



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Administración**

Tema:

**Diseño del Plan de compensación y beneficios para una
institución financiera del sector público**

Sustentada por:

Aniaris López De La Cruz	2006-1950
Henry Morel Ortega	2012-0838
Scarlet Sarai Coste Sierra	2013-0333

Asesores:

Lic. Víctor Herrera
Lic. Triana Bello

Monografía para optar por el título de:
Licenciatura en Administración de Empresas

Distrito Nacional, República Dominicana
Abril 2017

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	I
RESUMEN	V
INTRODUCCIÓN	VI

CAPITULO I.

ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANCA SOLIDARIA ... 1

1.1 Reseña de Banca Solidaria.....	1
1.2 Visión, Misión y Valores de la institución	2
1.3 Objetivos, Políticas y Reglamentos	3
1.4 Compensación y beneficios empresarial.....	3
1.4.1 Definiciones	4
1.4.2 Objetivos de la compensación y beneficios	5
1.5 Importancia.....	6

CAPITULO II.

COMPONENTES DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN 7

2.1 Planeación estratégica	7
2.1.1 Proceso de la planeación estratégica	8
2.1.2 Estrategia de recursos humanos	10
2.1.3 Estrategia de compensación salarial	11
2.2 Componentes del sistema	12
2.2.1 Equidad interna.....	12
2.2.2 Equidad externa.....	13
2.3 Elementos de un plan de compensación y beneficios.....	14

CAPITULO III.

COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS BANCA SOLIDARIA. 16

3.1 Información General	16
3.1.1 Sueldos.....	19
3.1.2 Beneficios	19
3.1.3 Compensación	20
3.1.4 Otros	20

3.2 Fortalezas y Debilidades de las Compensaciones y Beneficios	20
3.2.1 Fortalezas	21
3.2.2 Debilidades	21

CAPITULO IV.

PROPUESTA DEL PLAN DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS..... 24

4.1 Fijación de métricas para la evaluación	24
4.2 Compensación por resultados de la empresa	24
4.2.1 Compensaciones monetarias	25
4.2.2 Compensaciones no monetarias	25
4.3 Mecanismos de implementación y difusión	29

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES VIII

BIBLIOGRAFÍA..... X

ANEXOS

AGRADECIMIENTOS

A Juan B. Gómez A. -Woody- por creer en mí aun cuando yo había dejado de creer, por enseñarme un nuevo significado de la palabra relación, por ser la diferencia en mi vida, gracias por siempre estar. Sin ti esta conquista no hubiera sido posible.

A Katherine Liliana -Kk- por todo el tiempo robado, sólo con el objetivo de que aprendas en el ejemplo y que todo es cuestión de insistir, persistir, resistir y nunca desistir.

Con el Corazón Aniaris

AGRADECIMIENTOS

A mi amado Dios por darme la vida, por darme tantas bendiciones que no merezco. Por poner en mí el querer como el hacer y permitirme finalizar esta etapa de mi vida donde alcanzo una de las metas soñadas, terminar esta carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

A mis padres Lina Sierra y Omar Coste por ser mis mayores impulsores a estudiar y sobresalir, por enseñarme que aunque no haya herencia material, la mejor herencia que los padres le pueden entregar a sus hijos, es una buena educación.

A mis hermanas Natalie y Priscila por tener que soportarme durante estos cuatro años y un chin más y estar al pendiente de mis pasos. Las quiero Pedazos.

A cada profesor con el que tuve la oportunidad de formarme, gracias por sus consejos y experiencias de vida que de alguna u otra forma han influenciado en mi vida laboral y personal.

Scarlet Coste Sierra

AGRADECIMIENTOS

A mis padres

Por estar ahí siempre que los necesito, gracias por ser mis modelos a seguir y por enseñarme que en la vida hay que luchar para lograr lo que uno quiere. Los amo.

A mis hermanos

Por enseñarme qué es el compañerismo, gracias por hacer este viaje que llamamos vida un tren más divertido.

A mi novia

Laura gracias por apoyarme en todo momento y circunstancia, por ser fuente de alegría en mi vida y por ser quien eres.

A Scarlet y Aniaris

Mis compañeras de monografía, gracias por recibirme con los brazos abiertos y darme la oportunidad de ser su compañero, gracias por su responsabilidad, paciencia y dedicación.

A UNAPEC y sus profesores

Por ser mis mentores en este proceso de desarrollo personal, gracias por ser proveedores de conocimiento.

A nuestros asesores: Víctor Herrera y Triana Bello

Gracias por guiarnos por el camino correcto en el desarrollo de este proyecto.

Henry Morel

RESUMEN

El plan de compensación y beneficios de una institución pública o privada es la manera de retribuir al empleado por el trabajo que realiza. En ese sentido constituye una pieza importante, ya que ésta es una de las herramientas con que cuenta la institución para que los talentos se mantengan motivados, enfocados y comprometidos a perseguir las metas. Sobre este tema inciden muchos factores como son la misión, visión y objetivos de la institución, lo que puede ofrecer la competencia en el mercado laboral, la planeación estratégica, entre otros. Hay un sin número de formas con las cuales ésta se puede llevar a cabo y se ajustará en gran medida al tipo de entidad y trabajo que se realice.

INTRODUCCION

Existen sistemas de compensaciones desde que el trabajo existe, a través de los años se han modificado en conjunto con el comportamiento de las economías de los países y la competitividad del conocimiento de las personas en el campo laboral. La importancia de este tema radica en que si el personal no se siente motivado, trabaja con menos productividad, calidad y compromiso. El factor humano es una ventaja competitiva para las organizaciones, por lo que tener empleados motivados y comprometidos hoy en día es un valor agregado.

Es por esto que entendemos que toda institución que esté vigente en la administración moderna, debe tener estructurado un plan de compensación y beneficios que motive al personal y establezca un vínculo entre los costos laborales y la productividad. Es notable cómo los resultados por falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en el ambiente laboral.

Las políticas de compensación y beneficios ya no son vistas como una simple rutina sino que se están convirtiendo en una parte integral de la estrategia de recursos humanos. Hoy en día las empresas enfocan sus esfuerzos en la calidad de su personal para alcanzar su éxito, están constantemente preocupadas por la satisfacción laboral, la motivación y el sentido de pertenencia de sus empleados; se han dado cuenta que el factor “salario” no es

precisamente el más importante, sino la compensación como un todo. Las nuevas generaciones de profesionales buscan desarrollarse en empresas que promuevan su desarrollo personal y profesional y un salario alto no garantiza del todo su permanencia dentro de una compañía. El siguiente trabajo de investigación está compuesto por cuatro capítulos divididos de la siguiente manera: Antecedentes de la institución financiera Banca Solidaria, Componentes de un sistema de compensación, Compensación y beneficios de Banca Solidaria y Propuesta de plan de Compensación y beneficios.

En el capítulo I se desarrolla la reseña histórica de la institución, su misión, visión y valores y aspectos generales sobre la compensación y beneficios empresariales, definiciones e importancia del mismo.

En el capítulo II se establecen los conceptos concernientes a los componentes de un sistema de compensación. En este capítulo explicamos la importancia del proceso de planeación estratégica, de las estrategias de recursos humanos y la compensación salarial, así como características generales de un plan de compensación y beneficios.

En el capítulo III mostramos la situación actual de la institución de estudio mostrando el sistema de compensación actual con el que cuenta la empresa así como las fortalezas y debilidades del mismo.

En el capítulo IV hacemos propuestas a la institución que pueden integrar dentro de sus compensaciones y la importancia de difundir las mismas.

CAPÍTULO I.

ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANCA SOLIDARIA

1.1 Reseña de Banca Solidaria

Banca Solidaria fue creada al final del año 2012, por el Presidente Danilo Medina. Es un programa especializado en microfinanzas, cuyo objetivo principal es facilitar financiamiento y educación financiera a los microempresarios y microempresarias para apoyar su desarrollo e inclusión financiera.

Es el principal Programa del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME), organismo autónomo adscrito al Ministerio de Industria y Comercio (MIC), dirigido por un Consejo Directivo presidido por el ministro de esa institución y la activa participación del BanReservas como intermediario financiero de los fondos, implementado a través de un acuerdo firmado para tales fines. Banca Solidaria presta especial atención a captar y promover talentos gerenciales y operacionales comprometidos con el desarrollo social del país.

Sus sucursales están ubicadas próximo al Banco de Reservas y en algunos casos dentro de este. No tienen cajeros, vigilantes, ni bóvedas debido a que no manejan efectivo. Los desembolsos y pagos de cuotas de los préstamos se realizan a través del Banco de Reservas y subagentes bancarios. (Banca Solidaria, 2016)

1.2 Visión, Misión y Valores de la institución

Misión

Mejorar el bienestar de las personas de más bajos ingresos de la población dominicana, a través del financiamiento y capacitación a los micros y pequeños empresarios (as), promoviendo la inclusión financiera, la democratización del derecho al crédito y la creación de capital social, utilizando la metodología de grupos solidarios.

Visión

Ser la Institución reconocida como líder de la promoción y desarrollo sostenible de las Micro y Pequeñas Empresas, ofreciendo servicios de alta calidad e impulsando la mayor fuerza creadora de empleo de nuestro país.

Valores

- Compromiso Social
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Excelencia
- Calidad en el Servicio
- Equidad
- Rentabilidad
- Innovación
- Honestidad

1.3 Objetivos, Políticas y Reglamentos

Dentro de los principales objetivos que tiene la institución podemos mencionar:

- Facilitar préstamos para promover y fomentar a las micros y pequeñas empresas como política social del desarrollo y generación de empleos e inclusión financiera.
- Proveer servicios de educación financiera y asistencia técnica a los propietarios y propietarias de estas unidades productivas.
- Promoción y formación de Grupos Solidarios con la participación y coordinación de los líderes comunitarios y juntas de vecinos.
- Apoyar el emprendedurismo y desarrollo empresarial de la mujer jefa de hogar.
- Incentivar la cultura del ahorro.
- Promover la solidaridad en los barrios y comunidades.

1.4 Compensación y beneficios empresarial

La administración de compensación y beneficios es la herramienta de gestión que las empresas utilizan para estos propósitos. Esta herramienta es parte fundamental de la gestión del talento humano.

Y nos preguntamos, ¿Qué son las compensaciones?

Al respecto Carlos Alberto Gherzi (2005) afirma que la compensación consiste en la existencia de dos relaciones obligacionales (créditos y débitos) recíprocas, en donde dos sujetos son, al mismo tiempo, deudores y acreedores entre sí.

“Los colaboradores de una empresa aportan su conocimiento y esfuerzo a la empresa a cambio de una compensación. En la administración moderna este término va más allá de la remuneración salarial, esto incluye los incentivos, gratificaciones, reconocimientos y otros, que brindan motivación al personal.”
(Pérez, 2015)

1.4.1 Definiciones

Salario: Según (Chiavenato, 2009) Salario es el total de las percepciones económicas de las trabajadoras, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena".

Compensación: La compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus". (LosRecursosHumanos.com, 2017)

Desempeño: El desempeño laboral según (Chiavenato, 2009), "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos"

Beneficio: Mejora que experimenta una persona o una cosa gracias a algo que se le hace o se le da. (Gardey, 2017)

Bono por desempeño: el bono por desempeño es un monto extra al salario que recibe el empleado de acuerdo a las ganancias anuales de la empresa. Por lo regular se realiza de forma general, pero algunas empresas la realizan en base a su desempeño laboral o de acuerdo a su preparación profesional. (Impulsa Popular, 2017)

1.4.2 Objetivos de la compensación y beneficios

Los objetivos de la compensación empresarial van dirigidos a la mejora de la empresa. Algunas de éstas son:

- Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser justas para atraer personal.
- Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones similares a las de otras organizaciones que estén en la misma industria.

- Incitar el desempeño. El pago debe reforzar el cumplimiento de las responsabilidades.
- Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.
- Elevar la moral de la fuerza laboral. (Recursos Humanos, 2007)

1.5 Importancia

La importancia de este tema radica en que si el personal no se siente motivado, trabaja con menos productividad, calidad y compromiso. El factor humano es una ventaja competitiva para las organizaciones, por lo que tener empleados motivados y comprometidos hoy en día es un valor agregado.

Es por esto que entendemos que toda institución que esté vigente en la administración moderna, debe tener estructurado un plan de compensación y beneficios que motive al personal y establezca un vínculo entre los costos laborales y la productividad. Es notable cómo los resultados por falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en el ambiente laboral.

CAPÍTULO II.

COMPONENTES DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN

2.1 Planeación estratégica

La planeación (o planificación) estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir, considera un enfoque global de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y genéricos, pero que afectan a una gran variedad de actividades. (Crece Negocios, 2014)

La planeación es donde se anticipa a situaciones que pueden llegar a afectar la empresa, ya sea de forma negativa o positiva, esto ayudará a buscar la forma de anticiparse a cambios o sucesos futuros. Si no se planifica, los directivos fueran todos en direcciones diferentes, con metas diferentes sin poder dirigir a la empresa y sus empleados en el logro de los objetivos pues cada uno tendría el suyo propio.

Existen dos tipos de planes que son el fundamento de la planeación en las instituciones:

- Los planes tácticos o estratégicos que son estructurados por los gerentes de alta dirección y son los que traducen y definirán las metas a alcanzar por la organización.
- Los planes operativos que es la que identifica los procesos y procedimientos que se necesitan en los niveles más bajos de la organización para poner en práctica los planes estratégicos en las actividades diarias.

La planeación no es sólo una herramienta clave para el directivo pues implica un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba dentro de la organización.

2.1.1 Proceso de la planeación estratégica

Según Corzo (2005), el proceso de planeación estratégica es un proceso que nos ayuda a reflexionar ante la actual misión de la organización, dónde debemos tomar en cuenta los recursos que la empresa posee y la situación del medio o entorno en el que opera, con el principal objetivo de colocar a dicha empresa con la capacidad de poder responder al entorno, por medio de saber tomar decisiones a mediano y largo plazo basados en estrategias que pueden ser globales y específicas. Los principales pasos de la planeación estratégica son los siguientes:

- a) Identificación de la visión, misión y los objetivos actuales de la organización.
- b) Análisis del ambiente externo: para los buenos administradores el análisis del ambiente externo es un paso clave en la implantación de la planeación

estratégica, ya que refleja las posibles opciones que pueda tener la alta dirección de una organización.

c) Identificación de oportunidades y amenazas: al haber analizado el ambiente externo, la alta dirección de una organización debe haber percibido las oportunidades de las cuales la organización se puede beneficiar y al mismo tiempo las amenazas que encontrará.

d) Análisis de los recursos de la organización: el siguiente paso es examinar el interior de nuestra organización, es decir, saber con qué herramientas contamos para poder aprovechar cada recurso y hacer frente a todas las adversidades que se presenten.

e) Identificación de fortalezas y debilidades: el análisis anterior descubre las herramientas o recursos con los que puede contar la organización internamente, entre estos podríamos mencionar: capital, habilidades técnicas, personal calificado, tanto en la rama operativa como en la alta gerencia, y otros.

f) Formulación de estrategias: después de realizar los análisis anteriores, es necesario formular estrategias para los distintos niveles de alta dirección de la organización; al diseñar estas estrategias se debe seguir un proceso de toma de decisiones, ya que los gerentes se ven en la necesidad de formular y evaluar distintas alternativas de estrategias.

g) Implementación de estrategias: uno de los últimos pasos del proceso es la aplicación de lo que se planeó, ya que se puede haber planificado con mucha efectividad, pero si no se pone en práctica, de nada sirven los recursos que se hayan invertido.

h) Evaluación de resultados: el proceso de planeación estratégica se debe culminar con la evaluación o control de lo implantado; aquí se deben medir los resultados obtenidos y se deben comparar con los resultados esperados.

2.1.2 Estrategia de recursos humanos

Dessler (2009), en su libro Administración de recursos humanos, expone lo siguiente:

“Los gerentes utilizan el término “estrategia de recursos humanos” para referirse a las líneas de actuación específicas en la administración de los recursos humanos que la empresa sigue para alcanzar las metas. La administración estratégica de recursos humanos implica formular y ejecutar las políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan empleados con las habilidades y las conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas.”

La Estrategia de Recursos Humanos está estrictamente ligada al personal y a la forma de cómo una empresa elige o selecciona a sus trabajadores, al mismo tiempo de cómo deberá mantenerlos equipados con distintas herramientas que permitan que cada trabajador sea más útil en su trabajo. Partiendo de

seleccionar a los mejores colaboradores, estos deberán ser bien introducidos a sus actividades laborales y a la cultura de cada empresa, al igual que se les debe mantener preparados para poder seguir siendo competitivos y productivos dentro de una organización. (León, 2005)

2.1.3 Estrategia de compensación salarial

Un buen sistema de compensación está orientado a motivar a los empleados, mejorar la satisfacción de éstos y retener buenos talentos lo que se traducirá en mejores resultados para la empresa. Una compensación salarial adecuada puede marcar la diferencia entre retener a los empleados clave o ver cómo éstos se van a la competencia.

“La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas a los trabajadores, los cuales derivan de su empleo.”
(Dessler, 2009)

Vásquez (2014) comenta: “Las estrategias de compensación en la gestión de personas no consisten sólo en aumentar los sueldos, sino en encontrar los programas de retribución adecuados al entorno empresarial, a la orientación estratégica y a la cultura laboral en la organización.”

2.2 Componentes del sistema

Todo sistema está en constante transformación y en ello influye tanto factores externos como internos al mismo tiempo. Es por esto que debemos encontrar el equilibrio deseado entre la equidad interna y la equidad externa.

2.2.1 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.” (Dessler, 2009)

La equidad interna tiene como finalidad crear un ambiente en el que todos los empleados de una misma organización se sientan satisfechos en cuanto a las labores que desempeñan en su lugar de trabajo y la compensación laboral que reciben. Por lo que se pudiera decir que a puestos similares y de similar complejidad y obligaciones, se remunere de igual forma.

Es importante resaltar que de no tener en cuenta la equidad interna dentro de nuestro plan de compensaciones, puede generar un impacto significativo entre los compañeros de trabajo, tanto en satisfacción como en clima laboral.

Al respecto Jiménez Madión (2013) comenta, que pareciera sencillo el tema de compensación y equidad interna pues “podemos suponer que implementando una escala salarial con niveles de puestos de acuerdo a la responsabilidad podemos solucionar la equidad interna.” Sin embargo, continúa, “el tema es mucho más complejo que eso, porque intervienen una serie de factores que hay que estudiar.”

Dentro de esos factores que Jiménez (2013) comparte, se encuentran la antigüedad laboral, la compensación del mercado, el costo total del incremento salarial y el poder de negociación de los talentos externos.

2.2.2 Equidad externa

En su libro *Administración de recursos humanos*, Dessler (2009) define este concepto de la siguiente manera: “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.”

Los sistemas de compensación de hoy día, buscan encontrar el mejor equilibrio entre pagar salarios que atraigan y retengan al talento y gestionar de manera eficiente los costos salariales de la organizaciones y por esto, constantemente, tratan de comparar sus compensaciones con organizaciones líderes según el sector y tamaño de la compañía. A partir de esta revisión, entonces fijan sus parámetros.

Estas revisiones se hacen a través de estudios de mercado laboral, en éstas además, las organizaciones le prestan atención a las prestaciones adicionales que otras organizaciones le ofrecen a sus empleados y a través de éstas tomar decisiones para igualarlas o superarlas para así poder tomar ventaja dentro del mercado.

2.3 Elementos de un plan de compensación y beneficios

El proceso de la compensación trae consigo enormes beneficios para el bienestar del personal y en el clima laboral lo que se traduce en una mayor producción para la organización. Dentro de los elementos que integran la compensación podemos mencionar:

- **Salario:** el concepto de salario es aquel que se utiliza para designar la remuneración mensual que los empleados reciben y la misma es de forma periódica. Es la parte más significativa de las compensaciones pues es la base de la contratación que una organización le hace por la realización de una tarea específica.
- **Incentivos:** este concepto se utiliza para designar una cantidad de dinero adicional que recibe un empleado condicionada al cumplir ciertas condiciones predefinidas. Las empresas utilizan este beneficio adicional para estimular el interés del personal y lograr mejores resultados tanto a nivel personal como organizacional.
- **Prestaciones:** el concepto de prestaciones se utiliza para delimitar aquellos pagos, que son adicionales al salario, pero que están sustentados por ley. Ejemplos de estos casos, podríamos mencionar las vacaciones, el salario de navidad y la bonificación por ganancias.

- Salario emocional: este nuevo concepto está asociado a la retribución de un empleado de carácter no económico que actúa de manera directa como un factor motivador. El fin principal es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales mejorando la calidad de vida de los trabajadores e incrementar su productividad.

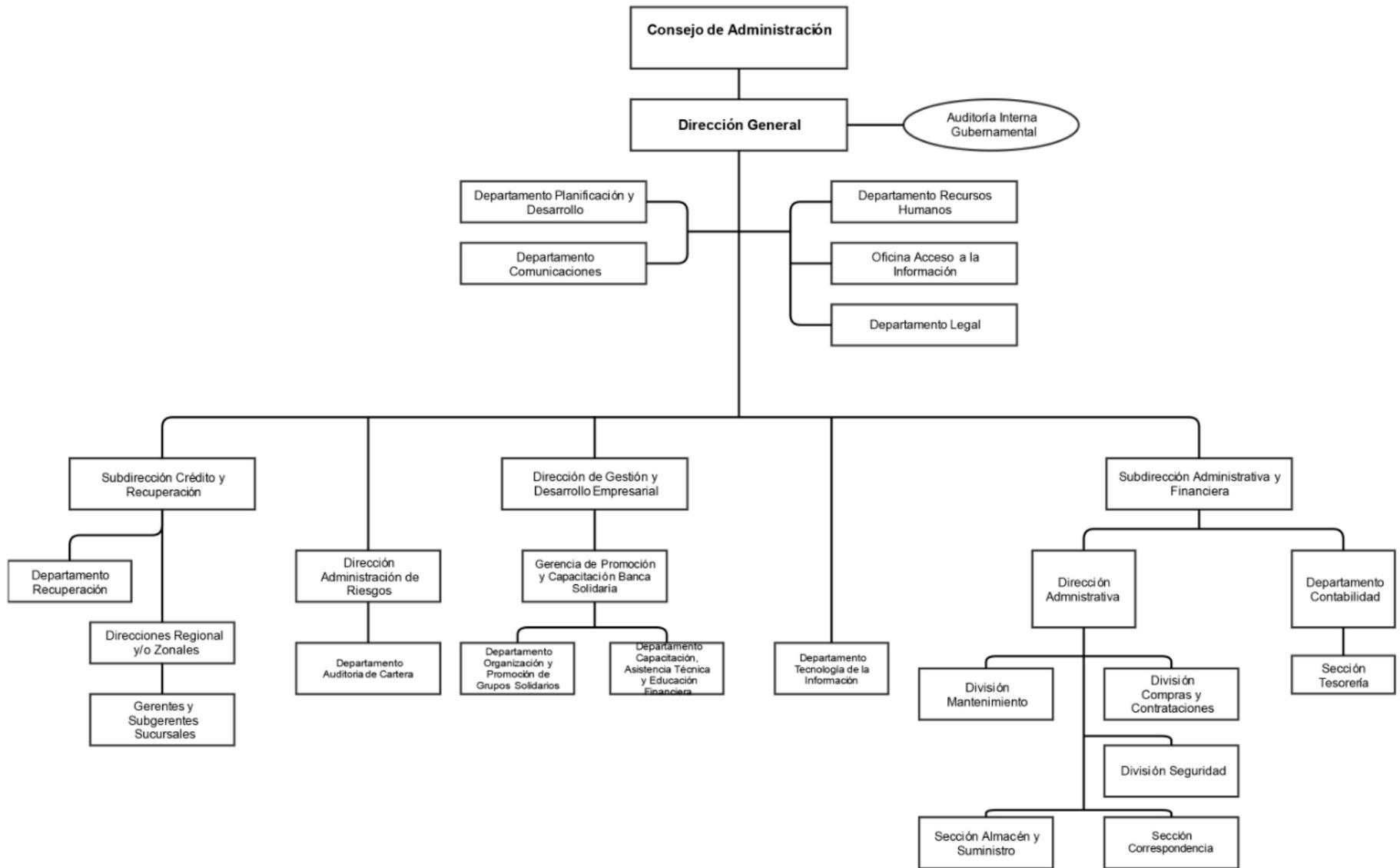
CAPÍTULO III.

COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS BANCA SOLIDARIA

3.1 Información General

De manera funcional Banca Solidaria se fundamenta en dos niveles: una correspondiente al personal de la oficina principal donde se concentra la parte operativa que maneja de forma administrativa la institución y la otra su red de sucursales a nivel nacional.

Organigrama



Fuente: www.bancasolidaria.gob.do

La oficina principal tiene en su estructura:

- Dirección General, es la autoridad máxima de la Institución sobre la cual recae la responsabilidad de orientar, dirigir y velar por el buen funcionamiento de la misma.
- Subdirección Administrativa y Financiera, como su nombre lo indica realiza las actividades operativas para el funcionamiento de la institución, esta abarca en la parte administrativa lo relativo a las áreas de compra, mantenimiento, suministro, transportación, mensajería, entre otros. La parte financiera integra todo el funcionamiento contable y de tesorería.
- Subdirección de Crédito y Recuperación, esta área abarca la parte del desarrollo de las labores de crédito. Bajo su cargo está todo el personal que se encuentra en las sucursales y realiza la captación así como la evaluación de los clientes para préstamos. Este personal se encuentra a nivel nacional y representa alrededor del 80% de la empleomanía de la institución. El oficial de negocios es la pieza clave en el proceso de crecimiento de los beneficiarios, ya que les apoyan para que mejoren la administración de sus negocios, la organización y sus finanzas. Son profesionales con actitud y disposición para trabajar en los barrios de menores ingresos.
- Dirección de Gestión y Desarrollo Empresarial. Esta área se encarga de la capacitación de los beneficiarios a través de charlas sobre temas relacionados con el manejo de sus negocios, salud comunitaria y el ahorro.

- Dirección de Administración de Riesgos se encargan del saneamiento de la cartera de crédito, realizan la labor de cobro a clientes con incumplimiento de pago.
- Departamento de Auditoría de Cartera se encarga de velar que todas las sucursales estén realizando su trabajo apegadas a las políticas y los procedimientos establecidos por la institución.
- Departamento de Tecnología velan por el buen funcionamiento de todo lo relacionado a la TI dentro de la institución.
- Departamento de Planificación y Desarrollo llevan a cabo la planeación estratégica de la institución.
- Departamento de Comunicaciones se encargan de las relaciones públicas de la institución, se involucran en todo lo que tiene que ver con los medios de comunicación tales como prensa, radio, televisión y redes sociales.
- Departamento de Recursos Humanos como su nombre lo indican llevan a cabo todo lo relacionado con el personal.
- Departamento Legal su función es asesorar y ejecutar las acciones que conlleven implicaciones legales a la institución.
- Oficina de Acceso a la Información es la encargada de mostrar la cara transparente de la institución, de acuerdo a la Ley No.200-04.

- Unidad de Auditoría Interna Gubernamental aunque se muestra en el organigrama esta unidad es una dependencia de la Contraloría General de la República, y se encarga de auditar los procesos de compra de la institución.

Es importante señalar que aunque en su estructura orgánica se rigen por un Consejo de Administración, quienes lo componen no reciben ningún tipo de remuneración por el desempeño de esta función.

3.1.1 Sueldos

En una encuesta realizada a la Gerente de Recursos Humanos Lic. Petra Vélez, sobre cómo se determinó la escala salarial que hoy posee la Institución, esta nos informó que la misma se hizo en base a un estudio de mercado, a fin de lograr montos competitivos. La nómina general para el período septiembre – diciembre 2016 fue de un monto promedio mensual de RD\$21,479,626.40.

3.1.2 Beneficios

El personal de la oficina principal no obtuvo beneficios extraordinarios a los que mensualmente perciben durante el período de estudio. Sin embargo el personal del área de crédito sí obtuvo beneficios marginales tales como:

- Incentivo por superación de meta.
- Incentivo del personal que realiza sus labores en motores.
- Gasto de Reparación de Vehículos.
- Incentivo por superación de meta sucursal.

3.1.3 Compensación

Dentro de la Oficina Principal existen posiciones que reciben dentro de su paquete de compensación ingresos por gastos de vehículos y combustible de manera mensual.

Un beneficio con el que cuenta el empleado es la facilidad para recibir préstamos personales a través del Banco de Reservas bajo el programa Empleado Feliz. Estos tienen condiciones especiales acordadas de manera contractual donde se destaca la tasa de interés la cual está por debajo de la tasa regular que éstos ofrecen a sus clientes. Dentro del mismo programa, el empleado tiene la libertad de elegir si se descuenta directamente de nómina.

3.1.4 Otros

El personal de la oficina principal recibe el servicio de almuerzo sin costo alguno, lo cual representa una manera de ahorro para éstos ya que no tienen que incurrir en este gasto diariamente.

3.2 Fortalezas y Debilidades de las Compensaciones y Beneficios

Banca Solidaria presenta más fortalezas que debilidades para con su personal, sin embargo los más beneficiados en este sentido es el personal de crédito, puesto que quienes laboran en la Oficina Principal no reciben la misma cantidad de compensaciones y beneficios, si se evalúa desde un punto de vista comparativo tendremos este cuadro.

Oficina Principal	Personal de Crédito
1. Sueldo 2. Seguro Médico 3. Gasto de Combustible y Vehículo 4. Incentivo por Desempeño (entregado anualmente) 5. Almuerzo 6. Préstamos a través del Banco de Reservas	1. Sueldo 2. Seguro Médico 3. Gasto de Combustible y Vehículo 4. Incentivo por Desempeño (entregado anualmente) 5. Incentivo por superación de meta. 6. Incentivo del personal que realiza sus labores en motores. 7. Gasto de Reparación de Vehículos. 8. Incentivo por superación de meta sucursal. 9. Préstamos a través del Banco de Reservas.

3.2.1 Fortalezas

Podemos mencionar dentro de las fortalezas del sistema de compensaciones y beneficios para el personal de la oficina principal:

- Salario competitivo con relación al mercado.
- Por lo general se toma en cuenta la evaluación de desempeño para la entrega del incentivo por desempeño.
- Las actividades de integración se basan en las festividades nacionales.

3.2.2 Debilidades

- La evaluación de desempeño que debió realizarse durante el período septiembre – diciembre 2016, no se llevó a cabo por razones internas.
- Escasos beneficios o reconocimiento de los cuales puedan participar el personal de la oficina principal.

Debajo, cuestionario realizado a la Gerente de Recursos Humanos la Lic. Petra Vélez.

CUESTIONARIO

Marco Temporal

Septiembre - Diciembre 2016

1. ¿Cómo se determinó la escala salarial, se tomó en cuenta los sueldos del mercado para esto?

Si, se realizó un estudio con las diferentes instrucciones financieras similares a las nuestras.

2. ¿A cuánto ascendió la nómina en el período sept-dic/2016, solo de la oficina principal?

Un promedio mensual de RD\$21,479,626.40.

3. ¿Se dieron beneficios al personal durante ese período. De qué tipo?

Si, marginales para el personal de crédito, tales como:

Incentivo por superación de meta

Incentivo del personal que realiza sus labores en motores

Gasto de Reparación de Vehículos

Incentivo por superación de meta sucursal

4. ¿Se dieron compensaciones. De qué tipo?

Si, asignación de gasto de vehículo y combustible para los puestos que aplican.

5. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal?

No, aunque estaba pautada para noviembre 2016, se pospuso la fecha a marzo 2017 por razones internas.

6. ¿Se toman en cuenta al momento de otorgar algún beneficio o compensación?

Si, para todas las novedades de personal.

7. ¿Existe alguna otra forma de premiar o reconocer al empleado?

Existe para el personal de crédito premios por colocación de préstamos, por meta superada a nivel personal y de sucursal. Actualmente no contamos con programa de reconocimiento.

8. ¿Qué tipo de actividades se realizan para el personal con el objetivo de mantenerlos motivados, que a su vez pueda catalogar como un beneficio o compensación?

Tomamos en cuenta los días que se consideran festivos y que incumben lo laboral, realizamos planes de integración entre empleados.

CAPÍTULO IV.

PROPUESTA DEL PLAN DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

4.1 Fijación de métricas para la evaluación

Para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización y a nivel personal, las empresas están utilizando un instrumento denominado evaluación de desempeño. Este instrumento busca medir de forma sistémica, objetiva e integral el rendimiento y logro de los resultados del individuo. Esta evaluación logra mejorar los resultados de los recursos humanos de toda la empresa.

Estamos convencidos que toda empresa moderna debe contar con la puesta en marcha de una evaluación de desempeño que ayudará a implementar nuevas estrategias y reforzar la eficacia de las áreas.

Actualmente en Banca Solidaria tienen un modelo de evaluación de desempeño, sin embargo no fue aplicado en el último año. Se entiende que debería ser la base para el pago de la bonificación que anualmente ofrece la compañía.

4.2 Compensación por resultados de la empresa

Una compensación, como hemos visto a lo largo del trabajo, es todo pago en metálico o en especie, con que las organizaciones retribuyen a sus empleados.

Es por esto que sugerimos a la institución integrar dentro de su compensación algunas de estas actividades.

4.2.1 Compensaciones monetarias

Se denominan compensaciones monetarias, aquellas remuneraciones metálicas que se ofrecen aparte del salario base de un trabajador.

Actualmente la institución brinda una bonificación anual a los empleados que tengan más de 6 meses en la organización, pero ésta, aunque debería estar ligada a la evaluación de desempeño, no se realizó dejando al empleado con la incógnita de la métrica utilizada para tales fines.

La importancia de este tipo de evaluación radica en que estimula una mayor productividad, fomenta la comunicación jefe-empleado, brinda retroalimentación objetiva para promover la mejora continua del empleado, identifica las fuerzas y debilidades del equipo, el empleado se auto perfecciona ya que se motiva a lograr las metas propuestas por la organización y, entre otras cosas, estimula el desarrollo personal y profesional de los empleados.

4.2.2 Compensaciones no monetarias

Se denominan compensaciones no monetarias, aquellas en las que se ofrece un beneficio en especie.

Estas son algunas de las propuestas que hacemos:

1. Actividad integración familiar.

La única actividad que se ha realizado fue en abril 2016 y consistió en una caminata 5K en el Mirador Sur para los empleados. Actualmente la institución no cuenta con ninguna otra actividad de integración familiar.

La propuesta es organizar una actividad en un club de la ciudad donde los empleados puedan llevar a aquellos que componen sus familias e integrarse en diversas actividades. Dentro de la organización del evento se sugiere, contar con actividades simultáneas que fomenten la sana diversión y la integración de familias y compañeros de trabajo.

Inclusive, se pueden formar equipos en alguna modalidad deportiva (baloncesto, softball, entre otros) y llevar a cabo un pequeño torneo entre los equipos conformados.

2. Capacitación más especializada

En la actualidad la institución capacita a los empleados en cursos al INFOTEP, pero entendemos que dentro de la Oficina Principal, existen áreas donde se les puede dar otros tipos de cursos más especializados y que los empleados se sientan más motivados a participar.

Dentro de la propuesta sugerimos, ligar este beneficio a la evaluación por desempeño, dígame que dependiendo de éste, el empleado pueda recibir un curso fuera de lo que esté predeterminado para la capacitación del empleado en

el año y/o que el empleado pueda elegir, dentro de un presupuesto establecido, qué curso que esté dirigido a su área, prefiera tomar.

3. Programa de reconocimiento

En el mercado laboral actual, muchos empleados prefieren las compensaciones no monetarias porque es sinónimo de reconocimiento. Muchas veces tiene más valor que el propio dinero.

Este tipo de compensaciones permite a las empresas fidelizar a sus empleados y construir lazos más fuertes. Es por esto que pensamos en la puesta en marcha de un programa de reconocimiento a los empleados, que se realice de forma semestral, donde la base del reconocimiento sea el cumplimiento de los valores institucionales. Para esto es indispensable que se definan los valores que serán evaluados.

Los valores de la institución son:

- Compromiso Social
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Excelencia
- Calidad en el Servicio
- Equidad
- Rentabilidad
- Innovación
- Honestidad

Se recomienda realizar una hoja de evaluación que permita elegir al empleado que será reconocido y hacer una pequeña ceremonia donde se le entregue al empleado un certificado con un presente que la institución entienda oportuna para la ocasión.

4. Concurso bono escolar

Con el propósito de fomentar la educación de los hijos de los empleados, hemos pensado en un concurso donde participen los hijos. Su propósito es fomentar las buenas calificaciones y el rendimiento dentro de sus lugares de estudio.

Se someterán a concurso las mejores notas de los estudiantes, dándoles oportunidad a todos. Se establecerá un número tope de ganadores a quienes se les entregará 10,000 pesos que pueden ser tanto en bonos como en efectivo y en una actividad que se puede realizar en el mes de julio, llevar a todos los ganadores y hacerles una celebración de premiación donde se entreguen además útiles escolares.

Es una manera de que los hijos de los trabajadores, se sientan parte de la institución que permite llevar el sustento diario de la familia e integrar a la familia con la institución.

5. Alianzas con universidades e institutos de idiomas

Hoy en día las instituciones requieren de empleados más capacitados y con mejor formación, es por esto que encontramos necesario que las instituciones

promuevan alianzas estratégicas con universidades e institutos de idiomas pues éstas ayudan al desarrollo profesional, a que los empleados valoren más el lugar donde están laborando y se sientan comprometidos a ser parte de la institución por más tiempo del que podrían pensar.

La propuesta es realizar alianzas o convenios con estas instituciones donde los empleados obtengan un porcentaje de descuento para los estudios que quieran realizar, tanto de grado, maestría como estudios de un idioma adicional.

4.3 Mecanismos de implementación y difusión

No vale de nada tener un plan de compensación y beneficios si nadie sabe cuáles beneficios tiene disponible. Es por esto que encontramos necesario establecer mecanismos claros de implementación y difusión.

La difusión del plan debe seguir un proceso ordenado en sus contenidos, así como utilizar diferentes medios de información para asegurar que los mensajes lleguen de forma gradual a los distintos actores. Debe ser realizada en forma continua, extensa y masiva.

Su objetivo es dar a conocer el plan, para que las personas involucradas conozcan y se familiaricen con su contenido.

CANAL	CONTENIDO	OBJETIVO
Correo Electrónico	Todo tipo de información de manera simultánea y masiva	Aprovechar la rapidez y su reducido coste.
Reuniones	Información a todo el personal	Abordar de forma directa el plan y garantizar que todos los actores se vean involucrados
Murales	Información de interés general	Informar a todo el personal
Memorandum	Información general desde la Dirección	Comunicación entre la Dirección y los diferentes departamentos

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Todo lo que realiza el ser humano está asociado a una motivación, en el caso del trabajo que desempeña día a día está motivado por el salario y la compensación que éste recibe. Las empresas hoy en día deben plantear sus estrategias de compensación y beneficios para atraer y retener los talentos que la llevarán hacia las metas propuestas.

Luego de nuestra investigación hemos confirmado que no basta con crear un plan al momento en que inició la institución, sino que el plan de compensación y beneficios debe evolucionar con el paso de los años. El mercado laboral actualmente es muy competitivo y si las empresas no cuentan con una estrategia definida para mantener y atraer al personal adecuado, ésta puede ver peligrar su futuro.

Un buen plan de compensación busca mantener la equidad y la motivación entre los empleados razón por la cual recomendamos una revisión de todo lo que se le ofrece al personal de la oficina principal con relación al personal de crédito, ya que se aprecia cierta diferencia en detrimento de los primeros.

Son muchos los factores que inciden en que un empleado se sienta motivado, no necesariamente debe ser una remuneración en metálico, sino que puede hacerse de otras formas y su impacto, en la parte del reconocimiento que el empleado busca, puede ser igual o mayor que una remuneración económica.

Dentro de las recomendaciones puntuales que sugerimos para lograr un mejor balance en el plan de compensaciones y beneficios de Banca Solidaria están:

- Actividades que fomenten la integración del personal así como con los familiares de éstos.
- Definir cada uno de los valores con el fin de establecer un concurso que modele la conducta que queremos lograr en los empleados.
- Un programa de reconocimiento semestral de los empleados sobresalientes en su desempeño.
- Acuerdos con entidades educativas como Universidades y centros especializados para facilidades de estudio para el personal.

BIBLIOGRAFIA

- Banca Solidaria*. (2016). Recuperado Marzo 11, 2017, de Banca Solidaria:
<http://bancasolidaria.gob.do/nosotros/banca-solidaria>
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General Administración* .
- Crece Negocios*. (2014, 09 01). Recuperado 03 09, 2017, de Crece Negocios:
<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- Definicion.org*. (n.d.). Recuperado de <http://www.definicion.org/beneficiario>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos, 11 edición*. Juárez: Pearson Educación de México.
- Economía Simple*. (2016). Recuperado Febrero 15, 2017, de economiasimple.net: <http://www.economiasimple.net/glosario/colocacion>
- Gardey, J. P. (2017, Marzo 25). Retrieved from Definicion.de: Definición de beneficio : <http://definicion.de/beneficio/>
- Impulsa Popular*. (2017, Marzo 25). Recuperado de <http://impulsapopular.com/legal/que-establece-el-codigo-de-trabajo-sobre-la-bonificacion-anual/>
- León, J. B. (2005). *Diseño del sistema de compensación salarial para una empresa de servicios financieros*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- LosRecursosHumanos.com*. (2017, Marzo 25). Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/compensaciones-y-beneficios-definicion/>
- Pérez, O. (2015, Febrero 17). *People Next*. Recuperado Febrero 03, 2017, de Blog PeopleNext: <http://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-administracion-de-compensaciones-y-cuales-son-sus-beneficios>
- Real Academia Española. (n.d.). *Rae.es*. Recuperado Febrero 13, 2017, de [Rae.es: http://dle.rae.es/?id=5LcnMX0](http://dle.rae.es/?id=5LcnMX0)
- Recursos Humanos*. (2007, Septiembre 3). Recuperado Marzo 15, 2017, de Blog Recursos Humanos:

<http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/compensaciones-laborales.html>

Todo Prestamos. (n.d.). Recuperado Febrero 13, 2017, de todoprestamos.com:

<http://www.todoprestamos.com/prestamos/prestamo/>

Wikipedia. (n.d.). *Wikipedia*. Recuperado Febrero 13, 2017, de Wikipedia:

<https://es.wikipedia.org/wiki/Microcr%C3%A9dito>

ANEXOS

CUESTIONARIO

Marco Temporal

Septiembre - Diciembre 2016

1. ¿Cómo se determinó la escala salarial, se tomó en cuenta los sueldos del mercado para esto?
2. ¿A cuánto ascendió la nómina en el período sept-dic/2016, solo de la oficina principal?
3. ¿Se dieron beneficios al personal durante ese período. De qué tipo?
4. ¿Se dieron compensaciones. De qué tipo?
5. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal?
6. ¿Se toman en cuenta al momento de otorgar algún beneficio o compensación?
7. ¿Existe alguna otra forma de premiar o reconocer al empleado?
8. ¿Qué tipo de actividades se realizan para el personal con el objetivo de mantenerlos motivados, que a su vez pueda catalogar como un beneficio o compensación?

THE PLAGIARISM CHECKER

PREMIUM

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
Podemos mencionar dentro de las fortalezas del sistema de compen...	✔ OK
Acuerdos con entidades educativas como Universidades y centros e...	✔ OK
denominan compensaciones monetarias, aquellas remuneraciones m...	✔ OK
Dentro de las recomendaciones puntuales que sugerimos para logra...	✔ OK
propuesta es realizar alianzas o convenios con estas instituciones do...	✔ OK
podemos suponer que implementando una escala salarial con nivele...	✔ OK
parte financiera integra todo el funcionamiento contable y de tesorería	✔ OK
programa de reconocimiento semestral de los empleados sobresalie...	✔ OK
principal es satisfacer las necesidades personales, familiares y profe...	✔ OK
Escasos beneficios o reconocimiento de los cuales puedan participa...	✔ OK
Departamento de Comunicaciones se encargan de las relaciones pú...	✔ OK
aunque estabapautadapara noviembre 2016, se pospuso la fecha a ...	✔ OK
instituciones requieren de empleados más capacitados y con mejor f...	✔ OK
realizó un estudio con las diferentes instrucciones financieras similar...	✔ OK
Estos tienen condiciones especiales acordadas de manera contractu...	✔ OK
Estrategia de Recursos Humanos está estrictamente ligada al perso...	✔ OK
personal de la oficina principal no obtuvo beneficios extraordinarios a	✔ OK
encontramos necesario establecer mecanismos claros de implement...	✔ OK
mercado laboral actual, muchos empleados prefieren las compensac...	✔ OK
propósito es fomentar las buenas calificaciones y el rendimiento den...	✔ OK

Results: No plagiarism suspected