

UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS

(UAPA)



**ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

INFORME FINAL DE TESIS DE POSTGRADO TÍTULO:

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS BASADO
EN COMPETENCIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS
HUMANOS EN LA EMPRESA AGENCIA BELLA SAS-HONDA DOMINICANA
SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA EN EL PERIODO NOVIEMBRE
2020-DICIEMBRE 2021.**

SUSTENTANTES:

Elizabeth Linares Mora 2020-00220
Juan Antonio Melo Gómez 2020-02053

ASESORA:

Licda. Brenda Quezada

Santo Domingo, República Dominicana
Diciembre de 2021

ÍNDICE

Agradecimientos	i
Dedicatoria	iii
Resumen	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1.Planteamiento del problema	4
1.2. Formulación y sistematización del problema	6
1.2.1. Pregunta general	6
1.2.2. Sistematización del problema	6
1.3. Objetivos	7
1.3.1 Objetivo general	7
1.3.2. Objetivos Específicos	7
1.4. Justificación	8
1.5. Descripción del contexto	10
1.6. Delimitación o alcance	12
1.7. Limitaciones	13
1.8 Operacionalización de las variables	14

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	16
2.1.1 Antecedentes internacionales	16
2.1.2. Antecedentes Nacionales	18
2.2 Marco contextual	21
2.3. Bases Teóricas que sustentan la investigación	26
2.3.1 Conceptualizaciones	26
2.3.2 Planteamientos Teóricos	31

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque, Diseño y tipo de investigación	35
3.2. Técnicas e instrumentos	36
3.2.1 Técnicas:	36
3.2.2 Instrumentos:	37
3.3 Métodos	37
3.4. Población y muestra	38
3.6. Procedimiento para la recolección de datos	40
3.7. Procedimiento para el análisis de los datos	40

CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
DISCUSIÓN	
.....	66
RECOMENDACIONES	
.....	71
BIBLIOGRAFÍA	
.....	72
ANEXOS	

RESUMEN

La presente investigación consistió en realizar una propuesta para un sistema de compensación y beneficios basado en competencias dirigido a la administración de los recursos humanos en la empresa Agencia Bella SAS-Honda Dominicana Santo Domingo, República Dominicana en el periodo Noviembre 2020-Diciembre 2021, tuvo como objetivo general, diseñar un sistema de compensación y beneficios basado en competencias para la gestión de recursos humanos, asimismo, se utilizó un enfoque de investigación mixto, de alcance descriptivo, se seleccionaron de modo probabilístico 115 colaboradores y encargada de recursos humanos, en donde se aplicaron un cuestionario de 19 preguntas con selección múltiples y entrevista semi estructurada. Los resultados obtenidos revelaron que la mayoría de los colaboradores está inconforme con las compensaciones y beneficios otorgadas por la empresa, definiéndolas como deficientes e injustas. En tal sentido, se recomienda al comité administrativo de la empresa, valorar el desempeño de los colaboradores conforme al desarrollo de sus competencias, ofreciéndoles mejores expectativas y oportunidades de crecimiento con mayores compensaciones y beneficios.

CONCLUSIONES

Se ha finalizado reflexionando que las compensaciones y beneficios basados en competencias ha sido una temática discutida desde distintos matices en las décadas recientes, ofreciendo una perspectiva prometedora para el desarrollo y competitividad de las organizaciones, no obstante, cada empresa debe buscar las mejores opciones para lograr que sus colaboradores desarrollen las competencias requeridas en función de su perfil en la descripción puesto. Teniendo en cuenta esta declaración general se resume los principales hallazgos conforme a los objetivos establecidos.

En relación al primer objetivo específico Analizar el sistema de compensación y beneficios utilizado de la empresa Agencia Bella SAS-Honda Dominicana.

Se analizó partiendo de las reflexiones de las distintas fuentes primarias y secundarias obtenidas, que el sistema de compensación y beneficios empleado por la empresa objeto de estudio, se enfoca en la evaluación de desempeño tradicional (jefe y gerencia) por consiguiente tiende a centrarse en los aspectos menos significativos para la motivación de los colaboradores, ofreciendo pocas oportunidades y expectativas de desarrollo, influyendo en las actitudes, satisfacción y el comportamiento de los colaboradores. Frente a esta realidad, el sistema de compensaciones y beneficios basado en competencias, ofrece a la administración de recursos humanos amplias posibilidades de mejoras que permitan a la empresa lograr mayor sostenibilidad y competitividad antes los constantes cambios y situaciones que enfrenta.

De acuerdo con el segundo objetivo específico, “Identificar el nivel de satisfacción laboral de los empleados frente a las políticas de compensación que ofrece la empresa”

Se identificó un bajo nivel de satisfacción laboral en la mayoría de los colaboradores frente a las políticas de compensación que ofrece la empresa, manifestado en las tablas 19, 16, 14, y 10. Lo que se deduce en este sentido, que las compensaciones y beneficios podrían estar por debajo de las expectativas y necesidades de los colaboradores.

Ante la deficiencia manifestada en la parte tangible y económica de la remuneración, se genera una desmotivación e insatisfacción que afecta la totalidad de la percepción de la empresa, puesto que no se cumple el principio de equidad interna y externa mínimos para la retención y motivación laboral; con lo que se confirma la hipótesis que la remuneración salarial afecta la satisfacción laboral de los trabajadores internos.

La impuntualidad para hacer los pagos a sus colaboradores y el reconocimiento real sobre el desempeño de los trabajadores, son dos evidencias fundamentales que perciben negativamente los empleados de la organización y que afectan muy fuertemente sobre su motivación personal y laboral, la satisfacción laboral de los trabajadores se afecta con los planes y políticas de reconocimiento de la empresa.

En referencia al tercer objetivo específico: “describir las ventajas y beneficios de un sistema de compensación y beneficios basado en competencias para la empresa Agencia Bella SAS-Honda Dominicana”.

De acuerdo a las principales opiniones de los colaboradores (tabla 19, 17,16, 14) se concluye las ventajas y beneficios fundamentales de un sistema de compensación y beneficios basado en competencias para la empresa, consiste en lograr mayor motivación en sus colaboradores, de igual forma, aumentar los estándares de servicios y calidad a través de una personal competencia, que reciba compensaciones y beneficios conforme al desarrollo de sus competencias.

En relación a cuatro objetivos específicos: “señalar la percepción de los colaboradores respecto al sistema de compensaciones de la empresa Agencia Bella SAS-Honda Dominicana”

Se determinó que la percepción que tienen los colaboradores respecto al sistema de compensaciones de la empresa es, no son justas, deficiente, desactualizada y requiere hacer cambios significativos (Tabla 7, 9 y 10). Apreciando un alto porcentaje de insatisfacción respecto a las comisiones, felicitaciones, reconocimientos y tiempo libre ofrecido por la empresa hacia sus trabajadores, incidiendo en la deserción laboral, el ausentismo, baja productividad y objetivos

no cumplidos. Frente a esta realidad, las oportunidades de desarrollo, los beneficios sociales e incentivos de la empresa influyen en la satisfacción laboral de los empleados, ya que se convierten en estímulos para el logro de metas laborales. Por consecuencia un sistema de compensaciones y beneficios requiere ser integral ya sean incorporando componentes tangibles o intangibles respectivamente.

La satisfacción laboral es un constructo importante y vital para la supervivencia de una organización, así como para su permanencia y crecimiento, al igual que contar con personas alineadas y motivadas en sus puestos de trabajo. Cada persona tiene necesidades y motivaciones diferentes para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es que la empresa se interese por el bienestar de sus colaboradores y de esta manera saber cuáles son sus aspiraciones y motivaciones.

De igual forma un empleado que no esté satisfecho con la remuneración recibida por su esfuerzo laboral con su trabajo es más susceptible de abandonarlo, lo cual genera reproceso para la organización. Es primordial mantener a los colaboradores motivados y satisfechos. Si bien durante mucho tiempo se pensó que la satisfacción era un producto directo del sueldo que devengaba (entre más dinero más satisfacción), existen evidencias de que esta relación no siempre se da.

Finalmente, proponer un sistema de compensación y beneficios basado en competencias para la empresa Agencia Bella SAS-Honda Dominicana, se asume en un amplio repertorio de aspectos favorables orquestado por los diferentes cambios importantes que la empresa experimenta para el continuo crecimiento y enfrentar la competitividad existente en el mercado complejo y fluctuante. Frente a estos desafíos, las compensaciones y beneficios para los empleados basados en sus competencias alcanzadas ofrecen elementos sostenibles que permiten identificar las condiciones en el clima organizacional.

BIBLIOGRAFÍAS

- Alles, M. (2011). Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias. Buenos Aires: GRANICA.
- Arias, K. L. (Mayo de 2016). Sistema de compensación por competencias en la organización pública como herramienta de desarrollo organizacional. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3957/1/ARTICULO%20CIENTIFICO%20DE%20ACTUALIZACION%20DE%20ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS.pdf>
- Beltrán et al (2016) implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles para Colvapor SAS. Universidad Piloto De Colombia. Bogotá. Recuperado de 00003425.pdf (unipiloto.edu.co)
- Bonilla, B. E. (2007). Impacto, Impacto social y Evaluación del impacto. Acimed.
- Bonilla, U. y. (2008). La remuneración del trabajo. Manual para gestión de sueldos y salarios. Caracas: Texto.C.A.
- Castillon, M. A. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario. Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- Corral, F. (2012) Recursos humanos: compensación. Escuela de negocios. Editora: MBA
- Cruz, S. G. (2014). Impacto de la implementación de un esquema de compensación variable en la efectividad organizacional para la empresa Profamilia. Obtenido de <http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/929/Impacto%20de%20la%20implementacion%20de%20un%20esquema%20de%20compensacion.%20profamilia.pdf?sequence=1>

- Dessler, G. (2010). Administración de recursos humanos. 11a. ed. México: Pearson Educación.
- Duarte, C. (2017). Compensación Salarial. Gerencie. com.
- Espinal, D. (2013) Recursos humanos y la compensación. Sitio web: Mintecon. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/recursos-humanoscompensación>.
- Faría, L. (2016) La compensación por competencias y sus efectos sobre la motivación humana. Universidad de Buenos Aires. Argentina. Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/64533988/Art%C3%ADculocompensaci%C3%B3n-por-competenciaspdf/>
- Febrier, A. (30 de Marzo de 2015). Recursos Humanos, Compensación y beneficios. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/30/recursoshumanoscompensacion-y-beneficios/>
- Fernández, J. (31 de Marzo de 2010). Remuneración Financiera. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestiondel-talento-humano6.shtml>
- Ferrera, A. H. (30 de Abril de 2015). Administración de sueldos y salarios. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-sueldos-y-salarios/>
- Fuentes, D. N. (Octubre de 2013). Diseño de una propuesta de políticas y sistema de remuneración para las cooperativas afiliadas a la federación de cooperativas de ahorro y créditos de El salvador de R:L. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/5394/1/TRABAJO%20GRADUACION%20A%20SCFF.pdf>
 - Gardey, J. P. (17 de Julio de 2013). Incentivo. Obtenido de <https://definicion.de/incentivo/>
 - Gardey, J. P. (29 de Agosto de 2012). Necesidad. Obtenido de <https://definicion.de/necesidad/>
 - Gerencie.com. (19 de Octubre de 2017). Contrato laboral. Obtenido de

<https://www.gerencie.com/contrato-laboral.html>

- Gómez D., German C. y Contreras R. (2019) Creación de un programa de evaluación del desempeño por competencias para el personal de industria santo domingo, provincia San Cristóbal, República Dominicana, durante 2018-2019. Universidad Autónoma de Santo Domingo.
- Grupo C&H, (2018). Tipos de compensaciones que puedes incorporar en tu empresa. Recuperado <https://blog.grupocyh.com/blog/tipos-de-compensaciones>
- Guzmán, J. D. (2015). Guía metodológica para la elaboración y presentación de trabajos de grado. Primera Edición. Montería: Publicaciones Unisinú.
- Hannoun, G. (30 de Noviembre de 2011). Satisfacción Laboral. Obtenido de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf
- Hernández y Carrillo (2014). Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. Recuperado de Pozo Gallardo Emerson.pdf
- Hernández, E. (2011). Desarrollo Organizacional. Los Recursos Humanos.com, 2.
- Hernández, O. J. (2014). Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. Obtenido de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074381276.pdf>

Hogg, M. (2010) Teoría de la administración de compensación. Edición: MEX.

- Labbé, J. F. (2013). Desarrollo con Cohesión Territorial. Bogotá: RIMISP.
- Mayorga, A., & Hoyos, J. A. (2017). Propuesta de compensaciones para la mejora en la retención del personal operario de una empresa de servicios en Lima, 2016 – 2017 (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/12546>
- Merino, J. P. (5 de Marzo de 2015). Propuesta. Obtenido de <https://definicion.de/propuesta/>

- Morales, T. (2016) Recursos humanos y el sistema de compensación. Editorial: AXS. Vol 2. P.35.
- Morriqué, L. (2012). Entrenamiento y desarrollo de personal Adm de RRHH.
- Oviedo, Ramírez, Santos (2019) Creación de un Programa de Evaluación del Desempeño por Competencias para el Personal de Industria Santo Domingo, Provincia San Cristóbal, República Dominicana, Durante 2018-2019 en la Universidad Nacional Evangélica, en la República Dominicana.
- Pearce, D. W. (1999). Diccionario AKAL de Economía Moderna. Madrid: AKAL.
- Peláez, G. (2017) "Propuesta para el diseño de un plan de compensación indirecta para la empresa Cosentry Auto Import, SRL, Santo Domingo, República Dominicana, año 2013. Universidad APEC. <https://catalogobiblioteca.unapec.edu.do/cgi-bin/koha/opacdetail.pl?biblionumber=25574>
- Pérez, A. G. (13 de Enero de 2015). Precariedad Laboral. Obtenido de <https://definicion.de/precariedad/>
- Pérez, O. (2015) la administración de compensaciones y sus beneficios. Sitio web: blog peoplenext. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-laadministración-de-compensaciones-y-cuales-son-sus-beneficios>.
- Porto, J. P. (22 de Febrero de 2016). Competitividad. Obtenido de <https://definicion.de/competitividad/>
- Porto, M. M. (29 de Abril de 2014). Reconocimiento. Obtenido de <https://definicion.de/reconocimiento/>
- Puchol, L. (2010) Dirección y gestión de recursos humanos, Ediciones Díaz de Santos.
- Richards, D. A. (2016). High-involvement firms: Compensation strategies and underlying values. Compensation and BenefitsReview, 38 (3): 36-49.
- Serrano, E. (2010). Capacitación y Entrenamiento por Competencias: Dos Paradigmas en evolución.

- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). Competence at Work, New York, John
- Tobón, S. (2009). Formación basada en competencias, pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. (2a Ed. pp. 266). Bogotá, DC: Ecoe.
- Valera, R. (2014) Administración de la compensación, sueldos, salarios y prestaciones. Universidad Nacional Autónoma de México. Editorial. Pearson Educación. Segunda edición.
- Vargas, P. (2016) propuesta de un modelo de remuneración variable, basado en sistema de evaluación de desempeño por competencias, para el personal de la dirección provincial del Consejo De La Judicatura Del Azuay. Universidad De Cuenca. Ecuador. Recuperado de
- <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/25217/1/tesis.pdf>
- Vélez, R. (2011). Guía para establecer un sistema de administración de la compensación en la empresa. México: Oxford Universitypress.
- Vroom. (2018). Administración de la Compensación; sueldos, salarios y prestaciones. México: Prentice may.

INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

Dirección

Biblioteca de la Sede – Santiago

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana
809-724-0266, ext. 276; biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana. Tel.: 809-483-0100, ext. 245. biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua

Calle 1ra, Urb. Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.
809-584-7021, ext. 230. biblioteca@uapa.edu.do