

REPÚBLICA DOMINICANA
Universidad Iberoamericana - UNIBE



Escuela de Egresados de UNIBE EGRU

Proyecto final

Diseño de un sistema de beneficios adicionales para los colaboradores de una empresa de servicios a pasajeros aeroportuarios para el periodo 2024 - 2025.

Sustentante:

Jerson Antonio Duran Duran 23-0470

Asesor:

Fructo José Almonte Corcino

Santo Domingo, República Dominicana

Marzo, 2024

INDICE

1. CAPITULO I – INTRODUCCIÓN	3
1.1 Contextualización del problema	3
1.2 Justificación de la Investigación	3
1.3 Objetivos de la Investigación	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Alcance de la Investigación	4
1.5 Metodología	4
1.5.1 Metodología Cualitativa	5
1.5.2 Metodología Cuantitativa	5
1.5.3 Análisis comparativo	5
2. CAPITULO II – MARCO TEÓRICO	6
2.1 El salario	6
2.2 Importancia de los Beneficios adicionales en el Ámbito Laboral	8
2.3 Retención de empleados	9
2.4 Diseño de Sistemas de Beneficios	10
3. CAPITULO III – CONTEXTO DE LA EMPRESA	11
3.1 Descripción del sector Aeroportuario	11
3.2 Perfil de la Empresa	11
3.2.1 Creación	11
3.2.2 Misión	12
3.2.3 Visión	12
3.2.4 Valores	12
3.3 Análisis de la situación Actual de los Beneficios	12
3.3.1 Beneficios actuales	12
4. CAPÍTULO IV – METODOLOGIA	15
4.1 Enfoque del Proyecto	15
4.2 Diseño del Proyecto	15
4.3. Población y Muestra	15
4.4. Recolección de Datos	15
5. CAPITULO V – ANÁLISIS DE RESULTADOS	17
5. 1 Resultados de encuesta de uso y satisfacción de los beneficios actuales	17
5. 2 Resultado de entrevistas a empresas del sector	22
6. CAPÍTULO VI – PROPUESTA DE DISEÑO DE SISTEMA DE BENEFICIOS	24
6. 1 Propuesta para el diseño del sistema de beneficios	24
6. 2 Estructura y administración	26
6.3 Costos	31
6.4 Potenciales beneficios de aplicar el sistema	33
7. CAPÍTULO VII – CONCLUSIONES	34
7.1 Conclusiones y recomendaciones	34
ANEXOS	35
Bibliografía	37

1. CAPITULO I – INTRODUCCIÓN

1.1 Contextualización del problema

En la actualidad, las empresas de servicios enfrentan un entorno laboral más competitivo y dinámico, en el cual la retención de talento y la satisfacción de los colaboradores juegan un papel importante para el desarrollo de los negocios. Debido a esto es indispensable diseñar e implementar tanto una propuesta salarial atractiva como también un plan de beneficios adicionales que fomenten la lealtad y compromiso de los colaboradores y que también contribuyan a su bienestar y calidad de vida.

Las empresas en el sector aeroportuario, debido al entorno laboral exigente en el cual se encuentran, y con regulaciones y demandas específicas presenta obstáculos a la hora de atraer y retener talentos cualificados, lo que incrementa la importancia a los planes salariales y de beneficios.

La empresa en la que se estará aplicando este diseño de beneficios adicionales, luego de aplicar una encuesta de clima y satisfacción, arrojó que un gran porcentaje de sus colaboradores no se encuentran satisfechos con los

En este sentido, este proyecto se basará en diseñar un sistema de beneficios adicionales adaptado a las necesidades y expectativas de los colaboradores, con el objetivo de que se sientan valorados, incrementar su compromiso organizacional, reducir la rotación laboral y, al mismo tiempo, incrementar la atracción de talentos calificados.

1.2 Justificación de la Investigación

La empresa actualmente posee ciertos beneficios adicionales que fueron diseñados para satisfacer las necesidades de sus colaboradores iniciales; Sin embargo, el crecimiento de los colaboradores y el cambio generacional que existe ha dejado estos beneficios iniciales desfasados o no utilizados por los colaboradores más jóvenes.

A inicios del año 2023, en la empresa se llevó a cabo una encuesta de clima y satisfacción laboral, dentro de la cual se abordaban temas relacionados a la percepción del reconocimiento que reciben de parte de la empresa y la satisfacción que tienen con relación a los beneficios actuales que poseen. En estos puntos, alrededor de un 40% de los encuestados contestaron que no se sentían satisfechos con los beneficios actuales y el mismo porcentaje no sentían que la empresa reconocía la labor que realizaban. Además de esto, la encuesta incluía un espacio abierto, en el cual los colaboradores podían comentar o aportar alguna idea en específico. Muchos colaboradores utilizaron este espacio para solicitar un beneficio agregado en específico.

Además de esto, la empresa lleva ciertos indicadores básicos de gestión de gente, uno de estos siendo el porcentaje de rotación de personal. Este indicador muestra que más del 50% de las renuncias se debe a una mejor oferta laboral en empresas del sector servicios, incluyendo mejores beneficios.

Crear un sistema de beneficios adicionales flexible nos ayudará a que aumente el compromiso de los colaboradores con la empresa, utilizando los beneficios que satisfagan las necesidades propias de éstos y de igual forma nos posicionaría en un lugar más competitivo con relación a las empresas similares del sector.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Diseñar e implementar un sistema de beneficios flexible que sea equitativo, participativo, individualizado y competitivo, que permita motivar y retener a los colaboradores actuales del mismo modo que lleve a la empresa a un lugar más competitivo en el mercado y permita atraer posibles candidatos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar la estructura actual de la empresa y los beneficios actuales que ofrece
- Identificar las necesidades, preferencias y expectativas específicas del personal actual en la empresa a través de encuestas, entrevistas o grupos focales
- Investigar sobre las prácticas de beneficios adicionales que se realiza en empresas similares en el sector.
- Diseñar un modelo de beneficios adicionales flexible, que sea justo y transparente para los colaboradores.

1.4 Alcance de la Investigación

Este proyecto tendrá alcance a todos los colaboradores de la empresa, tanto administrativos como operativos, además de aplicarse en las cuatro sucursales que actualmente posee. Se incluirán aspectos como la compensación y la satisfacción laboral.

Es posible que se presenten ciertas limitantes, tales como la disponibilidad y disposición de una parte de los colaboradores, restricción de tiempo para ver el resultado del diseño una vez sea aplicado y límites de recursos presupuestarios.

1.5 Metodología

La investigación tendrá una metodología mixta debido al tipo de diseño de sistema a realizar:

1.5.1 Metodología Cualitativa

Se utilizarán entrevistas en profundidad con colaboradores clave, líderes de equipo y personal gerencial para comprender sus percepciones, necesidades y expectativas con relación a los beneficios ofrecidos.

1.5.2 Metodología Cuantitativa

Se utilizarán encuestas para recopilar datos sobre sus preferencias con relación a los beneficios, nivel de satisfacción con estos.

1.5.3 Análisis comparativo

Se realizará una comparación de prácticas de beneficios adicionales que se utilicen en empresas del sector aeroportuario y de servicio.

2. CAPITULO II – MARCO TEÓRICO

2.1 El salario

En las sociedades antiguas, el salario consistía en bienes o productos básicos, como alimentos, ropas, vivienda en lugar de lo que hoy conocemos como dinero. El primer salario registrado data de entre los años 3100 y 3000 antes de Cristo, a través de una tableta inscrita que detallaba porciones de cerveza entregada a trabajadores en Mesopotamia. De esto podemos pensar que el inicio del salario vino con una sociedad relativamente avanzada, en la cual ya se tuviera un sistema de trueque con el cual se comparara el valor de un objeto o bien con el valor o esfuerzo que pueda dar una persona.

La palabra salario como tal proviene de la palabra latina *Salarium*, la cual se refería a la porción de sal, un ingrediente muy preciado, usado tanto para preservar alimentos como para condimentarlos, que recibían los soldados romanos como parte de su pago. Aunque no todos corrían con la suerte de poder recibir una compensación por su trabajo, debido a que, aún en este tiempo, muchos de los trabajadores eran esclavos y realizaban trabajos forzados a cambio de alimentación con tal de que continuaran trabajando.

Ya en la edad media los trabajadores comienzan a tener más libertad y utilizan diferentes herramientas con las cuales realizan bienes y brindan servicios que pueden vender ellos mismos en los mercados.

Ya en la revolución industrial del siglo XIX se plasman los conceptos que se conocerían hoy en día como salarios. Con la introducción de las nuevas tecnologías, como las máquinas a vapor, se introduce el concepto de que las personas somos un factor variable dentro de las organizaciones, contra las máquinas, las cuales son un factor fijo. Además, en 1886, Charles Eugene Bedaux dio origen al sistema que se conocería como “Salarios e Incentivos”.

En la actualidad el salario se definiría según la Real Academia de la Lengua Española como “Cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores”. Según el código de trabajo de la República Dominicana, en su artículo 192, el salario se define como “Salario es la retribución que el empleador debe pagar al trabajador como compensación del trabajo realizado.”. En ambos casos, el salario es una remuneración que recibe una persona como compensación a la prestación de un servicio a un tercero.

Salario mínimo

A finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, con el fin de proteger a cierto grupo de trabajadores, fue instaurada una ley en Nueva Zelanda que asignaba un salario mínimo para este grupo de trabajadores. Luego de Nueva Zelanda siguieron Australia y Reino Unido. Estos salarios mínimos fueron instaurados de manera temporal, pero luego fueron ratificadas.

Para república dominicana, el primer salario mínimo fue instaurado con la ley 45 del congreso nacional, de fecha 25 de mayo de 1979. Esta ley asignaba un salario mínimo mensual, con el cual se calcularían los salarios por hora, semanal o quincenal tanto para los empleados públicos como

privados. Además, esta ley ordenaba aumentos a los que ya tuvieran el salario mínimo y no permitía que los colaboradores quienes tuvieran salarios mínimos pudieran ver reducidos sus salarios.

Administrar los salarios

Para las empresas, los salarios representan un costo y al mismo tiempo una inversión (Chiavenato, 2007) debido a que los salarios influyen directamente al costo del producto o servicio que se brinde y también son una inversión realizada con tal de obtener un mayor rendimiento de los trabajadores. Debido a esto, es necesaria un correcto manejo y control de los salarios es un punto estratégico para obtener una rentabilidad y rendimiento a la inversión realizada.

El determinar el salario justo es una tarea compleja que depende de factores internos, como las funciones a realizar y la comparación entre posiciones dentro de la misma empresa, como de factores externos, como el de la competencia, leyes y expectativas de los candidatos. El buen diseño salarial implica el éxito o fracaso de una organización.

Con relación a los salarios, estos pueden ser directos, que sería lo que recibe el colaborador como remuneración a su trabajo, por ejemplo, salarios, comisiones, bonificaciones. De otro lado, los salarios pueden ser indirectos, que son aquellos que no percibe el colaborador, pero resultan en un costo asociado a tener un colaborador para la empresa, por ejemplo, las aportaciones que realizan los empleadores para beneficios sociales y beneficios adicionales.

Beneficios de Ley

Desde 1920, muchos empleadores reconocieron lo importante que es dar ciertas prestaciones a los empleados para ayudarlos a mejorar su nivel de vida, por lo que comenzaron a ofrecer diferentes prestaciones que, a largo plazo se convertirían en beneficios sociales. Uno de estos beneficios son los planes de pensión, siendo Alemania uno de los primeros países en introducir un programa universal para los empleados.

En República Dominicana tenemos la Ley 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social, la cual modifica leyes y decretos anteriores, con el fin de regular y desarrollar los derechos y deberes del estado y los ciudadanos en materia de financiamiento para pensiones, discapacidad, maternidad, y riesgos laborales.

Mas allá de los Beneficios de Ley

Como una evolución de los beneficios sociales, también surgieron otros beneficios que se fueron agregando a medida que avanzan los años. Ejemplos de esto son los seguros privados con mayor cobertura, vacaciones pagadas, incentivos, etc., los cuales, a lo largo del tiempo, pueden, o no, ser incluidos en las legislaciones laborales, como los días de vacaciones anuales por ley.

Por otro lado, están los incentivos que agregarían para poder aumentar la productividad de los colaboradores, como las comisiones por ventas o incentivos por producción.

Compensación total

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, podemos dividir la retribución de los colaboradores en cuatro partes:

- **Salario:** Sería toda remuneración fija que reciben los empleados por el desempeño de sus funciones.
- **Compensación variable:** Es una forma de compensación que varía según un factor en específico, como pueden ser las bonificaciones por desempeño, comisiones por ventas,
- **Beneficios de ley:** son aquellos beneficios que están instaurados por Ley o decretos y que todo empleador debe cumplir, por ejemplo, el seguro de salud básico, planes de pensión estatal, seguros por accidentes laborales.
- **Beneficios adicionales:** Serían aquellos beneficios adicionales, no financieros, que ofrece una empresa a sus colaboradores para mejorar su calidad de vida u ofrecer adicional, como pueden ser planes de salud adicional, transporte, almuerzo, descuentos en productos y servicios, etc.

2.2 Importancia de los Beneficios adicionales en el Ámbito Laboral

Hoy en día, los beneficios adicionales realizan una función importante para las organizaciones, debido a que a medida que avanzan los años, los mercados se vuelven más competitivos y los colaboradores más exigentes. Además de esto los medios de comunicación y de obtención de datos son están más a alcance de todos y pueden comparar los beneficios actuales con los que ofrece un competidor, esto ayuda a que, si la empresa tiene un paquete de compensación con beneficios adicionales atractivo, atraiga candidatos más cualificados y retenga el talento actual.

Asegurando que tus colaboradores tengan una mejora en bienestar a través de beneficios como seguro de salud adicional, mayor flexibilidad y programas de bienestar físico puede aumentar no solo su productividad y compromiso con la organización, sino que también ayuda a que puedan estar más atentos en el trabajo.

Asegurando la salud y bienestar de los colaboradores, conseguimos también reducciones en ausentismos debido a temas de salud, y reducimos la rotación del personal. De otro lado, dependiendo de los tipos de beneficios podemos crear una diferencia competitiva con otras empresas del mismo sector, lo que nos ayuda a posicionarnos mejor ante los posibles candidatos.

2.3 Retención de empleados

De acuerdo a una investigación realizada por la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos (SHRM, por sus siglas en inglés), las empresas se han visto en la necesidad de implementar beneficios adicionales para reducir los índices de rotación de los empleados.

Beneficios como opciones de trabajo flexibles, días libres pagos, bienestar y salud son importantes para influir en estas métricas, es importante tener en cuenta la demografía de la empresa a la hora de diseñar un sistema de beneficios.

Generaciones y Beneficios

A medida que pasan los años, las generaciones en las empresas van cambiando y se van mezclando. Cada generación tiene objetivos y necesidades diferentes a la anterior y del mismo modo se refleja en las necesidades de beneficios en la empresa. Un estudio de Forbes Advisor detalla las necesidades de cada generación:

- **Generación Z (1997 – 2012):** Son la generación más joven de la fuerza laboral, la cual tiene un rápido crecimiento a medida que la generación más antigua se va retirando del mercado laboral. Esta generación tiene una mayor afinidad por la flexibilidad laboral, coberturas de seguro, principalmente enfocadas a servicios de salud mental y acceso a sistemas de gestión de aprendizaje.
- **Millennials (1981 – 1996):** para 2025, los Millennials representarán el 75% de la fuerza laboral, de acuerdo a estimaciones realizadas por TeamStage en su artículo “Estadísticas de los Millennials en el espacio de trabajo: Disparidades generacionales en 2024” (*Millennials in the Workplace Statistics: Generational Disparities in 2024*). Según el estudio de la revista Forbes Advisor, los millennials buscan la flexibilidad de horario, seguro de salud, pensión y días libres pagos.
- **Generación X (1965 – 1980):** La generación X, la cual está pronosticada a sustituir a ‘los Baby Boomers para el 2028, buscan flexibilidad en el trabajo, balance entre la vida y el trabajo y oportunidades de crecimiento.
- **Baby Boomers (1946 – 1964):** Los Baby Boomer, la generación más mayor de las que se encuentran en la fuerza laboral actualmente, buscan acceso a sistemas de gestión de aprendizaje, tiempo flexible y días libres.

Como podemos observar, en la mayoría de las generaciones existe un punto común, y es la búsqueda de tiempo laboral flexible, ya sea trabajando desde casa u horarios flexibles de trabajo.

2.4 Diseño de Sistemas de Beneficios

El diseñar un sistema de beneficios flexible es una forma de adaptar diversas necesidades y preferencias de los empleados, motivando la inclusión de ellos en la toma de decisión y una forma de aumentar la satisfacción laboral, siendo conscientes de que tienen los beneficios que más desean.

Para el diseño de este sistema se deben de tener en cuenta ciertos puntos:

- **Análisis de las necesidades de los empleados:** Si bien es cierto que los beneficios que se ofrezcan están, hasta cierta medida, ligados al presupuesto máximo que se pueda asignar, realizar encuestas o entrevistas nos ayudará a comprender las necesidades y preferencias de los empleados para centrar la búsqueda y propuesta de opciones que se adapten a las necesidades y deseos específicos de los colaboradores.
- **Personalización:** Permite que los colaboradores puedan elegir los beneficios que mejor se adapten a las necesidades y circunstancias propias, además de agregarle valor al proyecto, dándole participación.
- **Comunicación clara:** Es necesario que los colaboradores comprendan todas las opciones y las condiciones que tendrían con relación a los beneficios. Proporcionando materiales informativos, sesiones de orientación sobre los nuevos beneficios y cómo utilizarlos para que, además, les ayude a tomar la mejor decisión posible.
- **Flexibilidad:** Revisar que el sistema de beneficios continúe siendo relevante y efectivo para los colaboradores.

3. CAPITULO III – CONTEXTO DE LA EMPRESA

3.1 Descripción del sector Aeroportuario

En República Dominicana el sector de la aviación es un actor clave dentro de la economía del país, debido a que entre un 15% y 16% del producto interno bruto proviene del sector turismo y a su vez, la mayoría de los turistas que llegan al país ingresan por vías aéreas, llegando un total de 9,009,094 personas durante el año 2023, de los cuales 8,058,671 llegaron como no residentes (Sector Turismo, Banco Central de la República Dominicana). Para poder cubrir esta cantidad de pasajeros al año, los aeropuertos deben de tener infraestructuras robustas y una gestión integral de las operaciones.

Dentro de la gestión aeroportuaria, uno de los aspectos más importantes es el servicio para los pasajeros, debido a que este servicio al cliente es la primera impresión al llegar al país. Esto va desde los servicios de *check-in*, seguridad dentro y fuera del aeropuerto, migración, gestión de las maletas y equipajes, etc.

No solo los aeropuertos atienden las necesidades de los pasajeros, si no que deben brindar servicio a otras empresas, de las cuales las que destacarían más son las aerolíneas, las cuales tienen una relación simbiótica, debido a que cada empresa depende en gran medida de la otra para poder funcionar. Los aeropuertos brindan a las aerolíneas servicios de manejo de carga, abastecimiento, almacenamiento de combustible y mantenimiento de las aeronaves y servicios de despacho de vuelos. Además de las aerolíneas, también los aeropuertos sirven como centros para otro tipo de negocios que puedan agregar valor tanto a los pasajeros como al aeropuerto, como restaurantes, tiendas libres de impuestos, y salas de espera, este último como la empresa en la cual realizaremos el proyecto.

3.2 Perfil de la Empresa

3.2.1 Creación

La empresa surge a raíz de la búsqueda de nuevos mercados para implementar los servicios de salas de espera exclusivas para pasajeros y tripulantes de cabina, modelo de negocio que ya eran realizados en diferentes aeropuertos internacionales. Sus socios y fundadores presentaron su propuesta en 2013 ante la empresa que tiene la concesión de manejar la mayoría de aeropuertos internacionales de República Dominicana y les fue concedido el derecho. Ese mismo año iniciaron manejando la sala en el uno de los aeropuertos más importantes del país y luego fueron expandiendo sus operaciones hacia otros aeropuertos internacionales de República Dominicana.

Actualmente la empresa cuenta con operaciones en cuatro aeropuertos internacionales en República Dominicana y cuenta con más de doscientos cincuenta colaboradores entre todas las sucursales.

3.2.2 Misión

Estamos comprometidos con brindar servicios de alta calidad, donde nuestra prioridad es la satisfacción, seguridad y buena experiencia de nuestros pasajeros y visitantes, donde tengan una experiencia memorable en cada etapa de sus viajes.

3.2.3 Visión

Ser reconocidos como la compañía de hospitalidad aeroportuaria más destacada del caribe: la opción preferida tanto de los pasajeros como de los miembros de equipo.

3.2.4 Valores

Somos **Hospitalidad**: Nos impulsa el deseo de que nuestros clientes y usuarios se sientan recibidos y acogidos en cada una de nuestras salas.

Somos **Pasión**: Nos enorgullece poner todo el empeño y enfoque necesario para alcanzar nuestras metas. ¡Disfrutamos lo que hacemos!

Somos **Servicio**: Estamos comprometidos en generar en nuestros usuarios experiencias extraordinarias desde el primer contacto.

Somos **Equipo**: Creemos que cada eslabón de la empresa aporta habilidades y competencias individuales que integradas nos colocan en una posición privilegiada.

3.3 Análisis de la situación Actual de los Beneficios

3.3.1 Beneficios actuales

Actualmente la empresa cuenta con ciertos beneficios para los colaboradores, que responden a necesidades específicas que surgieron a través de los años. Con los beneficios que cuenta la empresa actualmente son:

- **Transporte para el personal operativo o subsidio de transporte**

Debido a los turnos de trabajo que tiene la empresa, y la dificultad que existe para llegar o salir de los diferentes aeropuertos donde se realiza las operaciones de la empresa, se ofrece el beneficio de transporte a los empleados, ya sea de puerta a puerta (desde la puerta del hogar hasta la puerta del trabajo, y viceversa), o en ruta, donde existe una ruta predeterminada y los colaboradores los autobuses disponibles para llegar a sus puestos de trabajo.

Del mismo modo, para el personal administrativo que no se encuentra en horarios para utilizar el transporte de entrada, se le otorga un subsidio de transporte con el fin de que pueda asistir a las instalaciones a desarrollar sus funciones.

- **Subsidio de plaza de estacionamiento**

Debido a las pocas plazas de estacionamiento disponibles en la sucursal principal del aeropuerto, al personal de operaciones que desee asistir a sus funciones en sus vehículos propios, la empresa subsidia el coste de las plazas de estacionamiento para empleados del aeropuerto.

- **Facilidad de pago para la compra de medicamentos**

Teniendo en cuenta el costo de los medicamentos, incluso si se tiene un seguro médico, la empresa se alió a otra empresa farmacéutica, la cual ofrece facilidades de crédito para que los colaboradores utilicen el beneficio y se les descuenta los montos consumidos vía nómina.

- **Facilidad de pago para compra de lentes con una óptica**

Al igual que el beneficio anterior, la empresa se alió con una óptica, con la cual los colaboradores pueden utilizar sus servicios y solicitar una cotización, que luego de aprobada por la empresa, se le descuenta los lentes prescritos vía nómina a los colaboradores.

- **Porcentaje de cobertura de seguro complementario**

Para ayudar a los colaboradores a tener mejores coberturas médicas, la empresa decidió, aliarse con una empresa aseguradora y, a través de un corredor de seguros, ofrecer planes complementarios y subsidiar una parte de estos/

- **Seguro de vida**

Debido a que el hecho de desplazar a los colaboradores implica riesgos, la empresa decidió contratar y subsidiar el seguro de vida de los colaboradores, con lo cual se ayuda al o a los beneficiarios que el colaborador elija.

- **Reconocimiento del empleado del trimestre**

Luego de una encuesta de satisfacción y clima, en un esfuerzo para conseguir que los colaboradores sientan que su trabajo está siendo visto, y aumentar el compromiso de estos, se lanzó una iniciativa de premiar al empleado del trimestre, teniendo como criterio inicial “*Good Jobs*” que básicamente son reconocimientos en base a un trabajo bien realizado.

- **Tarifa preferencial para uso del servicio**

Debido a que los colaboradores tienen familiares los cuales también viajan, o ellos mismos, se decidió ofrecer una tarifa especial para que ellos, o sus familiares directos, puedan disfrutar de la experiencia que ellos se encargan de entregar a los pasajeros.

- **Celebración de cumpleaños**

De manera mensual se realiza la celebración de los cumpleaños que han transcurrido durante el mes, con el fin de promover un ambiente de trabajo positivo y fomentar las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

- **Canasta de nacimiento**

Para las colaboradoras que están embarazadas y están cerca de la fecha de parto, o los colaboradores cuyas esposas compañeras de vida, que hayan sido registradas debidamente en la empresa, están a punto de dar a luz, se les realiza un regalo de una canasta de un kit con elementos necesarios para el cuidado del bebé durante las primeras etapas del mismo. Con esto logamos apoyar a los colaboradores con la transición de vida para ser padres, o tener un nuevo bebé en la familia. Del mismo modo fomentamos el bienestar familiar y un ambiente inclusivo.

- **Fiesta de Navidad, actividad de aniversario de la empresa y reconocimiento de antigüedad**

Como es acostumbrado en República Dominicana, a finales de año se realiza una fiesta con motivo de celebración de las fiestas navideñas. Aunque este podría no considerarse como un beneficio adicional como tal, la fiesta aporta beneficios como la promoción de un mejor ambiente laboral, en el cual los colaboradores pueden compartir con sus compañeros fuera del entorno laboral, aumentar la moral de los mismos. Del mismo modo, en esta fiesta se aprovecha para agradecer la labor realizada por los colaboradores, reconociendo sus esfuerzos y premiando a aquellos colaboradores que han destacado durante ese año, fomentando el buen trabajo.

Al igual que la fiesta de navidad, en el mes de aniversario de cada sucursal se realiza una actividad de integración o viaje de turismo interno con el fin de fomentar el espíritu de equipo, aumentar la moral, promocionar una cultura positiva y se aprovecha para reconocer a los colaboradores con más antigüedad en la empresa.

4. CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

4.1 Enfoque del Proyecto

Esta investigación tiene un impacto directo en el subsistema de compensación y beneficios del área de gestión humana. Tendrá un enfoque mixto entre métodos cualitativos y cuantitativos debido a que, de manera cualitativa, tendrá en cuenta las percepciones y experiencias de los colaboradores a través de entrevistas. Por otro lado, de manera cuantitativa, se medirá la satisfacción de los beneficios propuestos a través de entrevistas.

4.2 Diseño del Proyecto

Será un diseño no experimental, debido a que no son manipuladas las variables ni se establecerán condiciones controladas (grupo control).

De igual forma se utilizará una mezcla de métodos cualitativos y métodos cuantitativos para recopilar información:

- **Métodos Cualitativos:** Se recolectan datos no numéricos con el fin de conocer la realidad de los individuos u organizaciones. En este caso se utilizarán entrevistas para obtener este tipo de datos.
- **Métodos Cuantitativos:** en este método nos enfocamos en coleccionar y analizar datos con el fin de formar una hipótesis y/o probar teorías. En este caso utilizaremos encuestas para conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre los beneficios que actualmente reciben y qué otro tipo de beneficios prefieren.

4.3. Población y Muestra

En la empresa actualmente existe una población de 285 colaboradores. De esta población, se utilizará una muestra de un total de 198 personas respondieron encuestas, lo que representa un 95% de confianza, es decir, un 95% de que las respuestas representen a la población, con un 4.5% de margen de error.

Esta muestra contiene colaboradores de todos los niveles jerárquicos de la empresa y de todos los aeropuertos, debido a que la finalidad es conocer, de manera general, sus percepciones, aunque se analicen más profundamente los aeropuertos y niveles jerárquicos de manera individual.

4.4. Recolección de Datos

Los datos fueron recolectados principalmente de dos fuentes:

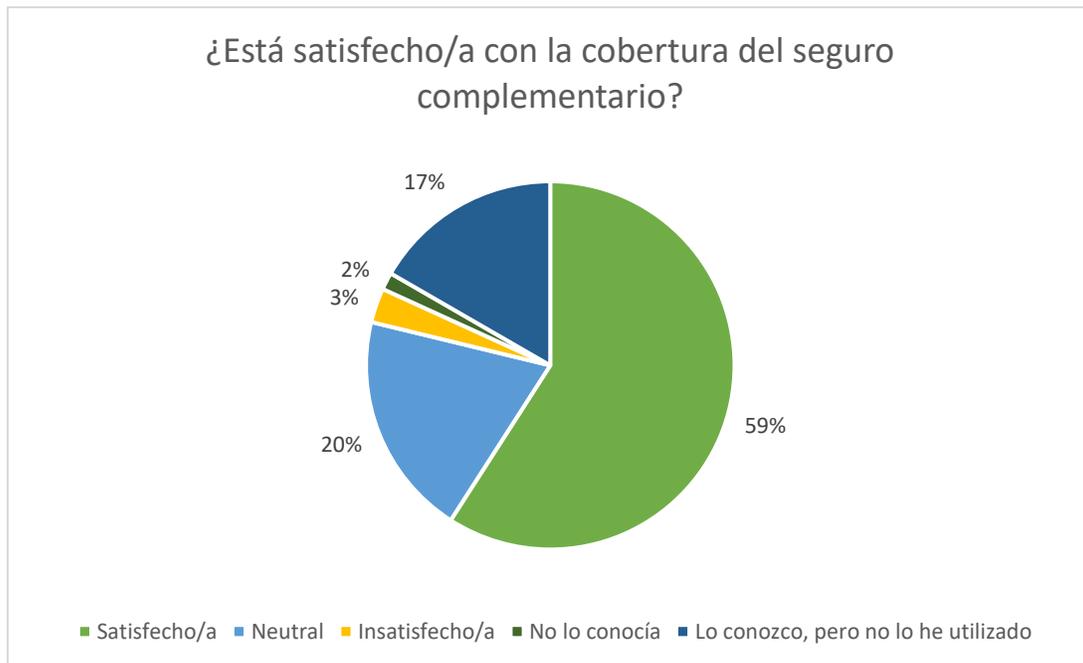
- **Encuestas:** las cuales fueron aplicadas directamente a los colaboradores para conocer sus percepciones sobre los beneficios actuales, y sobre qué otro tipo de beneficios pueden ofrecerse y que los colaboradores desearían obtener.

- **Entrevistas:** Se realizarán entrevistas de a representantes de otras empresas dentro del sector aeroportuario para conocer qué otro tipo de beneficios ofrecen las demás empresas del sector y compararlos con los que actualmente se ofrecen en la empresa.

5. CAPITULO V – ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Resultados de encuesta de uso y satisfacción de los beneficios actuales

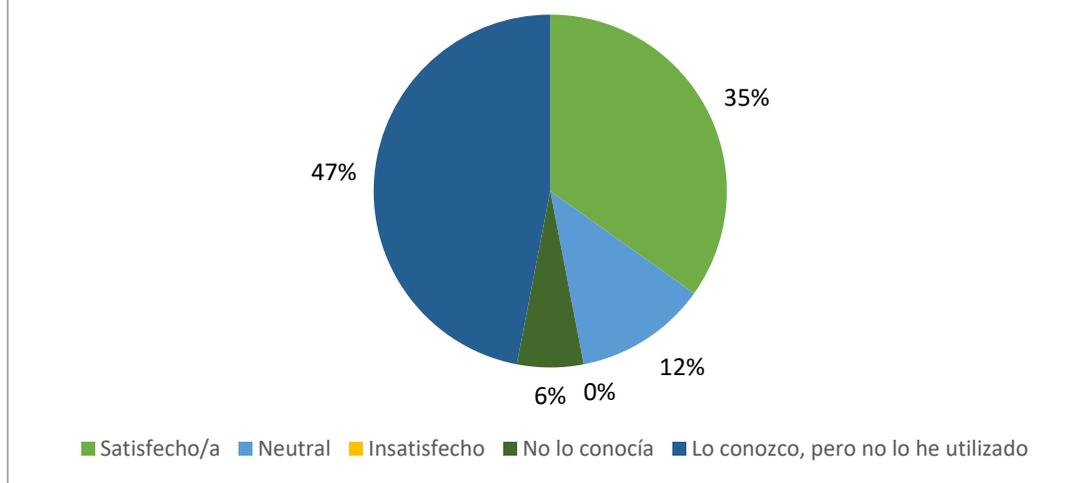
Luego de realizadas las encuestas, las cuales fueron contestadas por un total de 178 colaboradores, estos fueron los resultados:



Esta primera pregunta tiene que ver con el porcentaje de cobertura del seguro complementario. Podemos ver que muchos de los colaboradores consideran satisfactoria la cobertura ofrecida.

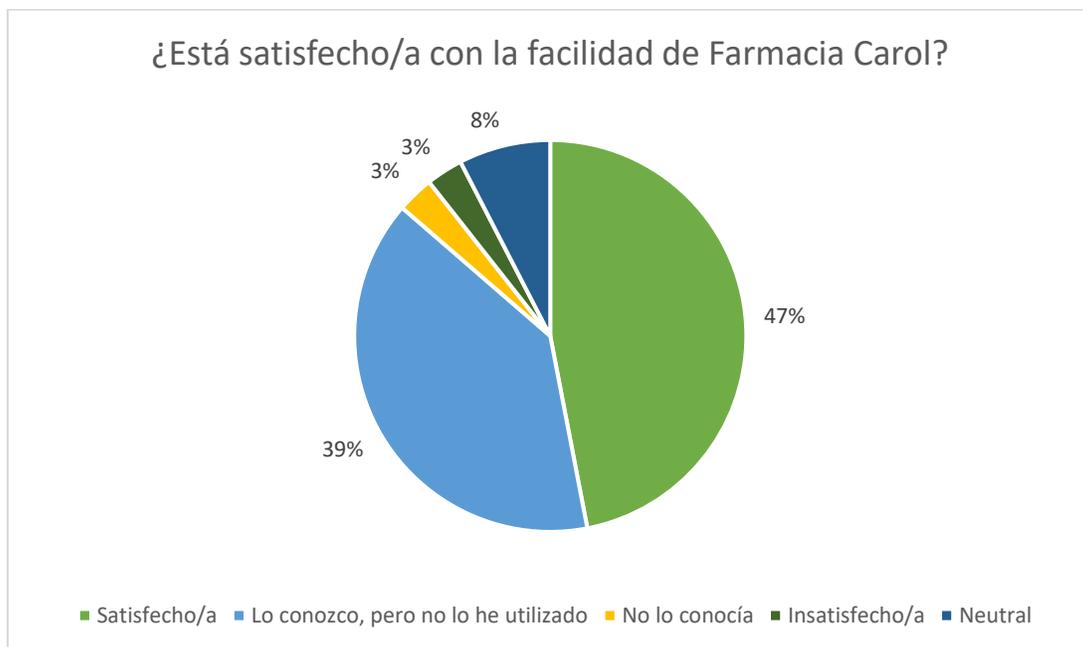
Cabe destacar que, aunque casi el 60% de los colaboradores esté satisfecho con este beneficio, solo alrededor del 10% de los colaboradores tiene un plan complementario de seguro de salud.

¿Está satisfecho/a con la facilidad de óptica Oviedo?



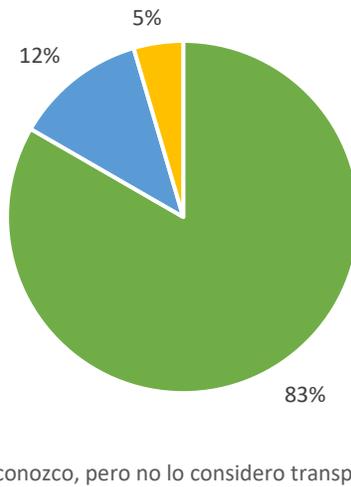
En esta segunda pregunta, relacionada a las facilidades de pago para óptica, se observa que la mayor parte conocen del beneficio, pero en gran parte no lo han utilizado. Con relación a este punto, puede existir un punto de mejora.

¿Está satisfecho/a con la facilidad de Farmacia Carol?



Esta tercera pregunta tiene que ver con la facilidad de pago para la compra de medicamentos en una farmacia local. La mayor parte de los colaboradores están satisfechos con el beneficio.

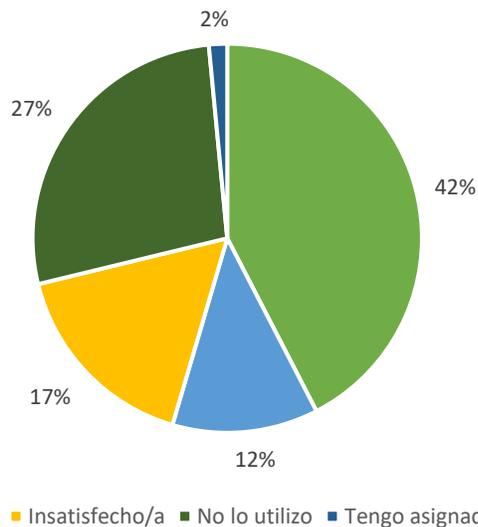
¿Considera que se valora el trabajo de los colaboradores a través de los reconocimientos trimestrales?



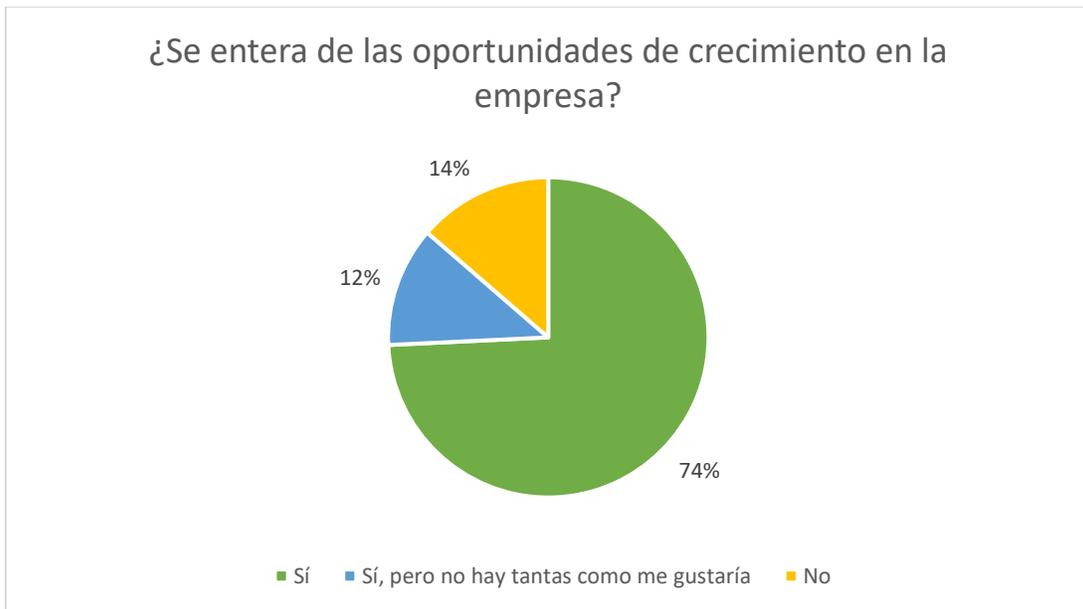
En este beneficio nos centramos en la percepción que tienen los colaboradores con relación a los reconocimientos del empleado trimestral.

En su mayor parte consideran que a través de los colaboradores sienten que su trabajo es valorado a través de esta iniciativa.

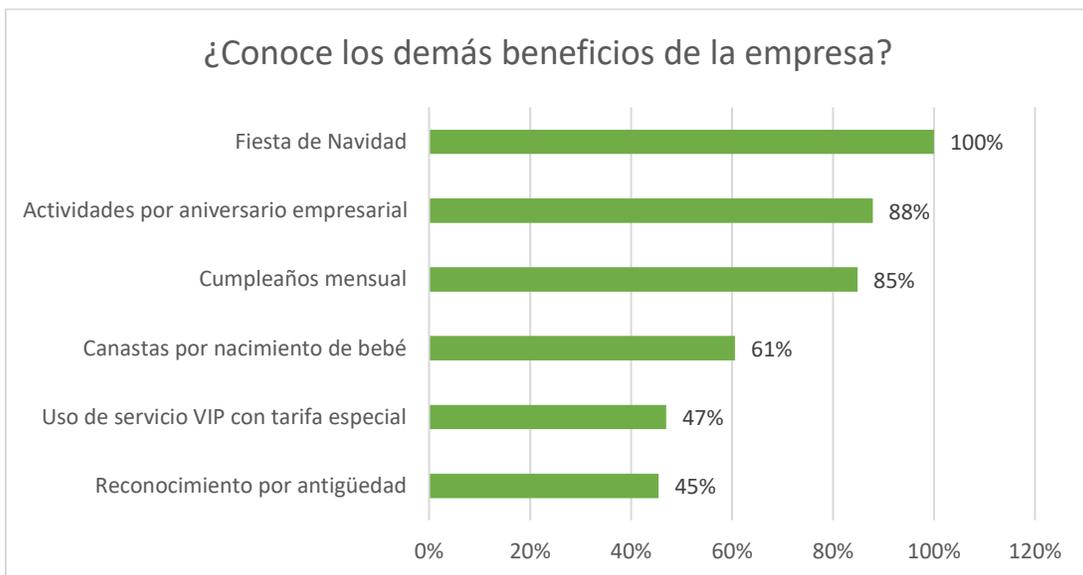
¿Está satisfecho/a con el transporte?



Con esta pregunta buscamos conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores con el servicio del transporte. Menos de un 50% del personal está conforme con el servicio de transporte, lo que nos da a entender que es posible que se necesite revisar este beneficio e indagar más en profundidad sobre los motivos por el cual este porcentaje es tan bajo.

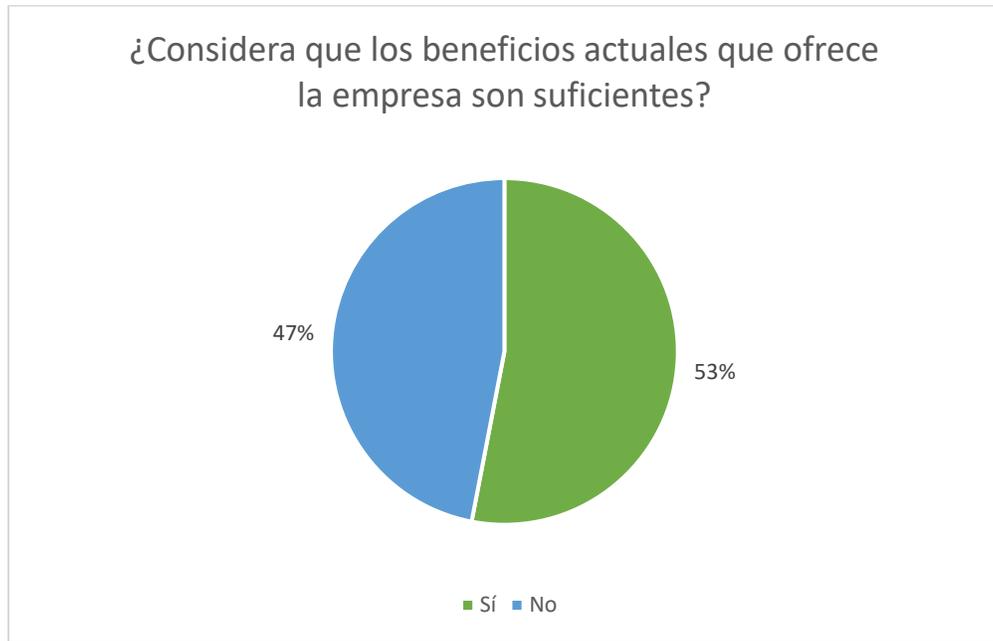


En este caso nos enfocamos sobre las oportunidades de crecimiento que existe en la empresa y si la comunicación le llega hasta los colaboradores. En la mayor parte consideran que las oportunidades les llegan.

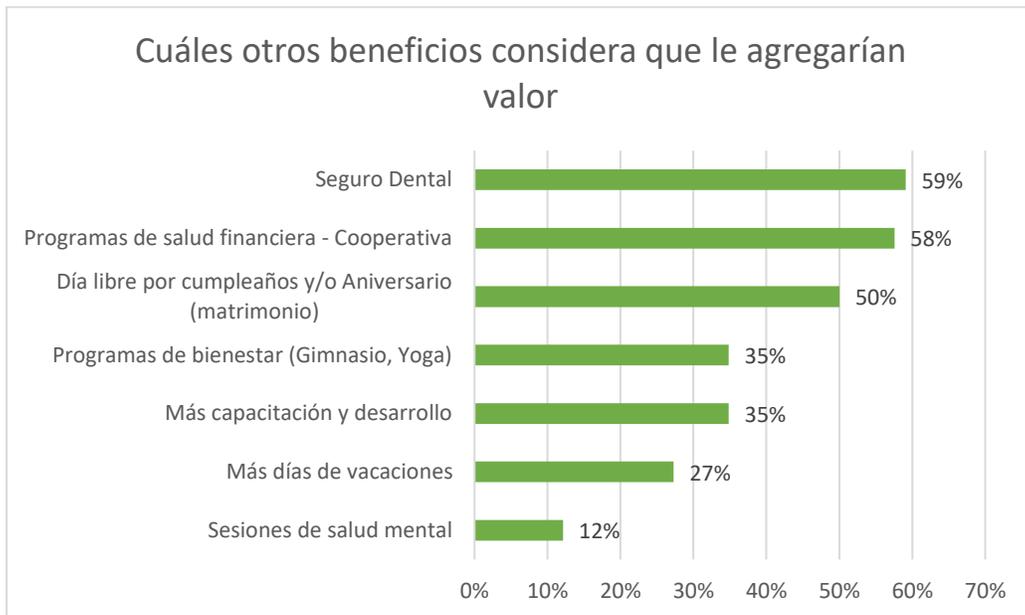


En esta pregunta buscamos conocer qué tanto conocen los beneficios y actividades que ofrece la empresa para los colaboradores.

Como podemos ver, el reconocimiento por antigüedad es el que menos es conocido, solo siendo seleccionado por un 45% de los empleados que han contestado la encuesta, seguido, no por muy de lejos, por el uso de los servicios con tarifa especial.



Con esta pregunta intentamos conocer la percepción de si los beneficios actuales son suficientes. Como se puede observar, un 53% de los colaboradores considera suficientes los beneficios actuales. De igual forma la siguiente pregunta extiende esta, dando opción a elegir diferentes opciones de beneficios.



En esta pregunta podemos ver que más del 50% de los colaboradores seleccionó como posible beneficios adicionales Seguro dental, seguido muy de cerca por programas de salud financiera y

cooperativas y luego, en un tercer lugar, días libres por motivos especiales (cumpleaños, aniversario, etc.).

Por último, además de las preguntas realizadas y descritas en este apartado, se colocó un espacio donde los colaboradores podían opinar libremente o dejar algún comentario. En este apartado los comentarios que más destacaron fueron de cara a la oficina localizada en la ciudad: la necesidad de ampliar las plazas de estacionamiento en la oficina y la posibilidad de otorgar un subsidio para transporte al transporte.

5.2 Resultado de entrevistas a empresas del sector

Además de las encuestas anteriores, se realizaron entrevistas a representantes del sector aeroportuario para conocer los beneficios que ofrecen y compararlos con los que actualmente ofrece la empresa. A través de estas entrevistas obtuvimos lo siguiente:

	Empresa donde se aplicará el proyecto	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
1- ¿Actualmente ofrecen seguro complementario? en caso de que sí ¿subsidian una parte a todo el personal?	Sí, un monto fijo que equivale al 75% del primer plan. Solo al colaborador.	Sí, el porcentaje de descuento varía según el nivel jerárquico. Solo al colaborador.	Sí, 50% de cualquier plan.	Sí. porcentaje varía según banda salarial.
2- ¿Cuentan con programas de bienestar (subsidio de gimnasio, clases de yoga, etc.)?	No.	No.	Sí, cuenta corporativa de gimnasio para SDQ.	Sí, cuenta corporativa de gimnasio, yoga. Subsidio de un porcentaje del gimnasio.
3- ¿Tienen facilidades con farmacias?	Sí, descuento vía nómina. Solo medicamentos.	No.	Sí descuento vía nómina. Solo medicamentos.	Sí. Descuento vía nómina. Solo medicamentos.
4- ¿Otorgan horarios flexibles o días de teletrabajo a las posiciones que pueden trabajar desde casa?	Teletrabajo a solicitud, para días específicos, previa coordinación con gerente o encargado. No existe ninguna política.	No.	Si, trabajo remoto a las posiciones adm o comerciales previa notificación.	Sí, dos días a la semana con teletrabajo, siempre y cuando no tengan algún pendiente que amerite estar en la oficina.
5- ¿Otorgan días libres por día de	No.	No.	Día libre de cumpleaños a	Sí, luego de 3 años.

cumpleaños o aniversario?			partir de 5 años en la empresa	
6- ¿Tienen algún programa de capacitación y desarrollo, reembolso de matriculación o programas de mentoría?	Plan de capacitación según necesidades reportadas por supervisores, encargados y gerentes.	Sí, plan de capacitación y desarrollo junto a INFOTEP y crecimiento de carrea.	Capacitaciones relacionadas a las funciones: Ventas, francés, carga internacional	Sí, planes de crecimiento de carrera, subsidio de matriculación.
7- ¿Tienen o están asociados a una cooperativa u ofrecen préstamos a los colaboradores?	No	Sí, estamos asociados a una Cooperativa de ahorros y préstamos.	No cooperativa. Préstamos se gestionan a través de RRHH	Sí. Cooperativa
8- ¿Otorgan beneficios de ley aumentados, como días de vacaciones adicionales o días libres por antigüedad?	No.	Sí, más días de vacaciones a partir de 3, 5 y 7 años.	No.	Sí, más días de vacaciones luego de ciertos años trabajando en la empresa, más días de licencia de paternidad y por matrimonio
9- ¿Dan subsidio de alimentación ya sea en efectivo o a través de alguna aplicación?	Subsidio de alimentación vía nómina.	Sí, debido a que manejan restaurantes ofrecen los almuerzos y cenas.	Subsidio de alimentación en base a voucher mensuales para uso en centros preestablecidos	Sí, subsidio de alimentación vía nómina y, además, vouchers de consumo mensual.
10- ¿Cuenta la empresa con trasporte para los colaboradores o subsidio del mismo?	Sí, transporte para el personal de operaciones, subsidio para el personal administrativo.	Solo transporte en ruta para cierto horario. Sin subsidio.	Sí, transporte para todo el personal que lo requiera.	Sí, transporte para todo el personal que lo requiera.

Como podemos observar, la empresa en la cual se aplica el proyecto está en el centro con relación a los beneficios que ofrece, otorgando mejores beneficios en algunos aspectos como el porcentaje de subsidio de seguro complementario y otras facilidades, pero quedando corto en otros beneficios comparado con las demás empresas.

De igual forma, esto nos ayuda un poco a observar qué ofrecen las demás empresas y nos ayuda a saber de qué forma podemos crear, modificar o ampliar los beneficios.

6. CAPÍTULO VI – PROPUESTA DE DISEÑO DE SISTEMA DE BENEFICIOS

6.1 Propuesta para el diseño del sistema de beneficios

Tomando en cuenta los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa, en conjunto a las entrevistas realizadas a los colaboradores, se propone un sistema de beneficios adicionales, el cual contará con nuevos beneficios, así como mejora a algunos beneficios que actualmente poseen los colaboradores.

Esta propuesta de beneficios lleva consigo una revisión de los costos que conllevaría aplicar los mismos, la creación de un sistema de puntos y recompensa con el cual los colaboradores puedan seleccionar los beneficios que más gusten y la creación de políticas específicas a cada beneficio con el fin de crear claridad, consistencia, el correcto control y cumplimiento de estos beneficios.

Diferenciar entre personal de operaciones y personal administrativo

La finalidad de dividir entre estos dos grupos es debido a la diferencia de horario y forma de trabajar que tienen ambos grupos. Por un lado, tenemos el personal administrativo, el cual labora de lunes a viernes en horario de, usualmente, 9:00 de la mañana a 6:00 de la tarde. Este personal suele tener asignado una computadora portátil, con la cual realizan sus funciones y esto les permite tener algo más de movilidad. Dentro de este personal también podemos incluir al personal de atención al cliente que realiza sus funciones enteramente en las oficinas que hay ubicadas en la ciudad, debido a que, al igual que el personal administrativo, tienen un horario fijo, aunque no tienen una computadora portátil asignada. Por otro lado, tenemos al personal de operaciones, los cuales realizan sus funciones enteramente en los aeropuertos y tienen horarios rotativos. Este personal trabaja en turnos de 12 horas durante tres días consecutivos y luego tienen tres días de descanso y, además, no tienen computadoras asignadas.

Esta diferencia en horario y realización de funciones nos lleva a separar los beneficios entre generales, los cuales pueden ser utilizados por cualquier colaborador, sin importar si es de operaciones o administrativo, y beneficios específicos, los cuales estarían enfocados al personal administrativo.

Nuevos Beneficios

Considerando las necesidades y percepciones de los colaboradores, a través de la encuesta de percepción y satisfacción de beneficios adicionales, se llegó a la conclusión de obtener los siguientes beneficios:

Beneficios generales:

- **Plan dental:** Actualmente la empresa cuenta con plan dental contratado dentro del seguro complementario, pero, debido a que la más del 50% de los colaboradores expresaron su necesidad de obtener este beneficio, se ponderó contratar este beneficio adicional.

- **Cooperativa:** Se buscó una alianza estratégica con una cooperativa de ahorros y préstamos con presencia a nivel nacional con el fin de ofrecer a los colaboradores acceso a servicios financieros, créditos y promocionar el bienestar financiero.
- **Subsidio de clases de idiomas:** Se crea una alianza estratégica con una plataforma para aprender idiomas. Se realizaría un descuento mínimo al colaborador con relación a esta plataforma para crear un incentivo al estudiar y el total retenido sería devuelto una vez haya sido completado el programa de maneja exitosa.
- **Programa de referidos:** Teniendo en cuenta el tiempo que puede llegar a tomar el reclutar personal de nuevo ingreso, se desarrolló un programa por el cual se incentivaría a los colaboradores a referir personal a las vacantes abiertas.

Beneficios específicos:

- **Teletrabajo:** Se ofrecería un día de teletrabajo a la semana para el equipo administrativo. Este día no puede coincidir con el inicio o final de la semana laboral.
- **Días libres:** Se otorgaría un día libre durante la semana del cumpleaños o aniversario de boda del colaborador administrativo para disfrute con sus familiares y amistades.
- **Membresía corporativa en gimnasio:** En primera instancia solo se otorgaría este beneficio debido a la escasez de gimnasios que ofrecen el servicio de membresía corporativa.

Mejora de beneficios actuales

Con la introducción de nuevos beneficios, se realiza una revisión de los beneficios actuales con tal de llevarlos a un nivel superior al actual:

- **Facilidad con farmacia:** Se propone el subsidio de un porcentaje del coste de los medicamentos que compren los colaboradores hasta un tope anual.
- **Facilidad con óptica:** Debido al relativo poco uso de este beneficio, se propone extender el mismo hasta los familiares cercanos de los colaboradores.
- **Uso de los servicios de la empresa:** Se propone cambiar el beneficio de en vez de siempre ser una tarifa especial, otorgar un servicio gratuito al año para el colaborador o familiar directo, y luego de este servicio otorgar la tarifa especial.
- **Seguro complementario:** Otorgar un 50% porcentaje de subsidio a un beneficiario adicional del seguro complementario luego de cumplir con ciertos requisitos.

Mejora de los beneficios de ley

Además de los beneficios expuestos anteriormente, también se propone mejorar ciertos beneficios de ley:

- **Vacaciones:** Otorgar mayor número de días de vacaciones luego de haber cumplido con cierto criterio. Inicialmente este beneficio solo sería otorgado para personal administrativo y luego sería llevado a operaciones.
- **Días de licencia de paternidad:** Con el fin de que los padres se involucren más con el nacimiento de sus hijos e hijas, se aumentaría el número de días de licencia por paternidad.

6.2 Estructura y administración

Para dar estructura tanto a los beneficios como al archivo de selección de beneficios, es necesario calificar a estos en cuatro categorías:

- 1) **Bienestar y Salud:** Estos beneficios están enfocados a promover la salud y bienestar de los colaboradores. Incluyen los siguientes beneficios:
 - Facilidad de pago de medicamentos
 - Facilidad de pago de lentes
 - Porcentaje de cobertura de seguro complementario
 - Seguro de vida
 - Seguro dental
 - Membresía corporativa de gimnasio
- 2) **Reconocimiento y motivación:** Estos son beneficios destinados a reconocer el desempeño de los colaboradores, así como promover la motivación, compromiso en el lugar de trabajo y el trabajo en equipo. Incluye:
 - Reconocimiento del empleado del trimestre
 - Celebración de cumpleaños
 - Fiesta de navidad
 - Reconocimiento de antigüedad
- 3) **Financieros:** Son beneficios relacionados a aspectos financieros y económicos de la vida de los colaboradores y tienen el propósito de ayudarlos a gestionar sus finanzas de manera efectiva y mejorar su bienestar económico. Se incluyen:
 - Transporte y subsidio de transporte
 - Subsidio de plaza de estacionamiento
 - Subsidio de clases de idiomas
 - Programa de referidos
- 4) **Flexibilidad y equilibrio vida - trabajo:** beneficios diseñados para ayudar a los colaboradores a equilibrar sus responsabilidades laborales y personales y tienen como

objetivo satisfacer las necesidades personales y profesionales. Se incluyen en esta categoría:

- Uso de servicio VIP
- Días libres adicionales a los de ley
- Regalo de canasta por nacimiento de bebé
- Teletrabajo
- Más días de vacaciones a los que especifica la ley
- Más días de licencia de paternidad a los que especifica la ley

Condiciones

La mayoría de los beneficios tendrán alguna limitante o condición para que los colaboradores puedan optar a estos:

Beneficios para empleados		
Beneficio	Tiempo de espera / Condición	Costos
Seguro de vida	Inmediatamente es contratado	Empresa subsidia el 100%
Transporte	Inmediatamente es contratado	Empresa subsidia el 100%
Subsidio de transporte	Inmediatamente es contratado	Empresa subsidia en base a distancia recorrida para llegar al trabajo, nivel jerárquico y movilidad de la posición.
Subsidio de plaza de estacionamiento	Inmediatamente es contratado. Sujeto a disponibilidad de plazas. Reemplaza Transporte a menos que sea notificado el no uso de la plaza de estacionamiento.	Empresa subsidia el 100%
Facilidad de pago de medicamentos 1	3 meses laborando	Colaborador paga el 100%
Facilidad de pago de medicamentos 2	6 meses laborando	Colaborador paga el 90% y la empresa subsidia un 10% hasta un límite de RD\$ 3,000.00 anuales
Facilidad de pago de lentes	3 meses laborando	Colaborador paga el 100%
Seguro complementario 1	3 meses laborando	Tope: 75% de plan Royal en tipo Suplementario
Seguro complementario 2	Más de 1 año laborando, posición jerárquica de supervisor, gerente o encargado	Tope: 75% de plan Royal en tipo Suplementario más 50% de plan Royal en tipo suplementario para el primer dependiente.

Seguro dental	3 meses laborando	Empresa subsidia el 75%
Membresía corporativa de gimnasio	3 meses laborando	Empresa subsidia 60% de plan de Gimnasio membresía corporativa
Programa de referidos	6 meses laborando.	Se recompensará con un 5% del salario de la posición referida luego que sea contratado y el nuevo ingreso cumpla 3 meses.
Uso de servicios de la empresa	6 meses laborando	Tarifa preferencial. Colaborador cubre el 100%
	1 año laborando	1 pase gratis anual, luego tarifa preferencial
Subsidio de clase de idiomas	1 año laborando.	Empresa subsidia el 90%

Otros beneficios y programas	
Beneficio	Detalle
Días libres adicionales a los de ley	Luego de un año trabajado se otorga un día libre en su día de cumpleaños. Luego de un año trabajado, se otorga un día libre en su día de aniversario de boda (debe de estar casado).
Regalo de canasta por nacimiento de bebé	Madres: Para aplicar, deben haber quedado embarazadas luego de haber sido contratadas. Padres: Deben haber estado trabajando por lo menos 3 meses antes de la fecha de parto.
Teletrabajo	Aplican solo posiciones administrativas luego de haber estado trabajando durante más de 6 meses y demostrando un rendimiento óptimo de la posición.
Día de vacaciones adicionales	- Luego de 5 años de trabajo: 18 días de vacaciones - Luego de 10 años: 20 días de vacaciones en total
Licencia de paternidad adicionales	Se otorgan 3 días libres para los colaboradores de operaciones. Se otorgan 5 días libres para los colaboradores de administración

Administración

De los beneficios propuestos, se otorgarán a todos los colaboradores, siempre y cuando cumplan las condiciones para recibir estos:

- Seguro de vida
- Transporte
- Subsidio de transporte
- Subsidio de plaza de estacionamiento
- Programa de referidos
- Días libres adicionales a los de ley
- Regalo de canasta por nacimiento de bebé
- Teletrabajo
- Día de vacaciones adicionales
- Licencia de paternidad adicionales
- Uso de servicios de la empresa

Los siguientes beneficios serán seleccionados libremente por los colaboradores, siempre y cuando cumplan con los requisitos:

- Facilidad de pago de medicamentos 1
- Facilidad de pago de lentes
- Seguro complementario 1
- Seguro dental
- Facilidad de pago de medicamentos 2
- Subsidio de clase de idiomas
- Seguro complementario 1
- Membresía corporativa de gimnasio

Para la administración del sistema de beneficios adicionales seleccionados se creó un formulario que debe completar el colaborador de la mano del personal de Recursos Humanos seleccionado para realizar las labores de seguimiento de compensación y beneficios.

Este formulario utiliza un sistema de puntuación que, dependiendo de varios parámetros, habilita o deshabilita beneficios específicos y otorga o resta puntos:

Formulario de selección de beneficios adicionales

Nombre	Jerson Antonio Duran	Amonestaciones	
Fecha de Ingreso	1/1/2020	Leve	
Reconocimientos trimestrales	0	grave	
Empleado del año	No		
Posicion	Gerente		
Tiempo en la empresa	Años: 4; Meses: 3; Días: 3		
Puntaje Disponible	4		

Facilidad de pago de medicamentos 1	x	Valor	1
Facilidad de pago de lentes	x	Valor	1
Seguro complementario 1	x	Valor	1
Seguro dental		Valor	0.5
Facilidad de pago de medicamentos 2		Valor	1.5
Subsidio de clase de idiomas		Valor	1
Seguro complementario 2		Valor	1.5
Membresía corporativa de gimnasio	x	Valor	1

Total de puntos seleccionados	4
Puntaje restante	0

Firma del colaborador

Firma de RRHH

Instructivo de llenado:

Nombre: Se coloca el nombre del colaborador

Fecha de Ingreso: Se coloca la fecha de ingreso del colaborador, si el colaborador tiene más de tres meses, se le habilitan 3 puntos.

Reconocimiento trimestral: Se coloca la cantidad de reconocimientos trimestrales que haya tenido el colaborador, por cada reconocimiento que el colaborador haya recibido obtiene 0.25 puntos hasta un máximo de 1 punto (cuatro reconocimientos de empleado del trimestre).

Empleado del año: Se selecciona sí o no si el colaborador ha sido elegido como colaborador del año. En caso de que sí haya sido elegido se otorga un punto. Este punto inhabilita los puntos por reconocimientos trimestrales.

Posición: Se selecciona el nivel jerárquico del colaborador. Dependiendo del nivel jerárquico se habilitan beneficios.

Amonestaciones: Si el colaborador ha recibido amonestaciones, restan puntaje dependiendo de la gravedad de estas:

- **Leve:** Resta 0.25 puntos, hasta un máximo de 0.5.
- **Moderada:** Resta 0.5 puntos hasta un máximo de 1

Beneficios: Dependiendo de la antigüedad y posición jerárquica se habilitan más posiciones. Para seleccionar un beneficio, se debe de marcar con una X al lado del beneficio a seleccionar.

Total de puntos seleccionados: Muestra el total de puntos seleccionados.

Puntaje restante: Muestra los puntos disponibles. En caso de que se haya seleccionado más puntaje que los puntos disponibles, el formulario muestra un error.

6.3 Costos

Al proponerse nuevos beneficios, estos conllevan costos adicionales que no que se pueden detallar según el siguiente cuadro:

Beneficio	Actual	Nuevo / Elección mejorada	Diferencia
Transporte	Subsidiado por empresa	Subsidiado por empresa	Se mantiene igual
Subsidio De Transporte	Subsidiado por empresa	Subsidiado por empresa	Se mantiene igual
Subsidio De Plaza De Estacionamiento	Subsidiado por empresa	Subsidiado por empresa	Se mantiene igual
Facilidad De Pago Para La Compra De Medicamentos	Colaborador asume el total	La empresa subsidia un 10% hasta RD\$ 3,000.00 por empleado	Según el historial de uso del 2023, la mejora representaría un gasto de, aproximadamente, RD\$ 120,000.00 al año
Facilidad De Pago Para La Compra De Lentes En Óptica	Colaborador asume el total	Colaborador asume el total propio y de los familiares	Se mantiene igual
Porcentaje De Cobertura De Seguro Complementario	75% de plan Royal en tipo Suplementario	75% de plan Royal en tipo Suplementario más 50% de plan Royal en tipo suplementario para el primer dependiente.	Mejora solo aplica a Supervisores / Encargados y Gerentes, Aumentaría gasto en alrededor de RD\$ 60,000.00 al año
Cobertura De Seguro De Vida	Subsidiado por empresa	Subsidiado por empresa	Se mantiene igual
Tarifa Para Uso De Servicio	Uso aproximado de 4 pasajeros al año	Un pase gratis	Aumentaría el costo de las operaciones por la diferencia no pagada de los servicios ofrecidos
Celebración De Cumpleaños Mensual	Subsidiado por empresa	Subsidiado por empresa	Se mantiene igual
Regalo De Canasta Por Nacimiento De Bebe	Subsidiado por empresa	Subsidiado por empresa	Se mantiene igual
Fiesta De Navidad Y Reconocimiento De Antigüedad	Subsidiado por empresa	Subsidiado por empresa	Se mantiene igual
Seguro Dental		Plan básico RD\$ 100.00 pesos por empleado. Empresa Subsidia 75%. Pronóstico: 100 empleados	Costo supondría RD\$ 90,000.00 al año
Cooperativa De Ahorro Y Bienestar Financiero		No supone gasto monetario para la empresa. Solo tiempo de coordinación.	RD\$ 0.00
Subsidio De Clase De Idiomas		Matrícula USD\$ 375.00 al año por matrícula. Se otorgaría a 4 colaboradores como plan piloto	Alrededor de RD\$ 88,500.00 al año
Programa De Referidos		5% del salario de la persona referida	En el 2023 se contrataron 69 personas, con un salario medio alrededor de RD\$ 28,000.00. Aplicando un aumento del 5% a esos salarios podemos estimar que se pagaría alrededor de RD\$ 102,000.00 por concepto de bono por referido
Membresía Corporativa De Gimnasio		Membresía coporativa RD\$ 1,750.00. empresa cubre 60%	Estimado de 15 colaboradores, total de RD\$ 189,000.00 al año
Total			Alrededor de RD\$ 569,850.00 al año

6.4 Potenciales beneficios de aplicar el sistema

Como ya hemos detallado anteriormente, el aplicar un sistema personalizado de beneficios adicionales nos beneficiaría en diferentes puntos:

- **Mejora de la satisfacción y retención de los empleados:** Permitiendo que los empleados elijan los beneficios que mejor se adapta a ellos y a la de sus familias, podemos conseguir una mayor satisfacción laboral, aumentando su compromiso y lealtad hacia la empresa y, del mismo modo, reduciendo la rotación de personal.
- **Atracción de talento:** El tener un sistema de beneficios personalizado nos puede llevar a atraer nuevos talentos, destacándonos como un empleador atractivo en el mercado tan competitivo en el que nos encontramos actualmente.
- **Flexibilidad para adaptarse a diferentes necesidades:** Las personas tienen circunstancias y necesidades diferentes en diferentes etapas de sus vidas. Un sistema de beneficios personalizado permite a los empleados ajustar sus beneficios según sus necesidades cambiantes, ya sea que estén solteros, casados, tengan hijos, estén cerca de la jubilación, etc.
- **Reducción de costos:** Al colaborador elegir específicamente qué beneficio desea, nos ayuda a reducir costos de beneficios que los colaboradores no apreciarían.

7. CAPÍTULO VII – CONCLUSIONES

7.1 Conclusiones y recomendaciones

En el contexto actual de competitividad laboral y búsqueda de retención de talento, el diseño de un sistema de beneficios adicionales se presenta como una estrategia clave para fortalecer la satisfacción laboral, y compromiso de los colaboradores. A través de un enfoque centrado en las necesidades individuales de los colaboradores, esta iniciativa busca no solo mejorar la calidad de vida laboral, sino también aumentar la competitividad de la empresa en el mercado laboral.

Recomendación final:

Teniendo en cuenta la encuesta de uso y satisfacción aplicado a los colaboradores de la empresa en cuestión, y a través de las entrevistas realizadas a otras empresas del sector aeroportuario, se recomienda aplicar el diseño propuesto a través de diferentes pasos:

- **Comunicación y planificación:** Comunicar de forma clara y transparente los cambios a realizar al sistema de beneficios actual, cuales serían los nuevos beneficios, los límites y cómo influirían las amonestaciones, estableciendo plazos claros para las pruebas a realizar.
- **Seguimiento:** luego de implementado, dar seguimiento a través de encuestas sobre el uso y satisfacción de los nuevos beneficios contratados.
- **Evaluar y ajustar:** Evaluar si los beneficios están acorde a las necesidades y ajustar donde sea necesario, sin olvidar que pueden surgir nuevos beneficios que se pueden agregar a este diseño.

Por último, el éxito del sistema de beneficios dependerá de cómo la empresa pueda adaptarse a las diferentes necesidades de los colaboradores, las cuales van cambiando con el tiempo, y de que puedan mantener el compromiso con el bienestar y el desarrollo profesional de ellos.

Bibliografía

- Juárez, R. A. V. (2013). *Administración de la compensación sueldos, salarios y prestaciones (2a. ed.)*.
- Polanco, M. (2023, 27 octubre). Aeropuertos del país son motores del crecimiento y áreas de conectividad. *Periódico elCaribe*.
<https://www.elcaribe.com.do/panorama/dinero/aeropuertos-del-pais-son-motores-del-crecimiento-y-areas-de-conectividad/>
- LA IMPORTANCIA DEL TRANSPORTE AÉREO PARA REPÚBLICA DOMINICANA. (2019, 6 enero). International Air Transport Association - IATA.
<https://www.iata.org/contentassets/bc041f5b6b96476a80db109f220f8904/dominican-republic-el-valor-de-la-aviacion-spanish.pdf>
- Turismo y negocio: Invertir en la República Dominicana. (s. f.).
<https://www.unwto.org/es/inversion/turismo-y-negocio-invertir-en-la-republica-dominicana#:~:text=Por%20todo%20ello%2C%20el%20sector,econom%C3%ADa%20de%20la%20Rep%C3%ABlica%20Dominicana>.
- *Sector turismo*. (s. f.). <https://www.bancentral.gov.do/a/d/2537-sector-turismo>
- Código de Trabajo de la República Dominicana [CT], Ley 16 de 1992. 29 de mayo de 1992.
- *The first writing: counting beer for the workers* - Google Arts & Culture. (s. f.). Google Arts & Culture. <https://artsandculture.google.com/asset/the-first-writing-counting-beer-for-the-workers/fgF9ioy89DC2Uw?hl=en>
- Ley sobre salarios mínimos, Ley No. 45, de fecha 25 de mayo de 1979

- SHRM. (2024, 15 marzo). What benefits can employers offer to improve employee retention? *SHRM*. <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/hr-answers/benefits-can-employers-offer-to-improve-employee-retention>
- Wong, B., JD. (2024, 1 febrero). Workplace Benefit Trends by generation in 2024. *Forbes Advisor*. <https://www.forbes.com/advisor/business/workplace-benefit-trends-by-generation/>

ANEXOS

1. Encuesta de uso y Satisfacción de beneficios adicionales

Aeropuerto *

- Santo Domingo
- Santiago
- Puerto Plata
- Samaná
- Administrativo - Ciudad

Categoría de su posición *

Seleccione la respuesta en la cual se pueda calificar su posición dentro de la empresa:

- **Operaciones** - Atención al cliente: Posiciones que tienen contacto directo con el cliente, ya sea vía correo, por teléfono o cara a cara. Quienes brindan el servicio.
- **Supervisor/a**: Posición cuya función principal es dirigir el trabajo de los supervisados y asegurar el buen desempeño de estos.
- **Administrativo**: Posiciones de apoyo a operaciones.
- **Gerencial**: Posiciones con mayor toma de decisión sobre las operaciones, con enfoque principal en planificación, organización, coordinación

- Operaciones - Atención al cliente
- Supervisor/a
- Administrativo
- Gerencial

Instrucciones

- Por favor, seleccione la respuesta que mejor refleje su opinión o experiencia.

¿Está satisfecho/a con la cobertura del seguro complementario? *

- Satisfecho/a
- Neutral
- Insatisfecho/a
- No lo conocía
- Lo conozco, pero no lo he utilizado

¿Está satisfecho/a con la facilidad de óptica Oviedo? *

- Satisfecho/a
- Neutral
- Insatisfecho/a
- No lo conocía
- Lo conozco, pero no lo he utilizado

¿Está satisfecho/a con la facilidad de Farmacia Carol? *

- Satisfecho/a
- Neutral
- Insatisfecho/a
- No lo conocía
- Lo conozco, pero no lo he utilizado

¿Considera que se valora el trabajo de los colaboradores a través de los reconocimientos trimestrales? *

- Sí
- No
- No tenía conocimiento sobre el reconocimiento trimestral.
- Lo conozco, pero no lo considero transparente
- Otros: _____

¿Está satisfecho/a con el transporte? *

- Satisfecho/a
- Neutral
- Insatisfecho/a
- No lo utilizo
- Tengo asignado una plaza de parqueo

¿Se entera de las oportunidades de crecimiento en la empresa? *

- Sí
- No
- Sí, pero no hay tantas como me gustaría

¿Conozco los demás beneficios de la empresa?
Por favor seleccione todos los que conoce.

- Cumpleaños mensual
- Canastas por nacimiento de bebé
- Fiesta de Navidad
- Uso de servicio VIP con tarifa especial
- Reconocimiento por antigüedad
- Actividades por aniversario empresarial

¿Considera que los beneficios actuales que ofrece la empresa son suficientes? *

- Sí
- No

Cuáles otros beneficios considera que le agregarían valor

Elija hasta un máximo de 3

- Seguro Dental
- Programas de bienestar (Gimnasio, Yoga)
- Sesiones de salud mental
- Día libre por cumpleaños y/o Aniversario (matrimonio)
- Más capacitación y desarrollo
- Programas de salud financiera - Cooperativa
- Más días de vacaciones