



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

ESCUELA DE GRADUADOS

**Trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos**

Título

**Modelo de Evaluación de la Compensación y Beneficios en los
Empleados de una Organización No Gubernamental (PROFAMILIA),
en la Ciudad de Santo Domingo, en el año 2014**

Postulante

Estefani M. Jiménez Gómez

Matrícula

2013 – 0225

Asesora

Edda Freites Mejía, MBA

**Santo Domingo, República Dominicana
Diciembre, 2014**

RESÚMEN

El tema bajo investigación Modelo de Evaluación de la Compensación y Beneficios en los Empleados de una Organización No Gubernamental (PROFAMILIA), en la Ciudad de Santo Domingo. Los sistemas de compensaciones y beneficios son los principales precursores en el desarrollo, captación, manejo, entre otros, de los colaboradores que laboran en la empresa. La importancia del desarrollo de este estudio, en PROFAMILIA es que se ha implementado un sistema que no ha beneficiado a sus colaboradores, debido a que se implementado el sistema gubernamental. El objetivo general es crear un Modelo de Evaluación de Compensaciones y Beneficios en un Organización No Gubernamental (PROFAMILIA). De estos se han desprendido los objetivos específicos, en donde ha sido explicado los sistemas de compensaciones y beneficios en las instituciones para los empleados a nivel general. En el siguiente objetivo se analizaron los diferentes sistemas de compensaciones existentes y se ha elaborado un modelo compensaciones y beneficios para la compañía que se ha investigado. Por último, se ha apreciado el sistema de compensaciones, la valoración del modelo evaluativo que este ha tenido hasta el momento de la investigación, como también, la ejemplificación del instrumento de cambio en el sistema de compensación, y se ha elaborado de un análisis FODA al sistema que ha estado vigente en la actualidad. La metodología que se ha utilizado es la cualitativa, mientras que el instrumento utilizado ha sido la entrevista, para obtener la información, conjuntamente de un cuestionario realizado al personal. En los datos arrojados por la encuesta, se ha demostrado el nivel de aceptación que tienen los empleados de la institución en el mejoramiento del sistema de compensaciones.

DEDICATORIAS

A Dios:

Le dedico esta tesis, por su misericordia, porque interpuso su sabiduría para seguir con este proyecto, permitiéndome llegar a un momento tan especial en la vida.

A mi madre, Marianela Gómez:

Por apoyarme incondicional, siempre creer en que si puedo.

A Nicolás:

Por su apoyo moral y económico, sin él no hubiera sido posible.

A mi esposo Yusmil González:

Apoyándome siempre hasta cuando pensé rendirme, aunque sentía que no podía continuar.

A mi amigo Miguel Espinal:

Gracias a su gran ayuda colaboró para que esto fuera posible.

A mis compañeros:

Por su ayuda, colaboración y por el buen trabajo hecho en equipo.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a todas las personas que caminaron durante este proyecto, que de una forma u otra brindaron su apoyo, colaboración para llegar hasta el final y culminar satisfactoriamente este nuevo escalón en mi vida. Les agradezco incondicionalmente, ya que puedo decir que una de mis metas establecidas, en gran parte gracias a muchas personas y la bendición de Dios.

A mis maestros, gracias por su tiempo, por su apoyo y por la sabiduría transmitidas en el desarrollo de mi formación profesional durante estos dos años.

A mi asesora de tesis, la profesora **Edda Freitas Mejía**, por su gran ayuda y comprensión en este proceso.

ÍNDICE

RESÚMEN	i
DEDICATORIAS	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS DE LOS EMPLEADOS DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL

Marco Teórico	4
1.1 Conceptos de Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S)	4
1.1.1 Breve reseña historia de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S).....	5
1.1.2 Breve reseña histórica de las Organizaciones No Gubernamentales en la República Dominicana	6
1.2 PROFAMILIA	11
1.2.1 Breve Reseña Histórica de PROFAMILIA.....	11
1.3 Misión, Visión, Valores y Principios	14
1.3.1 Misión.....	14
1.3.2 Visión	14
1.3.3 Valores.....	15
1.3.4 Principios	15
1.4 Objetivos de PROFAMILIA	16
1.5 Planes Estratégicos de PROFAMILIA.....	17
1.5.1 Clínicas Afiliadas.....	18
1.6 Origen y Evolución de las Compensaciones y Beneficios	18
1.6.1 Concepto de Compensación y Beneficios.....	18
1.6.2 Orígenes de las Compensaciones	19
1.6.3 Orígenes de los Beneficios	20
1.7 Tendencias de la Compensación y Beneficios de los Empleados de una Organización No Gubernamental (ONG'S)	21
1.7.1 Compensaciones y Beneficios del Personal Beneficios de los Empleados de una Organización No Gubernamental (ONG'S).....	22
1.7.2 Compensaciones y Beneficios más Comunes	23
1.8 Diagnóstico y situación actual de la Compensación y Beneficios de los empleados de una Organización No Gubernamental (PROFAMILIA).....	24
1.9 La Importancia de las Compensaciones y Beneficios	26
1.10 Factores a considerar en la política de Compensación y Beneficios	27

CAPÍTULO II

MODELO DE EVALUACIÓN DE LA COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS EN EMPLEADOS DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL

2.1	Valoración del Modelo de Evaluación de PROFAMILIA	29
2.2	Condiciones Previas	30
2.2.1	Factores para evaluar las Compensaciones y Beneficios.....	31
2.3	Requisitos Básicos.....	34
2.4	Fundamentos Teóricos Sistemas de Compensación y Beneficios....	37
2.4.1	Propósito de los Sistemas de Compensación y Beneficios....	38
2.5	Políticas y Objetivos de las Compensaciones y Beneficios	39
2.5.1	Políticas de las Compensaciones y Beneficios	39
2.5.2	Objetivos de las Compensaciones y Beneficios.....	41
2.5.3	Parámetros para fijar las Compensaciones y Beneficios	42
2.6	Modelos de Evaluación Existentes	43
2.6.1	Objetivos de los Modelos de Evaluación.....	48
2.7	Sistemas de Compensaciones y Beneficios	50
2.8	Técnicas y Procedimientos para el Cambio	52
2.8.1	Pasos para establecer un Sistema de Compensación y Beneficios	54
2.9	Métodos de Evaluación implementado en PROFAMILIA.....	55
2.10	Ventajas y Desventajas de los Sistemas de Compensaciones y Beneficios	59
2.10.1	Ventajas de los Sistemas de Compensaciones y Beneficios .	60
2.10.2	Desventajas de los Sistemas de Compensaciones y Beneficios	64
2.11	Análisis FODA del Sistema de Compensación y Beneficios de PROFAMILIA	66
2.12	Metodología de la Investigación.....	67
2.13	Análisis de los Resultados	69

CAPÍTULO III

VALORAR EL MODELO DE EVALUACIÓN Y EJEMPLIFICAR EL INSTRUMENTO DE CAMBIO DE LA COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

3.1	Instrumento de cambio en la Compensación y Beneficios de los Empleados de una Organización No Gubernamental (ONG'S) PROFAMILIA	85
3.2	Propuesta de mejoras en el Sistema de Compensación y Beneficios de los Empleados de una Organización No Gubernamental (ONG'S) PROFAMILIA.....	87

CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFÍAS	97
ANEXOS	101
Anexo 1: Encuesta realizadas a los Colaboradores De PROFAMILIA.....	101
Anexo 2: Logos de PROFAMILIA a través de la Historia.....	103
Anexo 3: Parte Frontal del local de PROFAMILIA	104
Anexo 4: Fotos históricas de los inicios de PROFAMILIA	105

INTRODUCCIÓN

Las compensaciones y beneficios utilizadas en las instituciones, tanto Públicas como Privadas, con fines y sin fines de lucro, es uno de los temas que más polémica ha tenido a través de los años, debido a que los empleados desconocen la importancia que tiene para el bienestar laboral como familiar, sobre todo en los países en vía de desarrollo. Por tales motivo se ha elaborado el tema bajo investigación, el cual trata acerca del: **Modelo de Evaluación de la Compensación y Beneficios en los Empleados de una Organización No Gubernamental (PROFAMILIA), en la Ciudad de Santo Domingo, en el año 2014.**

Es importante resaltar que las empresas deben estar conscientes en la calidad de vida que deben tener sus empleados, para que esta pueda ser traducida en producción. Por lo tanto brindar beneficios en las empresas hoy en día forma parte del paquete que se les debe ofertar a los futuros colaboradores, sobre todo en empresas de alto y menor riesgo.

El siguiente tema se justifica por la necesidad de dar a conocer todo lo relativo a las compensaciones y beneficios dentro de las empresas. La gran mayoría de las personas desconocen este tipo de información, ya que al ingresar, se les olvida el paquete de remuneraciones y beneficios que tiene, centrándose mayormente en su salario base, y a lo largo del tiempo van conociendo los beneficios que les había ofertado la empresa.

El objetivo general es Evaluar el modelo de Compensaciones y Beneficios en los Empleados de una Organización No Gubernamental (PROFAMILIA), en la ciudad de Santo Domingo, teniendo como objetivos específicos los siguientes:

- .- Explicar que es un Sistema de Compensación y Beneficios de los empleados de una Organización No Gubernamental.
- .- Elaborar el Modelo de Compensación y Beneficios para la Organización No Gubernamental.
- .- Valorar el Sistema de Compensación y Beneficios de una Organización No Gubernamentales.
- .- Relacionar el Sistema actual de Compensación y Beneficios con el desempeño laboral.

De los objetivos específicos señalados, se encuentran contenidos los capítulos desarrollados, en el presente trabajo de investigación, tales como:
 El Capítulo I: trata sobre Compensación y Beneficios de los Empleados de una Organización No Gubernamental; La Organización No Gubernamental PROFAMILIA; Misión, Visión, Valores y Principios; sus Objetivos; Planes Estratégicos; Origen y Evolución de las Compensaciones y Beneficios; Conceptos; Compensaciones y Beneficios más Comunes; Diagnóstico y situación actual de la Compensación y Gubernamental (PROFAMILIA); La Importancia de las Compensaciones y Beneficios; Factores a considerar en la política de Compensación y Beneficios.

El Capítulo II: contempla el Modelo de Evaluación de la Compensación y Beneficios en Empleados de una Organización No Gubernamental; la valoración del modelo de evaluación; sus Condiciones Previas; Requisitos Básicos; Fundamentos Teóricos en el Sistemas de Compensación y Beneficios; Políticas y Objetivos; Modelos de Evaluación Existentes; Objetivos de los Modelos de Evaluación; Sistemas de Compensaciones y Beneficios; Técnicas y Procedimientos para el Cambio; Métodos de

Evaluación implementado en PROFAMILIA; las Ventajas y Desventajas de los Sistemas; un Análisis FODA del Sistema de Compensaciones y Beneficios; los Objetivos y los Parámetros para fijar las Compensaciones y Beneficios; la Metodología de la Investigación y, por último, un análisis de los resultados de la investigación.

El Capítulo III: trata sobre la Valoración del Modelo de Evaluación y Ejemplificar el Instrumento de cambio de las Compensaciones y Beneficios; la Propuesta de mejoras en el Sistema de Compensaciones y Beneficios de los empleados de PROFAMILIA

Al terminar con las investigaciones realizadas en los capítulos mencionados anteriormente se encuentran las conclusiones y recomendaciones elaboradas para la Organización No Gubernamental (ONG's) PROFAMILIA.

Esta investigación es cualitativa, porque no depende de datos numéricos para su recolección, procesamiento y análisis. Es descriptiva y explicativa, ya que busca describir las variables en estudio, estableciendo las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. Los métodos empleados son el de análisis y síntesis, que permiten identificar cada una de las partes. Por último, el instrumento a utilizar es la entrevista, para obtener la información, al igual que un cuestionario realizado al personal que se encuentra laborando actualmente.

En el desarrollo de la investigación la única problemática presentada, acerca de las informaciones obtenidas en PROFAMILIA, es el recelo que tienen todas las instituciones a la hora de brindar informaciones. Esto es debido a las políticas y normas establecidas referentes a sus operaciones.

CAPÍTULO I

COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS DE LOS EMPLEADOS DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL

Marco Teórico

En la actualidad, las instituciones públicas, privadas, con fines y sin fines de lucro, han estado envueltas en los constantes cambios que surgidos en los últimos años y tratar así, de conformar en sus planteles personal capacitado, para que les sean fieles, atrayéndolos con un sin número de compensaciones y beneficios. Con este sistema le ofrecen a los empleados que se encuentran laborando, como también, a los nuevos valores que se encuentran en el mercado, la tranquilidad laboral para que estos sean duraderos y eficientes a través de los años, durante el período que estos se encuentren laborando en dichas instituciones.

1.1 Conceptos de Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S)

Se denominan ONG a las organizaciones no gubernamentales, ya sean de República Dominicana como de otros países del mundo. Estas Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) son privadas amparadas por leyes específicas regidas en cada país. En la República Dominicana por la Ley No. 520.¹

Una Organización No Gubernamental (ONG) es una agrupación de ciudadanos voluntarios, sin ánimo o fines de lucro, organizadas a nivel local, nacional o internacional para afrontar cuestiones de bienestar público.

¹ Organización No Gubernamental (s.f.). Consultado el 9 de Octubre, 2014 de https://www.rincondelvago.com/ong_7.html.

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) son entidades de carácter privado, sin ánimo lucrativo. Sus motivaciones incluyen la solidaridad, la ecología, los derechos humanos, entre otros. Son independientes de los gobiernos y organizaciones internacionales, mientras que sus miembros trabajan voluntariamente.²

1.1.1 Breve reseña histórica de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S)

¿Cómo nacieron las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)?

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, se generó un Nuevo Orden Mundial en el cual se creó la conciencia de la cooperación y la integración entre los países. No había ni vencedores ni vencidos siendo la sociedad víctima de la violencia generada en las Guerras. Aun así, surgieron nuevos recelos entre dos potencias para poder expandir su ideología: La Unión Soviética, con el socialismo y, los Estados Unidos con el capitalismo.

La industrialización tuvo gran importancia generando mejor calidad de vida para los habitantes de los países desarrollados, sin embargo la brecha entre los que estaban en vías de desarrollo se abrió mucho más. Las dos potencias emergentes querían dominar ideológicamente el mundo, por un lado el capitalismo y por otro el socialismo, generando diferentes proyectos para crear su hegemonía. De alguna manera prevaleció el capitalismo, las ideas neoliberales y la globalización conjuntamente con las nuevas tecnologías (Internet) dieron cabida a nuevas necesidades en un mundo globalizado.

Estas necesidades se veían reflejando en los países en vía de desarrollo en los cuales cada vez existía más pobreza extrema, más que

² <https://www.buenastareas.com>

tenían menos, en el sentido extremo. El norte conformado con las potencias y países desarrollados y el sur con los países tercer mundista o en vía de desarrollo.

Al mismo tiempo el sur tiene su periferia (perímetros) algo que empezó a preocupar, y convertirse en problemas gubernamentales, pasando a formar parte de los temas de la Agenda Mundial, en el cual los países del centro sabían que había una periferia y que tenían que hacer algo para que la globalización pueda darse de una manera más equitativa. Así surgieron las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), con el fin de trabajar en los temas a los cuales los gobiernos de los países de la periferia no podían llegar. Se conformaban grupos de profesionales especialistas en temas sociales capacitados para afrontar la realidad de los países en vía de desarrollo.

En la actualidad existen un sin número de Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) trabajando alrededor del mundo y que se han convertido en vital importancia para la ciudadanía, ya que ofrecen asistencia a los grupos menos favorecidos, marginados, brindando oportunidades de inclusión social, educación, empleo digno, entre otros.³

1.1.2 Breve reseña histórica de las Organizaciones No Gubernamentales en la República Dominicana.

Durante la era de Trujillo, estos grupos sociales eran reprimidos brutalmente, siendo esto una trabaja para su desarrollo. Esto sucedió de igual manera en los doce (12) años del extinto presidente Dr. Joaquín Balaguer.

³ Breve reseña histórica de las Organizaciones No Gubernamentales (s.f.). Consultado el 9 de Octubre, 2014 de <https://www.todosayudan.com/breve-historia-de-las-organizaciones>

En la década de los 80's estos grupos surgieron con mucha fuerza creando una segunda era en el desarrollo de las organizaciones sociales, concentrándose en reclamos socio – económicos. Debido a esto el país contaba con un centenar de organizaciones sectoriales como especializadas, consagradas en temas de desarrollo barrial, educación a nivel popular, educación y defensa del medio ambiente, entre otras.

En la constitución de la República Dominicana del 14 de agosto del 1954, no se hace referencia a la existencia de asociaciones sin fines de lucro. La legislación dominicana es fundamentada en la legislación francesa, la cual tiene su origen en el Código Napoleónico. Para suplir este vacío, el gobierno de la ocupación militar norteamericana, dictó en 1920, la Ordenanza Ejecutiva No. 520, Gaceta Oficial No. 3139 de fecha 26 de julio del 1920.

Actualmente se le denomina Ordenanza 520 o Ley No. 520, la cual a través de los años se le han ido introduciendo modificaciones. La metodología de estas organizaciones eran por medio de paros y protestas hasta principios de la década de los 90's, cuando se inicia una protección de un marco regulatorio para la solidaridad, con la cual se transparente las operaciones de las ONG, lograda por la Ley 122 – 05, quedando definida su participación en la sociedad dominicana.⁴

Anteriormente los servicios y administración de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) no estaban sometidos a ninguna regulación. El ochenta y cinco por ciento (85%) de estas no contaban con personal técnico ni administrativo, solamente era representado por un nombre o persona desde su casa u otro lugar.

⁴ 4.4MB-Escuela de Graduados en Derechos Humanos. (s.f.). Consultado el 9 de Octubre, 2014 de <https://www.egdhdi.h.mil.do/trabajos%20Grado/2012/2012-01.pdf>

El quince por ciento (15%) que contaba con personal técnico y administrativo se encontraban en las pequeñas, medianas y grandes Organizaciones No Gubernamentales (ONG's). Solamente destacándose las áreas de la salud (especialmente la Materno Infantil y la Especializada).

Los ingresos presupuestales de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) en el país, en su mayoría eran aportes hechas desde el extranjero. Es decir, que el 85% era recibido desde el exterior, mientras que el estado aportaba un 15%, siendo algunos beneficiados o que se encontraban apadrinadas por el Estado (Díaz Santana, Miriam (1997). Las ONG'S y su Rol en las Áreas: Menores en circunstancias difíciles, generación de empleos y pobreza crítica. Pontificia Universidad Madre y Maestra (PCUMM). Editora Taller. Santo Domingo, República Dominicana).

Estas organizaciones realizan labores importantes en comunidades donde el Estado o gobierno no llega con la eficacia y prontitud que sus problemas demandan o requieren.

Diversas Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) de nuestro país han adquirido forma debido a las importantes actividades que realizan en problemas como salud, educación, medio ambiente y recursos naturales, reforestación, rehabilitación de adictos a las drogas, alcohol, alfabetización de adultos, generación de empleos, rehabilitaciones físicas, planificación familiar, entre otros.

Aunque el termino Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) es prácticamente utilizado en la República Dominicana, se refiere a las denominaciones: asociaciones, fundaciones, consejos, comités, uniones, patronatos, círculos, colegios, institutos, entre otros. Los cuales se denominan Organizaciones No Gubernamentales, y sus siglas son ONG.

También se pueden definir como asociaciones sin fines de lucros que se clasifican de la siguiente manera:

- a) Asociaciones de beneficio público o de servicio a terceras personas.
- b) Asociaciones de beneficio mutuo.
- c) Asociaciones mixtas.

Las principales Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) existentes en la República Dominicana, se encuentran las siguientes:

- .- Hogar Crea Dominicano, Inc.

Institución No Gubernamental sin fines de lucro, fundada el 15 de febrero del 1975. Esta institución se dedica a trabajar para ayudar a las personas que deseen obtener una vida mejor, lejos de las garras de la drogadicción y el alcoholismo.⁵

- .- Centro de Rehabilitación.

Llamada Asociación Dominicana de Rehabilitación, originada alrededor del año 1959, gracias a la Sra. Mary Pérez de Marranzini (Directora actualmente), conjuntamente con un grupo de personas apasionadas por servir, quedando formalmente constituida el 20 de Abril del 1963.⁶

- .- Mujeres en Desarrollo (MUDE).

Iniciada por la norteamericana Jean Hurwitch, quien organizó a un grupo de personas solidarias que se encontraban en ese momento en favor del desarrollo de la mujer. Formalmente constituida el 16 de Enero del 1980,

⁵ www.hogarcreea.net/historia.html.

⁶ www.adr.org.do

siendo una institución no gubernamental con patrimonio, contabilidad y administración propia.⁷

.- Corazones Unidos.

Organización de atención médica y salud, originada en el año 1990, debido a la necesidad en la prestación de servicios médicos de calidad y hostelería de primera, contando el usuario con una opción diferente a las que ofrecía el mercado.⁸

.- Instituto de la Piel.

Actualmente llamado: Instituto Dermatológico Dominicano y Cirugía de Piel “Dr. Huberto Bogaert Díaz”. Esta unidad dermatológica ha sido fundada el 20 de septiembre del 1976, fundada por el Dr. Huberto Bogaert Díaz. Esta institución ha sido creada para el estudio de las enfermedades de la piel (Lepra) y venéreas.⁹

.- Patronato Nacional Anti – Drogas (PANAND).

.- Unión Ambiental

.- Fundación para la Integración Social y Educativa.

.- Sociedad para el Socorro de Ancianos Desamparados.¹⁰

De estas últimas restantes (Patronato Nacional Anti – Drogas, Unión Ambiental, Fundación para la Integración Social y Educativa, y la Sociedad para el Socorro de Ancianos Desamparados, no se han encontrado informaciones acerca de estas instituciones, para saber que tratan estos Organismos No Gubernamentales.

⁷ www.mude.org.do

⁸ www.corazonesunidos.com.do

⁹ www.dermatologico.org.do

¹⁰ Organización No Gubernamental (s.f.). Op. cit.

1.2 PROFAMILIA

1.2.1 Breve Reseña Histórica de PROFAMILIA

Es una Organización No Gubernamental, pionera en servicios de salud sexual y salud reproductiva, fundada el 14 de marzo de 1966 con el propósito de promocionar y educar sobre la importancia de la planificación familiar y hacer posible el acceso a los métodos anticonceptivos, principalmente entre mujeres y hombres de barrios urbanos marginados y área rural, como también para elevar la conciencia de los grupos de decisión y opinión del país sobre la estrecha relación del crecimiento poblacional y el desarrollo.

Desde sus inicios PROFAMILIA ha fundamentado su trabajo en la educación, piedra angular de sus acciones, teniendo como lema el de la procreación consciente, la libertad de decisión y los derechos humanos, el derecho a conocer, el derecho al acceso, el derecho a la libertad, el derecho a la decisión, el derecho a la atención y el derecho a la salud.

Con esta visión se enfrentó a la desmitificación de la planificación familiar versus control natal; a las posiciones indiscutibles que limitaban el derecho de las parejas e individuos a decidir libremente el tamaño de su familia; a las posiciones ideológicas que atribuían a intereses foráneos la planificación familiar, y argumentos políticos que alegaban que la población dominicana no podía ser limitada en su crecimiento debido a la gran migración de ciudadanos haitianos.

El trabajo de PROFAMILIA produjo una ruptura con la cultura del silencio, trayendo al debate público asuntos hasta ese momento ausentes. Su trayectoria se divide en cuatro etapas:

.- Primera Etapa: Planificación Familiar

La fecundidad alta y lo que esta significaba para la salud y la vida de las mujeres, el derecho a la educación y el acceso a la anticoncepción, el

involucramiento del hombre en la planificación de la familia, el desordenado y rápido crecimiento de la población, la estrecha vinculación entre población y desarrollo fueron algunos de los temas del inicio institucional de PROFAMILIA. Además, de acciones de servicios en planificación familiar (PF), promovió y apoyó la creación por parte del Estado un Programa Nacional de Planificación Familiar, contribuyendo de esta manera a la formación del Consejo Nacional del Población y Familia (CONAPOFA).

.- Segunda Etapa: Servicios Anticonceptivos e Investigaciones Demográficas

A mediados de los años setenta (70's), PROFAMILIA se embarcó en ampliar el acceso de las y los dominicanos a la anticoncepción, ejecutando un novedoso programa comunitario que llevó educación y métodos anticonceptivos casa por casa a toda la geografía de la República Dominicana. Conformó una red de voluntarias que por momentos llegó a más de setecientos (700) miembros, muchas de las cuales aún permanecen vinculadas de alguna manera a la institución. PROFAMILIA además procuró la disponibilidad y el uso de métodos anticonceptivos seguros y eficaces en el país, a través del desarrollo de servicios clínicos modelos de planificación familiar, así como del desarrollo de investigaciones biomédicas sobre fecundidad y desarrollo de tecnología anticonceptiva. En esta etapa PROFAMILIA, continuando con su trabajo en torno a los temas de población y salud, inició la realización de investigaciones socio – demográficas a través del Instituto de Estudios de Población y Desarrollo (IEPD).

.- Tercera Etapa: Diversificación de Servicios, Juventud, Género y Sustentabilidad

Después de haber realizado una encuesta nacional que arrojó datos sobre los conocimientos y las prácticas sexuales de los (las) adolescentes y jóvenes del país, PROFAMILIA comenzó la sensibilización de autoridades,

padres y madres sobre la necesidad de abordar, desde la familia y la escuela, la enseñanza de una educación sexual sistemática, científica y liberadora. En esta etapa creó el Programa con Jóvenes a través del cual implementó modelos de intervención desde la comunidad, la escuela y otros espacios naturales de las y los jóvenes, convirtiéndolos en sujetos del accionar y fomentó su empoderamiento; promovió el desarrollo de políticas públicas que reconozcan y aseguren el ejercicio de los derechos de los/as adolescentes y jóvenes en materia de sexualidad.

.- Cuarta Etapa: Servicios de Salud Sexual y de Salud Reproductiva

Se caracteriza por la oferta de servicios de salud sexual (SS) y salud reproductiva (SR) en un contexto de salud integral y con una perspectiva de derechos. Para continuar la misma línea, se amplió la red de clínicas PROFAMILIA y de la gama de servicios desde un primer nivel de atención hasta medicina compleja. Se incorporaron estrategias innovadoras de atención: servicios integrales a personas viviendo con VIH (PVVS), unidades móviles de salud y otras estrategias para la atención a la población vulnerable (servicios pre – pagados). Al mismo tiempo, se fortaleció el trabajo en violencia basada en género y la atención clínica a adolescentes y jóvenes.

El fortalecimiento de los servicios también se dio a través de la estandarización de protocolos de atención para todos los servicios clínicos y el monitoreo de la calidad de los servicios y la atención. Comienza el mercadeo de marcas propias a través de canales tradicionales y no tradicionales.

En este periodo, PROFAMILIA continuó con la implementación de acciones de abogacía sobre los derechos sexuales y los derechos reproductivos, en especial en lo referente a violencia basada en género,

acceso a servicios de salud sexual y salud reproductiva, a VIH y a derechos sexuales y derechos reproductivos de la población joven.

En esta etapa PROFAMILIA asumió nuevos roles, al manejar proyectos no vinculados a la misión institucional para agencias donantes, supervisando y monitoreando la ejecución programática y financiera de las instituciones ejecutoras, como una estrategia adicional para lograr la sustentabilidad institucional.

Actualmente la Dirección de Servicios de Salud y la Dirección Social son las responsables de la ejecución de varios programas y unidades; mientras que a través del Programa de Mercadeo se distribuyen métodos anticonceptivos y otros productos farmacéuticos.¹¹

1.3 Misión, Visión, Valores y Principios

1.3.1 Misión

Satisfacer las necesidades de salud sexual y de salud reproductiva de la población en la República Dominicana, con énfasis en mujeres y en jóvenes, y promover sus derechos sexuales y sus derechos reproductivos, a través de abogacía, de servicios, de educación y de productos de calidad.

1.3.2 Visión

Ser una institución líder en la defensa de los derechos sexuales y los derechos reproductivos y en la atención en salud sexual y en salud reproductiva de calidad, siendo siempre solidaria, innovadora y comprometida con el cambio social y con el logro de la sustentabilidad.

¹¹ <https://www.profamilia.org.do>

1.3.3 Valores

.- Solidaridad

Compromiso con las poblaciones vulnerables para garantizar su acceso a la atención de calidad y a la defensa y promoción de sus DS y DR.

.- Calidad

Satisfacción de las necesidades de los y las usuarios/as de la atención en ambientes físicos adecuados, con atención personalizada y oportuna, que garantiza la toma de decisiones informadas, con competencia técnica adecuada, con equipos de tecnología modernos, y dentro de los más altos estándares de calidad y bajo el cumplimiento de los protocolos institucionales. A lo interno de la institución, garantizar procesos programáticos, administrativos y financieros eficientes y oportunos.

.- Transparencia

Gestión administrativa, financiera y programática de acuerdo a principios y a procedimientos internacionalmente aceptados, y que informe a los clientes internos y externos sobre los resultados de la gestión y el uso de los recursos institucionales.

Compromiso: identificación y actuación de todo el personal con la misión, la visión y los valores institucionales.¹²

1.3.4 Principios

.- Equidad

Inexistencia de discriminación y de exclusión hacia los/as usuarios/as de los servicios y entre personal asalariado y voluntario.

¹² Ibíd.

.- Eficiencia

Garantía de que los procesos facilitan el logro de los resultados esperados en el menor tiempo, al menor costo posible y de manera oportuna.¹³

1.4 Objetivos de PROFAMILIA

.- Contribuir al acceso y al suministro de servicios y educación en salud, principalmente de la sexual y reproductiva, de la población, en especial de los grupos vulnerables, desde una perspectiva integral, con atención de calidad que responda a los adelantos científicos y a los derechos humanos, asegurando una elección libre, consciente y voluntaria.

.- Contribuir a la promoción, reconocimiento, vigencia y ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos de la población en todas sus etapas de vida, como parte de los derechos humanos; estimulando su incorporación en las leyes y políticas públicas y dando seguimiento al cumplimiento de los acuerdos nacionales e internacionales.

.- Promover la igualdad y la equidad de género, el empoderamiento social, político y económico de la mujer y propiciar la eliminación de la violencia basada en género y toda forma de discriminación contra la población femenina.

.- Promover los derechos de las personas adolescentes y jóvenes, especialmente los sexuales y reproductivos, abriendo espacios de participación activa de estos grupos en la solución de sus problemas, motivando la eliminación de estigmas y discriminaciones; abogando por el acceso a una educación sexual integral, por una amplia gama

¹³ Ibíd.

de servicios orientados hacia la juventud y proponiendo estilos de vida saludables.¹⁴

1.5 Planes Estratégicos de PROFAMILIA

A partir de junio del 2010 PROFAMILIA ha estado promocionando un Plan Estratégico, en el cual se establecen los objetivos de trabajo para los próximos cinco (5) años en las áreas de salud sexual y salud reproductiva y en la promoción de los derechos sexuales y los derechos reproductivos en la población dominicana.

El Plan Estratégico PROFAMILIA 2010 – 2015 Sustentabilidad con Solidaridad tiene cinco (5) objetivos estratégicos:

- 1º Acceso a Servicios.
- 2º Derechos de Jóvenes.
- 3º Ejercicio de Derechos.
- 4º Liderazgo Institucional.
- 5º Eficiencia y Oportunidad.

Para cada una de estas áreas estratégicas se definieron los objetivos a alcanzar, población y/o grupos prioritarios, focalización geográfica y principales acciones estratégicas a implementar.

En el marco de esa apuesta la misión institucional de PROFAMILIA durante los próximos cinco años, es contribuir a satisfacer las necesidades de salud sexual y de salud reproductiva de la población en la República

¹⁴ Ibíd.

Dominicana, con énfasis en mujeres y en jóvenes, y promover sus derechos sexuales y sus derechos reproductivos, a través de abogacía, de servicios, de educación y de productos de calidad.¹⁵

1.5.1 Clínicas Afiliadas

- 1º Clínica Dra. Rosa Cisneros.
- 2º Clínica Dra. Evangelina Rodríguez.
- 3º Clínica Sabana Pérdida.
- 4º Clínica PROFAMILIA San Francisco Macorís.
- 5º Clínica Camboya.
- 6º Clínica PROFAMILIA Herrera.

1.6 Origen y Evolución de las Compensaciones y Beneficios

1.6.1. Concepto de Compensación y Beneficios

Las compensaciones están muy ligadas a la supervivencia de la empresa y a su plan estratégico de desarrollo, ya que permiten crear los principios de identidad, pertenencia y participación de todos los trabajadores en aras del éxito, tanto del individuo como de la organización.

Las compensaciones son elementos esenciales tanto en la posición competitiva de la empresa, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados.

Las compensaciones son las que incluyen los siguientes términos: salarios, jornales (honorarios, retribuciones, remuneraciones), sueldos,

¹⁵ Ibíd.

viáticos; mientras que los beneficios son ofertados por las instituciones, tales como: servicio de comedor, planes de retiro privados, entre otros, como también incentivos: premios, gratificaciones, entre otros. Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización recompensa a quienes les han estado brindando su fuerza de trabajo.¹⁶

Se emplea el término compensación al significado salarial que enmarca todo elemento monetario y/o especie recibido por el trabajador como retribución directa de su labor, sin abarcar conceptos como beneficios o prestaciones de servicios (salud, pensiones, tiempo libre, entre otros) que influyen en el desempeño del trabajador y en el mejoramiento de su nivel de calidad de vida.¹⁷

1.6.2 Orígenes de las Compensaciones

Las compensaciones existen desde el nacimiento del trabajo, ahora bien los que actualmente se consideran como tales, son aquellos que intentan medir las tareas de cada puesto y permitir una comparación con el mercado. Esta tuvo su primera manifestación en los Estados Unidos de América (EE.UU.), alrededor del año 1871, los cuales fueron elaborados por la Comisión de Servicios Civiles. Para el año 1881, Frederick W. Taylor implementa un sistema para la Midvale Steel. Co. Estos sistemas comenzaron a adquirir solidez y complejidad ante la escasez de mano de obra causada por la Primera Guerra Mundial.

Para el año 1922 el Bureau of Personnel Research del Carnegie Institute of Technology elabora un primer sistema de clasificación o de ranking.

¹⁶ Compensaciones y Beneficios. Definición. (s.f.). Consultado el 9 de Octubre, 2014 de <https://www.losrecursoshumanos.com>

¹⁷ Morales Arrieta, Juan Antonio; Velandia Herrera, Néstor Fernando (1999). Salarios, Estrategias y Sistema Salarial o de Compensaciones. Primera Edición. Editora McGraw-Hill. Bogotá, D. C., Colombia. Págs. 1 – 4.

En el 1924, Merril R. Lottforja un plan científico de evaluación de tareas que, con algunas reformas, difundido como sistema de factores y puntos.

Durante la Segunda Guerra Mundial el War Labor Board prohibió a las empresas aumentar a los empleados sin su aprobación. Uno de los factores que facilitaba a las empresas la aprobación del War Labor Board (W.L.B.) era que contaba con un sistema de remuneraciones, que hizo que se difundieran con fuerza en los Estados Unidos de América (EE.UU.) Este impulso llevó a los sistemas de fijación de remuneraciones más allá de las fronteras estadounidenses. Argentina ha sido uno de los primeros países de América Latina en recibir esta tecnología a comienzos de los años cincuenta (50's).¹⁸

1.6.3 Orígenes de los Beneficios

Estos se remontan a finales de siglo XIX y principios del XX, cuando las empresas buscaban mejorar su productividad basadas en los estudios de Frederick Taylor. Las teorías modernas hacen hincapié en el papel de la motivación, la cual es el principal motor en potenciar un mayor rendimiento de los trabajadores.¹⁹

La aparición de los beneficios estaba orientada hacia una apariencia paternalista y limitada, generalmente justificada por la preocupación de retener la mano de obra y disminuir la rotación de personal. Esta preocupación fue extendida a las demás instituciones, cuyas condiciones de trabajo eran difíciles y adversas.²⁰

¹⁸ Compensaciones y Beneficios. Definición. (s.f.). Ibid.

¹⁹ El Origen de los Beneficios Sociales para las Empresas. (s.f.). Consultado el 9 de Octubre, 2014 de <http://www.sp.beneficios-incentivos.sodexo.com>

²⁰ <https://www.reddelconocimient.org>

1.7 Tendencias de la Compensación y Beneficios de los empleados de una Organización No Gubernamental

Las Organizaciones No Gubernamentales, ofertan las compensaciones y beneficios a los empleados que están laborando en ellas, según las disposiciones de las leyes establecidas por el gobierno Dominicano, según la Ley 16 – 92 del Código de Trabajo.²¹

Dentro de los más comunes, se puede citar los siguientes:

.- Días Feriados o No Laborables.

Estos son declarados en la Constitución de la República Dominicana o por las leyes establecidas por los diferentes gobiernos de turno en el país. El objetivo principal es que el trabajador pueda conmemorar las fechas patrias, cívicas o religiosas.

.- Vacaciones.

Período de descanso obligatorio, otorgado al empleado después de un (1) año de servicio ininterrumpido. Siendo esto por un período de catorce (14) días laborales, es decir, no contando los fines de semanas y fechas festivas. Estas tienen como finalidad proteger la salud del trabajador, permitiéndole reparar desgastes y fatiga. No puede ser objeto de compensación ni sustitución alguna

.- Salario Mínimo.

Este es fijado por el Comité Nacional de Salarios, aprobado por la Secretaría de Estado de Trabajo. Es el pago mínimo que el empleador debe pagar a un trabajador por sus servicios.

²¹ Datos ofrecidos por Génesis Urbano. Departamento de Recursos Humanos de PROFAMILIA

.- Salario de Navidad.

Pago realizado por el empleador al trabajador a más tardar el veinte (20) de diciembre de cada año. No puede ser susceptible de gravamen, cesión, traspaso o venta, gozando de todas las demás garantías del salario, y su monto mínimo, está determinado por la ley, siendo libre de impuestos siempre que no exceda el monto de cinco (5) salarios mínimos.

Las leyes dominicanas tienen estipuladas un sinnúmero de beneficios para la ciudadanía que se encuentren laborando o efectúen dichas labores en un período futuro. Hasta el momento de la visita a la Institución PROFAMILIA, no se obtuvieron datos de estos beneficios que se encuentran contemplados en la ley dominicana, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

.- Prestaciones Laborales.

.- Prestaciones de Servicios de Salud.

.- Condiciones de Trabajo.

.- Educación, Cultura y Recreación.

.- Bonificación, entre otras.

1.7.1.Compensaciones y Beneficios del Personal

Según Fayol, este concibe las remuneraciones del personal como el precio del servicio prestado. Este servicio debe ser equitativo y que en la medida de lo posible, brinde satisfacción, a la vez al personal y a la empresa, al patrono y al empleado.

Según Urwick, al enfocar este principio comenta: “después que la Elección y Colocación nos han dado un personal adecuado, las mismas entran en proceso con las Remuneraciones y Sanciones. Es inherente a todo contrato de empleo que tenga que haber alguna remuneración por los servicios prestados, remuneración, que cuando menos, han de ser bastante para permitir que el empleado viva, aunque a veces éste disienta del patrón en cuanto a que es lo suficiente.”²²

1.7.2 Compensaciones y Beneficios más Comunes

Las compensaciones y beneficios más frecuentes en las empresas, en las legislaciones de algunos países y en las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se relacionan con el concepto universal: Seguridad Social.

La Seguridad Social tiene por finalidad garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

La Seguridad Social puede agrupar las siguientes categorías:

1. Pensiones de Jubilaciones o Vejez.
2. Prestaciones de Invalidez y Seguro de Enfermedad.
3. Prestaciones por Desempleo y Prestaciones Familiares.

Los Servicios de Salud están destinados a mejorar el bienestar de la protección de la salud, los cuales van desde contar con adecuados servicios sanitarios, agua potable, aseo, vestuarios, hasta las diferentes pólizas de seguros médicos.

²² Amaro Guzmán, Dr. Raymundo (1986). Administración de Empresas. Editorial Tiempo, S. A. Santo Domingo, República Dominicana. Págs. 129 – 131

1. Pensión de Jubilación o Vejez.

Tiene como objetivo básico, garantizar al trabajador el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez.

2. Prestaciones de Invalidez.

Es otorgada a aquellos que presenten imposibilidad para laborar por lo menos un período mínimo.

Prestaciones por Accidente de Trabajo o Enfermedad Profesional.

Protegen al trabajador contra la pérdida de ingresos, ofrecen asistencia médica y cobertura de los gastos y de rehabilitación.

Prestaciones por Desempleo.

Es una modalidad de seguro destinada a proporcionar ingresos temporales a los empleados que han perdido su puesto de trabajo y están buscando nuevo empleo.

Prestaciones Familiares.

Son prestaciones en dinero o en servicios dirigidas a las personas a cargo del trabajador, por lo común se trata de asignaciones maternales o familiares, relacionadas con los niveles de ingreso de los beneficiarios.²³

1.8 Diagnóstico y situación actual de la Compensación y Beneficios de los Empleados de una Organización No Gubernamental (PROFAMILIA)

La estrategia más confiable para la construcción de estrategias de compensación y beneficios en una institución, es el diagnóstico. Con este análisis se puede contar con los elementos necesarios para elaborar

²³ Morales Arrieta, Juan Antonio; Velandia Herrera, Néstor Fernando (1999). Salarios, Estrategias y Sistema Salarial o de Compensaciones. Primera Edición. Editora McGraw-Hill. Bogotá, D. C., Colombia. Págs. 313 – 339.

competitividad en los salarios y de beneficios no monetarios para la remuneración total que pueda beneficiar el empleado como empleador.

El diagnóstico para la elaboración de estas estrategias está compuesto por lo siguiente:

.- Descripción y Clarificación de Cargos.

Esta se encarga de actualizar las posiciones de la institución orientadas a resultados, teniendo como objetivo la información de los cargos de la institución, áreas de responsabilidad, criterios de medición (indicadores de desempeño), competencias y perfil técnico que debe tener el cargo o puesto a desempeñar.

.- Valoración de Cargos.

Implementar una metodología de valoración de los cargos o puestos y evaluar los niveles para establecer una medida adecuada, aprobando las funciones de los diferentes puestos o cargos.

.- Análisis de Equidad.

Elaborar este análisis puede ayudar a la institución verificar la evolución que han estado teniendo los diferentes puestos y la nueva situación de posicionamiento en su política salarial e implementar ajustes internos.

.- Propuestas de Estructura Salarial.

Es un tipo de diagnóstico elaborado para establecer la política de pago que tiene la institución frente al mercado nacional en salarios y beneficios en los diferentes escenarios de pagos. Con este análisis se diseña una propuesta en la estructuración salarial en los cargos analizados, tales como:

- 1º Análisis de equidad (igualdad, imparcialidad) para los que ocupan posiciones o cargos en la institución.
- 2º Informaciones cuantitativas de los diferentes escenarios de pago referente a la competencia.
- 3º Reportes cualitativos de beneficios.
- 4º Análisis general de los resultados por puestos, entre otros.

.- Administración de la Política de Compensación

Se definen los lineamientos para apoyar la estrategia de atraer y retener el talento humano, ofertando políticas de compensaciones y beneficios.

1.9 La Importancia de las Compensaciones y Beneficios

La retribución (pago, salario) en especie (productos, mercancías) es implementada cada vez como práctica en las empresas para conseguir una serie de objetivos, empezando por la optimización fiscal y económica de la retribución, pasando por interés del empleador de proporcionar seguridad (seguros de riesgo o de ahorro), apoyar financieramente (préstamos, subvenciones, productos de la compañía) o premiar la contribución (acciones de la compañía, reparto de beneficios), y terminando por aprovechar el uso privado de herramientas de trabajo (coche de empresa, ordenador personal, teléfono móvil).

Las instituciones deben revisar la capacidad que los beneficios sociales pueden tener para atraer y retener profesionales entre sus competidores. Su comparación en términos económicos, así como en términos de percepción, es fundamental. Para comparar el valor económico

de los beneficios existen varios modelos. Estos estudios comprueban el valor del mercado, equivalente a dinero en efectivo, de cada uno de los beneficios y fijan el nivel salarial total, más los beneficios para cada puesto.

La gran mayoría de las instituciones ignoran el valor de conocimiento que tienen los empleados de la retribución en especie. Muchos de estos beneficios (Planes de Pensiones, Seguros Médicos, de Vida, entre otros) son caros. Pueden representar más del veinte por ciento (20%) de la retribución. Una vez concedidos cuesta mucho eliminarlos, ya que se considera como un derecho adquirido, y frecuentemente pocas veces es valorado por los empleados.

Las soluciones a estos casos se podrían dar de las siguientes maneras:

- 1º Eliminar el beneficio y convertirlo en pago en dinero.
- 2º Comunicar regularmente mediante alguna herramienta de comunicación, declaraciones individuales de remuneración total, o simulaciones de remuneración total.²⁴

1.10 Factores a considerar en la política de Compensación y Beneficios

Al formular estas políticas deben ponderarse (aprobarse) varios factores, dentro de los cuales se encuentran:

- .- El costo de la vida.
- .- Capacidad económica de la Empresa o Institución.
- .- El salario pagado por otras organizaciones.

²⁴ Recursos Humanos: Compensación. Consultado el 9 de Octubre, 2014 de http://www.api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi.../componente45117.pdf

.- La oferta de la mano de Obra.

.- Entre otros.

Es evidente que la retribución adecuada de las compensaciones y beneficios adecuados al personal, puede ejercer una considerable influencia en la eficiencia de la institución, ya que el salario justo es uno de los principales incentivos, por no decir el principal, para que el empleado trabaje aportando el máximo rendimiento.

Según el argentino Bernardo Kliksber, informa que: “aun cuando Fayol propone un régimen salarial satisfactorio para todos (obreros – patronos), pero como no entre a analizar en profundidad de ningún modo el complejo problema en recomendaciones de sentido común, como medios para cumplir tan amplia meta. En general, cabe señalar que su actitud frente al problema de personal es contradictoria, pues alterna expresiones de reconocimiento de la importancia de atender las exigencias obreras, con recomendaciones de tono rígido que desconocen la individualidad”.

En la República Dominicana el Código de Trabajo es el instrumento legal destinado a regular las relaciones de trabajo entre patronos y trabajadores a fin de proteger los intereses de unos y otros. Corresponde a la administración de personal, complementar tal regulación jurídica, instituyendo aquellos procesos técnico – administrativos requeridos por la empresa para mejorar la eficiencia de su personal y promover mejores relaciones de trabajo.²⁵

²⁵ Amaro Guzmán, Dr. Raymundo (1986). Op. Cit., p. 129 – 131

CAPÍTULO II

MODELO DE EVALUACIÓN DE LA COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS EN EMPLEADOS DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL

Los modelos de evaluaciones de Compensaciones y Beneficios son creados por las instituciones para atraer y retener empleados capacitados. También, para ser una institución reconocida, tanto en el ámbito laboral como ocupacional. Dependiendo del tamaño estructural, las organizaciones pueden ofertar un sin número de beneficios, y así poder estar acorde con las exigencias que hay en los mercados laborales.

2.1 VALORACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE PROFAMILIA

El modelo evaluativo que está imperando en PROFAMILIA, al ser una organización sin fines de lucro, ha sido estructurado conforme a las políticas y procedimientos establecidos, ya que esta toma muchos aspectos para que el personal que tiene bajo su dependencia, se sientan en un ambiente de labor familiar.

Para tener una mejor observación del modelo de evaluación, se debe tener en cuenta la estructura orgánica de PROFAMILIA, ya no se conoce hasta el momento de la investigación su estructura jerárquica, ya que se puede apreciar en el lugar que se encuentra ubicado, que es una composición jerárquica pequeña.

Para el tipo de organización que es PROFAMILIA este modelo evaluativo se encuentra acorde con las necesidades del personal de dicha entidad, ya que esta ofrece alternativas de crecimiento intelectual, moral y profesional. Esta institución es perfecta para los estudiantes que no tienen

experiencias en las diferentes áreas que se encuentran cursando, como también pueden aportar los conocimientos adquiridos a lo largo de su vida.

Este modelo de evaluación adoptado por la institución PROFAMILIA, se ha elaborado por los constantes cambios que han estado surgiendo desde sus inicios (1966), en la República Dominicana. Anteriormente estos sistemas eran desconocidos por los colaboradores, quienes brindaban sus fuerzas laborales para ganarse el sustento de sus familias y los niveles educativos solamente la gerencia mostraba importancia para ocupar los puestos de mayor responsabilidad.

En la actualidad PROFAMILIA ha tenido que cambiar sus modelos de evaluación, debido a que han tenido que afrontar el impacto de la crisis mundial del 2008, la cual ha debilitado toda la estructura financiera a nivel mundial. Para esto la administración o gerencia han tenido que motivar a sus empleados con las evaluaciones que han tenido que elaborar (Rendimiento Laboral; Iniciativa; Habilidades; Disposición para aprender; Fortalezas y Debilidades) que tienen los empleados y, así poder remunerarlos de una manera formal y que no afecte la estabilidad tanto del Empleado como de la institución.

2.2 Condiciones Previas

Crear un método de evaluación más allá de la observación o juicio del evaluador, proporcionará beneficios a todas las partes, siendo una de las claves del éxito en las instituciones. El evaluado debe conocer su rendimiento y su evolución respecto a evaluaciones pasadas, las cuales le ayudará a centrar sus posibilidades de progreso en la organización al ser consciente de lo que se espera de él y lo que piensa la empresa sobre los resultados. Por otro lado, el evaluador podrá conocer el desempeño del empleado, contrastándolo con la de otros empleados del mismo rango. Esto

le permitirá aprender de las características individuales de su equipo, atendiendo a las condiciones personales de cada uno para poder estimular sus esfuerzos y corregir sus limitaciones.

Con estos resultados puede proponer un plan de promoción y/o formación, además de mejorar la organización del trabajo y lograr un entorno laboral más eficiente. La institución es la parte central de todo este proceso, utilizándolo para comprobar la eficiencia de los métodos del departamento (o función) de Recursos Humanos, para describir los objetivos de rendimiento futuro, conocer las necesidades de formación general y específica, mejorar la información que se maneja sobre el día a día y como herramienta ante posibles conflictos.²⁶

2.2.1 Factores para evaluar las Compensaciones y Beneficios

Una buena evaluación se basa en el estudio de los factores para determinar el rendimiento real del puesto estudiado. Se suele atender a diversos criterios, no solo centrándose en la producción, sino también, en otros propios de la organización. Los criterios de selección de factores deben ayudar a encontrar datos significativos, medibles y comunes en todos los evaluados, como por ejemplo:

1º Comunicación: expresión tanto oral como escrita.

Para las instituciones esta es una de las características principales que se busca a la hora de contar con un empleado eficiente y eficaz. Al tener buena comunicación (oral y escrita), facilitando las labores, se agilizan los procesos, entre otros, ya que todas las labores quedan esclarecidas a la hora de realizar las tareas asignadas.

²⁶ Consejos para evaluar el desempeño de los empleados. (s.f.). Consultado el 9 de Octubre, 2014 de <https://www.bbvaccontuempresa.es>

2º Constancia: empeño y perseverancia.

Los integrantes de las instituciones tienen la seguridad de haber realizado sus labores, debido a que han dejado escrito al cliente interno como externo la tarea realizada.

3º Dinamismo: velocidad en la ejecución de tareas.

Los colaboradores deben ser dinámicos en la ejecución de sus labores, ya que con esto se transmite energía positiva a los demás, haciendo que el tiempo de labor sea menos estresante para los que se encuentran laborando en la institución.

4º Calidad del trabajo: precisión, garantías y presentación del trabajo.

En esta parte, la gerencia o administración de la institución toman muy en cuenta a la hora de evaluar a los diferentes colaboradores que tiene la organización bajo su cargo. Esto se debe a que al realizar un trabajo de calidad, con precisión y presentación, le garantiza a la empresa que las informaciones que se obtienen de ellas son verdaderas y precisas, sujeto a las normas, reglas y leyes establecidas en el país.

5º Entrega: disponibilidad y dedicación.

Cada empleado debe estar disponible en todo momento que se le necesite en el área que tiene a cargo para desempeñar las funciones establecidas para dicho puesto, con entera dedicación acorde con los conocimientos que se debe tener, como también la experiencia que va adquiriendo cada día.

6º Puntualidad.

Esta es una de las cualidades de vital importancia en cualquier institución. Cada empleado debe ser puntual, tanto en los horarios establecidos de entrada, como también en las labores asignadas. Esto es un

factor importante, ya que con las informaciones que se obtienen a tiempo puede satisfacer las necesidades de los clientes internos como externos.

7º Volumen de trabajo.

Todo trabajo asignado debe elaborarse en un periodo de tiempo determinado, ya que si se tiene un gran cúmulo de trabajo, el empleado tiende a fatigarse, causando inconvenientes a las demás áreas, ya que las informaciones pueden llegar con retraso, teniendo como consecuencia que la organización pueda perder clientes externos. También si el colaborador acumula un gran cúmulo de trabajo, la administración pudiera entender que este no tiene la capacidad suficiente para poder desempeñar las labores que están contenidas en la descripción de puesto.

8º Trabajo en equipo.

Este tipo de trabajo es elaborado por los individuos o empleados que componen cada área de la institución. Si una de estas áreas o colaborador falla en la tarea asignada, recae también sobre el área a que pertenece, siendo afectada a la hora de tomar en cuenta las evaluaciones realizadas establecidas en los estatutos de cada organización.

9º Organización y planificación en sus tareas.

Las instituciones que cuentan con un área de Recursos Humanos, tienen a cargo la planificación y organización de las tareas que se realizarán en cada uno de los puestos que se establecen en la estructura orgánica de las empresas. Aunque no se cuente con este tipo de departamento, siempre se contempla a la hora de constituir cualquier compañía las asignaciones que tendrán cada uno de los colaboradores.

10º Superación.

El personal que llega a cualquier institución, ya sea profesional o no, debe estar constantemente preparándose para mejorar la actividad del área

en donde se encuentra laborando, o más bien, poder escalar a otras áreas donde considere que pueda ser más útil, tanto a la empresa, como personal o profesionalmente.

11º Proactividad.

Esta es una actitud en la que el sujeto u organización asume pleno control de su conducta. Es decir, toma la iniciativa en el desarrollo de creaciones creativas para generar mejoras, asumir responsabilidades para que las cosas sucedan, en el momento que se quiere hacer y cómo se va a hacer.²⁷

Para medir estos factores se debería crear una pequeña descripción que ayude a los evaluadores a utilizar los mismos criterios, evitando los malentendidos a la hora de valorar los factores. Se pueden crear escalas de valoración cerradas o permitiendo respuestas abiertas, sin olvidar que una posibilidad pasa por la autoevaluación, por lo que todo debe quedar claro desde el principio.²⁸

2.3 Requisitos Básicos

Como elemento importante dentro de la administración de compensaciones hay que conocer e identificar las fases principales, dentro de los cuales se pueden mencionar los siguientes: identificación y estudio de puestos, igualdad interna, igualdad externa y el equilibrio de valor interno y externo.

Los requisitos básicos que se deben contemplar en un sistema de compensación y beneficios, se pueden citar los siguientes:

²⁷ Proactividad. (s.f.). Consultado el 15 de Octubre, 2014 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Proactividad>.

²⁸ Consejos para evaluar el desempeño de los empleados. (s.f.). Consultado el 9 de Octubre, 2014 de <https://www.bbvacontuempresa.es>

1. Garantizar la equidad en la institución.
2. Reflejar la política empresarial.
3. Contar con la participación del trabajador.
4. Asegurar la fuente de ingreso mediante la rentabilidad sostenida de la empresa.
5. Ser equilibrado.
6. Estar acorde con la visión de la compañía.
7. Fortalecer el trabajo en equipo.
8. Ser más justo y permanente.
9. Obedecer a una visión de largo plazo.
10. Ser adaptable al cambio.
11. La responsabilidad recae sobre la gerencia.
12. Remover la frustración del trabajador.
13. Recompensar el cumplimiento, la iniciativa y la capacidad de ejecutar y contribuir.
14. Evitar decisiones de corto plazo que pudieran afectar negativamente al sistema.
15. Enlazar el método con la satisfacción del cliente.

Un sistema de incentivos puede tener impacto sobre la Empresa y uno de sus recursos más importantes: sus trabajadores. Los resultados potenciales de un sistema positivo de beneficios son muchos. Además de lograr el orgullo en el trabajo y mejor calidad, el mismo puede potenciar el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso.

El problema que reta mayormente a las instituciones es determinar la relación entre la remuneración del trabajador y su desempeño. Los sistemas actuales introducen elementos que distorsionan la distribución de los sistemas de pago en una sola dimensión, agrupados conforme a su rigidez, donde los sistemas más formales establecen relaciones exactas entre los estándares de desempeño y el ingreso.

En un primer contexto el ingreso es proporcional al desempeño perfectamente cuantificable. Este resultado o desempeño puede clasificarse para cada empleado en:

- .- Resultados específicos del puesto.
- .- El servicio que proporciona a sus clientes internos como externos, con lo que se debe conocer cuáles son las expectativas de calidad que debe atender, así que cada empleado planea cómo satisfacerla y evaluar objetivamente el grado en que se cumplen.
- .- Los resultados de su equipo de trabajo.
- .- Los resultados de la empresa como un todo.²⁹

²⁹ Definición de administración y compensación y (s.f.). Consultado el 9 de Octubre, 2014 de <https://www.rrh-web.com/Compensacion.html>

2.4 Fundamentos Teóricos Sistemas de Compensación y Beneficios

La compensación es la herramienta clave para atraer, retener y motivar a las personas. El plan de compensación es un elemento estratégico que indica qué es lo importante para la institución, marcando la línea de dirección de los esfuerzos del capital humano y, consiguiendo que la inversión realizada responda directamente a la estrategia de la compañía.

Las organizaciones deben encontrar fórmulas retributivas innovadoras que sean valoradas por el equipo directivo. No todos los directivos responden de igual forma a los estímulos y no todos tienen las mismas necesidades. Por esta razón las tendencias actuales abogan por planes de compensación flexibles que atiendan los intereses personales.

Dentro de los factores fundamentales de los modelos de evaluación se pueden encontrar los siguientes aspectos:

1º Sistemática

- .- Realizar un análisis de puestos directivos que mida el grado de contribución de cada uno de ellos a la compañía.
- .- Analizar el Plan de Compensación actual en la compañía
- .- Analizar el grado de equidad interna y de competitividad externa.
- .- Definir el nuevo Plan de Compensación, alineado con los objetivos de negocio y recursos humanos.
- .- Presentación de resultados y propuestas de mejora.

2º Entregables:

- .- Síntomas de insuficiencia de incentivos.
- .- Elementos básicos a incentivar.

- .- Nuevas medidas de compensación: retribución fija, retribución variable, retribución flexible, incentivos a largo plazo, compensación de directivos, compensación internacional para expatriados.
- 3º Retorno de la inversión de un nuevo sistema de Compensación:
- .- Creación de Activos Intangibles que mejorarán la imagen de la empresa.
 - .- Optimizar la inversión, alineando el capital humano con la estrategia de la empresa.
 - .- Adecuar las retribuciones a las necesidades individuales, aumentando la motivación de los trabajadores.
 - .- Implantar un sistema de retribución coherente y motivador, con una base sólida para la toma de decisiones salariales.³⁰

2.4.1 Propósito de los Sistemas de Compensación y Beneficios

Una gran parte de la riqueza generada por las empresas pasa a los empleados en forma de salarios. Las otras partes son el resto de los costes que pasan a los proveedores de la materia prima, equipos o instalaciones; los intereses de los préstamos adquiridos por la institución; y los dividendos que pasan a los propietarios.

Los salarios constituyen el centro más importante en los negocios. Todo el personal de una institución dedican tiempo y esfuerzo a cambio de recibir dinero que representa el intercambio fijado en el contrato laboral, el cual puede ser renovado cada año junto con el resto de derechos y responsabilidades entre empleados y dueños del negocio.

³⁰ Sistema de compensación-DreamTeam. (s.f.). Consultado el 9 de Octubre, 2014 de <https://www.dream-team.es/sistemas-de-compensacion/>

El salario puede ser considerado como el pago por un trabajo, pero a la vez una medida del valor de un individuo dentro una institución, o un medio de posicionar jerárquicamente a un individuo en la organización. Los salarios son al mismo tiempo coste e inversión. Coste, porque se reflejan en el producto o servicio final; e Inversión, porque representan la aplicación del dinero a un factor de producción (el trabajo) o mejor, el talento, que puede ser fuente de innovación, aprendizaje y riqueza para la organización.³¹

Todas las instituciones, con fines o sin fines de lucro, se encuentran en constante transformación, ya sea en su estrategia para adaptarse a los cambios del mercado, en sus procesos para ser adaptados a las oportunidades de aumento de eficiencia proporcionadas por las nuevas tecnologías, o en las personas para movilizar la innovación y el talento como armas competitivas sostenibles. Los sistemas de compensación y beneficios pueden servir a todos estos propósitos, adaptándose con flexibilidad a los cambios impuestos que se pretendan elaborar.

2.5 Políticas y Objetivos de las Compensaciones y Beneficios

2.5.1 Políticas de las Compensaciones y Beneficios

Las políticas conforman las bases del sistema, las técnicas traducen las políticas en la práctica, los objetivos son los resultados deseados.

Las políticas deben estar enmarcadas en los conceptos de consistencia o equidad interna y competitividad externa. La competitividad externa se refiere a la posición relativa de los salarios de una empresa con relación a los salarios de los competidores. La consistencia o equidad

³¹ Recursos Humanos: Compensación. (s.f.). Consultado el 9 de Octubre, 2014 de https://www.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi.../componente45117.pdf

interna, hace referencia a las comparaciones entre los puestos de trabajo, o los niveles de habilidad o productividad dentro de una sola organización.

Las políticas están encaminadas a:

- 1º Definir niveles de remuneración dentro de la empresa.
- 2º Planear, coordinar, organizar, controlar, comunicar y evaluar los programas de compensaciones a fin de obtener ganancias entre los empleados y, al mismo tiempo, motivarlos para desempeñarse al máximo de sus posibilidades.
- 3º Lograr una dinámica interacción entre las compensaciones de los trabajadores y los indicadores de rendimientos grupales o individuales, de manera que estos últimos influyan en su retribución.
- 4º Establecer las compensaciones necesarias para facilitar a la compañía una posición financiera sólida.

Se han propuestos ocho (8) criterios de eficacia que no pueden faltar en una política de compensación:

1. Adecuación: satisfacer los niveles mínimos de salarios estipulados por el Estado.
2. Equidad: todos los empleados deben ser retribuidos justamente de acuerdo con sus esfuerzos, habilidades, capacitación y resultados.
3. Equilibrio: el salario, beneficios adicionales y otras retribuciones proporcionan un paquete total de compensación razonable.

5. Efectividad en costos: las políticas no puede ser excesiva y debe tener en cuenta lo que la organización puede pagar.
6. Seguridad: el salario debe ser suficiente para que los empleados se sientan seguros y para que puedan satisfacer sus necesidades básicas.
7. Incentivo: debe inducir a un trabajo eficaz y productivo.
8. Aceptabilidad del empleado: debe ser razonable tanto para él como para la empresa.

2.5.2 Objetivos de las Compensaciones y Beneficios

Los principales objetivos son:

- 1º Premiar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa.
- 2º Conservar la competitividad en el mercado laboral evitando deserciones costosas.
- 3º Mantener la equidad salarial entre los empleados.
- 4º Motivar el desempeño futuro de los mismos.
- 5º Mantener los niveles de presupuestos con el fin de servir de base para la gestión financiera.
- 6º Atraer empleados nuevos.

- 7º Cumplir con las normas, leyes o disposiciones estatales o gubernamentales.
- 8º Mejorar la eficiencia (productividad y control de costos) de la organización y fomentar orientaciones estratégicas como calidad, trabajo en equipo, innovación, entre otros.

2.5.3 Parámetros para fijar las Compensaciones y Beneficios

Están fijadas de acuerdo con los siguientes parámetros: el puesto de trabajo, la persona que lo desempeña, la empresa, la negociación sindical y los factores externos.

1. El Puesto de Trabajo.

Hay que tener en cuenta su complejidad, qué, cómo y por qué se hace.

2. La Persona que lo Desempeña.

En esta mayormente se tiene en cuenta el tiempo y la experiencia que éste ha tenido en el cargo, nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo.

3. La Empresa.

Sus características económicas determinan el nivel de costos laborales limitados por las utilidades que se puedan obtener.

4. Los Factores Externos.

Se debe estudiar el mercado de la mano de obra, como también el sector gubernamental a través de la fijación del salario mínimo y subsidios legales, los cuales inciden en la erogación compensacional.

2.6 Modelos de Evaluación Existentes

Existen diferentes modelos de evaluaciones, teniendo cada uno de ellos características diferentes, dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

Modelo de Campbell

Se enfoca en la conducta de los trabajadores a la hora de realizar un trabajo específico y el grado en que cada uno de ellos (los trabajadores) toma el control de sus resultados.

Características.

- .- Desempeño en las tareas técnicas y centrales del puesto.
- .- Desempeño en las tareas técnicas y centrales genéricas para todos los puestos similares.
- .- Desempeño en tareas que requieren comunicación verbal y escrita.
- .- Demostración de esfuerzo.
- .- Mantenimiento de la disciplina personal.
- .- Facilitación del desempeño de los compañeros y equipos de trabajo.
- .- Supervisión.
- .- Gestión/administración.

Modelo de Viswesvaran y Ones

Presentaron un cúmulo de estudios que mostraron correlaciones entre varias medidas de desempeño y que se encuentre bajo el control del trabajador.

Características.

- .- Productividad o desempeño en las tareas.
- .- Competencia interpersonal.
- .- Liderazgo.
- .- Esfuerzo.

- .- Conocimiento del puesto.
- .- Conductas contraproductivas.
- .- Conductas de ciudadanía.

Modelo de Borman y Motowidlo

Definen el desempeño como conductas que soportan el ambiente social, psicológico y organizacional de la empresa.

Características.

- .- Desempeño de la tarea.
- .- Desempeño contextual.
- .- Desempeño individual vs. Grupal.³²

Modelo de Compensación y Beneficios según la etapa de madurez de la Empresa

Este modelo de compensación ha de acomodarse al negocio en sus diferentes etapas de crecimiento. Es necesario adaptar los modelos de compensación y beneficios al momento del negocio en su evolución porque cada fase tiene sus problemáticas de Recursos Humanos que hay que enfrentar. Frecuentemente se trata de simplificar excesivamente la implantación de los modelos de compensación, ignorando que cada uno de sus negocios o geografías pueden estar en distintas fases evolutivas y necesitar enfoques distintos.

Las instituciones evolucionan a través de diferentes fases que pueden agruparse en cuatro:

1º Lanzamiento.

En esta fase se necesitan habilidades únicas, hay que contratar talento experimentado, incluidos en los niveles directivos o gerenciales. Es

³² <https://www.icaitam.wordpress.com>

preciso contratar las posiciones claves para el tamaño deseado de negocio, como también, crecer en personas rápidamente. Las opciones de compensación típicas de esta fase serían: utilizar todo los rangos salariales y niveles de familias de puestos, utilizar bonos de contratación, tanto en dinero como en acciones), hay que obtener buena información competitiva del mercado.

2º Expansión.

Fase en la cual hay que aceptar recién contratados con salarios más agresivos que los de la fuerza de trabajo actual, contratar también personas con salarios bajos, los índices de promoción serán mayores pues se estará construyendo la infraestructura, el crecimiento funcional puede producir problemas de equidad. Como opciones de compensación el uso de matrices agresivas de incrementos salariales basadas en mérito, ser capaz de interpretar agresivamente los criterios de promoción con relación a crecimiento salarial, pueden ser necesarios múltiples incrementos salariales por año, y un uso adecuado de criterios de clasificación de puestos.

3º Liderazgo.

En esta fase los profesionales maduran en los rangos, hay un alto posicionamiento salarial en el rango respecto al mérito, suele haber promociones inapropiadas, problemas en la retención de profesionales valiosos, presión creciente sobre las clasificaciones debido a puestos, presión creciente sobre los costes laborales. Las opciones de compensación y beneficios en esta etapa serían los programas de recompensas, el foco en oportunidades de desarrollo y rotación, las herramientas de retención para los profesionales claves, las herramientas y prácticas para ayudar a gestionar los costes salariales, entre otros.

4º Declive/Renovación.

En esta última fase se necesita una redefinición de los puestos, identificar y contratar nuevas competencias, reciclar parte de la plantilla, hay problemas de equidad entre trabajos de los viejos negocios y los nuevos, volver a alinear a los profesionales claves, retención de profesionales en posiciones externas. Las opciones de compensación características de esta etapa son los programas de transición de carrera laterales, los principios de administración salarial para los nuevos empleados, desarrollo de puestos, herramientas de retención para profesionales claves y la aplicación adecuada de excepciones en niveles salariales individuales.³³

Modelos Retributivos

.- Equidad Interna: Pagar en Función de las Responsabilidades.

Al plantearse una empresa su intención de intentar ser equitativo en la administración de los salarios, lo primero que se suele hacer es intentar pagar en función al grado de contribución que la persona hace a la compañía. Es decir, el impacto que su trabajo puede tener en los resultados de la compañía.

La promoción en estos modelos se basan en situar los puestos en niveles útiles o rangos salariales como el ascenso de nivel retributivo, justificado por el aumento de responsabilidades, ya sea en la misma familia de puestos, o cambiando a otra familia de puestos.

.- Equidad Externa: Pagar en Función del Mercado.

Poder encontrar un mejor equilibrio entre pagar salarios que atraigan y retengan los mejores profesionales, las organizaciones tratan de comparar regularmente sus prácticas de compensación con otras organizaciones

³³ Objetivos de los modelos de evaluación. (s.f.). Consultado el 9 de Octubre, 2014 de <https://www.ehowenespanol.com>

líderes, fijando sus parámetros retributivos en base a esta revisión. Es decir, que si una empresa paga por debajo de su mercado, afectará la capacidad de atraer y mantener su mejor talento. Por el contrario, si paga por encima de su mercado de referencia, a largo plazo sus costes serán más altos que los de sus competidores, lo que la hará menos competitiva y puede amenazar incluso la seguridad en el empleo.

Para lograr un balance, las organizaciones realizan estudios del mercado laboral respecto a los salarios. Para su realización suelen ponerse de acuerdo en participar en encuestas salariales, compartiendo información de salarios reales pagados a sus empleados en puestos comparables.

.- Incentivación: Pagar en Función del Rendimiento.

La compensación basada en el rendimiento, permite compensar más a aquellos que contribuyen más, y en menor proporción a aquellos que contribuyen menos, utilizando diferentes criterios de comparación, ya sean estos absolutos, relativos o una combinación de ambos.

Para la compensación basada en el desempeño hay que contar con: objetivos individuales y en equipo; factores de evaluación, resultados, calificación y otras herramientas que faciliten a la dirección la toma de decisiones de revisión salarial conjuntamente con las valoraciones del nivel de desempeño.

.- Nuevos Modelos: Pagar en Función de Habilidades, de la Contribución, del Potencial.

La implementación de estos modelos, suele llegar de la mano de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias; sistema que trata de abarcar las principales gestiones de capital humano en una organización: selección, formación – desarrollo, evaluación, promoción, y

compensación. Con esto, se busca que el sistema de compensación dé coherencia al resto del sistema, de modo que, no es tanto el desempeño o el nivel de responsabilidad que determina el salario, sino, el nivel de competencias que posee la persona.

- .- Modelos Tradicionales: Pagar en Función de Antigüedad, Inflación, Convenios.

Empresas Nacionales e Internacionales, tanto del ámbito industrial o de la administración pública fundamentan las políticas salariales en parámetros marcados por la negociación colectiva entre los representantes de los trabajadores, o agrupaciones de éstos en sindicatos. Los acuerdos fruto de estas negociaciones son los convenios colectivos, ya sea de empresa, sectoriales o intersectoriales. En estos convenios se fijan criterios de revisión salarial generalizados que tratan de garantizar el poder adquisitivo de los salarios, principalmente aplicados a tablas de salarios mínimos organizados por categorías profesionales o grupos de puestos. Estas negociaciones vienen marcadas por el entorno macroeconómico, pero también suelen tener en cuenta la situación de la empresa.³⁴

2.6.1 Objetivos de los Modelos de Evaluación

Propósito

Los modelos de evaluación ayudan a las instituciones a descubrir dónde está el problema. Las debilidades que tienen estos programas a través del uso de la evaluación ayudan a las gerencias de los diferentes departamentos a desarrollar un argumento más fuerte para más financiamiento. También ayuda a mantener los programas de entrenamiento en línea con los cambios del mercado asegurando que los trabajadores

³⁴ Recursos Humanos: Compensación. (s.f.). Consultado el 15 de Octubre, 2014 de https://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi.../componente45117.pdf

reciban el entrenamiento apropiado y, así mantener la competitividad de la empresa.

Donald Kirkpatrick desarrolló un modelo de evaluación en la década de los años cincuenta (50's) con una estructura básica de cuatro (4) partes permaneciendo casi sin cambios hasta el momento, siendo estos los siguientes:

Reacción y Aprendizaje

Este mide la reacción, tiene como objetivo descubrir cómo se sintió el estudiante acerca de la experiencia del entrenamiento. Los cuestionarios, formularios de retroalimentación y entrevistas verbales cortas se usan para obtener la información, haciendo que este sea el paso más fácil y menos costoso en dicho proceso. Su principal característica es medir el conocimiento del estudiante. Los exámenes de evaluación tomados antes y después de la prueba, o una evaluación verbal, se usan para este propósito.

Comportamiento

Aquí se miden los cambios en el comportamiento del estudiante o cómo implementar el entrenamiento cuando vuelven nuevamente al área laboral. Éste es un paso que consume más tiempo, ya que, requiere observación sobre un período de tiempo. Los administradores necesitan las habilidades para valorar estos cambios y determinar si los empleados realizaron cambios en el comportamiento en base al entrenamiento en dicho período de tiempo.

Resultados

La etapa final del modelo es una evaluación del impacto que el entrenamiento del empleado tuvo en la empresa. Este proceso debe demostrar que el empleado aumentando sus conocimientos en el área que

se ha estado desempeñando. El empleado también debe tener una idea clara de cómo el gerente mide su trabajo. Las evaluaciones anuales y los acuerdos de objetivos empresariales forman una parte importante de este paso, especialmente para el personal superior.³⁵

2.7 Sistemas de Compensaciones y Beneficios

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos de costos y beneficios. Es decir, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su inversión.

Estos incentivos se integran al sistema de recompensas, beneficios y castigos, en donde la organización busca dirigir las acciones de quienes en ella trabajan. La gerencia necesita instituir un sistema de recompensas y castigos para reforzar el deseo en los empleados de realizar las tareas primordiales de la organización, así como para desalentar conductas y actitudes que puedan perjudicar sus resultados.

Los empleados hacen sus deberes por las cuales quieren ser recompensados y dejar de hacer aquellas que traen consigo castigo. Estas cuestiones son muchas veces, olvidadas, por lo que gran parte de las situaciones de trabajo carecen de recompensas.

Según Calloway, la falta de premio y castigo en el trabajo es una situación psicológica peor que la del trabajo rutinario; su efecto es el aburrimiento, situación común, hoy en día, en muchas empresas.

Cuando se elabora un sistema de compensaciones y beneficios, se está originado que los niveles de contribución de las personas a los

³⁵ Ibid.

resultados de la organización son distintos. Por esta situación se desarrolla un salario o compensación propia de cada empresa y válida para todos sus empleados. La existencia de diferencias de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y puestos. Se asume que los niveles gerenciales y administrativos ganan más que los empleados de bajo nivel académico, debido a que este impacta más con sus decisiones y actitudes sobre los resultados de la empresa.

Los sistemas de compensación y beneficios existen desde que existe el trabajo, pero los que actualmente se consideran como tales, son aquellos que buscan medir la carga de tarea de cada puesto y permitir una comparación con el mercado. Esta incidencia tiene su primera manifestación en los Estados Unidos de América (EE.UU.), alrededor del 1871, y fueron elaborados por la Comisión de Servicios Civiles. Para el 1881, Frederick W. Taylor desarrolla un sistema para la Midvale Steel. Co.

Estos sistemas comenzaron a adquirir solidez y complejidad ante la escasez de mano de obra planteada por la Primera Guerra Mundial. En el año de 1922 el Bureau of Personnel Research del Carnegie Institute of Technology elabora un primer sistema de clasificación o de ranking. Para el año del 1924, Merrill R. Lott concibe un plan científico de evaluación de tareas que, con algunas reformas, es el actualmente difundido como sistema de factores y puntos.

La Segunda Guerra Mundial impulsa nuevamente estos sistemas, por eso la empresa War Labor Board prohibió a las empresas otorgar aumentos sin su aprobación. Uno de los factores que facilitaba a las empresas la aprobación del War Labor Board (WLB) era un sistema de remuneraciones, difundiéndose con más fuerza en los Estados Unidos de América (EE.UU). Este impulso llevó a los sistemas de fijación de remuneraciones más allá de

las fronteras americanas. Un ejemplo de esto ha sido el país de Argentina, quien recibe esta tecnología a comienzos de los años cincuenta (50's).³⁶

2.8 Técnicas y Procedimientos para el Cambio

La motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. La motivación es el motor de las personas en la organización convirtiéndose en el motor y la energía psicológica de la misma organización. El empleador no puede esperar que una persona se encuentre motivada para contribuir a los objetivos organizacionales si el empleado no encuentra en dicha organización una manera de satisfacer sus necesidades personales, ya sean de tipo económico, social o de desarrollo personal.

Comúnmente, una empresa aplica una política de compensación y beneficios con los objetivos siguientes:

- 1º Ser un empleador atractivo con un programa de compensación y beneficios competitivos.
- 2º Ser transparente y objetivo.
- 3º Cumplir los requisitos legales, la política interna y la cultura de la Institución.
- 5º Motivar y retener a los empleados mediante indicadores de desempeño relevantes.
- 6º Motivar a los empleados para lograr resultados más efectivos.

³⁶ <https://www.losrecursoshumanos.com>. Op. Cit.

Es muy importante que las empresas cuenten con programas y procedimientos de evaluación de desempeño, alineados a los sistemas de compensación y beneficios, los cuales deben ser claros y conocidos por todas las personas que trabajan en la empresa. Estos programas y políticas tienen el objetivo de motivar el alto desempeño. Para compensar al personal se utilizan conceptos, principios y herramientas técnicas básicas, el proceso de administración de la compensación, lleva consigo beneficios en el bienestar del personal, como en el clima laboral de la institución y, en los resultados de la empresa.

La compensación contiene dos (2) partes fundamentales:

- 1º Corresponde al sueldo, incentivos, y prestaciones que se otorgan al personal. Generalmente, es identificado como paquete de compensación total aunque debe observarse que sólo se integra por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe. También representan un equivalente de ingreso que contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia.
- 2º La compensación, corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. Este componente de la compensación, se le conoce como clima laboral.

El concepto de incentivo, se utiliza para designar la cantidad de dinero contingente (eventual, casual), que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas. A diferencia de los sueldos, que premian el desempeño demostrado la empresa puede utilizar los incentivos para

estimular el interés del personal para lograr mejores resultados del personal a futuro y moldear ciertas características distintivas que la empresa considere deseable en su cultura. Lo importante es que los incentivos y beneficios que sean diseñados en la empresa, estimulen desempeños y comportamientos deseados en la empresa.³⁷

2.8.1 Pasos para establecer un Sistema de Compensación y Beneficios

- 1º Clasificar los diferentes puestos de la empresa y agrúpalos en niveles: Ejecutivos, Supervisores y Operativos.
- 2º Obtener o registrar los objetivos de cada puesto. Es decir, definir: ¿Para qué fue creado? ¿Cuál es su finalidad? ¿Qué actividades realiza?
- 3º Definir las prestaciones actuales de cada puesto y unificarlas en caso de tener diferencias.
- 4º Determinar qué prestaciones adicionales a las actuales, puede otorgar la empresa, teniendo en cuenta que deberán reforzar el cumplimiento del objetivo establecido para cada puesto. Estas deben ser reales, alcanzables y otorgables.
- 5º Determinar los límites de las prestaciones adicionales a las legales, entre los diferentes puestos, respetando la responsabilidad de cada uno.

³⁷ <https://www.eoi.es>

- 6º Establecer reglamentos, procedimientos, plazos y condiciones generales para el uso y disfrute de percepciones, clara y entendible de acuerdo al nivel académico y/o experiencia profesional promedio de los ocupantes.
- 7º Comunicar el paquete de prestaciones, reglamento y procedimientos a los ocupantes de cada puesto. No es necesario comunicar a los ocupantes de un puesto las prestaciones de otro, sino, realizar reuniones de personal del mismo puesto para esta actividad.

2.9 Métodos de Evaluación implementado en PROFAMILIA

La evaluación del desempeño de los empleados es una labor de importancia en las empresas, afrontada formal o informalmente, pero la cual es inevitable. Contar con un método de evaluación permitirá planificar con mayor seguridad las promociones internas. Estas pueden ayudar a descubrir necesidades de formación, a comprobar si las técnicas de selección han sido eficientes, para informar al empleado de sus avances, para encontrar políticas de motivación y rendimiento, entre otras.

Se motiva al personal en las empresas para:

- 1º Atraer y retener el personal necesario para la organización, los empleadores deben considerar que la compensación ofrecida sea la más equitativa posible, con relación a los conocimientos y experiencias al servicio de la empresa.
- 2º La gestión de los Recursos Humanos debe trabajar en pro del aumento de la productividad del trabajo y en consecuencia de la satisfacción laboral, promoviendo así el desarrollo humano y económico del personal.

- 3º Es responsabilidad de la dirección de las empresas, garantizar estabilidad y bienestar a sus colaboradores, si la empresa tiene como visión mantenerse en el tiempo.³⁸

Dentro de la institución de PROFAMILIA se toman las siguientes informaciones para la evaluación del personal, tales como:

- 1º Rendimiento Laboral.
- 2º Iniciativa.
- 3º Habilidades.
- 4º Disposición para aprender.
- 5º Fortalezas y Debilidades del Empleado.³⁹

- 1º Rendimiento Laboral.

Según la Real Academia Española, es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, entre otras.

A nivel institucional es la relación entre los objetivos/metas/tareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que lo más importante son las personas; es decir, los recursos humanos, quienes se encargan de ejecutar las funciones del puesto o cargo.⁴⁰

En la institución PROFAMILIA los empleados han estado adoptando una conducta hacia el ahorro, para no incurrir en gastos excesivos, tales como: reciclaje de papel, ayuda entre sí en la consecución de los resultados y no realizar las tareas cotidianas de una forma monótona, han adecuado los

³⁸ <https://www.eoi.es>

³⁹ Datos ofrecidos por Génesis Urbano. Departamento de Recursos Humanos de PROFAMILIA

⁴⁰ <http://www.es.workmeter.com>

dispositivos de salida (impresoras) con claves para no tener que imprimir archivos e informaciones erróneas, entre otras.

2º Iniciativa.

Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autorresponsabilidad y la autodirección.

Tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva, despierta ante la realidad y con la madurez suficiente para asumir las consecuencias de la acción. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.⁴¹

Cada colaborador dentro de la institución tiene sus labores o tareas asignadas, teniendo cada uno de ellos un Empowerment. Es decir, tienen poder de decisión, capacitar a los demás para que se integren a las labores cotidianas, potencializando las capacidades de los demás a la hora que se ausente uno de los colaboradores. En otras palabras en esta parte se puede contemplar el trabajo en grupo.

3º Habilidades.

En esta se hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza.⁴²

Dentro de las áreas de labores, cada empleado tiene una forma particular o especial de realizar sus labores. Desde el empleado de alto nivel hasta el del nivel más bajo. Con esto, se puede visualizar que las labores cotidianas se realizan en el tiempo establecido para realizar una tarea o

⁴¹ <https://www.csintranet.org>

⁴² <https://www.definicion.de/habilidad>

función, sin tener atrasos o inconvenientes por no haber entregado una información a su debido tiempo.

4º Disposición para aprender.

Habilidad para adquirir cada vez mayor competencia en la solución de problemas a medida que se resuelven más problemas.⁴³

PROFAMILIA, al igual que todas las instituciones que tienen personal bajo su estructura de mando, necesita que sus empleados se capaciten ampliamente en sus áreas de labores, ya que con esta situación el colaborador se hace más eficiente y más proactivo en su trabajo; como también la institución se vuelve más eficaz a la hora de realizar sus actividades cotidianas.

5º Fortalezas y Debilidades del Empleado.

Conocer las fortalezas de los empleados es uno de los ingredientes principales, para así contribuir con la misión de la institución. Estas tienen que ser evaluadas honestamente, ya que pueden llevar a la institución hacia la eficiencia y el éxito, y estos pueden ser ubicados en puestos o posiciones que puedan ser aprovechadas.

La organización PROFAMILIA mide las fortalezas y debilidades de sus empleados, gracias a las metodologías implementadas de evaluación. Conociendo las fortalezas del empleado, se le sigue motivando para que continúe desarrollando y mantener dichas actitudes positivas, las cuales son emitidas a la institución y a los demás. Esta parte puede ser percibida por el colaborador en las compensaciones anuales que se realizan.

⁴³ <https://www.books.google.es>

En cuanto a las debilidades que tienen o suelen encontrarse a los empleados, entran las habilidades de los colaboradores, ya que al trabajar en equipo. Estos suelen ayudar a que estas debilidades sean superadas, ya que si este no las supera en un tiempo determinado, puede ser sancionado por las metodologías implementadas en el sistema de Compensación y Beneficios, es decir, castigado.

Modelo del Método de Evaluación Utilizado en PROFAMILIA

PROFAMILIA utiliza este tipo de modelo para poder evaluar al personal que se encuentra laborando, con una escala del 1 al 4.

Evaluación	1	2	3	4
Rendimiento Laboral				
Iniciativa				
Habilidades				
Disposiciones para Aprender				
Fortalezas del Empleado				
Debilidades del Empleado				

2.10 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

Los sistemas de compensación y beneficios varían dependiendo de la estructura de la institución, así como de la cantidad de empleados que se encuentran laborando y, que si estos planes se encuentran relacionados con las prácticas de evaluación de desempeño de la compañía. Muchas relacionan el desempeño del empleado con la paga, esta tiene sus ventajas, tanto para el empleador como para el empleado, pero también tienen sus desventajas.

2.10.1 VENTAJAS DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

Dentro de los sistemas de compensaciones y beneficios, tanto para el empleado como el empleador o patrono, se encuentran las siguientes:

Compensaciones Fijas

Es la cantidad pagada al ocupante de un cargo en virtud de la función que desempeña y de determinadas características y valoraciones personales. También se refleja la historia profesional. En estas organizaciones recurren a los estudios de la situación del mercado externo.

Ventajas para la Empresa

- .- Representa una inversión porque genera empleo de dinero en un factor de producción (el trabajo), intentando conseguir un retorno mayor a corto o mediano plazos.

Compensaciones Variables

Cantidad pagada de forma voluntaria en función de los resultados alcanzados individual y/o colectivo. Para su aplicación se fijan objetivos al comienzo de año; se puede traducir en bonos, promociones, planes de incentivo, planes de participación de la propiedad entre otros.

Ventajas para la Empresa

- .- Aumentos de producción y de ingresos, junto a una mejora en las utilidades.
- .- Mayor compromiso de los trabajadores.
- .- Fomentan la filosofía de la cooperación y el trabajo en equipo entre todos los trabajadores.

Ventajas para el Trabajador

- .- Mientras más producción existe una mejora en la remuneración obteniendo beneficios y retribuciones generando mayor satisfacción y valor en la organización, ayudando a reconocer y retener los mejores trabajadores.

Compensaciones Individuales

Estimulan al personal directamente relacionado con la transformación de bienes o prestación de servicios para que la producción de la empresa sea más eficiente.

Ventajas para el Trabajador

- .- Todos los meses recibe cierta cantidad, esta no tiene variaciones, salvo las provocadas por descuentos originados por: préstamos o deudas que él mismo contrae con determinadas instituciones, casas comerciales o incluso con la propia empresa. En general es un ingreso relativamente garantizado, sin importar mayormente si a la empresa le fue bien o mal en el período.
- .- La seguridad de un monto mensual le facilita confeccionar un presupuesto familiar, permitiéndole contraer deudas con mayor tranquilidad.

Desventajas para la Empresa

- .- Desincentivar la colaboración, particularmente importante en un equipo.

Compensaciones Grupales

Los incentivos a percibir dependen de los beneficios empresariales y se distribuyen por igual entre los miembros de un grupo, estimulando la

integración al compromiso con la empresa, siendo un avance en la producción.

Compensaciones Mixtas

Ventajas para la Empresa

- .- Permite ajustar sus costos salariales a las situaciones de demanda o precios en diferentes momentos.
- .- Vincula en forma directa la remuneración del trabajador, su desempeño, a la productividad, a la calidad y los resultados del negocio.
- .- Reconoce y recompensa en forma efectiva y oportuna los mejores aportes del trabajador a los resultados del negocio.
- .- Puede distinguir de mejor manera y en forma continua al buen y mal trabajador.

Ventajas para el Trabajador

- .- Participa directamente de los resultados del negocio en relación con su aporte y esfuerzo personal. Percibe en forma concreta el reconocimiento que le hace el empleador por su trabajo y aporte.
- .- En períodos de crisis económicas o fuertes bajas en la demanda, la posibilidad de perder su empleo es menor que si tuviera sólo un salario fijo.

Compensaciones Individuales v/s Grupales

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

Ventajas para la Empresa

- .- Las Compensaciones individuales, estimulan al personal relacionado con la transformación de bienes o prestación de servicios.⁴⁴

Compensación de Pago Variable

Ventajas:

- .- Motiva a los colaboradores a fomentar una mejora en el desempeño grupal e individual.
- .- Fortalece la cultura del nosotros.
- .- Permite la adaptación de los costos laborales a los ciclos propios del negocio y la economía.
- .- Disminuye el riesgo de las empresas en tiempos de recesión.
- .- Alinea los intereses de las personas (extrínsecos) a los objetivos organizacionales.
- .- Eleva la productividad laboral.
- .- Exalta la motivación y el sentido de pertenencia a la empresa actuando como un fuerte elemento de retención de los mejores talentos.
- .- Reconoce el esfuerzo y logro de resultados superiores/extraordinarios.⁴⁵

⁴⁴ Díaz, Connie; Méndez, Esteban; Oporto, Daniela: Trabajo Compensaciones. Consultado el 23 de Octubre, 2014 en <https://www.es.escibb.com./doc/97362448/trabajo-compensaciones>

⁴⁵ Díaz, Connie; Méndez, Esteban; Oporto, Daniela: Trabajo Compensaciones. Consultado el 23 de Octubre, 2014 en <https://www.es.escibb.com./doc/97362448/trabajo-compensaciones>

2.10.2 DESVENTAJAS DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

Compensaciones Fijas

Desventajas para la Empresa

- .- Dificulta la capacidad de la empresa para adaptarse a fluctuaciones del mercado, poniendo en riesgo la sustentabilidad del negocio en el tiempo.

Compensaciones Variables

Desventajas para la Empresa

- .- En la participación del capital social, los trabajadores pueden asumir un alto riesgo en sus ingresos, producto de factores que no son controlables por ellos.

Compensaciones Individuales

Desventajas para la Empresa

- .- Desincentivar la colaboración, particularmente importante en un equipo.

Desventajas para el Trabajador

- .- El buen trabajador es comprometido, empeñoso, esforzado y de mejor rendimiento, recibiendo como remuneración lo mismo, que el trabajador menos empeñoso, menos comprometido, menos esforzado o sencillamente de resultados más mediocres.

Compensaciones Grupales

Desventajas para la Empresa

- .- El tomar una decisión, les toma más tiempo, ya que deben estar todos de acuerdo para realizar dicha acción.

Compensaciones Mixtas

Desventajas para la Empresa

- .- La puesta en marcha de un sistema de este tipo exige una mejor implementación de algunos aspectos de sus políticas de recursos humanos y relaciones laborales, tales como: la comunicación, la capacitación, los estilos de supervisión, la transparencia administrativa, entre otros, debiendo esto quedar muy claro.

Desventajas para el Trabajador

- .- El trabajador está obligado a ser más cauteloso en el manejo de sus gastos y no entusiasmarse en exceso por recibir remuneraciones, que pueda percibir en determinados momentos.
- .- El mal trabajador está obligado a esforzarse si no desea que su remuneración sea disminuida o que sus compañeros le reprochen por su mal desempeño, el cual puede influir en sus ingresos.

Compensaciones Individuales v/s Grupales

Desventajas para la Empresa

- .- Desincentivar la colaboración, particularmente importante en un equipo.⁴⁶

Compensación de Pago Variable

Desventajas:

- .- Impacto negativo y la desmotivación que producen escenarios recesivos, en cuyo caso es necesario prever en el diseño algún mecanismo de compensación que por un lado no distorsione el sistema ni permita las consecuencias negativas que podrían ocurrir.

⁴⁶ Díaz, Connie; Méndez, Esteban; Oporto, Daniela: Trabajo Compensaciones. Consultado el 23 de Octubre, 2014 en <https://www.es.escibb.com./doc/97362448/trabajo-compensaciones>

- .- Cierta especulación que suelen hacer las personas en función de los resultados que se van obteniendo, analizando la conveniencia económica propia por sobre los intereses de la empresa o satisfacción del cliente.
- .- El pago diferido, suele generar conflictos y reclamos, cuando por cuestiones de sistemas o información, el procesamiento de los datos es impreciso y pasajero.
- .- No todas las personas valoran o aceptan el pago a través de una valoración grupal, especialmente cuando consideran que su resultado individual es superior al promedio del grupo.
- .- La igualdad y la medición imprecisa de los estándares, los objetivos a lograr, agravados cuando se apelan a parámetros históricos lo cual es muy común y además no se trabaja con presupuestos base cero.⁴⁷

2.11 ANÁLISIS FODA DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS DE PROFAMILIA

Fortalezas

- .- Fuente de trabajo para personal joven y capacitado que se encuentran a mitad o término de carreras.
- .- Gran dominio en el mercado.
- .- Reconocimiento a los colaboradores.

⁴⁷ Compensación Estratégica. (s.f.). Consultado el 23 de Octubre, 2014 de https://www.hucap.com/sepanish/n_24.htm

Oportunidades

- .- Mejoras en las políticas remunerativas a los empleados.
- .- Sistema flexible.

Debilidades

- .- Los beneficios ofertados son de Ley.
- .- El personal tendrá poca duración al momento de adquirir la experiencia necesaria.
- .- Rotación de Personal.

Amenazas

- .- Las altas tasas impositivas gubernamentales.
- .- El presupuesto establecido para las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's).
- .- La integración al pago de los impuestos a la Dirección General de Impuestos Internos (DGII).

2.12 Metodología de la Investigación

En la presente investigación sobre el Modelo de Evaluación de la Compensación y Beneficios en los Empleados de una Organización No Gubernamental (PROFAMILIA), ha sido requerible establecer un procedimiento para la recolección de las informaciones. A continuación se mostrarán los pasos detalladamente, en el proceso de la recolección de los datos.

Algunos de los pasos que se realizaron para poder llevar a cabo la fase investigativa han sido los siguientes:

Recolección de la Información de distintas Fuentes

Se realizaron copias (digitales y manuscritas) de las informaciones recaudadas, para prevenir posibles pérdidas de las informaciones.

Tipos de Investigación

Este tipo de investigación será de carácter documental, ya que trata sobre el Modelo de Evaluación de la Compensación y Beneficios en los Empleados de una Organización No Gubernamental (PROFAMILIA), en la Ciudad de Santo Domingo, en el año 2014.

.- Documental o Bibliográfica:

La investigación es sustentada de materiales escritos sobre el tema abordado de diferentes fuentes bibliográficas (libros, revistas, páginas Web, entre otras). Con este tipo de investigación se espera nutrir de teorías comprobadas sobre los Modelos de Evaluación de la Compensación y Beneficios.

.- De Campo:

Para poder aplicar la encuesta y ser utilizada como soporte, como instrumento de recolección de la información sobre los Modelos de Evaluaciones de la Compensaciones y Beneficios, en virtud de favorecer a la institución en el caso que amerite.

Población y Muestra

Para una realización efectiva de la presente investigación, se ha utilizado la siguiente población y muestra.

.- Población:

Está conformada por diez (10) personas que laboran actualmente en la institución (PROFAMILIA).

.- Muestra:

La muestra está conformada por el personal encuestado, los cuales representan el cuarenta por ciento (40%) de la población, la misma se ha tomado de forma aleatoria.

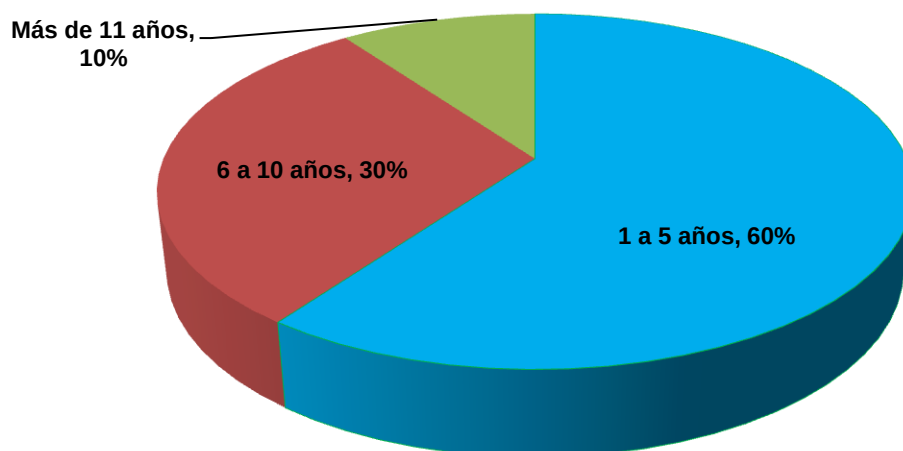
2.13 Análisis de los Resultados

Cuadro No. 1

	Frecuencia	%
1 a 15 años	6	60%
6 a 10 años	3	30%
Más de 11 años	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Datos levantados en aplicación de campo en el mes de noviembre, 2014.

Gráfico No. 1



ANALISIS:

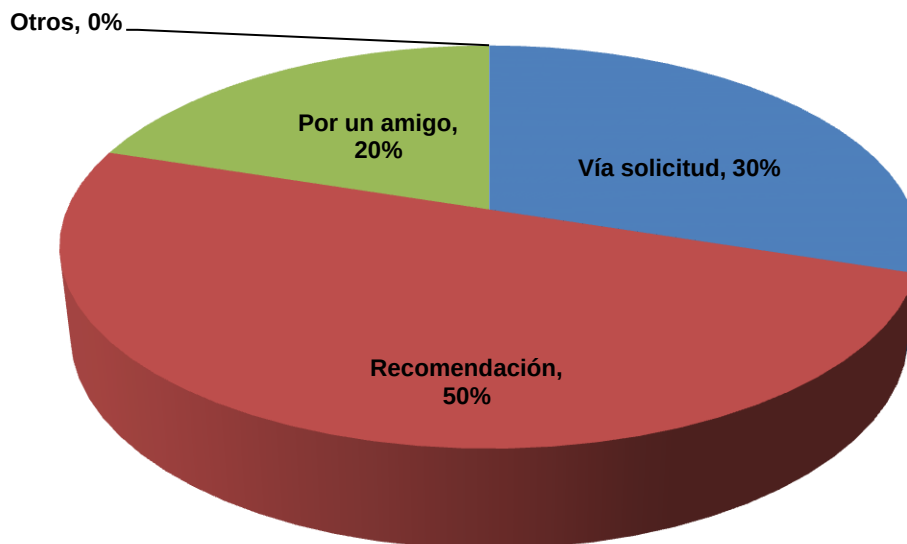
En el resultado obtenido demuestra que el tiempo que se encuentran laborando los colaboradores de esta institución el 60% tiene laborando de 1 a 15 años; mientras que el 30% tienen de 6 a 11 años; por último el 10% restante se encuentran laborando más de 11 años en la institución.

Cuadro No. 2

	Frecuencia	%
Vía solicitud	3	30%
Recomendación	5	50%
Por un amigo	2	20%
Otros	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Datos levantados en aplicación de campo en el mes de noviembre, 2014.

Gráfico No. 2



ANÁLISIS:

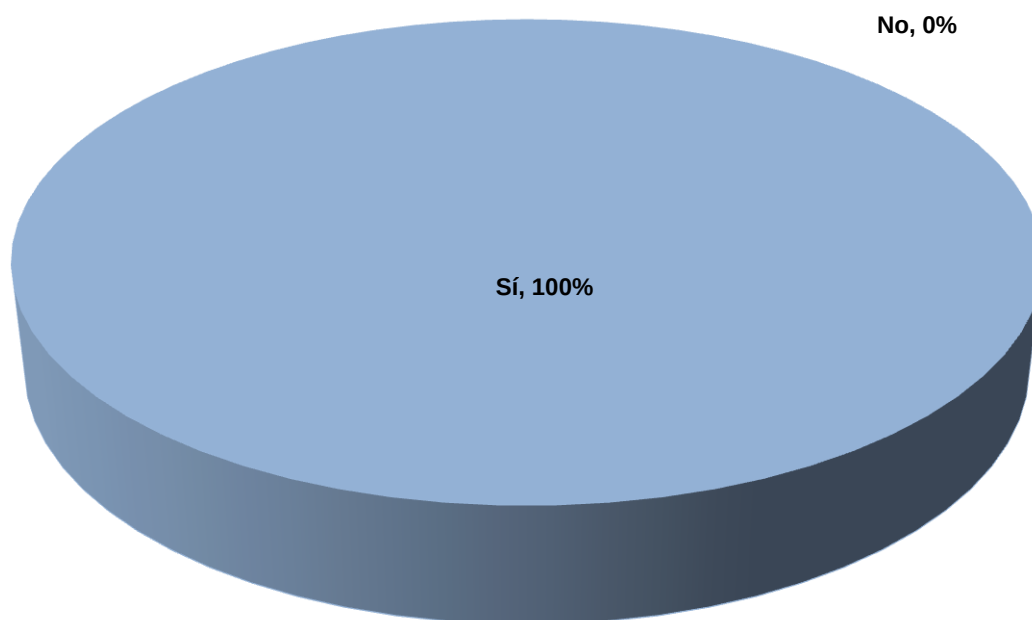
Se ha podido determinar que el 50% de los empleados ha ingresado a la institución vía recomendación; vía solicitud un 30%; un 20% está en la organización por un amigo; mientras que ninguno de ellos ha ingresado por otras formas para un 0%.

Cuadro No. 3

	Frecuencia	%
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Datos levantados en aplicación de campo en el mes de noviembre, 2014.

Gráfico No. 3



ANÁLISIS:

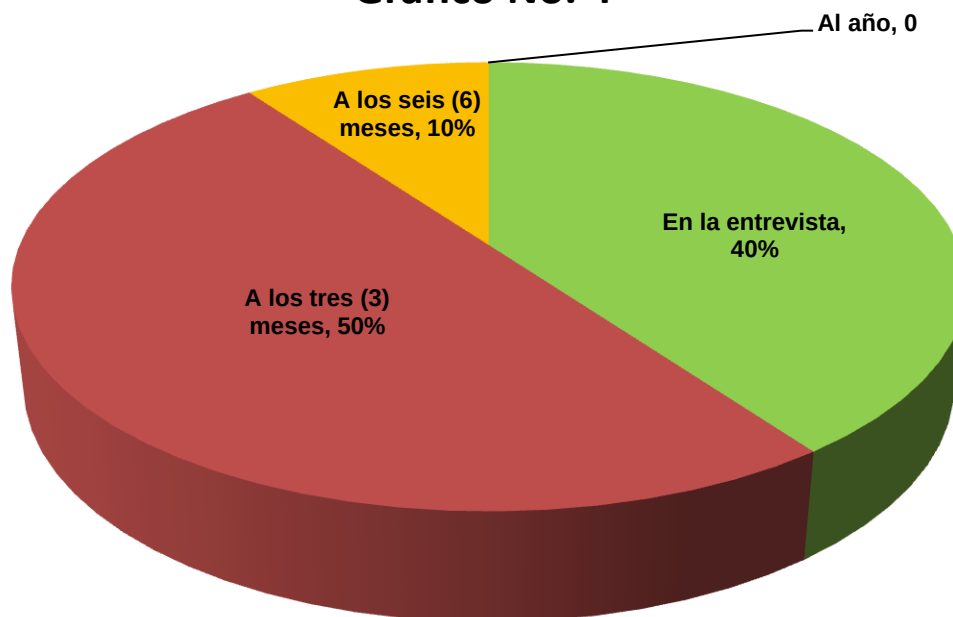
En el siguiente análisis se ha demostrado que el 100% de los empleados encuestados tienen conocimiento de los beneficios que les son otorgados.

Cuadro No. 4

	Frecuencia	%
En la entrevista	4	40%
A los tres (3) meses	5	50%
A los seis (6) meses	1	10%
Al año	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Datos levantados en aplicación de campo en el mes de noviembre, 2014.

Gráfico No. 4



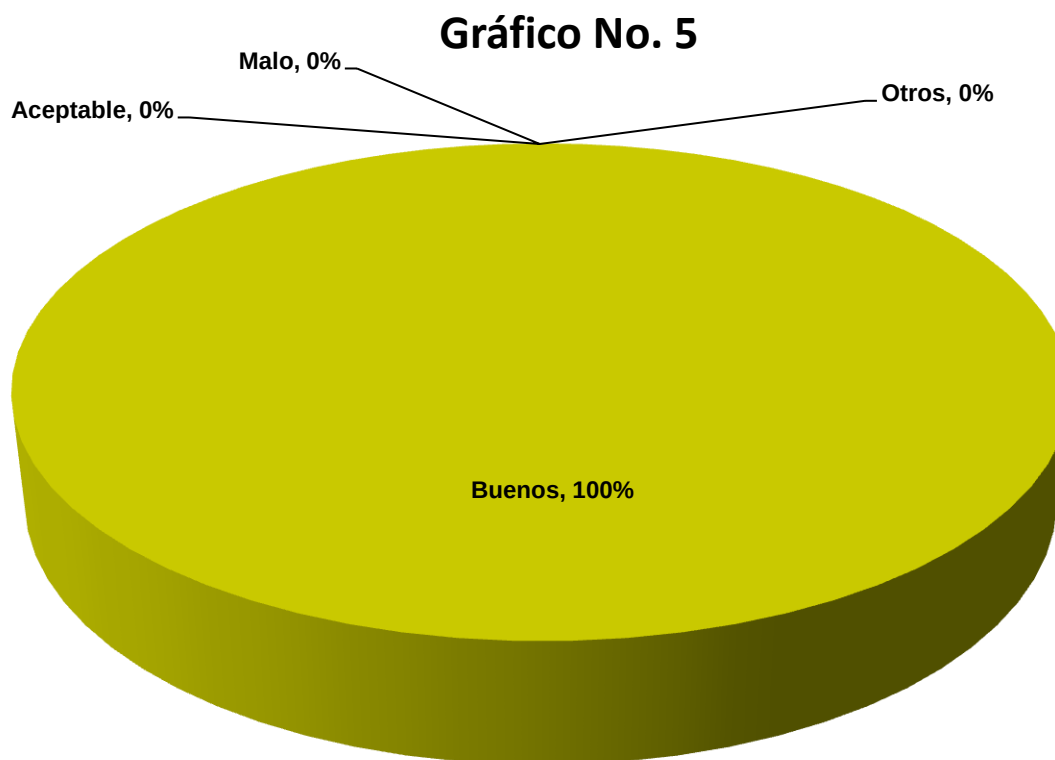
ANÁLISIS:

Referente a la forma en que se han enterado de los planes de Compensaciones y Beneficios de la institución, el 50% respondió enterarse a los tres meses; el 40% en la entrevista; un 10% a los seis meses; mientras que al año no se obtuvo respuesta.

Cuadro No. 5

	Frecuencia	%
Buenos	10	100%
Malo	1	0%
Aceptable	1	0%
Otros	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Datos levantados en aplicación de campo en el mes de noviembre, 2014.



ANÁLISIS:

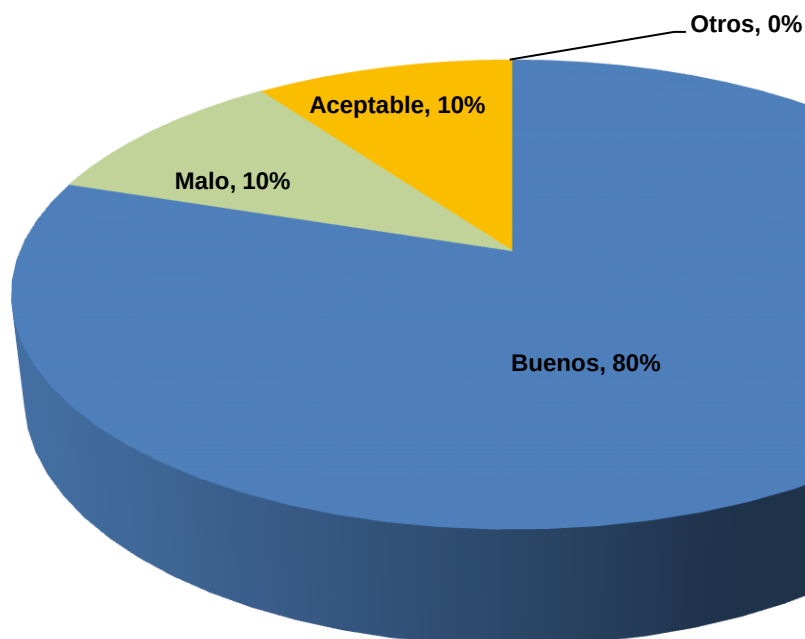
El resultado obtenido demuestra que, el 100% de los encuestados considera que los beneficios de la institución son buenos; mientras que los otras reseñas no obtuvieron datos relevantes.

Cuadro No. 6

	Frecuencia	%
Buenos	8	80%
Malo	1	10%
Aceptable	1	10%
Otros	0	0%
Totales	10	100%

Fuente: Datos levantados en aplicación de campo en el mes de noviembre, 2014.

Gráfico No. 6



ANÁLISIS:

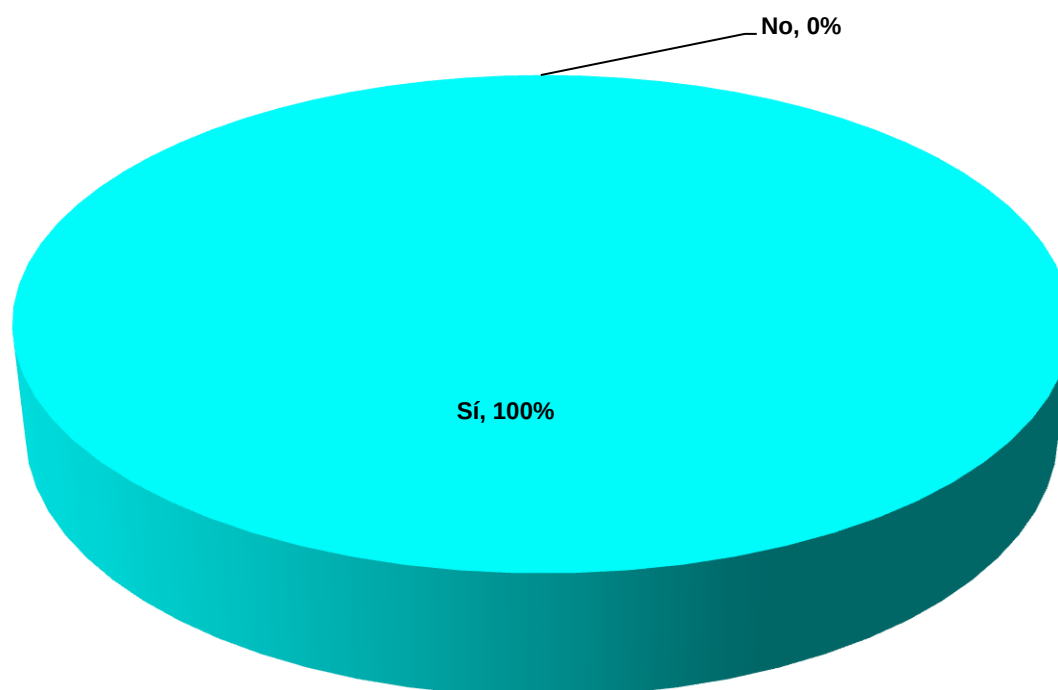
Los datos adquiridos demuestran que el 80% de los encuestados consideran que el sistema de evaluación existente en la institución es buenos, un 10% afirma que es malo; otros 10% restantes notifican que es aceptable; mientras que otros no obtuvo datos de importancia.

Cuadro No. 7

	Frecuencia	%
Sí	10	100%
No	0	0%
Totales	10	100%

Fuente: Datos levantados en aplicación de campo en el mes de noviembre, 2014.

Gráfico No. 7



ANÁLISIS:

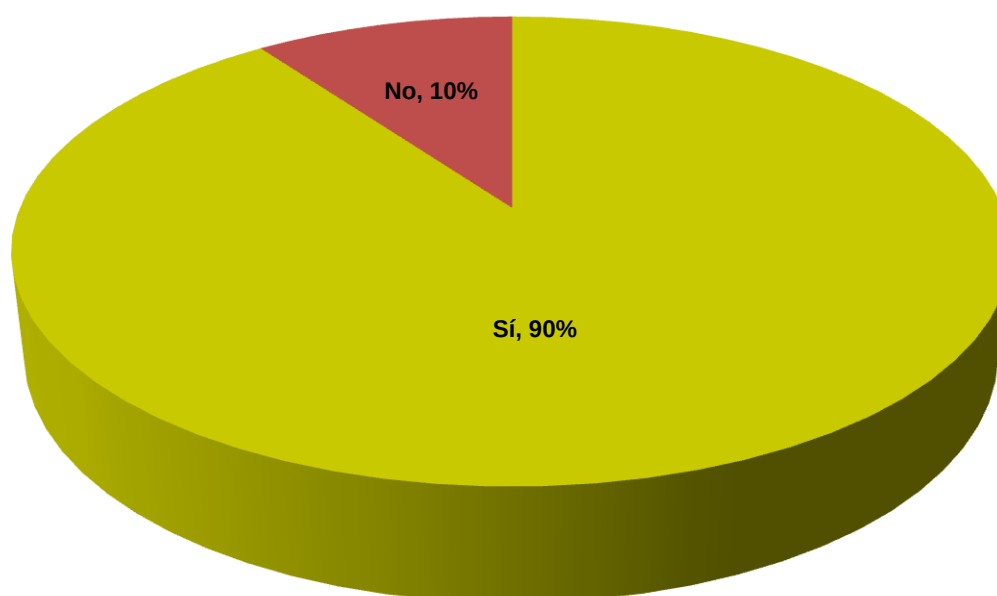
El resultado de esta encuesta notifica que el 100% de los encuestados, se encuentra acorde con las evaluaciones que se realizan en la institución.

Cuadro No. 8

	Frecuencia	%
Sí	9	90%
No	1	10%
Totales	10	100%

Fuente: Datos levantados en aplicación de campo en el mes de noviembre, 2014.

Gráfico No. 8



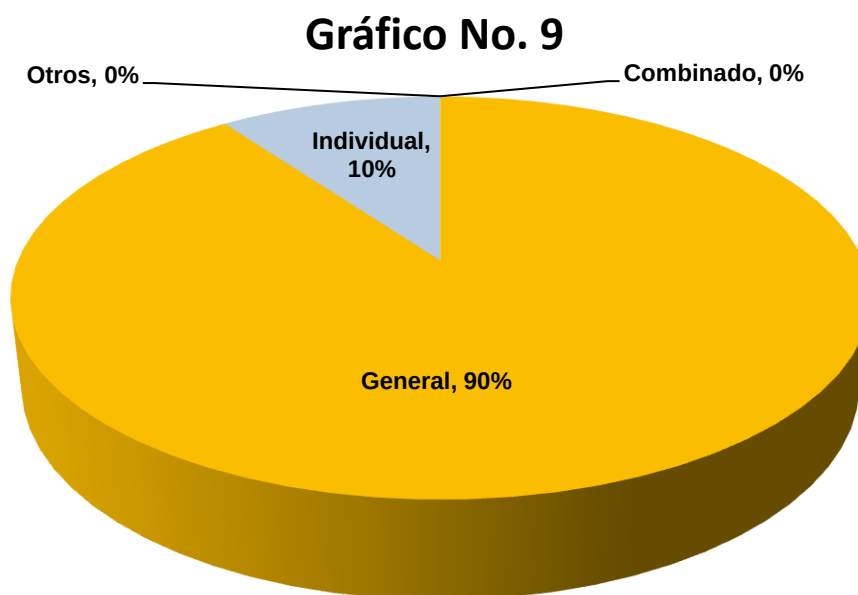
ANÁLISIS:

Se ha podido demostrar que el 90% de los empleados se encuentra acorde con lo devengado, es decir, con lo que percibe mensualmente; mientras que el 10% restante no se encuentra acorde con lo pactado.

Cuadro No. 9

	Frecuencia	%
General	9	90%
Individual	1	10%
Combinado	0	0%
Otros	0	0%
Totales	10	100%

Fuente: Datos levantados en aplicación de campo en el mes de noviembre, 2014.



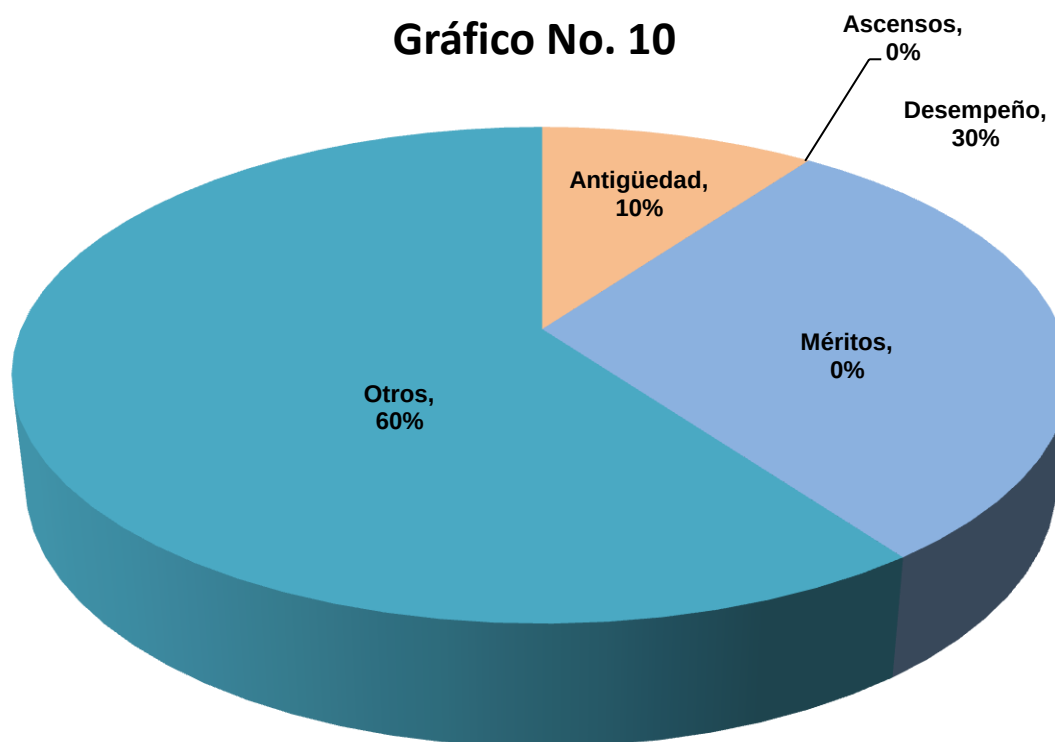
ANÁLISIS:

El resultado arrojado en esta encuesta, se puede percibir que la aplicación del aumento salarial en los empleados es general con un 90%; un 10% notifica que se realiza de forma individual; mientras que combinado y otros no obtuvieron datos de relevancia.

Cuadro No. 10

	Frecuencia	%
Antigüedad	1	10%
Ascensos	0	0%
Méritos	0	0%
Desempeño	3	30%
Otros	6	60%
Totales	10	100%

Fuente: Datos levantados en aplicación de campo en el mes de noviembre, 2014.



ANÁLISIS:

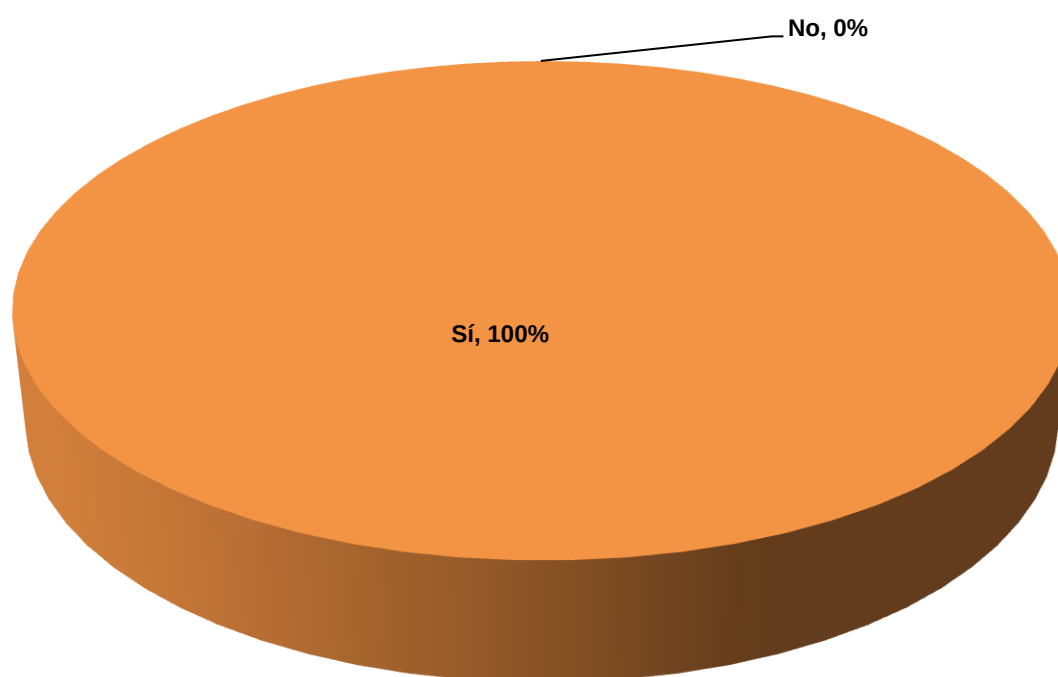
El resultado presentado demuestra que el 60% de los aumentos salariales se utilizan de otras formas; un 30% afirma que por desempeño; mientras que por méritos y ascensos no han tenido respuestas favorables.

Cuadro No. 11

	Frecuencia	%
Sí	10	100%
No	0	0%
Totales	10	100%

Fuente: Datos levantados en aplicación de campo en el mes de noviembre, 2014.

Gráfico No. 11



ANÁLISIS:

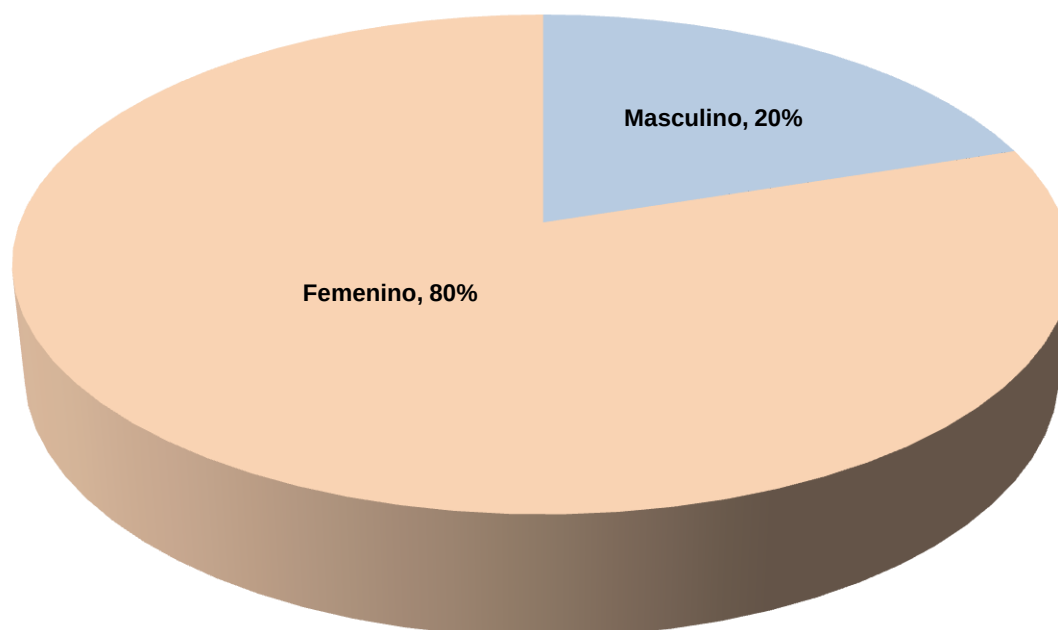
Los resultados presentados notifican que a los empleados de la institución le gustaría obtener más beneficios con un 100%.

Cuadro No. 12

	Frecuencia	%
Masculino	2	20%
Femenino	8	80%
Totales	10	100%

Fuente: Datos levantados en aplicación de campo en el mes de noviembre, 2014.

Gráfico No. 12



ANÁLISIS:

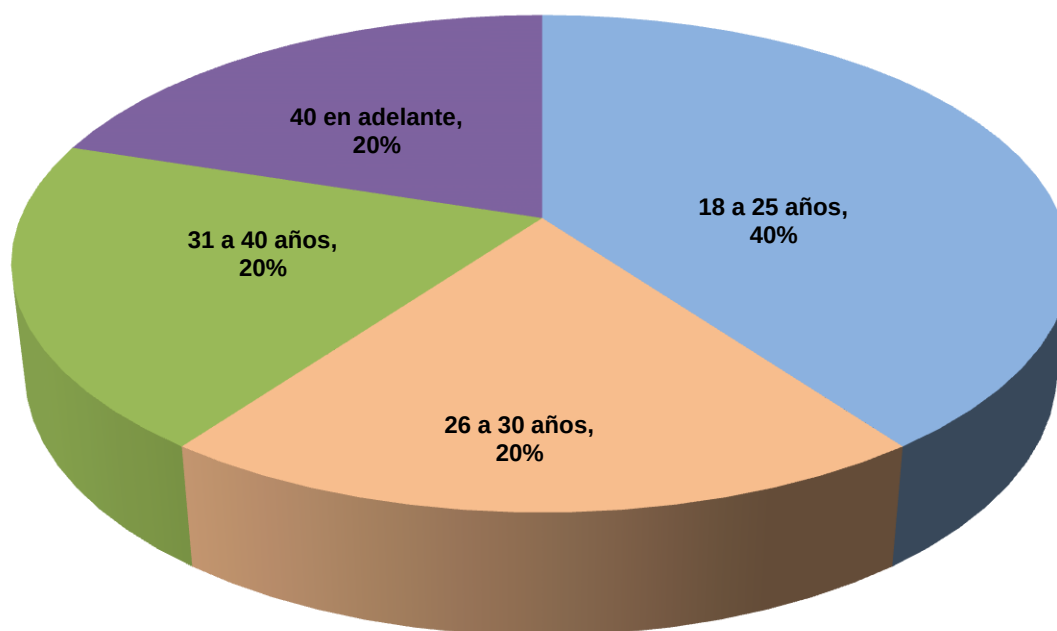
Los datos obtenidos en la siguiente encuesta el 80% son del género femenino; mientras que el 20% restante son masculinos que se encuentran laborando en la institución.

Cuadro No. 13

	Frecuencia	%
18 a 25 años	4	40%
26 a 30 años	2	20%
31 a 40 años	2	20%
40 en adelante	2	20%
Totales	10	100%

Fuente: Datos levantados en aplicación de campo en el mes de noviembre, 2014.

Gráfico No. 13



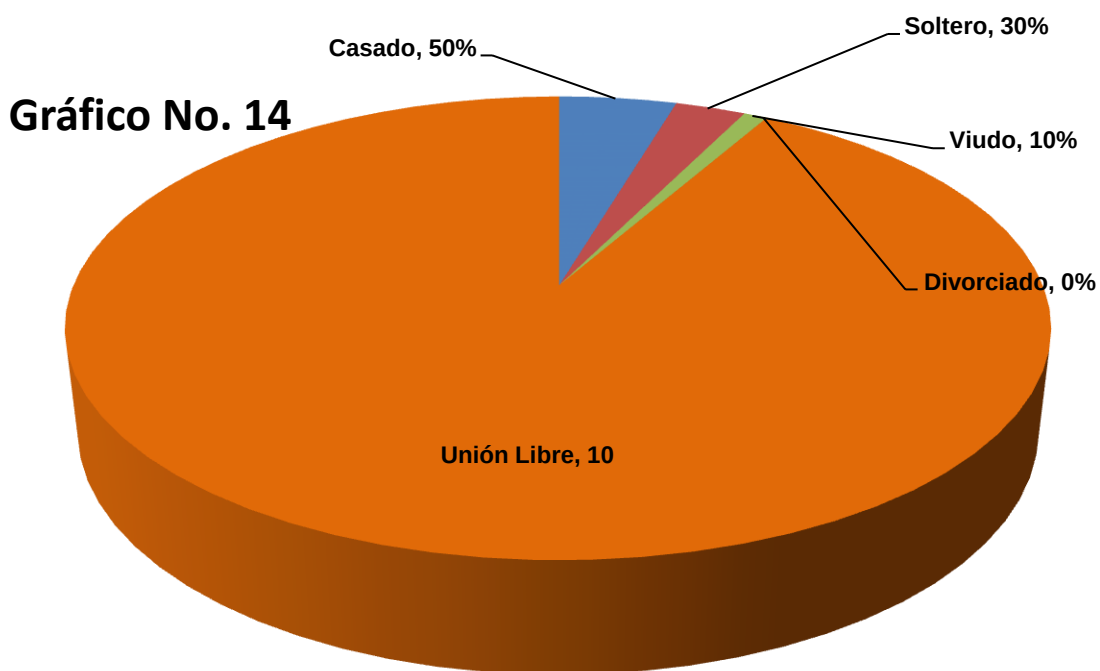
ANÁLISIS:

El siguiente análisis demuestra que el personal de PROFAMILIA un 40% se encuentra en edad de 18 a 25 años; un 20% de 26 a 30 años; un 20% de 31 a 40 años; mientras que el 20% restantes se encuentra entre los 40 años en adelante.

Cuadro No. 14

	Frecuencia	%
Casado	5	50%
Soltero	3	30%
Viudo	1	10%
Divorciado	0	0%
Unión Libre	1	10%
Totales	10	100%

Fuente: Datos levantados en aplicación de campo en el mes de noviembre, 2014.



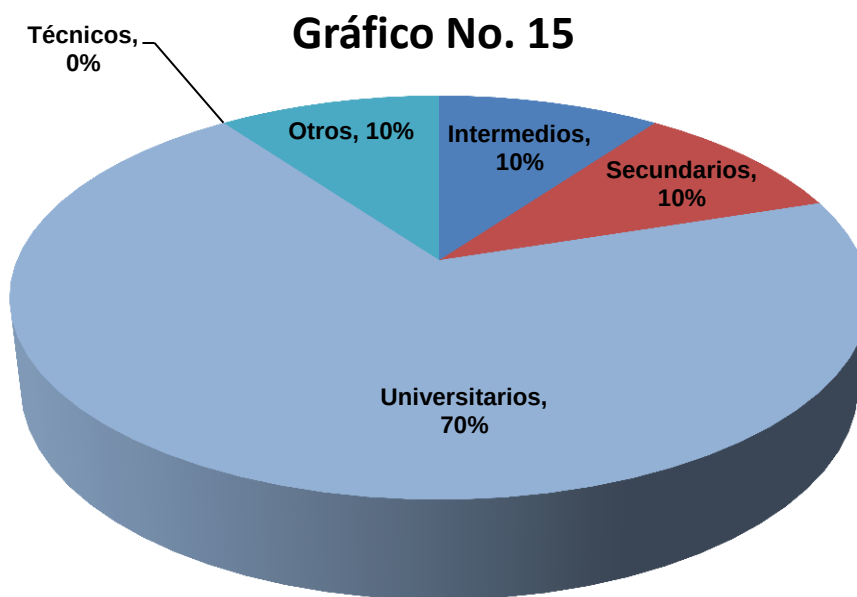
ANÁLISIS:

El resultado de la siguiente encuesta muestra que el estado civil de los empleados en la institución un 50% es casado; el 30% se encuentra soltero; un 10% se encuentra viudo; no hay parejas divorciadas para un 0%; mientras que 10% a los que se encuentran en Unión Libre.

Cuadro No. 15

	Frecuencia	%
Intermedios	1	10%
Secundarios	1	10%
Universitarios	7	70%
Técnicos	0	0%
Otros	1	10%
Totales	10	100%

Fuente: Datos levantados en aplicación de campo en el mes de noviembre, 2014.



ANÁLISIS:

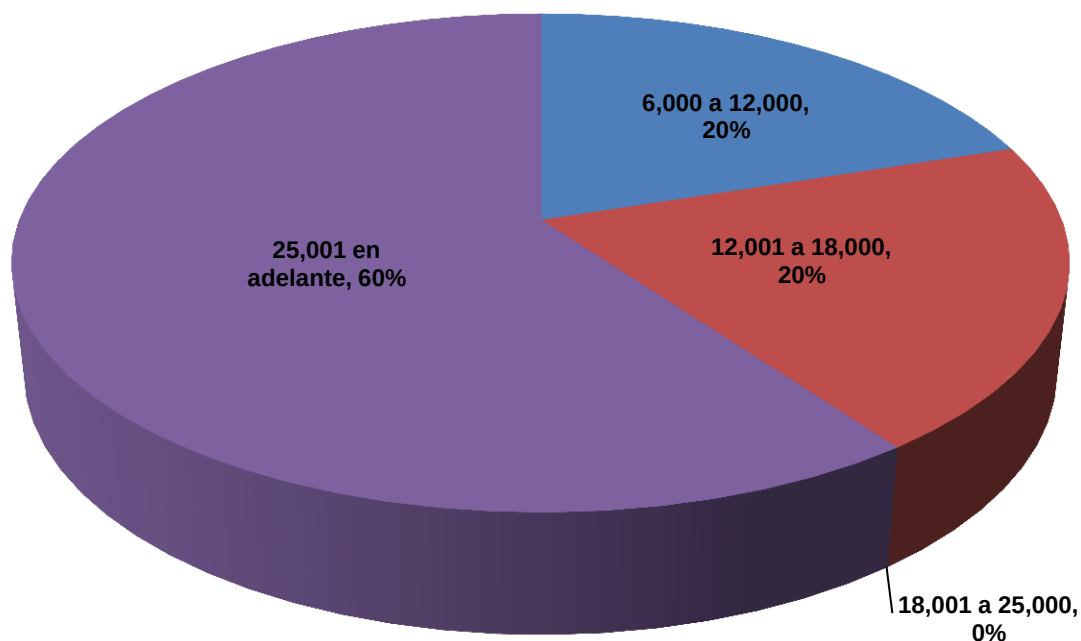
Los datos presentados notifican que el 70% de los colaboradores se encuentran en la universidad; un 10% en la intermedia; un 10% en la secundaria; mientras que el 10% restante están en otros niveles estudiantil.

Cuadro No. 16

	Frecuencia	%
6,000 a 12,000	2	20%
12,001 a 18,000	2	20%
18,001 a 25,000	0	0%
25,001 en adelante	6	60%
Totales	10	100%

Fuente: Datos levantados en aplicación de campo en el mes de noviembre, 2014.

Gráfico No. 16



ANÁLISIS:

Los empleados encuestados el 60% cuentan con niveles de ingresos de 25,001 en adelante; un 20% de 6,000 a 12,000 de ingresos; un 20% con 12,001 a 18,000; mientras que de 18,001 a 25,000 no se obtuvieron datos.

CAPÍTULO III

VALORAR EL MODELO DE EVALUACIÓN Y EJEMPLIFICAR EL INSTRUMENTO DE CAMBIO DE LA COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

Los modelos de evaluación implementados por las empresas, deben ser un ejemplo motivador para el personal que integran los procesos laborales que se originan en el diario vivir, como también, poder atraer candidatos de experiencias, donde puedan aportar los conocimientos que estos han adquirido en el transcurso de los años y, tratar de que se mantengan ejerciendo sus labores en un ambiente familiar sano y cordial. Con esto la institución podría posicionarse entre los lugares donde las personas y futuros profesionales deseen ingresar.

3.1 INSTRUMENTO DE CAMBIO EN LA COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS DE LOS EMPLEADOS DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG'S) PROFAMILIA

Al contar los beneficios de Ley, los empleados se ven en la necesidad de buscar otras alternativas laborales, en donde se ofrezcan mejores oportunidades de crecimiento, tanto económico como laboral. Para esto se le plantea realizar cambios en los sistemas de compensaciones y beneficios que hasta el momento se encuentra vigente en PROFAMILIA.

Bonificaciones y/o Bonos Anuales

- Contemplado en los arts. 223 – 227. Obligación de la empresa otorgar una participación equivalente al diez (10%) de las utilidades o beneficios netos anuales a todos sus trabajadores por tiempo indefinido.

Regalía Pascual o Salario de Navidad

- Redactados en los Arts. 219 - 222. El empleador está obligado a pagar al trabajador en el mes de diciembre, el salario de navidad, excluyendo las retribuciones por horas extraordinarias y el salario correspondiente a la participación en los beneficios de la empresa. Tampoco será computado para los fines del preaviso, cesantía y de la asistencia económica prevista en el Código de Trabajo.

Vacaciones. Art. 177 (Modificado por la Ley No. 97-97, Gaceta Oficial 9955, de fecha 31 de mayo de 1997)

- Arts. 177 – 191 Donde notifica que el empleado tiene un período de vacaciones de catorce (14) días laborables con disfrute de salarios. La escala es la siguiente: 1 a 5 años catorce (14) días y de 5 en adelante dieciocho (18) días de salarios ordinario.

Plan Básico de Salud

- Según el cumplimiento a la ley 87 – 01, todo empleado tiene derecho a elegir su Aseguradora de Riesgos de Salud (ARS) de preferencia, por lo que el personal de nuevo ingreso o en estatus pendiente, puede dirigirse una vez esté incluido en nómina a las instalaciones de dicha aseguradora a formalizar su estatus. También para la inclusión de los dependientes directos los hijos hasta 18 años y conyugues.

Encuentros y Encuentros Navideños.

- La Institución debe organiza encuentros de empleados en el mes de diciembre para celebrar la Navidad.

Pensión y Jubilación

- De acuerdo a la ley 379 de Jubilaciones y Pensiones, tienen derecho a dicho beneficio los siguientes ciudadanos: Empleados y funcionarios

civiles de la Administración Pública que hayan prestado servicios a instituciones del Estado por más de 20 años. Empleados y funcionarios con seria enfermedad, invalidez física o con impedimentos orgánicos que le hayan incapacitado para el trabajo productivo, en dichos casos se requerirá 5 años o más.

3.2 PROPUESTA DE MEJORAS EN EL SISTEMA DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS DE LOS EMPLEADOS DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG'S) PROFAMILIA

PROFAMILIA no debe centrar sus sistemas de compensaciones y beneficios en los que otorgan el sector gubernamental, tiene que ir adaptándose a los cambios de ambientes laborales que se están creando, donde las empresas e instituciones desean obtener lo mejor que se encuentre en el mercado laboral. Dentro de los cambios o integración para el Sistema de Compensación y Beneficios, se pueden mencionar los siguientes:

Día Libre por Cumpleaños

- .- Debe contemplarse como parte de los beneficios no monetarios otorgados a sus colaboradores, con el disfrute de un (1) día libre por concepto de Cumpleaños. Con este beneficio se dará el reconocimiento al esfuerzo y dedicación de los colaboradores, con el fin de que puedan festejar esta importante fecha junto a sus seres queridos.

Premios por Antigüedad

- .- Este es uno de los beneficios que se deben tener en cuenta a la hora de retener o adquirir un empleado. Esto es debido a que los empleados no son duraderos en las instituciones, a causa de diversos factores motivacionales que lo mantengan unido a la empresa. De

implementarse este tipo de valor en el sistema de compensaciones y beneficios, los colaboradores tendrían más dificultad a la hora de abandonar la organización.

Este premio podría ser realizado en efectivo, en donde la alta gerencia pondría en valor a los años que estén laborando, pudiendo ser estas de: 5, 10, 15 años; y así sucesivamente, aplicando un valor monetario a estos años cumplidos en la institución.

Premio por Asistencia

- .- Es uno de los valores que deben tomar toda organización, debido a que es uno de los detalles que pueden ser percibido por cada uno de los integrantes de la organización, sin traer consigo recelos de los demás, ya que todos estarían consientes y trataría de imitar dicha actitud.

Bonos Escolares

- .- En este proceso, la administración de la institución debe evaluar al momento de ingreso al nuevo personal la cantidad de hijos en edad escolar. Esta parte se puede verificar por las personas que dependen de este. Por otro lado, se deben involucrar a las demás Organizaciones No Gubernamentales para conseguir los útiles escolares más económica y en grandes cantidades. Con esto quitaría un poco de carga a los empleados que tienen que hacer sacrificios en la compra de estos materiales de estudios.

Matrimonio de los Empleados

- .- La institución debe contar con un listado de lugares para que los colaboradores que deseen contraer matrimonio, puedan realizar sus

lazos matrimoniales o luna de miel en las plazas que la administración considere, en pos de la felicidad y armonía de los colaboradores.

Nacimiento de Hijos

- .- Se debe elaborar en el sistema de compensación y beneficios una lista de los materiales que necesitan los infantes a la hora de su nacimiento. Con este incentivo el colaborador se consideraría un ente importante dentro de la institución, debido a que le han suministrado parte de las necesidades básicas de su vástago.

Muerte de Familiares

- .- Uno de los mejores beneficios que puede tener cualquier colaborador a la hora del descenso de uno de sus familiares (padres, hijos y conyugues). El ser humano nunca está preparado para este tipo de acontecimiento, pero cuando suele ocurrir, ha invertido la mayor parte de sus ganancias en hospitales, medicinas, entre otros, quedando así con deudas que pueden afectar sus labores en el día a día, como también en perjuicio de la empresa. Para esto la administración debe buscar alternativas con las diferentes funerarias establecidas en el país y buscar un plan que se pueda adecuar a sus objetivos y necesidades.

Uniformes

- .- Deberían ser implementados para cierto tipo de personal (mensajeros, recepción, servicios de apoyos, entre otros), que siempre están a la vista de las personas que visitan diariamente la institución. Con esto se daría mejor imagen y los visitantes sabrían a quién dirigirse a la hora de buscar una información.

Formación y Desarrollo

- .- Debe de implementarse la formación de los colaboradores, para que puedan brindar un servicio eficiente y que tengan plenos conocimientos acerca de lo que se realiza en PROFAMILIA. Para esto se debe contemplar en los presupuestos que se elaboran año tras año. Con esta ayuda el colaborador se siente más comprometido a la empresa y realizaría un mejor desempeño en sus funciones.
- .- En cuanto al desarrollo, hay que implementar un proceso de rotación según considere la administración en algunas áreas de PROFAMILIA. Este tipo de implementación podría motivar al personal que desee escalar de puesto, como también desarrollar las habilidades en la carrera que esté cursando. Así los colaboradores que se encuentran en niveles inferiores como de nuevo ingresos, conocerían todo el proceso que se realiza en la institución. También se podría evitar pérdidas de tiempo a la hora que faltare o renunciase el colaborador de dicho puesto.

Carrera Profesional

La administración debe de incentivar al personal a ser un profesional en su área o la carrera que le gustaría ejercer. Si es promovido de lugar o puesto, este realizará las labores cotidianas con entusiasmo y dedicación. Este es uno de los puntos importantes que se deben tener en cuenta a la hora de la elaboración del presupuesto anual que se realiza, tomando un estimado de los créditos establecidos en las diferentes universidades del país.

Facilidades para Maestrías

La administración debe estar consciente que el personal que haya o tenga un título profesional, obtenga los conocimientos necesarios y actualizados para poder ejercer la profesión en el ámbito laboral. Desarrollar

un plan en donde estos profesionales tengan que buscar especialidades en las áreas que tengan a su cargo, así poder estar actualizados en los constantes cambios que se plantean diariamente en todos los procesos laborales de las instituciones.

Vida Laboral

Los empleadores pueden retener a buenos empleados si éstos disfrutan su tiempo laboral. Se podría recomendar este tipo de beneficios en apoyo al empleado para poder establecerla, que conduzca a la productividad y satisfacción, tales como:

- .- Flexibilidad en el lugar de trabajo.
- .- Tiempo libre pagado y no pagado.
- .- Bienestar y salud.
- .- Apoyo financiero
- .- Cuidado por los dependientes.
- .- Implicación comunitaria.
- .- Implicación administrativa.

Pasantía con Familiares

- .- Buena estrategia para que los integrantes familiares de sus colaboradores puedan conocer ambiente laboral de uno de sus padres (padre o madre). De implementarse este proceso en el sistema de compensaciones y beneficios, comprometería un poco más a los empleados de la institución, y a la vez, podrían contar con la integración de uno de los hijos de estos; debido a que se esforzaría en sus estudios, tratando de imitar y ayudar a sus padres. Podría ser

realizable en el mes de agosto, aprovechando el período de vacaciones escolares, y a la vez, estarían más preparados a la hora de ingresar a clases.

Con estas implementaciones al sistema de compensaciones y beneficios, podría posicionar a la institución (sin fines de lucro) en uno de los lugares más privilegiados para las personas que estén buscando un ambiente laboral estable, con beneficios que no se encuentran en las demás Organizaciones No Gubernamentales (ONG's).

CONCLUSIONES

A lo largo de la presenta investigación sobre el Modelo de Evaluación de la Compensación y Beneficios en los Empleados de una Organización No Gubernamental (PROFAMILIA), en la Ciudad de Santo Domingo, en el año 2014, se han encontrado los aspectos más relevantes:

- .- Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) son instituciones que han nacido por la necesidad de ayudar los problemas de bienestar social que enfrentan las diferentes naciones a nivel mundial, con la integración de ciudadanos voluntarios, quienes aportan sus especialidades o conocimientos en las diferentes áreas, donde las autoridades gubernamentales no pueden llegar, es decir, en los sectores marginados y a los menos favorecidos.
- .- En la República Dominicana estas organizaciones han podido entrar en operación a partir de los años noventa (90's), ya que anteriormente con el régimen trujillista y en los periodos de gobierno del Dr. Joaquín Balaguer, no eran permitidos. La Ley No. 520 crea o integra a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) para crear beneficios a los sectores menos favorecidos, siendo El Centro de Rehabilitación, la más reconocida en todo el país.
- .- PROFAMILIA es una Organización No Gubernamental, en servicios de salud sexual y reproductiva, para promocionar y educar acerca de la importancia en planificar a las familias, como también que puedan tener acceso a los métodos anticonceptivos (mujeres y hombres) en los barrios marginados y sectores rurales que no se encuentran al alcance del sector gubernamental.

- .- Los sistemas de compensaciones y beneficios en la actualidad, son los principales ingredientes que están teniendo las instituciones (Públicas y Privadas; con fines o sin fines de lucro), para incorporar o mantener personal capacitado, los cuales les puedan ser fieles y duraderos en todo el trayecto de su vida laboral.
- .- Los sistemas de compensaciones y beneficios son creados por las instituciones, tomando en cuenta su estructura y magnitud. Las pequeñas y medianas empresas no pueden tener el mismo sistema, debido a que las grandes empresas producen y generan más gastos en la contratación y retención de los mejores talentos que se encuentran en el mercado en la actualidad.
- .- El sistema de compensación y beneficios que otorga PROFAMILIA actualmente es de Ley. Esto es debido, al presupuesto establecido por las Organizaciones No Gubernamentales, conjuntamente con las imposiciones aplicadas por la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), ya que todas las instituciones deben aportar de sus ganancias al fisco.
- .- En el análisis de los resultados arrojados por la encuesta el 80% de la población de empleados es femenina, un 20% masculinos; donde el 40% tienen un rango de edad entre los 18 a 25 años, a partir de los 25 se encuentran repartidos en un 20%; el 50% son casados, un 30% solteros, un 10% viudos y un 10% en unión libre. Los niveles escolares observados el 70% se encuentran en la universidad, un 10% en los niveles intermedios, un 10% en la secundaria, un 10% en otros estudios. Sus niveles de ingresos el 60% ganan RD\$25,001 en adelante, un 20% de 12,001 a 18,000, un 20% entre los 12,000 a 18,000.

- .- En PROFAMILIA el 60% de los empleados han estado laborando alrededor de 1 a 5 años, un 30% de 6 a 10, un 10% más de once años. A la hora de ingresar el 50% ha sido por recomendaciones, un 30% por solicitud, un 20% por medio de un amigo. Todos los encuestados conocen los beneficios otorgados para un 100%; mientras que estos se enteraron de los planes de compensaciones a los tres meses (50%), un 40% en la entrevistas, un 10% a los seis meses de ingresar.
- .- Los empleados consideran los beneficios ofertados son buenos para un 100%; considerando el sistema de valuación en un 80% bueno, un 10% malo, y un 10% aceptable. Estos se encuentran acorde con las evaluaciones que se les realizan para un 100%. También un 90% se encuentra acorde con lo devengado, mientras que el 10% restante no se encuentran acordes.
- .- La institución aplica el aumento salarial en un 90% en general, y un 10% individual. Las razones utilizadas para los aumentos es por otros medios para un 60%, un 30% por desempeño y, un 10% por antigüedad, no se elaboran ni por méritos ni ascensos. Todos se encuentran acordes con la realización de más beneficios para los empleados con un 100%.

RECOMENDACIONES

En la elaboración del material de estudio y analizado las conclusiones e identificadas las problemáticas acerca del Modelo de Evaluación de la Compensación y Beneficios en los Empleados de una Organización No Gubernamental (PROFAMILIA), en la Ciudad de Santo Domingo, en el año 2014, se hacen los aportes siguientes para mejorar la misma:

- .- PROFAMILIA debe de integrar mejoras en el sistema de compensaciones y beneficios que tiene en la actualidad, para que pueda competir con las demás organizaciones que tiene en su entorno, y poder estar acordes con las demandas y exigencias que se están presentando a diario en el mercado laboral.
- .- Que los premios otorgados a los colaboradores, puedan ser elegidos en la forma que estos desean (monetarios, excursiones, festejos, entre otros). Con esto el colaborador podría tener una garantía de planificar sus actividades durante el transcurso del año.
- .- La administración debe elaborar un manual, en donde comunique todo lo relacionado a los beneficios que obtendrán los colaboradores de la institución.
- .- El personal de Recursos Humanos debe velar porque el sistema de compensatorio de la institución siga evolucionando, en búsqueda de las mejores alternativas, en pos de retener y conquistar nuevos empleados.
- .- Realizar un estudio de mercado en las diferentes instituciones para verificar como se encuentra la competencia laboral.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS CONSULTADOS

Amaro Guzmán, Dr. Raymundo (1986). *Administración de Empresas*. Editorial Tiempo, S. A. Santo Domingo, República Dominicana. Págs. 129 – 131.

Díaz de Castro, José; Redondo López, Carmen (1996). *Administración de Empresas: Libros de actividades, casos, cuestiones y lecturas*. Ediciones Pirámide, S. A. Madrid, España.

Díaz Santana, Miriam (1997). *Las ONG'S y su Rol en las Áreas: Menores en circunstancias difíciles, generación de empleos y pobreza crítica*. Pontificia Universidad Madre y Maestra (PCUMM). Editora Taller. Santo Domingo, República Dominicana.

Morales Arrieta, Juan Antonio; Velandia Herrera, Néstor Fernando (1999). *Salarios, Estrategias y Sistema Salarial o de Compensaciones*. Primera Edición. Editora McGraw – Hill. Bogotá, D. C., Colombia. Págs. 1 – 4; 313 – 339.

Organizaciones Voluntarias de Acción Social (1976 – 1977). *“Catalogo”*. Fundación Dominicana de Desarrollo.

R. Hampton, David (1983). *Administración Contemporánea*. Editora McGraw – Hill de México, S. A. de C. V.

Romero Betancourt, Lic. Samuel (1997). *La Administración de Personal y su Aplicación en la Empresa Moderna*. 1ra. Ed. Editorial Continental, S. A. México, D. F.

Varela Juárez, Ricardo A. (2006). *Administración de la Compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. Primera Edición. Editora Pearson Educación de México, S. A. de C. V. México, D. F.

MONOGRAFÍAS CONSULTADAS

Núñez Upia, Katherine; Castillo Mejía, Juana: Incentivos y Sistemas de Remuneración Salarial en Industrias Nacionales, C. por A., durante los años 2009 – 2010. *Administración de Empresas*. Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA). Abril, 2011.

García Quiróz, Yovanny; Núñez Polanco, Eunice: Propuesta para la creación de un nuevo Sistema de Compensaciones y Beneficios en la Empresa Ray Muebles. Administración de Empresas. Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA). Abril, 2013.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

4.4MB-Escuela de Graduados en Derechos Humanos. (s.f.). Consultado el 9 de Octubre, 2014 de <https://www.egdhdi.h.mil.do/trabajos%20Grado/2012/2012-01.pdf>.

Actualicese.com. (3 de 8 de 2010). (s.f.). Recuperado el 29 de Mayo, 2014, de: <https://actualicese.com/actualidad/2010/08/03/trabajadores-de-fundaciones-ong-y-demas-esal-tienen-todas-las-garantias-laborales>.

Aquino, J. (21 de 2 de 2014). Recursos humanos.com. Recuperado el 24 de Junio, 2014, de: <https://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/190-compensaciones-y-beneficios-definicion.html>.

Breve reseña histórica de las Organizaciones No Gubernamentales (s.f.). Consultado el 9 de Octubre, 2014 de <https://www.todosayudan.com/breve-historia-de-las-organizaciones>.

Calvo, D. M. (25 de 8 de 2013). Espaciolatino.com. Recuperado el 29 de Mayo, 2014, de: https://letras-uruguay.espaciolatino.com/aaa/oliva_calvo_marisel/devenir_de_los_modelos.htm.

Compensación Estratégica. (s.f.). Consultado el 23 de Octubre, 2014 de https://www.hucap.com/sepanish/n_24.htm.

Compensaciones y Beneficios. Definición. (s.f.). Consultado el 9 de Octubre, 2014 de <https://www.losrecursoshumanos.com>.

Consejos para evaluar el desempeño de los empleados. (s.f.). Consultado el 9 de Octubre, 2014 de <https://www.bbvacontuempresa.es>.

Definición de administración y compensación y (s.f.). Consultado el 9 de Octubre, 2014 de <https://www.rrhh-web.com/Compensacion.html>.

Díaz, Connie; Méndez, Esteban; Oporto, Daniela: Trabajo Compensaciones. Consultado el 23 de Octubre, 2014 en <https://www.es.escribb.com/doc/97362448/trabajo-compensaciones>.

El Origen de los Beneficios Sociales para las Empresas. (s.f.). Consultado el 9 de Octubre, 2014 de <http://www.sp.beneficios-incentivos.sodexo.com>.

Lic. Elio Chaieb, D. S. (25 de 8 de 2013). Escuela internacional de desarrollo y cooperación, educación y capacitación. Recuperado el 24 de Junio, 2014, de: <https://www.eidec.com.ar/programas-de-estudio-y-certificados-universitarios/curso-de-administracion-de-compensaciones-y-beneficios>.

Mayhew, R. (12 de 2 de 2014). La voz de Houston. Recuperado el 24 de Junio, 2014, de: <https://pyme.lavoztx.com/ejemplo-de-un-plan-de-compensacin-empleados-5248.html>.

Ministerio de trabajo de la Rep. Dom. (18 de 03 de 2013). (s.f.). Recuperado el 24 de Junio, 2014, de <http://www.set.gov.do/index.php/serviciosgh/beneficios-y-compensacion>.

Objetivos de los modelos de evaluación. (s.f.). Consultado el 9 de Octubre, 2014 de <https://www.ehowenespanol.com>.

Organización No Gubernamental (s.f.). Consultado el 9 de Octubre, 2014 de https://www.rincondelvago.com/ong_7.html.

Proactividad. (s.f.). Consultado el 15 de Octubre, 2014 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Proactividad>.

Recursos Humanos: Compensación. (s.f.). Consultado el 15 de Octubre, 2014 de https://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi.../componente45117.pdf.

Recursos Humanos: Compensación. (s.f.). Consultado el 9 de Octubre, 2014 de https://www.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi.../componente45117.pdf.

Recursos Humanos: Compensación. Consultado el 9 de Octubre, 2014 de http://www.api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi.../componente45117.pdf.

Sistema de compensación-DreamTeam. (s.f.). Consultado el 9 de Octubre, 2014 de <https://www.dream-team.es/sistemas-de-compensacion/>.

Sixtina comunicaciones creativas. (30 de 5 de 2013). (s.f.). Recuperado el 24 de Junio, 2014, de: <https://www.websixtina.com.ar/>.

DIRECCIONES WEB CONSULTADAS

<http://www.es.workmeter.com>.

<https://www.buenastareas.com>.

<https://www.csintranet.org>.

<https://www.definicion.de/habilidad>.

<https://www.eoi.es>.

<https://www.icaitam.wordpress.com>.

<https://www.losrecursoshumanos.com>.

<https://www.profamilia.org.do>.

<https://www.reddelconocimient.org>.

<https://www.books.google.es>.

www.adr.org.do.

www.corazonesunidos.com.do.

www.dermatologico.org.do.

www.hogarcrea.net/historia.html.

www.mude.org.do.

ENTREVISTAS

Génesis Urbano. Departamento de Recursos Humanos de PROFAMILIA.

ANEXOS

UNIVERSIDAD APEC

ANEXO 1: Encuesta realizada a los Colaboradores de PROFAMILIA

Saludos, soy estudiante de la Universidad APEC donde estoy elaborando un estudio de campo, con la finalidad de ver el Modelo de Evaluación de la Compensación y Beneficios en los Empleados de una Organización No Gubernamental (PROFAMILIA). Por favor permítame un momento de su tiempo. ¡Gracias!

1. ¿Qué tiempo tiene usted laborando?
a) 1 a 5 años _____ b) 6 a 10 años _____ c) Más de 11 _____
2. ¿Cómo ingresó a la Institución?
a) Vía solicitud _____ b) Recomendación _____
c) Por un amigo _____ d) Otros _____
3. ¿Conoce todos los Beneficios que se le otorgan?
a) Sí _____ b) No _____
4. ¿Cuándo se enteró de los planes de Compensaciones y Beneficios que tiene la Institución?
a) En la Entrevista _____ b) a los tres meses _____
c) A los seis Meses _____ c) Al año _____
5. ¿Cómo considera los beneficios?
a) Buenos _____ b) Malo _____ c) Aceptable _____
e) Otros _____
6. ¿Cómo considera usted el Sistema de Valuación existente?
a) Bueno _____ b) Malo _____ c) Aceptable _____
e) Otros _____
7. ¿Se encuentra acorde con las evaluaciones que le realizan?
a) Sí _____ b) No _____
8. ¿Se encuentra acorde con lo devengado?
a) Sí _____ b) No _____
9. ¿Cómo se aplica el aumento salarial a los empleados?
a) General _____ b) Individual _____
c) Combinado _____ e) Otros _____
10. ¿Cuáles son las razones utilizadas para aumentar el salario?
a) Antigüedad _____ b) Ascensos _____ c) Méritos _____
d) Desempeño _____ e) Otros _____
11. ¿Le gustaría que la organización contemple más beneficios para los empleados?
a) Sí _____ b) No _____

12. Datos del Encuestado

Sexo: a) Masculino_____

b) Femenino_____

13. Edad

a) 18 a 25 años_____

b) 26 a 30 años_____

c) 31 a 40 años_____

d) 41 en adelante_____

14. Estado Civil

a) Casado_____

b) Soltero_____

c) Viudo_____

e) Divorciado_____

f) Unión Libre_____

15. Nivel Escolar

a) Intermedios_____

b) Secundarios_____

c) Universitarios_____

d) Técnicos_____

e) Otros_____

16. Niveles de Ingresos

a) 6,000 a 12,000_____

b) 12,001 a 18,000_____

c) 18,001 a 25,000_____

d) 25,001 en adelante_____

Anexo 2: Logos DE PROFAMILIA a través de su Historia



Anexo 3: Parte frontal del local de PROFAMILIA



Anexo 4: Fotos históricas de los inicios de PROFAMILIA



