samara San Pedro De Macorís, República Dominicana Año 2018**) y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar **una mejora en el sistema de compensación que desarrolla la empresa Agua Samara, con la finalidad de reducir o eliminar el nivel de deserción de los empleados.**

_____ (Firma)

Yo, **Malvin Florentino, Director General** de la empresa Agua Samara, cédula **(146-0000346-2)**, autorizo a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar ☐ el nombre de la empresa ☐ Utilizar un pseudónimo
- ☐ Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- ☐ Incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- ☐ Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

_____ (Firma y sello)