

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
Facultad Regional Multidisciplinaria  
UNAN - FAREM –MATAGALPA**



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

TEMA

**Clima Laboral de las Empresas Productivas y de Servicio del  
Departamento de Matagalpa, durante el año 2013.**

SUBTEMA:

**Influencia de las compensaciones en el Clima Laboral de los  
trabajadores del Instituto Nicaragüense de Tecnología  
Agropecuaria (INTA) - Matagalpa, durante el año 2013.**

AUTORES

Lic. Elizabeth García Haslam  
Lic. Johana Lisseth Zeledón Espinoza

TUTOR:

Mcs. Abel Membreño Galeano

Matagalpa, febrero del 2014.



## INDICE

i.	DEDICATORIA	
ii.	AGRADECIMIENTO	
iii.	CARTA AVAL	
iv.	RESUMEN	
I.	INTRODUCCIÓN.....	9
II.	JUSTIFICACION.....	13
III.	OBJETIVOS .....	14
3.1	OBJETIVO GENERAL.....	14
3.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	14
IV.	DESARROLLO .....	15
4.1	CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCION SUJETA A ESTUDIO .....	15
4.2	CLIMA LABORAL .....	16
4.2.1	DEFINICIÓN.....	16
4.2.2	CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL.....	17
4.2.3	IMPORTANCIA DE UN BUEN CLIMA LABORAL.....	20
4.2.4	ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL CLIMA LABORAL .....	22
4.3	SISTEMA DE COMPENSACIONES .....	38
4.3.1	DEFINICIÓN.....	38
4.3.2	OBJETIVOS DE LAS COMPENSACIONES EMPRESARIALES. ....	40
4.3.3	PARÁMETROS PARA FIJAR LAS COMPENSACIONES.....	43
4.3.4	FASES DE LA ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES.....	45
4.3.5	COMPENSACIONES FINANCIERAS DIRECTAS.....	62
4.3.6	COMPENSACIONES FINANCIERAS INDIRECTAS.....	67
	En cuanto a la exigibilidad legal.....	69
	En cuanto a la naturaleza: .....	70
	En cuanto a los objetivos .....	70
4.3.7	COMPENSACIONES NO FINANCIERAS.....	74



V. CONCLUSIONES.....	77
VI. BIBLIOGRAFIA.....	78
VII. ANEXOS.....	81



## i. DEDICATORIA

A Dios, nuestro Padre Celestial, por ser quien nos da el aliento de vida, las fuerzas para emprender lo que se nos viene a mano y por ser la fuente de la sabiduría. En su palabra él nos promete “Solamente esfuérzate y se valiente, no temas ni desmayes, porque Yo Jehová tú Dios, estaré contigo donde quieras que vayas (Josué 1:7).

También dedico de una forma especial a mi Madre Ada María Haslam, Esposo Jairo José Reyes Conde e hijos quienes siempre estuvieron a mi lado alentándome y son fuente de inspiración en mi vida.

*Elizabeth García Haslam*



## **DEDICATORIA**

En primer lugar a Dios porque él es quien nos da la sabiduría y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia que hicieron posible el desarrollo de este trabajo, Dios en su palabra nos dice que Él conoce los pensamientos que tiene acerca de nosotros, pensamientos de paz y no de mal, para darnos el fin que esperamos (Jeremías 29:11).

De manera muy especial a mi madre por alentarme e inspirarme a seguir adelante en el transcurso del desarrollo de mi vida profesional.

*Johana Lisseth Zeledón Espinoza*



## ii. AGRADECIMIENTO

De una forma muy especial agradezco al Licenciado Marlín Andino (Administrador INTA Centro Norte) por su apoyo y aporte a mi formación profesional, ayudándome a llevar a la práctica lo aprendido en las aulas de clases.

Agradezco al cuerpo docente de la UNAN, personal que labora en oficinas, miembros del Área de logística y Servicios Generales, ya que cada uno de ellos aportaron un granito de arena para nuestra formación profesional.

Hago mención de una forma especial del Msc Abel Membreño Galeano (tutor Seminario Graduación) quien incondicionalmente nos apoyó durante el proceso de elaboración de este documento, compartió experiencias y conocimientos a fin de encaminarnos hacia la culminación de nuestra carrera.

Agradezco a mi esposo Jairo Reyes quien me alentó a iniciar mis estudios universitarios, con grandes sacrificios e incondicionalmente siempre estuvo a mi lado en estos cinco años hasta que logré llegar a la meta.

*Elizabeth García Haslam*



## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por conceder las peticiones de nuestro corazón, por darnos sabiduría, paciencia, entrega y dedicación que hicieron posible la culminación de este trabajo.

De manera muy especial a mi madre por alentarme e inspirarme a seguir adelante en el transcurso del desarrollo de mi vida profesional.

Agradezco al cuerpo docente de la UNAN, personal que labora en oficinas, miembros del Área de logística y Servicios Generales, ya que cada uno de ellos de una forma directa o indirecta aportaron a nuestra formación profesional.

De una forma especial al Msc. Abel Membreño Galeano (tutor Seminario Graduación) quien de una manera incondicional compartió experiencias y conocimientos con el fin encaminarnos y hacer posible la culminación de nuestra carrera.

*Johana Lisseth Zeledón Espinoza*



### iii. CARTA AVAL

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: ELIZABETH GARCIA HASLAM (CARNET UNIVERSITARIO N°. 09069091) y JOHANA LISSETH ZELEDON ESPINOZA (CARNET UNIVERSITARIO N°. 09066451) con el Tema general: **CLIMA LABORAL DE LAS EMPRESAS PRODUCTIVAS Y DE SERVICIO EN EL MUNICIPIO DE MATAGALPA EN EL PERÍODO 2013.** Y correspondiente al subtema: **INFLUENCIA DE LAS COMPENSACIONES FINANCIERAS Y NO FINANCIERAS EN EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL INTA MATAGALPA EN EL PERÍODO 2013** se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda los factores que ejercen la variable: **CLIMA LABORAL** en el desarrollo de competitividad de las Pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa, durante el año 2013.

El trabajo investigativo fue desarrollado dentro de los parámetros establecidos, bajo un proceso de revisión a fin de que se adecuara y cumpliera con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los once días del mes de diciembre del año dos mil trece. **“Inicio de la Autoevaluación Institucional”**.

**Msc. Abel de Jesús Membreño Galeano.**  
**Maestro Tutor.**



#### **iv. RESUMEN**

El presente documento tiene como objetivo el estudio del clima laboral de las empresas productivas y de servicio en el municipio de Matagalpa, en el periodo 2013, con el propósito de identificar, describir y analizar los tipos de compensaciones los que le permitirán a la empresa conocer posibles irregularidades presentadas respecto a la temática abordada y así tomar medidas para mejorar las deficiencias.

La investigación contenida presenta información valiosa de forma analítica y descriptiva enfocado en la influencia de las compensaciones en el clima laboral de los trabajadores del Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, lo que nos permitirá identificar los procesos utilizados para la elaboración de la escala salarial, la valuación de puestos, los tipos de compensaciones financieras y el sistema de compensaciones no financieras.

En el proceso de elaboración de este documento fue necesaria la recolección de información a través de instrumentos como la entrevista dirigida al director, administrador y responsable de recursos humanos y encuestas aplicadas al personal que labora para esta institución con el fin de analizar y darle repuestas a los objetivos planteados.

El estudio nos demuestra que a pesar que existe una gran fortaleza con relación a los planes de compensaciones financiera indirecta (bonificaciones y beneficios sociales) se observa que existe mucha inconformidad con relación a los salarios, ya que los cargos no se les asignan el valor que realmente se debería establecer.



## **I. INTRODUCCIÓN**

Según (Arrieta, 1999) la compensación es la gratificación o pago que reciben los trabajadores de determinada organización por la labor realizada en el cargo que fue contratado, por el esfuerzo físico, mental y psicológico empleado en el desempeño de sus actividades. Estos tipos de pagos no necesariamente deben ser en forma de salario y efectivo, sino que conllevan gratificaciones de carácter no financiero que permiten que el empleado se sienta más comprometido con la empresa y con el desarrollo de sus funciones asignadas.

Se ha realizado este estudio con el propósito de analizar la influencia que tienen las compensaciones financieras y no financieras en el clima laboral de los trabajadores del INTA – Matagalpa, durante el periodo 2013, que sirvan de herramienta para realizar una adecuada estructura de sueldos y salarios de acorde a los cargos y responsabilidades de cada trabajador en base a los parámetros existentes que beneficien tanto a la empresa como a los trabajadores y permita que estos se desarrollen en un clima de completa armonía.

El impacto que este documento tendrá en la Institución permitirá focalizar las debilidades y fortalezas que tienen con relación a los planes de compensación financieros y no financieros. También tendrá un gran impacto en los trabajadores de la institución ya que la investigación será una herramienta de apoyo para ejecución del proceso de valuación de puestos a fin de que se establezcan sueldos de forma relativa, equitativa y justa con el valor que realmente les corresponde a cada uno.

Es de mucha importancia desarrollar estos tipos de investigaciones ya que temas relacionados al clima laboral son relevantes en la administración de personal, conlleva factores que influyen en el desempeño.



El clima laboral tiene que ver con el medio ambiente laboral, humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyen en gran manera aspectos importantes relacionados a la motivación, liderazgo, compromiso organizacional y el paquete de compensaciones que benefician a los trabajadores.

Por lo tanto, la lineación de la investigación tiene planteado objetivos que permitan identificar, describir y analizar la influencia que tienen las compensaciones financieras y no financieras en el clima laboral de los trabajadores del INTA - Matagalpa durante el periodo 2013.

Es un tema de mucho interés tanto para la empresa como para aquellos que desean profundizar al respecto. La administración de las compensaciones está íntimamente relacionada con el Clima Laboral, con la Administración de Recursos y la productividad del personal.

El presente estudio se realizará en el INTA – Matagalpa durante el periodo 2013, o sea es de corte transversal ya que “el período que se estudia es una pequeña parte de todo su proceso, ya sea una etapa o parte de esa etapa” (Sequeira, Cruz , 2009). Se aplicará el método científico, el cual Larroyo define como “un proceder ordenado y sujeto a ciertos principios o normas para llegar de una manera segura a un fin u objetivo que ha determinado de antemano” (Sequeira, Cruz , 2009)

La metodología a utilizar será de enfoques cuantitativa y cualitativa; por medio de la metodología cuantitativa se logra medir con un contexto abstracto correspondiente a los métodos estadísticos que ayude a llegar a la información externamente, a través de la medición y el cálculo.



Por otra parte, la metodología cualitativa es utilizada como técnica de comprensión que permita describir y analizar las variables de estudio e influencia que pueden tener en la satisfacción laboral, involucrando la recolección de datos, utilizando técnicas como observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, análisis semántico y de discursos cotidianos, interacción con grupos o comunidades. (Hernández F. , 2003)

Según el nivel de profundidad del conocimiento esta investigación es descriptiva, debido a que se establece la relación entre factores que influyen en el fenómeno estudiado, por medio de esto se puede predecir el comportamiento de los trabajadores respecto a la satisfacción laboral y las compensaciones salariales percibidas por parte de estos.

Por su extensión en el tiempo será de corte transversal, porque se estará estudiando el fenómeno en el período 2013, del mismo modo será una investigación de carácter aplicada, debido a que está orientada a resolver un problema real planteado, desarrollado en un lugar específico como es el INTA - Matagalpa.

Es evidente que la población sujeta de investigación del INTA – Matagalpa está conformado por los 68 trabajadores que la integran, es un universo muy pequeño para que dé él se tome una muestra ya que es requisito sea mayor de 100.

Se toma como referencia la definición que Sequeira, 2009 “el universo de un población es el conjunto de individuos que componen esa población” para las cuales serán válidos los resultados y conclusiones de nuestro trabajo.



En la búsqueda de información sobre la temática de compensaciones fijas y variables se encontró la siguiente información:

Monografía elaborada por Amelia García Molto con el tema: Satisfacción Laboral y diferencias Motivacionales y de personalidad, en la universidad complutense de Madrid, 1997, este trabajo enseña sobre la incidencia que tiene la satisfacción en el desempeño laboral.

Monografía de Satisfacción en el trabajo y su proyección en la Enseñanza, elaborada Rodríguez investigación en Universidad de Granada, 2000, este da una pauta a seguir sobre la Satisfacción en el ámbito laboral que es uno de los temas que ha despertado gran interés para las organizaciones.

Monografía elaborada por José Rufino Villalpando con el lema: Sistema de Compensación de la empresa El Dorado, Usulután El Salvador, 2005. Este estudio muestra una propuesta de un sistema de compensación para los empleados de dicha empresa.



## **II. JUSTIFICACION**

El presente documento llevado a cabo en el INTA – Matagalpa durante el periodo 2013, contiene información valiosa y actualizada para las instituciones públicas y privadas, quienes pueden tener acceso y utilizarlo como referencia en caso de querer realizar mejoras en el Clima Laboral de la organización, adecuarlo a los trabajadores y así lograr mayor satisfacción, compromiso y motivación por parte de ellos.

El análisis y recopilación de datos que giran en torno al tema serán herramientas e información útil que en un futuro podrían desarrollarse y aplicarse a favor de esta institución, ya que por medio de esta investigación se podrá identificar, describir y analizar la influencia que las compensaciones ejercen en el desempeño de cada trabajador.

El impacto que tendrá permitirá a la institución conocer las debilidades que tiene con los planes de compensaciones ya sean financieros y no financieros, además será una herramienta útil para adecuar los salarios de acorde a los cargos y funciones de cada trabajador, de manera que se establezcan de forma relativa, justa y equitativa.

Cabe señalar que la información impresa en este documento también beneficiará a futuros profesionales que deseen ampliar sus conocimientos sobre las organizaciones públicas, tomando como referencia un método de investigación que pretende brindarles nuevas expectativas en el sector laboral y a la vez le servirá de guía en la elaboración de nuevos trabajos referentes a esta temática.



### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la influencia que tienen las compensaciones financieras y no financieras en el Clima Laboral de trabajadores del INTA Matagalpa, durante el año 2013.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar los tipos de compensaciones financieras y no financieras establecidos para los trabajadores del INTA Matagalpa, durante el el año 2013.
- Describir los tipos de compensaciones financieras y no financieras para los trabajadores del INTA Matagalpa, durante el año 2013.
- Analizar las compensaciones establecidas para los trabajadores del INTA Matagalpa, el año 2013.



## **IV. DESARROLLO**

### **4.1 CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCION SUJETA A ESTUDIO**

El instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria – Matagalpa es uno de los INTA ZONALES, ubicado en la ciudad de Matagalpa para atender los departamentos de Matagalpa y Jinotega en cada uno de los procesos investigación e innovación tecnológica, incorporando buenas prácticas productivas que contribuyen a elevar la productividad, reducir la pobreza y la inseguridad alimentaria en las familias rurales.

Es una Institución del Poder Ejecutivo y miembro del Gabinete de la Producción del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional.

Posee una estructura orgánica bien definida que refleja la forma en que está distribuida cada una de las áreas de la Institución y las dependencias jerárquicas. Tiene un total de 68 trabajadores distribuidos en las siguientes áreas:

- Delegación Zonal
- Programas (Ganadería, Semilla y Manejo Integrado de Plagas)
- Planificación y Seguimiento
- Administración Financiera
  - o Contabilidad
  - o Servicios Generales
  - o Unidad de Adquisiciones
  - o Recursos Humanos
  - o Bodega
- Oficina de Desarrollo Institucional
- Oficinas de Extensión (Matagalpa, San Rafael y San Isidro)



## 4.2 CLIMA LABORAL

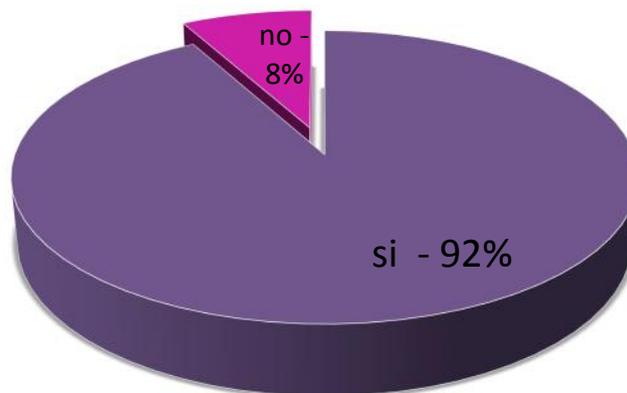
### 4.2.1 DEFINICIÓN

Una definición clásica es la de (Forenhand, 1964) “el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales, distinguen una organización de otras, por otra parte (Gan, 2007) determina que el Clima laboral está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente.

El clima laboral es un conglomerado de actitudes y conductas que describen y caracterizan el tipo de vida laboral dentro de una organización como resultado de las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Las empresas deben de prestar las condiciones necesarias que garanticen un clima adecuado para los trabajadores donde se tomen en cuenta las opiniones, se les brinde apoyo, se les incentive y por ende tengan los equipos y herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo.

GRÁFICO N°1

### Conoce usted la definición de Clima Laboral



Autoría propia/Resultado de encuestas.



Como podemos observar, en el grafico N<sup>a</sup> 1 el 92 % de los trabajadores conoce el significado de la palabra clima laboral, y tan solo un 08% dijo no entender o conocer este significado.

La mayoría de los trabajadores del INTA son profesionales, universitarios, que han recibido algún tipo de curso o capacitación, estos son los conocen o tienen alguna noción que les ayuda a identificar el clima laboral de una organización. Esto es de vital importancia ya que son personas que de una y otra forma pueden caracterizar la institución, conocer cuáles son los aspectos, factores o condiciones que la identifican.

La pequeña población encuestada que no tiene conocimientos sobre Clima laboral son aquellos contratados en cargos que exigen como requisito escolar haber aprobado su primaria o secundaria según sea el cargo, entre los que se pueden mencionar a conserjes, vigilantes, conductores, obreros de campo.

#### **4.2.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL**

Según (Navarro A. , 2010) las características del clima laboral están compuestas por:

**Estructura:** Se refiere a la forma en que las personas de la organización perciben los procesos de la misma, (cantidad de reglas, procedimientos, trámites) además de las limitaciones y frustraciones para alcanzar sus metas. Algunos de estos factores son muy notorios, por ejemplo, la burocracia o los procesos cerrados, que comparados contra ambientes de “libertad” impactan directamente en el hacer del día a día.

**Facultamiento (empowerment):** Se refiere más que nada a la libertad de las personas de crecer, de ser autónomos, de tener voz y voto para la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que



reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa: Se refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío: Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: Se refiere a la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación: Se refiere al sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares: Se refiere a la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos: Se refiere al sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

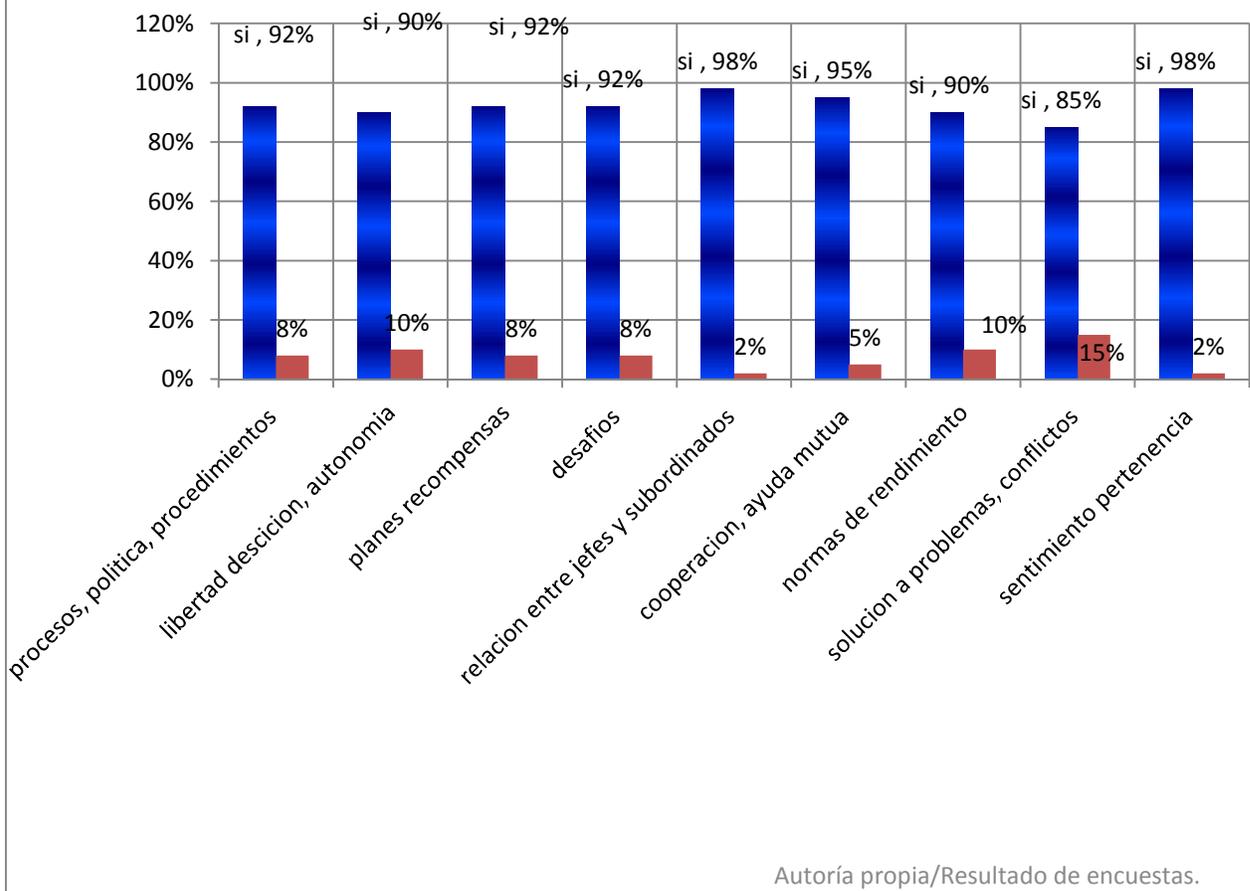


Identidad: Se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Las características del Clima Laboral repercuten de manera directa sobre los miembros de una organización y sobre su comportamiento. De hecho este comportamiento tiende a traer resultados o consecuencias para la organización por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.promueven que el clima sea agradable o desagradable

GRÁFICO N°2

### Características del clima laboral





Los resultados de la grafica nº 2 reflejan que las características de un Clima Laboral definida por Navarro 2010, en su mayoría influyen positivamente en los trabajadores del INTA.

Estos resultados muestran que los trabajadores en su mayoría se sienten cómodos con el entorno, el ambiente y las características de la institución, que viven un clima laboral agradable, el cual permite elevar la cantidad de trabajadores satisfechos y por ende la productividad.

Este tipo de clima son esenciales para el éxito empresarial, de ello depende el positivismo con que se emprendan los retos, que se alcancen los objetivos, que exista un entorno agradable, sano, que promueva un sentimiento de compromiso, disciplina, eficiencia y satisfacción que a su vez conlleve a formar trabajadores que den lo mejor de sí mismo.

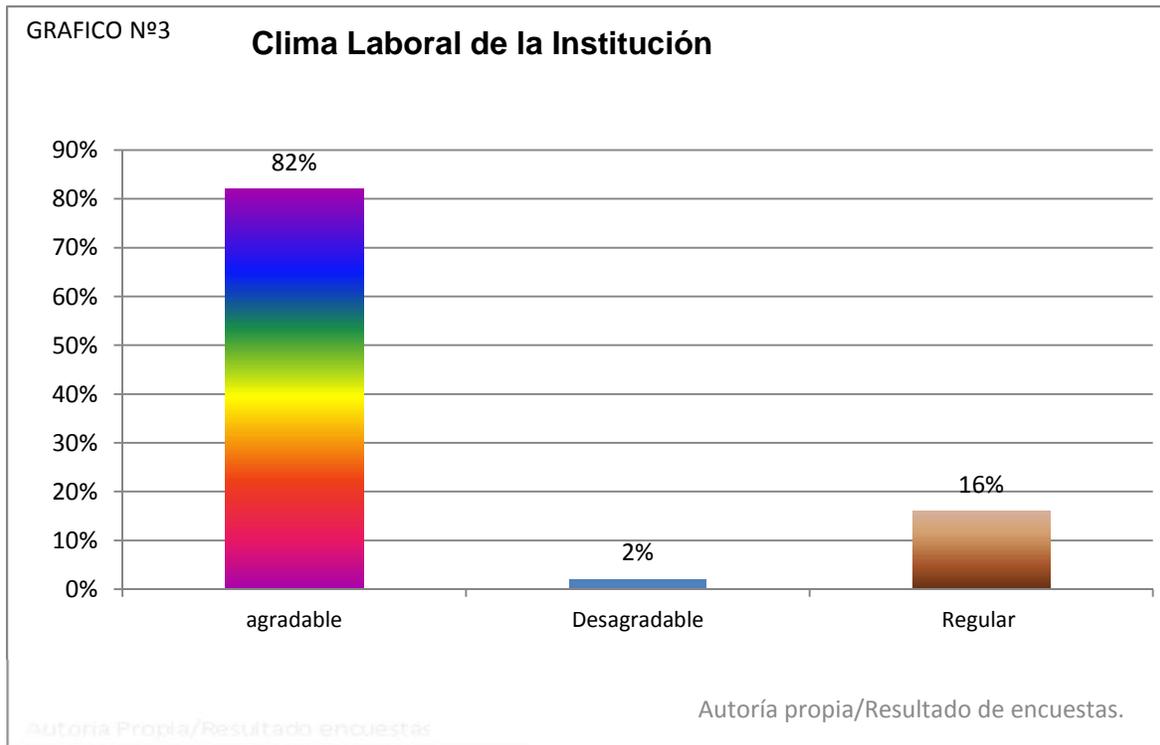
#### **4.2.3 IMPORTANCIA DE UN BUEN CLIMA LABORAL**

Es tan importante en las organizaciones que el clima laboral sea agradable, honesto, sincero, que el clima ofrezca un lugar donde los empleados sientan que llegar a trabajar es sinónimo de honestidad, de admiración hacia sus jefes, donde las ideas sean valoradas y las personas escuchadas, un lugar donde se sienta que existe un espacio para crecer profesional y personalmente. Un sitio donde las personas se sientan valiosas, y no sean medidas como cuentas de facturación. (Rodriguez, 2012)

Es tan importante contar con un clima laboral bueno, agradable porque es claro que ese influye en los trabajadores de una organización, deben sentirse valorado, que se le presta la debida atención y que sea tomado en cuenta



como la mano ayuda que aporta al crecimiento y la productividad de la organización.



Los resultados de las encuestas nos indican que la mayoría de los trabajadores sienten el clima laboral de institución agradable (82%) al que se le suma un 16% que afirma es regular o aceptable, tan solo un 2% lo considera desagradable.

Estos datos son muy relevante, ya que si la mayoría del personal siente de forma positiva las condiciones que el clima laboral de la institución le ofrece, estos se sentirán más comprometidos, motivados, e influenciados a cumplir la misión y visión institucional. Recordando lo que Rodríguez, 2012 dice sobre la importancia del clima laboral se entiende que un trabajador lo percibe de forma agradable cuando se sienten valoradas, escuchas, cuando sienten que forman parte del desarrollo de la institución, cuando sienten que nos son tomadas en cuenta como objeto sino valoradas por lo que son.



## 4.2.4 ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL CLIMA LABORAL

### 4.2.4.1 Motivación

Según (Chiavenato, 2000) Abraham Maslow, desarrollo una interesante teoría de la Motivación en los seres humanos, establece una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer, esta se ha representado en forma de “La Pirámide de Maslow”, donde se demuestra que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias más bajas, antes de buscar las de más alto nivel. (Ver anexo nº 5)

(Chiavenato, 2000) Define la motivación como un impulso que conduce a una persona a actuar de determinada manera, que origina un apego hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo que proviene del ambiente o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

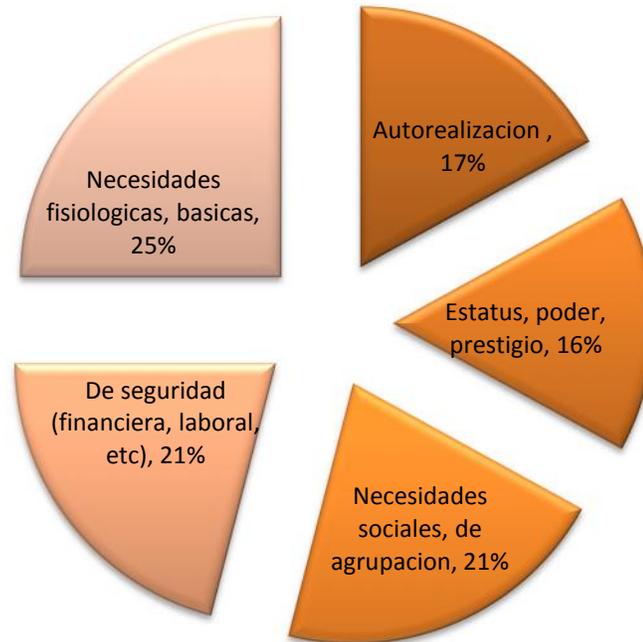
Estos tipos de estímulos pueden ser en anhelo de sentir poder, de tener status, de ser reconocido, de experimentar seguridad y bienestar, quienes en conjunto definen la motivación.

Para entender el concepto de Motivación es necesario observar y analizar todo lo relacionado al comportamiento humano, este se deja guiar o es influenciado por todo lo que le rodea sea de forma económica, perceptiva, ambiental o condiciones laborales, pero también es necesario comprender que las motivaciones son diferentes para cada individuo, a unos les puede mover o estimular cosas que a otros le son indiferentes.



GRAFICO Nº4

### Necesidades que ha logrado satisfacer



Autoría propia/Resultado de encuestas.

El Gráfico 4 nos muestra que las principales necesidades que los trabajadores del INTA Matagalpa sienten han sido satisfechas y son agentes motivadores encabeza las necesidades fisiológicas (vestir, comer, etc) en un 25%, otra es la de Seguridad y social con un 21%, siendo las de más bajo resultado la del 17% perteneciente a la necesidad de Auto realización y en un 16% de Estatus y poder.

Estos datos nos indican que dentro de la institución hay muchos factores motivacionales que contribuyen para que exista un buen clima laboral; con las compensaciones recibidas los trabajadores perciben que pueden cubrir las principales necesidades y básicas como son de alimentarse, vestirse, sustento del hogar la que a su vez está relacionada con el hecho de que el trabajador siente estabilidad laboral y por ende seguridad financiera ya que sabe que al final de cada mes cuenta con un salario o con beneficios sociales a su disposición.



Cabe mencionar que toda persona que labora en un institución logra desarrolla o cubrir la necesidad de agrupación, de tener amigos, de pertenecer a una organización.

#### **4.2.4.2 Comunicación**

Según (Chiavenato, 2001) determina que el proceso de comunicación implica transferencia de información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación implica transacciones entre las personas. Toda comunicación necesita al menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe.

Una sola persona no puede establecer comunicación, necesita contar por lo menos con un receptor que permita llevar a cabo el acto de transmitir datos e información. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

Por lo tanto, la comunicación es una actividad diaria de todas las personas, y así como es importante en las relaciones personales, lo es también en las organizaciones.

La comunicación es responsabilidad de cada empleado de la institución, todos de una u otra forma participan de ella y es esencial que sea efectiva, veraz y fluida con los otros empleados, con los clientes, accionistas, vecinos, y todo público que accede a esa organización porque a través de ellas se define lo que se debe hacer, de qué forma se hace, si lo están realizando correctamente, maneras en que se puede mejorar o los servicios que la institución puede brindar.



#### 4.2.4.2.1 El flujo de la comunicación

##### Comunicación descendente

(Koontz, Weihrich, 2008) Establece que la comunicación descendente fluye de personas de los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional.

Los medios utilizados para la comunicación oral descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono, altavoces y hasta la comunicación informal. La comunicación descendente escrita con memorándum, cartas, manuales, folletos, informes de política, procedimientos y desplegados de noticias electrónicos

La información a menudo se pierde al descender en la cadena de mando. La emisión de políticas y procedimientos de la alta gerencia no garantiza la comunicación, muchas directivas no son comprendidas o ni siquiera leídas. (Koontz, Weihrich, 2008)

La comunicación descendente tiende a presentar algunos inconvenientes en el transcurso que se transmite la información, ya que en algunos casos se hacen realidad algunas de las barreras antes mencionadas tal como mensajes mal expresados o las distorsiones semánticas.

En el INTA se aplican cada uno de los medios escritos y orales mencionados pero en algunas ocasiones se hace necesario reforzar o explicar las instrucciones, orientaciones o mensajes que se han enviados de forma escrita a fin de evitar malas interpretaciones o inconformidades.



## **Comunicación ascendente**

La comunicación Ascendente viaja de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional. La alta gerencia necesita saber de manera específica hechos del desempeño de la producción, información de marketing, datos financieros, lo que piensan los empleados de menor nivel. (Koontz, Weihrich, 2008)

Los medios de comunicación ascendentes típicos, además de la cadena de mando, son sistemas de sugerencias, procedimientos de solicitudes y agravios, sistemas de quejas, sesiones de asesoramiento, establecimiento conjunto de objetivos, la vid, reuniones en grupo, la práctica de una política de puertas abiertas, cuestionarios de moral, entrevistas de salida y el ombudsman (Persona que investiga las preocupaciones de los empleados, proporciona un valioso enlace de comunicación ascendente). (Koontz, Weihrich, 2008)

Este tipo de comunicación juega un papel importante dentro de las organizaciones al crear un ambiente propicio para que los empleados se expresen, para que los clientes demuestren el grado de satisfacción con el servicio recibido, es como tomar una radiografía a la organización ya que se exploran los sentimiento, pensamientos, responsabilidades, compromiso, disciplina desde los rangos más bajos de la estructura jerárquica.

En el INTA se puede percibir un tipo de ambiente en donde los trabajadores se sienten en libertad de expresarse ante sus superiores, en donde se ubica un buzón de quejas y sugerencias en un espacio abierto y libre para el que quiera hacer uso de él, se puede observar que se respetan los niveles de mando y la estructura jerárquica sin perder de vista la Cordialidad, Solidaridad y Compañerismo.



## **Comunicación Cruzada**

La comunicación cruzada combina el flujo horizontal de la información, entre personas al mismo nivel organizacional a uno similar, el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas. Este tipo de comunicación es utilizado para acelerar el flujo de la información, para mejorar la comprensión y para coordinar esfuerzos para el logro de objetivos organizacionales. (Koontz, Weihrich, 2008)

Hoy en día la comunicación cruzada es muy usual dentro de los organismos, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las direcciones normales que se constituyen en el organigrama establecido. El enorme uso de este tipo de comunicación busca la finalidad de perfeccionar la trayectoria de la información no solo en el ambiente interno de la organización sino también el externo.

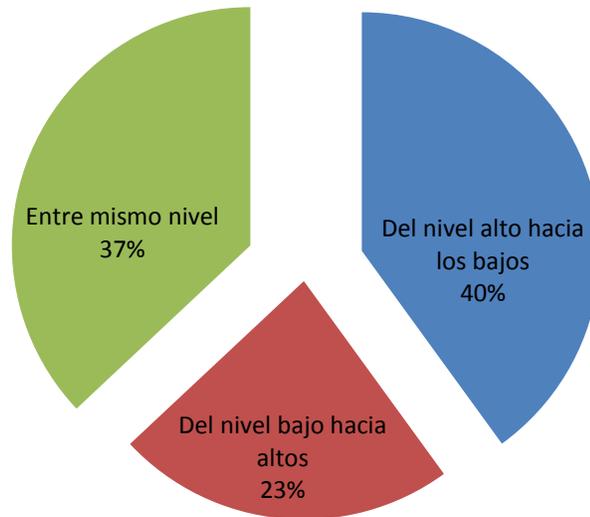
En una entrevista dirigida al Administrador y a la Responsable de Recursos Humanos afirmaban que la información dentro de la institución en algunas ocasiones fluyen de forma ascendente, en otras de forma descendente o cruzada, siempre y cuando el caso lo amerite. Se practican actividades tales como reuniones, consejos técnicos u orientaciones personales si los datos a transmitir se deben hacer masivamente. De forma más personalizada también se usa el medio escrito a través de cartas, memorándum, circulares, correos electrónicos.

Los equipos informáticos son herramienta útil en el proceso de comunicación, el internet es un servicio del que goza todo el personal de oficina a fin de hacer efectiva la comunicación con otras instituciones del Estado o con otros INTA zonales que están ubicados en diferentes departamentos del país.



GRAFICO Nº5

### Flujos de información dentro de la institución



Autoría Propia/Resultado encuestas

La comunicación dentro del INTA Matagalpa cumple en su mayoría con los tres tipos de flujos definidos por (Koontz, Weihrich, 2008) ya que resultados de encuesta aplicada a trabajadores de esta institución reflejan que en un 40% es de tipo descendente, un 37% de comunicación cruzada y que en un 23% se de de los niveles más bajos hacia los niveles más altos.

La transferencia de información es una actividad que permite se den los procesos de forma fluida y eficaz, y este tipo de información beneficia la organización cuando se combinan los tres tipos de flujos ya que esto da cierto sentido de responsabilidad compartida, de compañerismo, de cooperación mutua.



En el ambiente laboral una persona debe interactuar con sus compañeros, con sus superiores, con los clientes, debe dar y recibir información, dar o recibir instrucciones, coordinarse con equipos de trabajo por lo tanto la comunicación sea de forma ascendente, descendente o cruzada deben procurar sean buenas o excelentes a fin de que aporten positivamente al cumplimiento de tareas y al fomento de buenas prácticas laborales.

#### **4.2.4.2.2 Barreras de la comunicación**

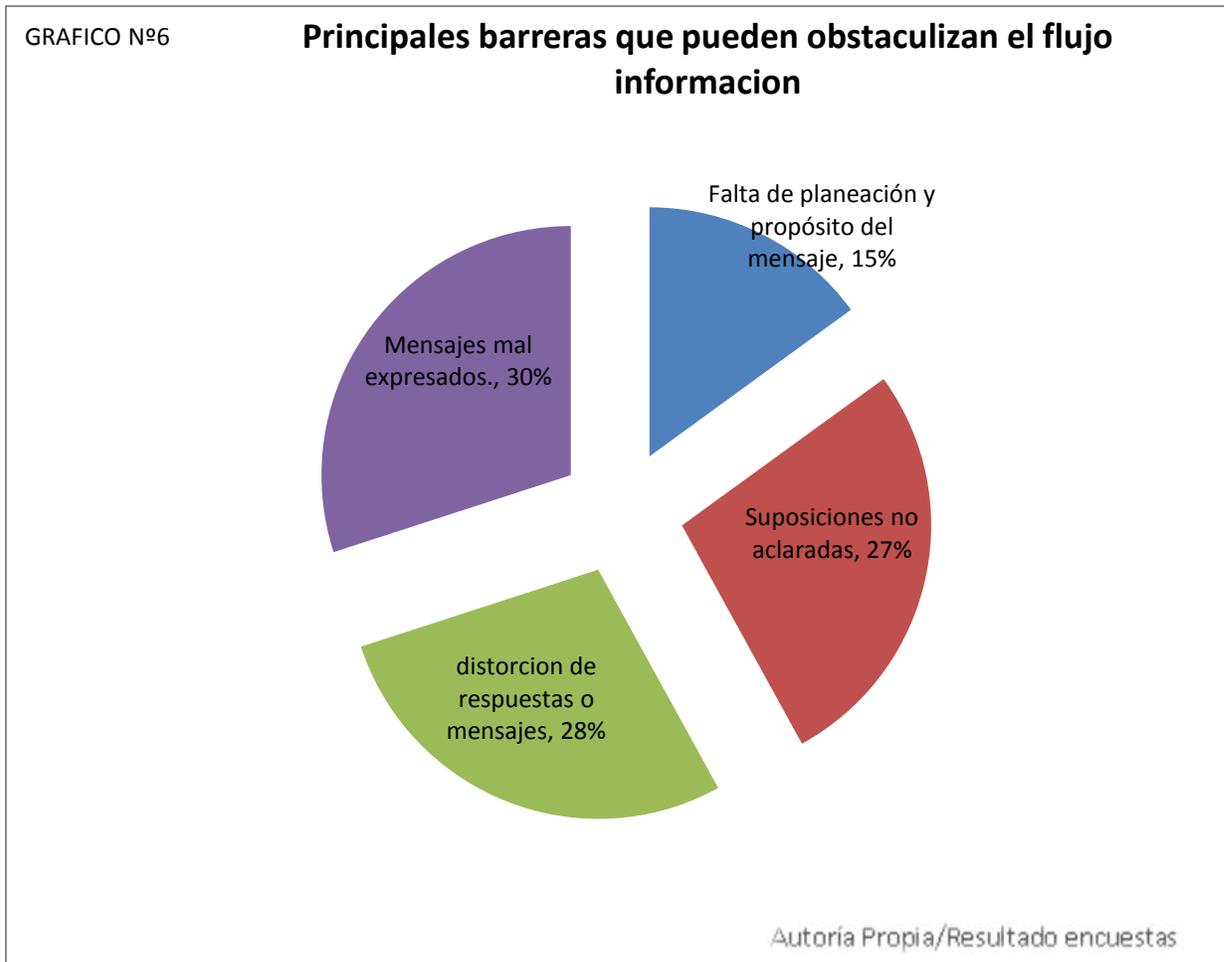
(Koontz, Weihrich, 2008) Hace referencia que “las barreras de la comunicación pueden estar en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor, o en la realimentación.

Las principales barreras de la comunicación que se mencionan son las siguientes:

- Falta de planeación: con demasiada frecuencia las personas empiezan a hablar y escribir sin primero pensar, planear y establecer el propósito del mensaje. No obstante dar directrices, uso de canales apropiados y escoger el momento indicado puede mejorar en mayor grado la comprensión y reducir la resistencia al cambio.
- Suposiciones no aclaradas: A menudo ignoradas, pero muy importantes son las suposiciones no comunicadas que subyacen en los mensajes.
- Distorsión Semántica: Esta puede ser deliberada o accidental, las palabras pueden evocar diferentes respuestas o diferentes mensajes.
- Mensajes mal expresados: no importa cuán clara este la idea en la mente del emisor de la comunicación, el mensaje puede estar marcado



por palabras mal escogida, omisiones, falta de coherencia, mala organización, mal estructura de las frases. La falta de claridad y precisión puede ser costosa, se evita al tener mayor cuidado al codificar el mensaje.



Dentro de las principales barreras que el personal considera pueden obstaculizar el flujo de información están en un 30% los mensajes mal expresados seguido por un 28 % que opina la distorsiones semánticas repercuten en respuestas o mensajes que toman otro rumbo, otro 27% cree que las suposiciones no aclaradas es otro tipo de barrera que puede afectar la comunicación y por último el 15% que opina que la falta de planeación en el proceso de información.



La mala interpretación de datos, los mensajes mal expresados, hacer suposiciones al aire sin fundamento o por chisme o la falta de aclaración de información mal interpretadas pueden crear barreras que en gran manera pueden perjudicar la veracidad de los datos que son transmitidos u ocasionar mal estar entre los trabajadores o entre jefes y subordinados, ya que estas barreras se prestan a crear un ambiente hostil, repercutir en un futuro en aislamiento o manejo de información errónea.

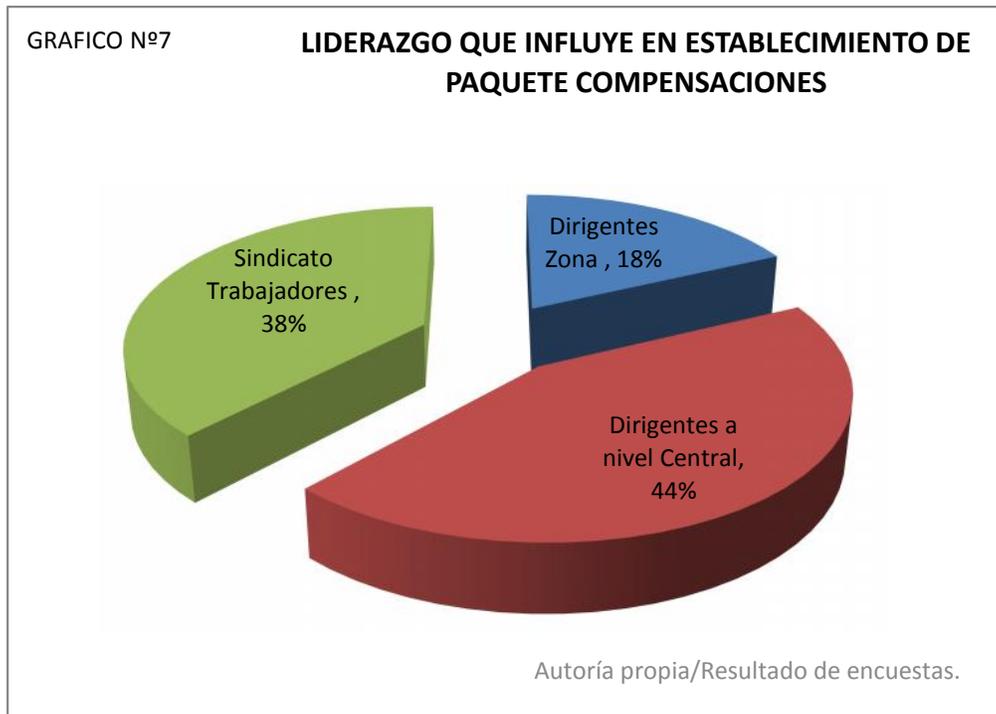
Estos tipos de barreras pueden ser derribados por medio de actividades grupales como reuniones, asambleas, haciendo uso de los medios de comunicación y evitando.

#### **4.2.4.3 Liderazgo**

Según ( Stoner, Freeman, 1996) “El liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”.

Un verdadero líder incide en el logro de una tarea, en el cumplimiento de la misión organizacional e implantar en el corazón y la mente de los trabajadores la misión. Para ello el líder debe apoyarse en los sistemas de comunicación, en los procesos establecidos, en la aplicación de las políticas, en lo instituido por la ley para toma de decisiones.

Una empresa puede contar con los mejores recursos financieros, materiales y tecnológicos, pero algo esencial es el tipo de líder que está al frente dirigiendo y organizando esos recursos, si el gerente no tiene capacidad para coordinar, guiar los esfuerzos de sus colaboradores y obtener la máxima calidad y productividad de esa empresa no logrará alcanzar las metas y objetivos planteados.



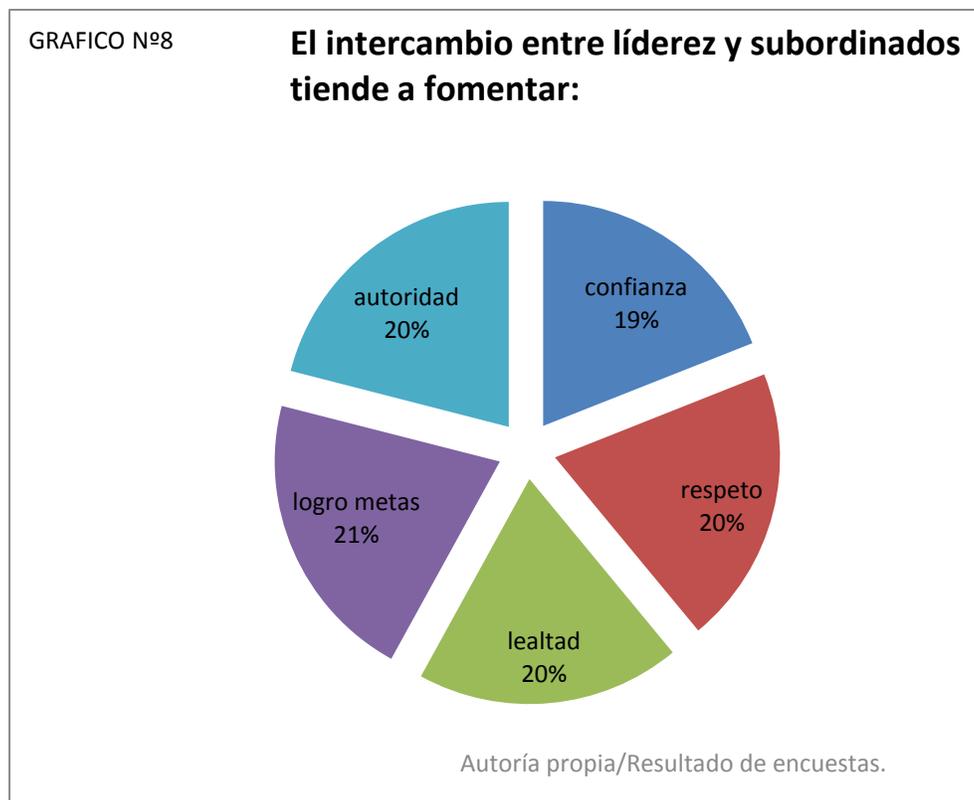
El grafico 6 nos muestra que los dirigentes con mayor influencia en el establecimiento de paquetes de compensaciones son los que están a nivel central del INTA el cual está representado por un 44% de la población encuestada, otra parte opina que son los sindicatos de trabajadores con un 38% de representatividad y en menor escala los dirigentes de la zona con un 18%.

A nivel Central quienes toman estas decisiones son la Responsable de Recursos Humanos y la Directora General, el Sindicato de Trabajadores como representantes de la fuerza laboral influyen directamente en estas decisiones tan importantes buscando que la voz y sentir de los trabajadores sean escuchados;

Por otra parte a nivel de zona es tomada en cuenta la opinión de los Delegados, Administradores y Analista de Recursos Humanos y son el medio por el cual se hacen efectivos estos beneficios.



Del tipo de líder o quien dirige una organización depende la forma en que se conducirá esa entidad porque el nombramiento en un cargo da cierto rango de autoridad y reconocimiento pero a este se le debe combinar actitudes, experiencia, conocimiento, habilidades y destrezas las cuales en un conjunto dan liderazgo y capacidad de mando. Sin perder de vista que los cargos nos solo son aquella descripción de funciones y el establecimiento de mandos, este debe ser ocupado por la persona idónea que logre dirigir sabiamente el área que está bajo su responsabilidad.



Como bien lo define el escritor (James, 2007) el liderazgo es un proceso complejo que refleja el tipo de relación entre jefes y subordinados; esta relación fomenta casi de forma equitativa confianza (19%), respeto (20%) lealtad (20%) logro de metas (21%) y el trabajo en equipo (20%).



Estos datos son de gran relevancia ya que reflejan que en el INTA los dirigentes reúnen las cualidades necesarias para crear las condiciones propicias para que exista un clima laboral agradable, se logra identificar un liderazgo que conoce sus funciones, conoce la institución, conoce su personal lo suficientemente para dar respuestas apropiadas a las demandas que el entorno le exige.

#### **4.2.4.4 Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional se define como el vínculo de lealtad por el cual un trabajador decide permanecer en su empresa. El compromiso es como una interfaz de dos vías entre una empresa y un trabajador. La empresa quiere que su trabajador permanezca comprometido con su trabajo dando siempre el extra, mientras que al empleado le interesa que la empresa se comprometa retribuyendo su trabajo de manera continua. (Lei, 1999)

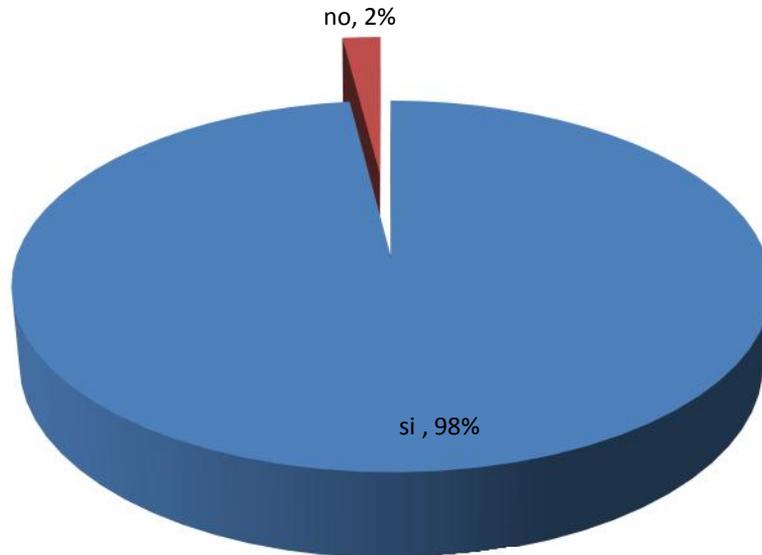
En una empresa es necesario que el compromiso sea recíproco entre el trabajador y la organización, debe ser como una autopista de dos vías sin extravío ni atajos que lleven a un solo fin, por parte de los empleados el sentirse orgullosos y satisfechos de ser parte de la organización a la que pertenecen y que la organización cuente con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general.

Cuanto mas alto sea el nivel de compromiso de los empleados con la empresa y viceversa, mas facil sera la adaptacion a los cambios venideros que esta tenga que afrontar para hacerle frente a la competencia.



GRAFICO N°9

## Vínculo con la Institución



Autoría Propia/Resultado encuestas

Como resultado de la encuesta aplicada en donde se le preguntó al personal si durante el tiempo de laboral en la institución había logrado crear vínculos con la institución, el 98% afirmó está pregunta y tan solo un 2% expreso no tener ese vínculo.

Estos datos reflejan que en la mayoría existe una estrecha relación y compromiso de las personas hacia su centro de trabajo alimentado por reciprocidad percibida por ellas por parte del INTA. Esta es la importancia de proyectar sistemas de recompensas financieras y no financieras capaces de aumentar el compromiso de las personas hacia la organización.

Nadie trabaja gratis, cada miembro de una organización se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada.



Así mismo las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos.

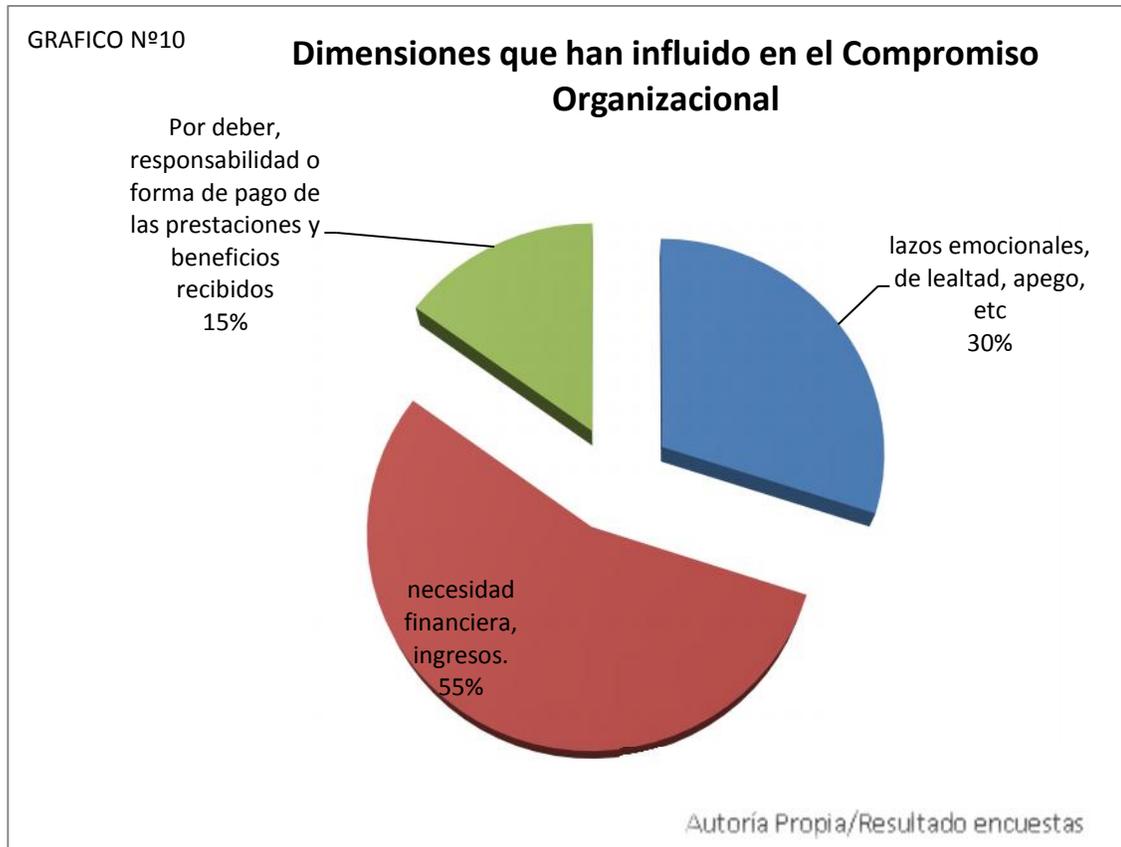
#### 4.2.4.4.1 Dimensiones del Compromiso Organizacional

Meyer y Allen citados por (Arias, 2004) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

- Compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
- Compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.
- Compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de



reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.



Hay muchos factores que pueden incentivar o fomentar el compromiso organizacional dentro de una empresa, en el INTA están representados por tres componentes siendo el de mayor relevancia la necesidad financieras, de percibir ingresos (55%), en segundo lugar se encuentran los lazos emocionales con un 30% y en menor escala el deber o responsabilidad de permanecer en la institución (15%)



Estos tres componentes (Deseo, Necesidad y Deber) permiten que entre el empleado y la institución se formen vínculos reflejados en la lealtad, la apropiación, el compromiso, responsabilidad, sentimientos de logro y de satisfacción de necesidades que a lo largo motivan a realizar el mejor esfuerzo posible para sacar adelante la institución.

Cabe mencionar que hay muchas actividades y beneficios que aportan al compromiso organizacional en trabajadores del INTA Matagalpa, entre ellas se pueden mencionar las participaciones activas en los diferentes tipos de celebraciones de fechas especiales, onomásticas, celebración de aniversarios de la institución, despedidas de años, participación en reuniones de trabajo, bonos, estabilidad laboral, estabilidad financiera, capacitaciones, planes de desarrollo profesional, entre otras.

## **4.3 SISTEMA DE COMPENSACIONES**

### **4.3.1 DEFINICIÓN**

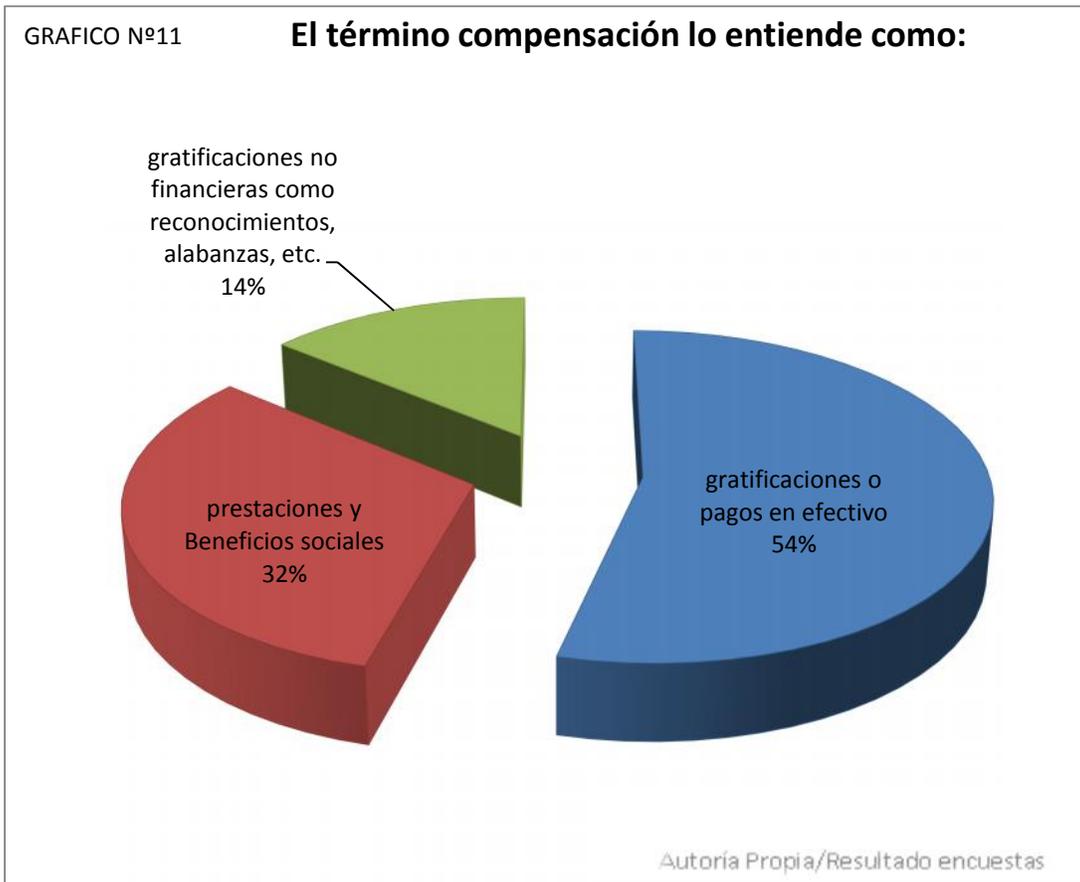
(Arrieta, 1999) En su libro “Salarios” define la compensación como “la relación de intercambio o retribución del trabajo, que puede ser o no de carácter financiero”.

La compensación es la gratificación o pago que reciben los trabajadores de esa organización por la labor realizada en el cargo que fue contratado, por el esfuerzo físico, mental y psicológico realizado en el desempeño de sus actividades.

Estos tipos de pago no necesariamente deben ser únicamente en forma de salario o en efectivo, sino también conllevan gratificaciones de carácter no financiero tal como reconocimientos, grado de responsabilidad, toma de



decisiones, sentimientos de logro, de desarrollo profesional, el grado de confianza recibida por parte de los líderes y el compañerismo entre trabajadores).



En el INTA el término “compensaciones” está representado por un 54% como un tipo de gratificación o pago recibido en efectivo (financiera), otro 32% lo considera como parte de las prestaciones y beneficios sociales recibidos y tan solo un 14% considera que las compensaciones son parte de lo relacionado al trato, al reconocimiento, estabilidad laboral o que esté ligado a cuestiones no financieras.

Que el personal del INTA domine correctamente el término “compensaciones” es de gran importancia, ya que el empleado podrá estar consciente de las



múltiples formas en que su trabajo es recompensado y los beneficios que esa entidad le ofrece ya sea de forma directa o indirecta, financiera y no financiera.

El hecho de creer que las compensaciones abarcan en su mayoría lo relacionado a los pagos en efectivo puede crear cierto grado de insatisfacción o inconformidad ya que este trabajador no valoraría aspectos relacionados a las condiciones, ambiente y clima laboral de esa entidad, inclusive podría afectar el grado de compromiso organizacional, apego, lealtad hacia la institución.

En casos más graves, la falta de satisfacción con relación a las compensaciones recibidas a cambio de su trabajo puede afectar la productividad, la calidad del entorno laboral, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, ausentismo, o conducir a los empleados a buscar empleo en otra organización.

#### **4.3.2 OBJETIVOS DE LAS COMPENSACIONES EMPRESARIALES.**

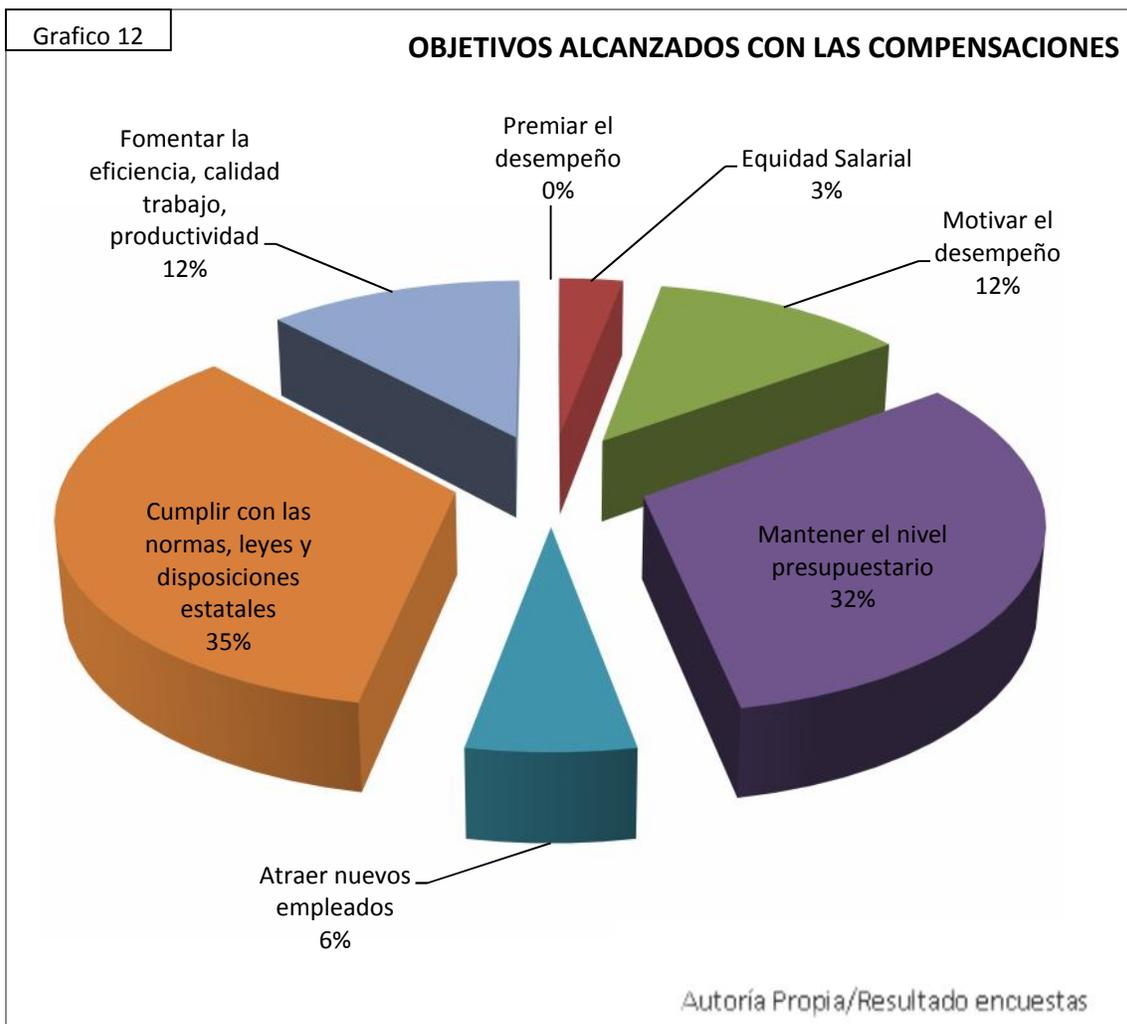
(Arrieta, 1999) Señala como objetivo tradicional de las compensaciones empresariales el crear un sistema de recompensas que sea equitativo. El resultado deseado es poder contar con un empleado que se sienta atraído por el trabajo y que este motivado para realizarlo bien.

Los principales objetivos de las compensaciones deben dirigirse a:

- Premiar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa
- Conservar la competitividad en el mercado laboral evitando deserciones costosas
- Mantener la equidad salarial entre los empleados



- Motivar el desempeño futuro de los mismos
- Mantener los niveles de presupuesto con el fin de servir de base para la gestión financiera
- Atraer empleados nuevos
- Cumplir con las normas, leyes, o disposiciones estatales o gubernamentales
- Mejorar la eficiencia (productividad y control de costos) de la organización y fomentar orientaciones estratégicas como calidad, trabajo en equipo, innovación.





Dentro de los principales objetivos de las compensaciones que se han logrado alcanzar en el INTA Matagalpa con las compensaciones esta en primer lugar cumplir con las normas, leyes y disposiciones estatales (35%) lo que se puede evidenciar a la luz de lo establecido en el convenio colectivo de los trabajadores así como en las leyes laborales aprobadas en el país (Ley 185 del Código del Trabajo).

Este paquete de compensaciones también cumple con el objetivo de Mantener el nivel presupuestario (32%), en tercer lugar se logra Motivar el desempeño y fomentar la eficiencia, calidad en el trabajo y la productividad (12%) tan solo un 6% considera que atrae nuevos empleado y un 3% mantener la equidad salarial.

Lo ideal sería que se logran cumplir con todos los objetivos planteados por (Arrieta, 1999) pero es claro que con estos resultados se demuestra que las compensaciones aprobadas en el INTA se rigen en su mayoría bajo el objetivo de cumplir con la legislación del país, esto es ventajoso para los trabajadores ya que da un sentido de seguridad. Los salarios, prestaciones y beneficios sociales también se rigen conforme a la disponibilidad presupuestaria el que a su vez está enmarcado dentro de las disposiciones estatales.

Si se comparan los salarios basados en un documento evaluativo de cargos podríamos observar que la mayoría de los puestos del INTA no están de acorde a lo que el manual de funciones y descripción de puestos describe. Con relación a este tema hay mucha inconformidad por parte de los trabajadores ya que sienten que su trabajo o su cargo no tienen el valor monetario o la paga justa y equitativa. Una buena administración de compensaciones podría ser un elemento que permite a la institución atraer y retener los recursos humanos que necesita y que el empleado siente que su paga es justa y equitativa.



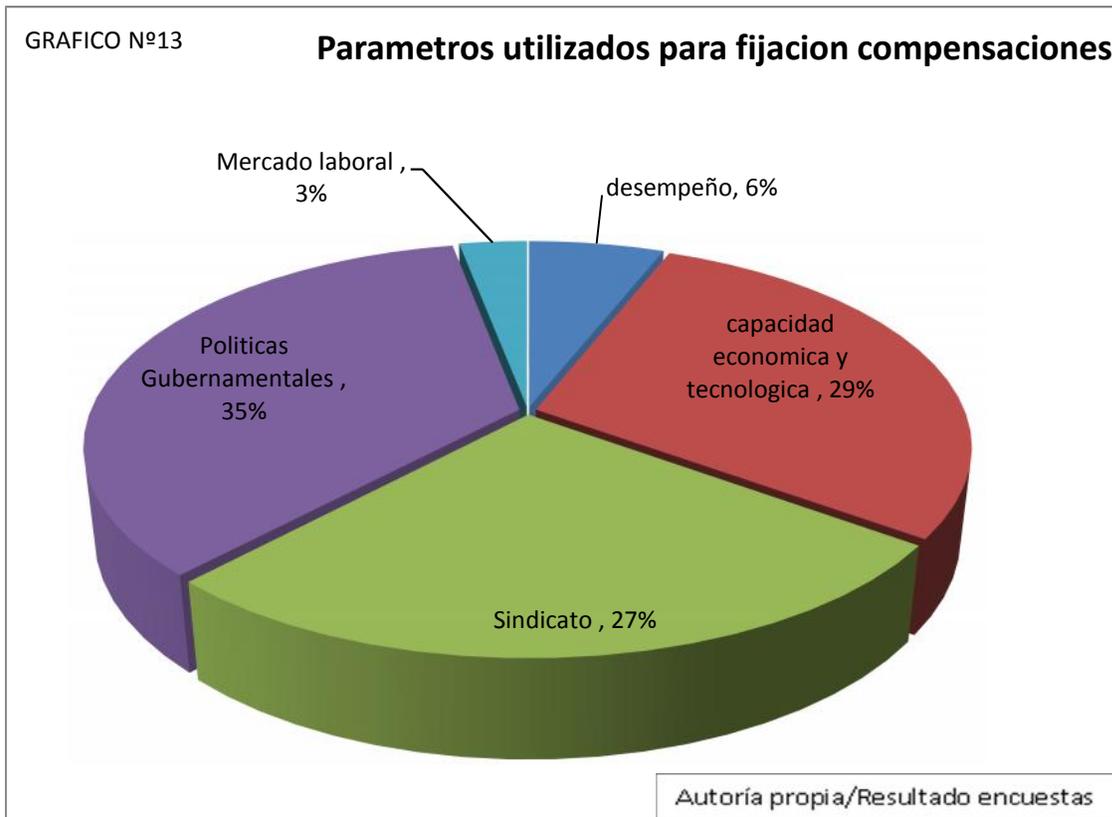
### **4.3.3 PARÁMETROS PARA FIJAR LAS COMPENSACIONES**

Citando lo descrito en el libro Salarios escrito por (Arrieta, 1999) el establecimiento de parámetros debe basarse en lo siguiente:

- Las personas que lo desempeñan, tomando en cuenta los niveles de rendimiento, el tiempo, la experiencia y habilidades relacionadas con el trabajo.
- La empresa, dependiendo de sus características económicas y tecnológicas.
- La negociación sindical
- Los factores externos a la empresa como el mercado de la mano de obra y políticas gubernamentales.

En la entrevista realizada al Administrador del INTA así como a la Analista de Recursos Humanos de esta zona, respondían a la pregunta ¿Cómo se fijan los planes de compensaciones de la zona? respondiendo que lo relacionado al salario ya están establecidos vía nomina a los cuales las modificaciones realizadas únicamente son los aumentos salariales aprobados anualmente con relación al salario mínimo.

El Convenio Colectivo de los trabajadores también influyen de forma en que cada beneficio estipulado se cumpla en tiempo y forma como por ejemplo la entrega de uniformes, ayudas maternas, ayuda por enfermedad, bonos escolares, bonos navideños, entrega de capotes, botas y herramientas para personal técnico, entre otras.



El grafico 12 muestra los resultado de las encuesta aplicada a trabajadores del INTA Matagalpa, en donde un 35% considera que el principal parámetro son las políticas gubernamentales, a esto le suman la capacidad económica de la institución (29%) y el 27% que influyen lo solicitado por el Sindicato de Trabajadores. En poca escala se observa que este se establezca por méritos al desempeño o influenciado por el mercado laboral.

Es obvio que la institución se rige por lo establecido en la ley y lo decretado por el gobierno, que también tiene gran influencia el sindicato de trabajadores y el presupuesto o disponibilidad financiera pero no hay que perder de vista que un agente motivador muy importante son los reconocimientos y la gratificaciones especiales.



Los programas o planes de incentivos deben ser impulsadas por los factores entes mencionados (exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social) pero también se es necesario se tomen en cuenta las actitudes del empleado, desempeño, grados de responsabilidad que conlleva el cargo, entre otras.

#### **4.3.4 FASES DE LA ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES**

##### **4.3.4.1 Fase I: Análisis, Descripción y Evaluación de Puestos**

###### **Análisis de puestos.**

La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través de un proceso denominado *análisis de puestos*, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemáticas, se evalúa y se organiza.

(Varela, 2004) Describe el análisis de puestos como el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño.

Las fases de la información sobre análisis de puestos conllevan tres fases:

- La preparación para el análisis de puestos exige la familiarización general con la organización y el tipo de trabajo que se realiza.
- Se recolecta la información sobre análisis de puesto (identificación del puesto, desarrollo del cuestionario, recolección de datos)



- Aplicación de la información sobre análisis de puestos (descripción, especificación y niveles de rendimiento del puesto – Enriquecimiento del sistema de información del departamento de personal)

### **Descripción de Puestos**

La Descripción de Puestos: es una explicación escrita de funciones, responsabilidades, las condiciones de trabajo, y otros aspectos de un puesto determinado. (Varela, 2004)

Una descripción de puesto es un documento conciso que contiene la información necesaria a fin de identificar la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además ayuda a conocer la relación de ese puesto con los otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

### **Especificaciones de un puesto**

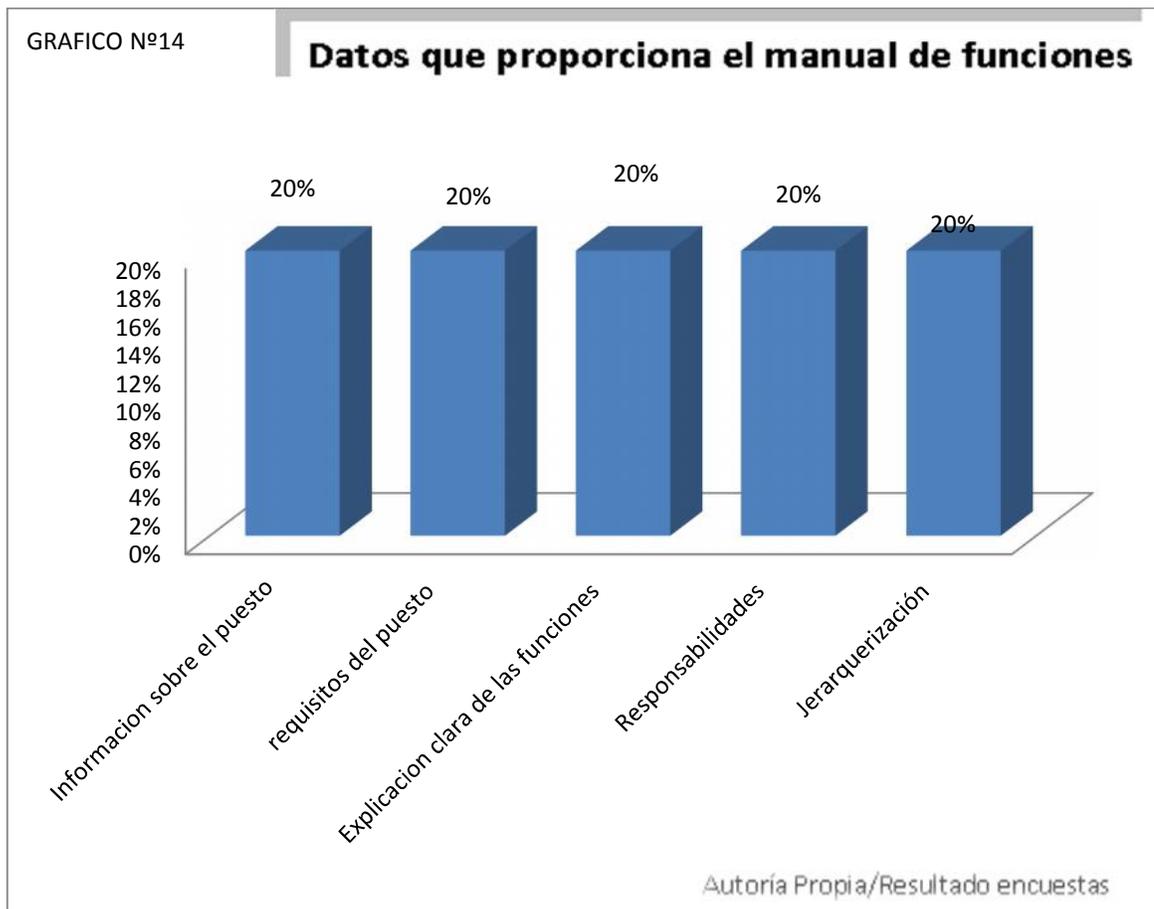
Con relación a las Especificaciones del Puesto, (Chiavenato, 2000) hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa, es un intervalo de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeña la labor. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitaciones, habilidades.

La especificación de un puesto surge como resultado del proceso de análisis de puestos, ya que se deben enlistar los requerimientos humanos que se necesitan para determinado puesto lo que incluye los requisitos de educación, capacidad, experiencia, habilidades, personalidad, etc.,



Datos facilitados por el Administrador y la Analista de Recursos Humanos del INTA Matagalpa, informa que se cuenta con diferentes tipos de manuales que sirven como guía al personal contratado, dentro de los cuales se mencionan el manual de procedimiento y el manual de funciones.

Estos manuales le son facilitados a la persona que es contratada en el cargo por la Analista de Recursos Humanos a nivel Central, también se le hace una explicación clara de las responsabilidades que el cargo conlleva. El administrador de cada zona también tiene la responsabilidad de presentar ante todos los trabajadores al nuevo miembro de la institución, de hacer una explicación breve de sus funciones, de las personas que son sus líderes y si el caso lo amerita de sus subordinados.





Con relación al manual de funciones el personal encuestado afirmo que ese manual de funciones contiene la información del puesto, los requisitos, explicación de las funciones, responsabilidad y a quien están subordinados.

Contar con un manual de funciones que permite definir de manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito son de gran importancia, de ello dependen las bases y en cierta medida el éxito o el fracaso de la institución.

Estos manuales son herramientas claras y sencillas de los cuales se desprende la persona ideal para ocupar ese cargo, determinará los requerimientos de planes de carrera y promoción, se puede utilizar para el establecimiento y valoración de puestos de trabajo, también para realizar evaluación al desempeño, cumplimiento de responsabilidades, etc.

### **Evaluación de Puesto**

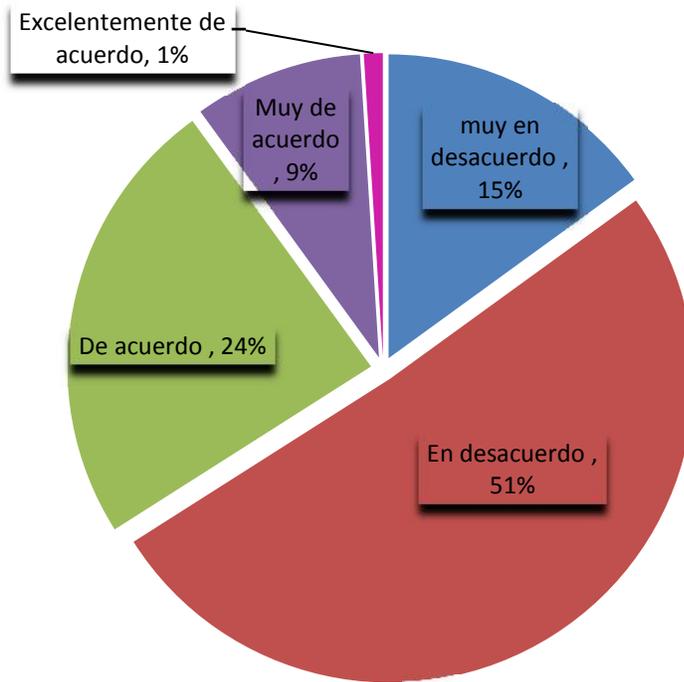
(Sherman, 1994) Describe el Sistema de Evaluación de Puestos como “proceso sistemático para determinar el valor relativo de los puestos con el objeto de establecer a cuales se les debe de pagar más que a otros dentro de una empresa.

En sí, la evaluación es una acción orientada a determinar el valor de algo, la relevancia o el precio que amerita lo que se está evaluando. Aplicando este concepto a lo relacionado de la evaluación de puesto este es un proceso que establece el monto a pagar, los méritos y aún la relevancia que tiene determinado puesto, es la técnica de medir y determinar la importancia de un puesto de trabajo.



GRAFICO N°15

### Considera que el pago está de acorde al cargo desempeñado.



Autoría propia/Resultado encuestas.

Tomando en cuenta los resultados de la gráfica 15 el personal de INTA considera en un 51% que los salarios establecidos está en desacuerdo a los cargos desempeñados, un 24% que opina lo contrario, un 15% que están en muy desacuerdo, el 09% muy de acuerdo y tan solo un 01% excelentemente de acuerdo.

El INTA cuenta con una nómina salarial, organigrama, manuales de descripción de puestos y una jerarquía bien establecida pero lo relacionado al proceso de evaluación de cargos ha quedado en el olvido.



Estos datos son prueba de ellos ya que se muestra una división entre los trabajadores que están satisfechos o de acuerdo con el salario recibido están representados por los cargos mayores en el rango jerárquico.

Según datos proporcionados por trabajadores del INTA Matagalpa, están en desacuerdo o consideran que es necesario realizar reajustes o adecuación de salarios los que están relacionadas a la parte administrativa, contable, de planificación y Adquisiciones.

#### **4.3.4.1.1 Métodos de valuación de puestos**

Existen varias maneras de determinar y administrar los sistemas de pagos al personal. La valuación de puestos se ocupa de obtener datos que permitirán llegar a una conclusión acerca del precio que corresponde a cada puesto, e indicar las diferencias esenciales que existen entre ellos.

A continuación se muestran los diferentes métodos de valuación de los puestos:

#### **Métodos de evaluación cualitativos**

- Método de Jerarquización (Job ranking)

El método de jerarquización mediante la comparación de los diferentes trabajos se llega a establecer una ordenación desde el más complejo hasta el menos complejo, fundados en una estimación subjetiva resumida del nivel de dificultad, esfuerzo físico y mental, responsabilidad, formación, experiencia exigida, grado de supervisión ejercida.



También llamado método de comparación simple, consiste en colocar los puestos en una lista basada en algún criterio de comparación. Se trata del más rudimentario de los métodos de valuación de puestos, porque la comparación de éstos es global y sintética y no toma en cuenta análisis o descomposición alguna.

- Método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados

Este método clasifica o encasilla cada puesto en uno de los grados o categorías correspondiente a una escala previamente establecidas. La clasificación sucesiva requiere cantidades cada vez mayores de factores como responsabilidad, capacidad, conocimiento y habilidades. (Ver anexo nº 6)

Para aplicar este método es necesario dividir los puestos que serán comparados en conjuntos que poseen ciertas características comunes. El método empieza por definir con precisión los grados de los puestos. Una vez determinado el número de grados apropiados para la organización, cada categoría debe ser definida claramente en términos del nivel de responsabilidad y otros requisitos y exigencias característicos de cada grupo.

### **Métodos de evaluación cuantitativos**

- Método de evaluación por puntos.

Según Este método mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes factores reflejados en una escala de puntaje. Permite la valoración del puesto mediante la acumulación de puntuaciones de cada factor y según la presencia de tales factores en el puesto.



Fue creado por el estadounidense Merrill R. Lott, y se convirtió en el método de valuación de puesto más empleado en las empresas. Es el más perfeccionado y utilizado de los métodos aquí expuestos.

Se le atribuyen valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto y se obtiene el valor total mediante la suma de estos valores numéricos (cuenta de puntos) Se fundamenta en el análisis de puestos y exige las siguientes etapas:

- a) Identificar y elegir los factores de valuación: Generalmente, los factores de valuación son aglutinados en cuatro grupos de factores: Requisitos mentales, Requisitos físicos, Obligaciones implicadas y Condiciones de trabajo.
  - b) Ponderar los factores de valuación
  - c) Crear la escala de puntos
  - d) Preparar el manual de valuación de puestos
  - e) Valuación de los puestos por medio del manual de valuación
  - f) Delineación de la curva salarial
  - g) Definición de bandas salariales
- Método de comparación de factores

Fue desarrollado por Eugenio J. Bengé, S. H. L. Burk; El método de comparación por factores construye una escala monetaria para cada factor compensal. Emplea el principio del ordenamiento y es una técnica analítica para comparar los puestos por medio de factores de valuación, quien propuso cinco factores generales a saber. (Ver anexo nº 7)

El método de comparación de factores exige que después del análisis de los puestos, se sigan las siguientes etapas:



- a) Elección de los factores de valuación.
- b) Definición del significado de cada uno de los factores
- c) Elección de los puestos de referencia
- d) Ordenamiento de los factores de valuación
- e) Valuación de los factores en los puestos de referencia
- f) Creación de la matriz de ordenamiento
- g) Escala comparativa de puestos.

- Método de perfiles y escalas de guías de HAY (Plan Hay)

Según (Sherman, 1994) Es una versión sofisticada del método de puntos, es probablemente el sistema de evaluación más utilizada. Este método está basado en el método de comparación de factores de Edward. Se presenta como una adaptación combinada de la graduación por punto y el método de comparación de factores; se utiliza principalmente para los puestos administrativos y técnicos.

Emplea los factores de conocimientos, solución de problemas, responsabilidades y elementos compensales adicionales. Se asignan valores en puntos a estos factores para determinar el perfil de punto final para cualquier puesto.

En la entrevista realizada al Administrador y la Analista de Recursos Humanos de la Zona se les pregunto si en el INTA Matagalpa se realizaban de forma periódica los procesos de evaluación de puestos, respondiendo que se han realizado reuniones y consejos técnicos entre todos los analistas de Recursos Humanos de las zonas con la Responsable de este cargo a nivel nacional con el fin de tratar asuntos relacionados a los salarios, cargos, nombramiento y ordenamiento de la nómina;



Se busca consensuar las dificultades, obtener un panorama de la realidad en cada zona y así realizar propuestas, pero lo relacionado a los salarios ya están estipulados y cualquier cambio en la nómina lo decide la Dirección General del INTA en conjunto con la Responsable de Recursos Humanos Central, inclusive lo relacionado a la evaluación de los cargos y los ajustes salariales.

#### **4.3.4.2 Fase II: Administración de sueldos y salario**

##### 4.3.4.2.1 Definición

(Idalberto, 2013) Administración de salarios es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Como la organización es un conjunto integrado de cargos de diferentes niveles jerárquicos en diferentes sectores de actividades, la administración salarial es un tema que implica la organización en conjunto y repercute en todos sus niveles y sectores.

Toda persona que realiza un esfuerzo y brinda sus servicios en una organización, empresa o negocio lo hace con el interés de recibir algún tipo de pago, gratificación o remuneración a cambio, a fin de sufragar parte de sus necesidades.

##### 4.3.4.2.2 La estructura salarial

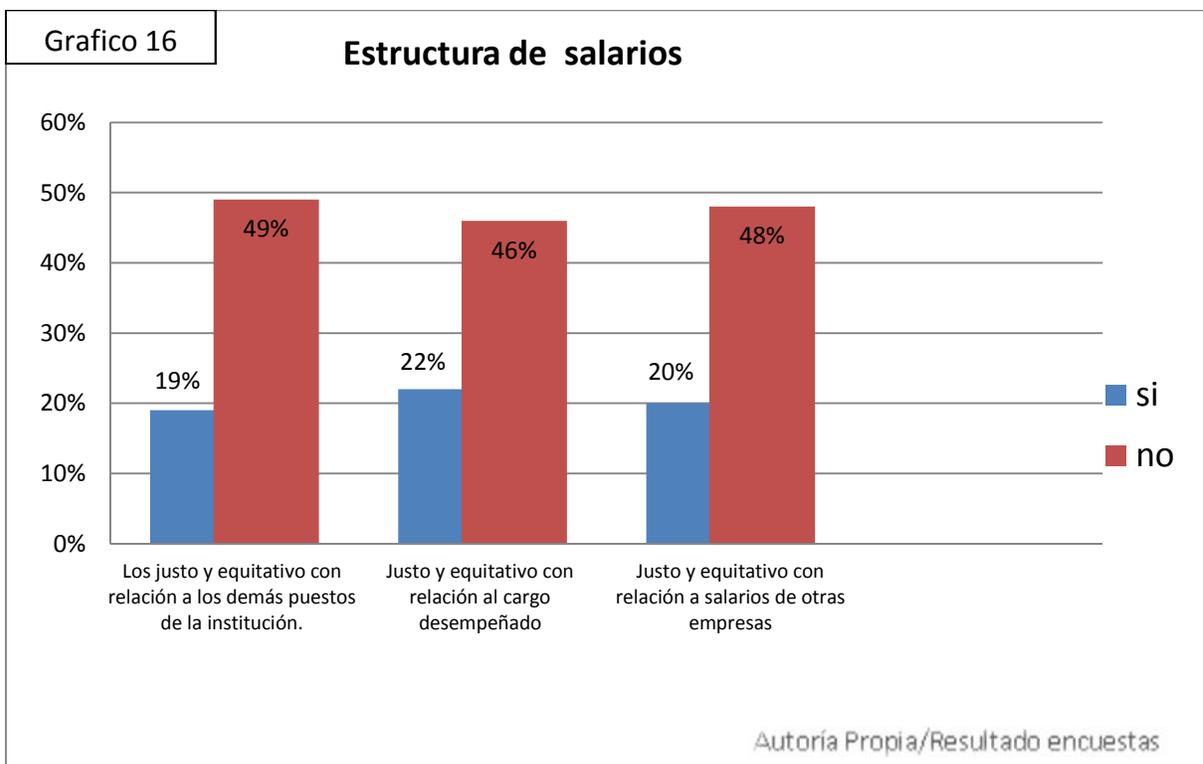
Es el conjunto de franjas salariales que relaciona los diferentes cargos de la organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas, es necesario establecer dos formas de equilibrio.



- Equilibrio interno: coherencia interna ente los salarios y los cargos de la propia organización.

El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada. Sus fundamentos se basan en la evaluación de los cargos, el diseño de los cargos y la política salarial de la organización.

- Equilibrio externo: coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral. El equilibrio externo exige una estructura salarial compatible con el mercado. Su fundamento se basa en la investigación salarial.



En la encuesta aplicada al personal donde se les preguntó si su salario consideraba era justo y equitativo con relación a otros cargo, a otras empresas y al cargo desempeñado contestaron la mayoría que no eran justos ni equitativos, este



podría ser el resultado de la falta de evaluación de puesto y la aplicación de políticas salariales que permitan establecer parámetros en el establecimiento de compensaciones salariales.

Esta tendencia en los resultados con relación al salario pueden revertir en inconformidad entre los trabajadores, desmotivación o que se pierda competitividad en el mercado laboral.

Para facilitar el proceso de administración de sueldos y salarios de personal de la empresa, es conveniente la elaboración de un manual de Normas y Procedimientos que deje en claro los criterios, regulaciones y procedimientos que deben seguirse en todo momento.

Estos manuales buscan codificar y tipificar los cargos existentes en sus categorías a fin de:

- Proporcionar una base equitativa para la determinación de los sueldos y salarios dentro de la institución.
- Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparables a las de las otras compañías concurrentes al mismo mercado de trabajo.
- Permitir a la gerencia de Recursos Humanos la medición y el control de los costos de retribución de su personal.
- Contribuir a captar, atraer, retener y desarrollar una planilla de personal adecuada a las necesidades de la institución, tanto en cantidad como en calidad teniendo en cuenta los planes de desarrollo.



- Facilitar el manejo de escenarios exigido por las fluctuaciones salariales internas y externas, con el objeto de mantener los principios de equidad y competitividad de la institución.



De forma general, la gráfica refleja que el personal al momento de ser contratado recibe su respectivo manual de funciones, de puestos y de procedimiento (28%) tan solo un 16 % a firma recibir otros tipos de manuales que en la clasificación no son mencionados tal como el norma. Cabe mencionar que la mayoría afirmó no contar con un manual de Servicio al usuario.

Contar con manuales organizativos es de gran importancia, esto son herramientas para el desarrollo y crecimiento de la institución, ayudan a obtener resultados que permitan ordenar, concentrar y sistematizar la información relacionada con el funcionamiento de un área o proyecto en particular.



Contar con todos esos manuales da pautas que es una institución organizada y con una estructura bien definida.

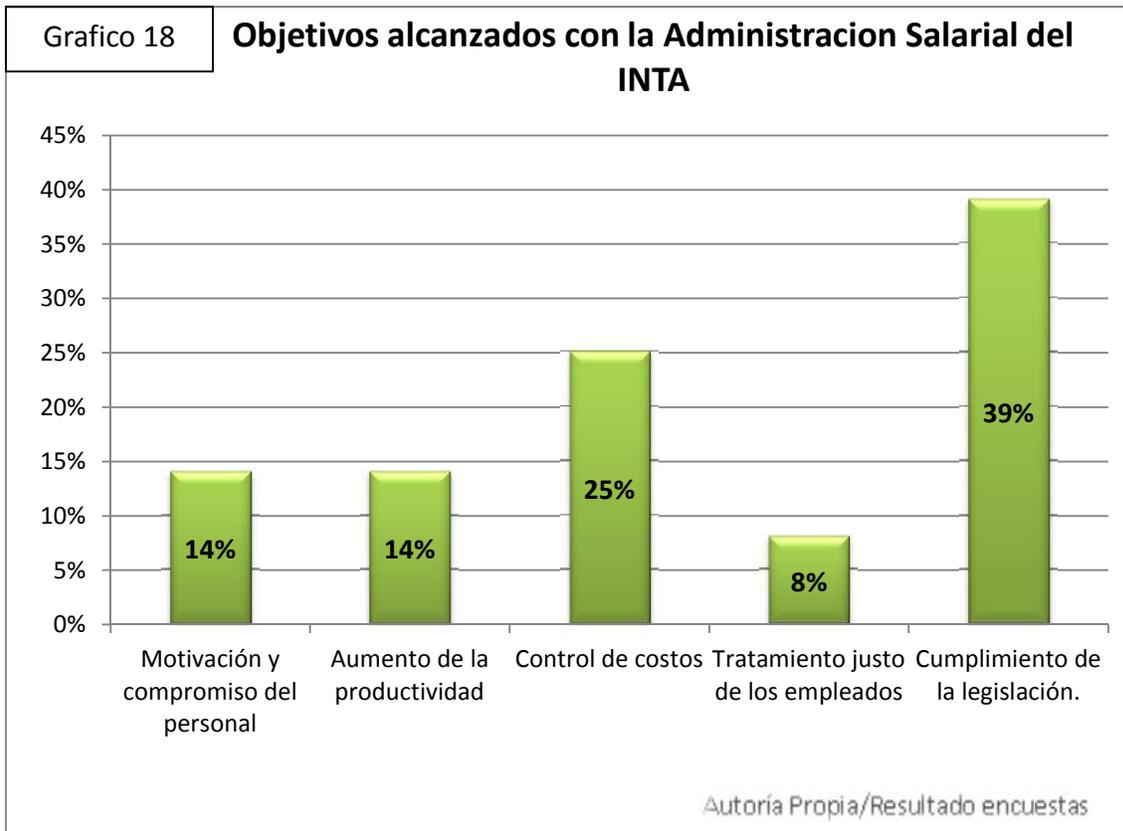
A través de manuales funcionales se pueden garantizar la calidad y homogeneidad del trabajo que se realiza, ayuda en la toma de decisiones principalmente con las relacionadas a los tipos de compensaciones, aporta al orden y la mejora administrativa.

#### **4.3.4.2.3 Objetivos de la Administración de Salario**

El sistema de remuneración se debe diseñar para alcanzar varios objetivos:

- Motivación y compromiso del personal
- Aumento de la productividad
- Control de costos
- Tratamiento justo de los empleados
- Cumplimiento de la legislación.

Los objetivos son lineamientos que nos permiten alcanzar las metas planteadas, por lo tanto cada organización debe analizar de forma constante si los tipos de remuneración salariales ofrecidas a sus trabajadores motivan, conllevan a la productividad, si se ajustan a su presupuesto, si son equitativos y justo y por último si están de acorde a lo establecido por las leyes del país.



El 39 % del personal encuestado considera que el principal objetivo alcanzado con la administración salarial de la Institución es el cumplimiento de la legislación, a este le sigue un 25% que los montos recibidos en calidad de salario permiten el control de los costos, esa cantidad de dinero son motivadores y aumentan la productividad para un 14% y tan solo para el 8% de los empleados cree que son justo para los empleados.

El pago por desempeño es uno de los mejores medios para motivar a las personas y estimular un incremento de la productividad, no se puede cumplir con la legislación y con el control presupuestario sin incluir dentro de ellos rubros que permitan ejecutar planes de compensaciones en el que el empleado sienta que su trabajo es valorado, que su esfuerzo es recompensado y que hay justicia y equidad en la nómina salarial.



Es vital proporcionar una compensación adecuada y por ende la administración salarial contemple aspectos tales remuneraciones de acorde al cargo desempeñado, recompensas a la dedicación y al desempeño.

#### **4.3.4.3 Fase III: Determinación de las Compensaciones**

La compensación ofrecida por la organización influye en la satisfacción de los empleados, cada uno de ellos está dispuesto a invertir recursos individuales en la medida en que obtenga retornos y resultados del tiempo y esfuerzo invertido.

Para determinar las compensaciones es necesario contar con políticas salariales que proporcionen los lineamientos para los sueldos, prestaciones y beneficios sociales a favor de los trabajadores.

(Chiavenato, 2000) Define las políticas salariales como son el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados, conjunto de directrices, orientaciones, criterios y lineamientos conducentes a fijar las remuneraciones del trabajador

El Administrador de la Zona en el INTA Matagalpa, afirma que existen documentos que contienen las políticas salariales de la institución contenida en el Manual de Políticas y Procedimientos de la Institución así como en los Convenios Colectivos Vigentes, los cuales anualmente son revisados y adaptados según las negociaciones realizadas entre las partes involucradas.

Las legislaciones Estatales influyen de forma directa con el establecimiento de los salarios mínimos, los reajustes salariales, aplicación de deberes y derechos contenidos en el Código del Trabajo y por último según acuerdos



consensuados entre los Delegados de cada zona con los responsables a nivel Central.

#### **4.3.4.3.1 Clasificación de las compensaciones**

Según (Chiavenato, 2000) En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica o pago fijo que recibe el empleado de manera regular como salario mensual o salario por hora.

El segundo componente son los incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, por ejemplo: bonos y participación de los resultados, comisiones por ventas, comisiones por logro de objetivos, bonos especiales por navidad, fin de año, inicio escolar, etc.

El tercer componente de la remuneración total son los beneficios, casi siempre denominados remuneración indirecta, estos se conceden a través de varios programas que regularmente no son dinero en efectivo si no el pago de varios programas como: vacaciones, seguro de vida, seguro social, transporte, restaurante, uniforme, y algunos programas de educación.

Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación.

Las compensaciones se pueden clasificar como financieras y no financieras. Las compensaciones financieras pueden ser directas e indirectas. (Ver anexo nº 8)



Datos proporcionados por el Analista de Recursos Humanos de la Institución en el INTA cada uno de los trabajadores percibe en calidad de salario lo que fue estipulado en el contrato cuando ingreso a la institución, pero a este se le suman una serie de beneficios como subsidios alimenticios, subsidios de transporte, bonos en calidad de uniformes, bonos navideños, ayudas económicas por maternidad o enfermedad, entre otros beneficios.

### **4.3.5 COMPENSACIONES FINANCIERAS DIRECTAS**

#### **4.3.5.1 SUELDOS Y SALARIO**

Según (Chiavenato, 2000) el término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. Varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) condicionan y determinan los salarios. El conjunto de estos factores internos y externos se conoce como la composición del salario.

El salario es el elemento esencial en el contrato de trabajo, es uno de los ejes para controlar la economía del individuo y de la empresa, no es solo la retribución o pago establecido por el empleador sino que abarca muchos aspectos en función del bienestar, seguridad, satisfacción y quien ejerce mayor influencia en la calidad de servicios que un individuo presta.

Los tipos de salario existentes se detallan a continuación:

- El salario nominal representa el volumen de dinero fijado en el contrato individual para remunerar el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, cuando el salario nominal no se actualiza periódicamente, éste se erosiona y pierde valor adquisitivo.

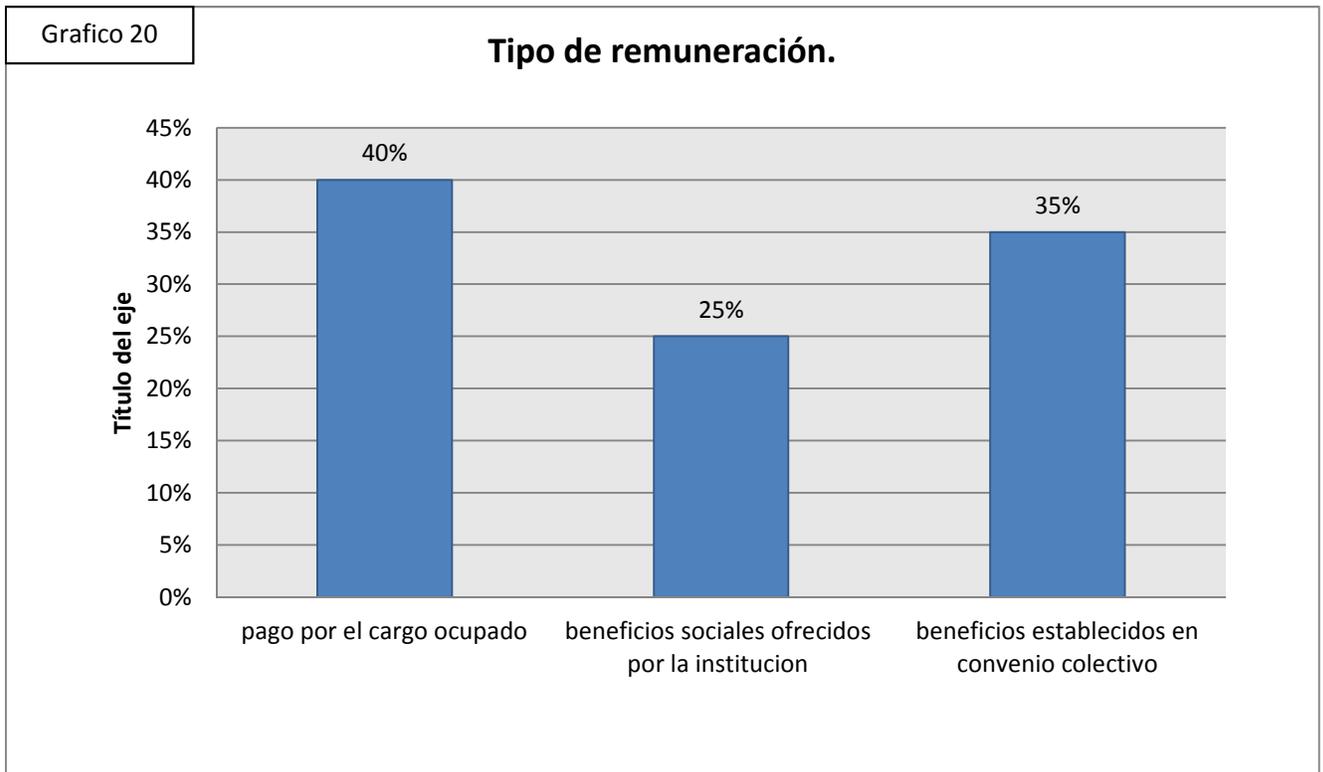


- El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe mensual y semanalmente.
- El salario líquido, es el monto recibido por un trabajador a fin de mes, o quincenalmente incluidos los descuentos respectivos y el monto de la bonificaciones.
- También existe el salario mínimo o menor remuneración permitida por ley para trabajadores de un país o sector de actividad económica.

Para fijarlo el Estado interviene en el mercado laboral o, como ocurre en muchos países se negocia entre empleados y empleadores, por ejemplo, en Nicaragua es negociado entre el presidente del Poder Ejecutivo, el Ministerio de Trabajo, empresas privadas y sindicatos.

- Salario directo es aquél recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. En el caso de los empleados que trabajan por horas, corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes.
- El salario indirecto es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización. Incluye gratificaciones, premios, comisiones, propinas, adicionales, participación en las utilidades, horas extra, etc.

La suma de salario directo e indirecto constituye la remuneración total.



El paquete de remuneración para el personal INTA Matagalpa, está representado en un 40% como aquella cantidad de dinero que recibe mensualmente por el cargo ocupado, otro 35% considera que las remuneraciones no solo abarcan el pago sino también todos los beneficios que reciben de los acuerdos fijados en el convenio colectivo de los trabajadores y tan solo un 25% incluye el beneficio ofrecido voluntariamente por la institución.

Dentro de los beneficios contemplados en el convenio colectivo de los trabajadores se mencionan los subsidios alimenticios, subsidios de transporte, pagos por antigüedad, pagos de horas extras, pagos de viáticos, entre otros. Según datos facilitados por el Administrador de la Zona, la mayoría de estos beneficios adicionales están limitados a políticas institucionales que determinan que únicamente los que devengan un salario mínimo a los C\$ 5,000.00 pueden ser beneficiados.



Hay otros tipos de beneficios que son generales a los trabajadores como son bonos navideños, subsidios, jubilación, vacaciones, aguinaldos, etc.

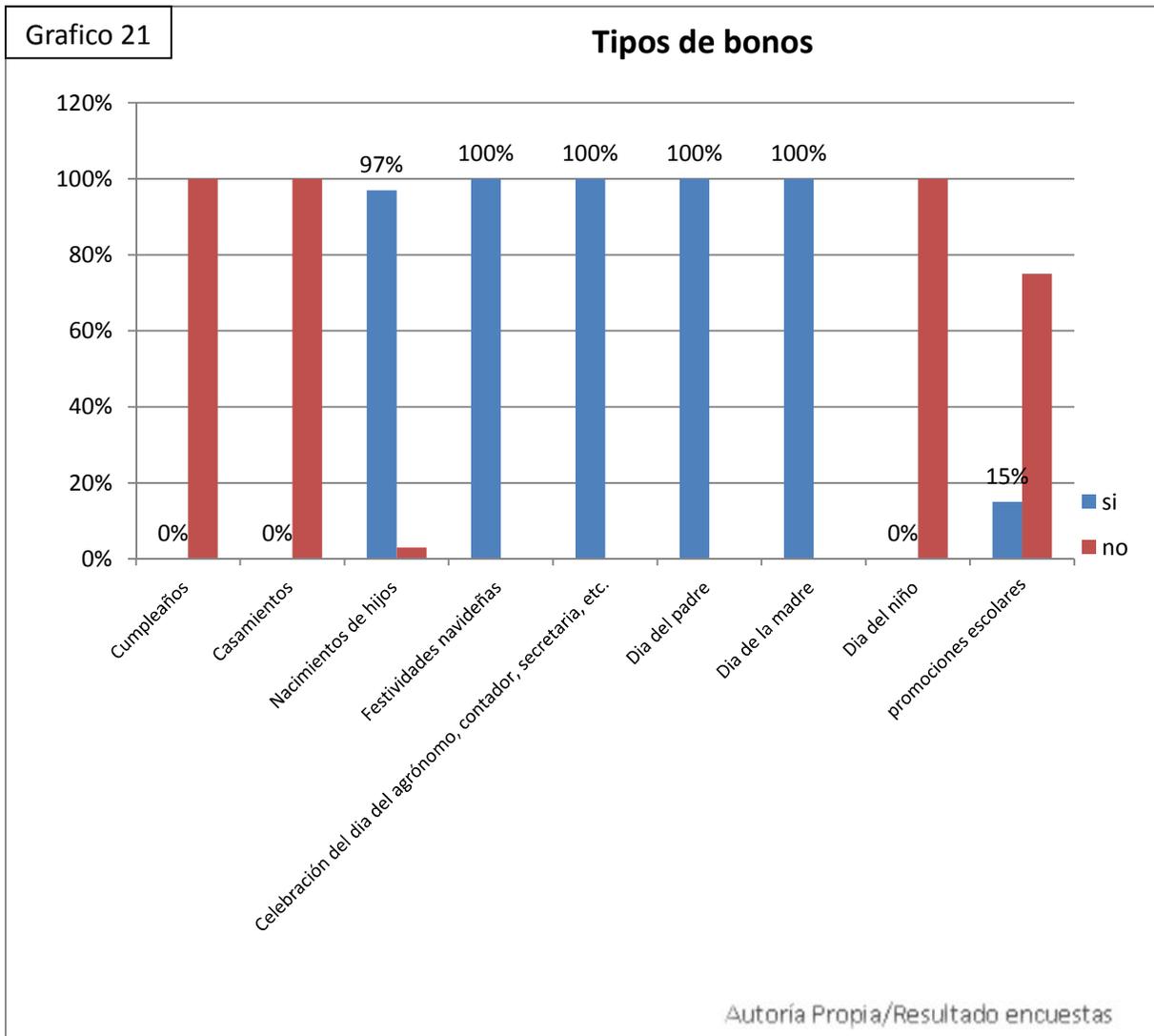
También nos confirmaba el Administrador de la Zona que en el INTA se cumplen las normativas establecidas en el código del trabajo ley número 185 en su décima edición con relación a que el salario es pagado en moneda de curso legal, los días establecidos y en el lugar que prestan el servicio por medio de depósitos en cuenta bancarias, en el plazo y cuantía fijados en el contrato o derivados de la relación del trabajo.

El cálculo de la nómina solamente varía cuando se dan diferentes movimientos extraordinarios como subsidios, vacaciones, ayudas especiales, bonos, reajustes entre otros.

#### **4.3.5.2 BONIFICACIONES**

A veces también llamada bono, un pago que se concede a los trabajadores como consecuencia de circunstancias especiales. Es un pago de incentivo que completa el salario básico. Un pago de bonificación se puede basar en el número de unidades que produzca una persona o un equipo, también se puede calcular en base a la reducción de costos en las metas de mejoramiento de la calidad.

Las bonificaciones también están en dependencia de diferentes factores tal como la legislación del país, lo que se acuerda en las negociaciones sindicales, el nivel presupuestario de la organización ya que no se puede aprobar o estipular algún tipo de bonificación si no hay fondos con que cubrirlos. También se toman en cuenta las condiciones laborales de la institución, sus principales necesidades y demandas.



En el INTA Matagalpa hay circunstancias que son objeto para que se les dé al personal beneficios en calidad de bonos, las que más figuran son U\$ 100.00 en forma de bono por nacimientos de hijos, C\$ 1,500.00 en concepto de canastas navideñas, C\$ 1,500.00 bono para juguetes navideños, celebraciones de días especiales calendarios como día del agrónomo, de la secretaria, del contador, día de la madre, del padre.



Otros de los bonos que se entregan al personal son para la compra de uniforme, bonos para compra de llantas a motocicleta de los técnicos, bonos para compra de capotes, botas al personal técnico.

La analista de Recursos Humanos es la encargada de hacer efectiva la entrega de estos bonos, los cuales están contemplados en el convenio colectivo de los trabajadores del INTA.

Al hablar de capital humano es indispensable mencionar el bienestar y la satisfacción que puede sentir un empleado al tener en cuenta que en su centro de trabajo no sólo recibe como pago el monto que firmo en un contrato sino también que recibe de parte de ella gratificaciones extras por motivos de celebraciones, para complementar su salario, para satisfacer las demandas que el cargo exige, prácticas que son efectivas en el INTA y han contribuido a crear un ambiente laboral agradable y estable.

#### **4.3.6 COMPENSACIONES FINANCIERAS INDIRECTAS**

Las Compensaciones financieras indirectas es el salario indirecto derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización.

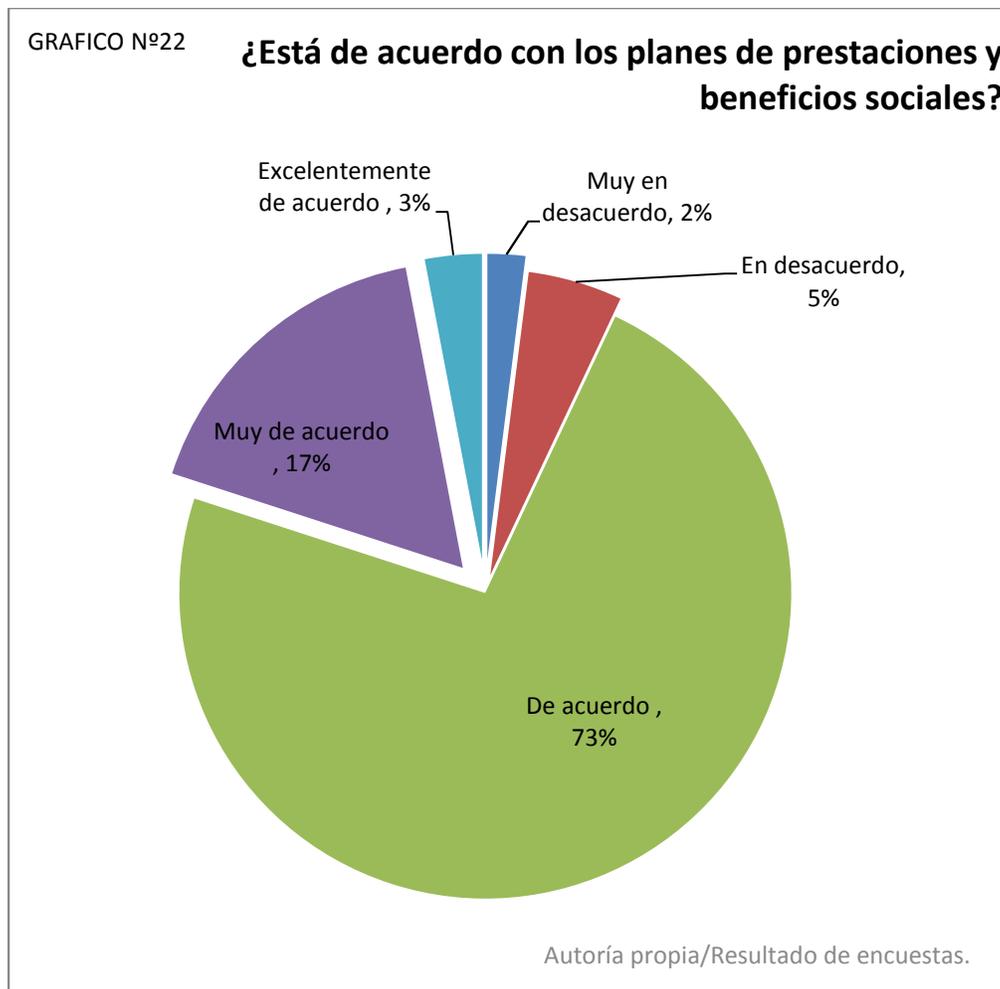
Según (Chiavenato, 2000) “Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados, como pagos adicionales de los salarios

Las prestaciones para los empleados constituyen una forma indirecta de remuneración que intenta mejorar la calidad de vida para la fuerza laboral de la organización.



(Mondy, 2001) Clasifica en planes de jubilación, seguro social, indemnización, ayuda económica y ayudas educativas

En general, los beneficios sociales constituyen un paquete que forma parte de la paga o salario y es parte integral de la remuneración del personal. Estos beneficios y servicios sociales pueden incluir una gran variedad de comodidades, ofertas y ventajas ofrecidas voluntariamente por parte de la organización, las más comunes y conocidas son las que conciernen al seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, vacaciones, pagos de horas extras, pago de tiempo no laborado, planes de pensión y jubilación. (Mondy, 2001)





El 73% de los trabajadores del INTA opinan estar de acuerdo con los planes de prestaciones y beneficios sociales seguidos de un 17% que está muy de acuerdo. Contrario a esta posición resulta en un 5% en desacuerdo y un 2% muy en desacuerdo.

Los planes de Prestaciones y Beneficios sociales ayudan a mejorar la calidad de la vida de la persona y hacen que su existencia dé lugar a la tranquilidad y satisfacción humana. Si bien lo dice su nombre, estos son planes dirigidos a fomentar el bienestar social y mejorar las condiciones.

Si el INTA es identificado por sus trabajadores como fuente de un excelente Bienestar Social, el personal que labora se sentirá comprometido, motivado, incentivado y a su vez contribuirá a que el clima laboral de la institución sea agradable.

#### **4.3.6.1 CLASES DE BENEFICIOS SOCIALES:**

Según (Mondy, 2001) los beneficios sociales se clasifican en:

##### **En cuanto a la exigibilidad legal**

- Beneficios legales: beneficios exigidos por la legislación laboral o de seguridad social, o incluso por convención colectiva entre sindicatos (Vacaciones, Bono, Aguinaldo, Jubilación)
- Beneficios espontáneos: son concedidos por mera liberalidad de las empresas, ya que no son exigidos por la ley ni por negociación colectiva. También se denominan beneficios marginales (fringebenefits)
  - Seguro de accidentes \*
  - Salario familia – prima por matrimonio



- Salario maternidad – prima por nacimiento de hijos
- Bonificaciones
- Restaurantes
- Transporte
- Seguro de vida colectivo
- Préstamos a los empleados
- Asistencia médica
- Complementos a la jubilación o planes de retiro

### **En cuanto a la naturaleza:**

- Beneficios monetarios: beneficios concedidos en dinero, generalmente a través de nómina, los cuales generan prestaciones sociales (Vacaciones, Prima salarial, Complementos de salarios por ausencias prolongadas)
  
- Beneficios no monetarios:
  - Celular
  - Asistencia médica y odontológica
  - Servicio social y consejería
  - Club o asociaciones
  - Transporte
  - Horario móvil

### **En cuanto a los objetivos**

- Beneficios asistenciales: beneficios que buscan proveer al empleado y su familia de ciertas condiciones de seguridad y previsión, en caso de imprevistos o emergencias, muchas veces fuera de su control o de su voluntad.



- Asistencia médica
  - Asistencia odontológica
  - Asistencia financiera mediante préstamos
  - Servicio social
  - Guardería
  - Servicios fúnebres
- Beneficios recreativos: servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre. En algunos casos, estos beneficios se extienden también a la familia del empleado.
- Asociación o club
  - Áreas de descanso en los intervalos de trabajo
  - Música ambiental
  - Actividades deportivas y comunitarias
  - Paseos y excursiones programados
- Planes supletorios: servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades e instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida.
- Transporte
  - Estacionamiento
  - Cooperativa de productos
  - Bonos o cupones con convenios en productos de la empresa o asociados
  - Agencia bancaria dentro del trabajo



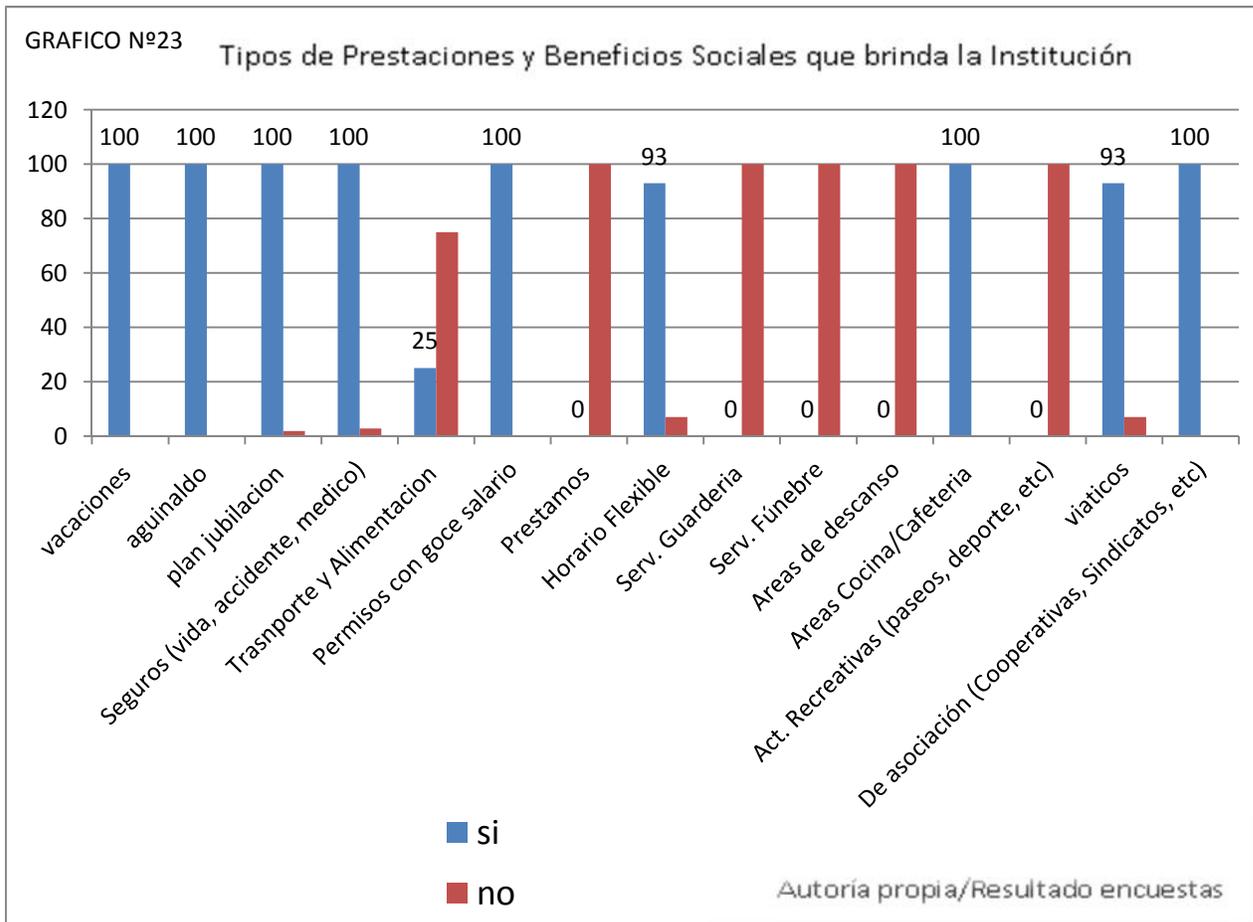
○ Viáticos

Información proporcionada por el Administrador y la Responsable de Recursos Humanos del INTA Matagalpa con relación a los planes de prestaciones y beneficios sociales explicaban lo siguiente:

- El personal goza de los diferentes tipos de seguros estipulados según la ley del país entre los cuales se pueden mencionar el Seguro de vida, Seguros por accidentes, seguros médicos, los cuales son renovados anualmente o cuando se da algún cambio familiares como es por muerte, nacimientos o cambios de albacea.
- Las prestaciones sociales se dan por medio de los planes de jubilación, indemnización, ayudas económicas por maternidad, bonos, subsidios, entre otros.
- Se cumple con el otorgamiento de permisos con goce de salario sea por vacaciones, días festivos, faltas justificadas (casamientos, fallecimientos) o por consultas médicas, así como está estipulado de forma clara en el código del Trabajo artículos 64 al 74.

Dentro de los planes y beneficios sociales que hacen falta se pongan en práctica son los recreativos ya que según información dada por los trabajadores de la institución no se dan paseos, actividades deportivas. Con relación a este tema las actividades que si se practican en colectivo son las celebraciones de fin de año, las celebraciones festivas por días calendarios.

Un tiempo se puso en práctica la asociación de los trabajadores en cooperativa de ahorro por medio del cual se realizaban prestamos, pero esta fue disuelta y no se vuelto a poner en práctica.



La encuesta realizada a trabajadores del INTA con relación a este tema dio los siguientes resultados El 100% del personal encuestado goza de los beneficios de vacaciones, aguinaldo, plan jubilación, Seguros de vida, permisos con goce de salario, área de cocina, de asociación. Un 93% afirma gozar de horarios flexibles y el beneficio de pago de viáticos.

No cuentan con el servicio de Guardería, préstamos, servicios fúnebres, áreas de descanso o actividades recreativas

Son pocos los beneficios que no están contemplados dentro del paquete de Compensaciones del INTA, los cuales actúan como agente motivador y son complementos financieros indirecta al salario recibido que al sumarle dan



como resultado muchas razones por las cuales el trabajador se sienta agradecido y comprometido con la institución.

Con relación a los préstamos, directamente la institución no facilita este servicio pero si se han establecidos convenios con otras instituciones financieras que le brindan este servicio a los trabajadores, también se han establecidos convenios con ópticas, librerías y casas comerciales a fin de dar oportunidad a los trabajadores de chequearse la vista, proveer de materiales escolares a sus hijos o artículos del hogar, para lo cual las deudas adquiridas son deducidas vía nómina.

#### **4.3.7 COMPENSACIONES NO FINANCIERAS**

##### **4.3.7.1 CON RELACIÓN AL PUESTO**

Según (Mondy, 2001) las compensaciones no financieras con relación al puesto describe las tareas interesantes, desafíos, responsabilidad, oportunidad de reconocimiento, sensación de logro y oportunidad de ascenso.

Este tipo de compensaciones envuelve todo lo relacionado al nivel de satisfacción que un empleado puede percibir en el desarrollo de sus actividades.

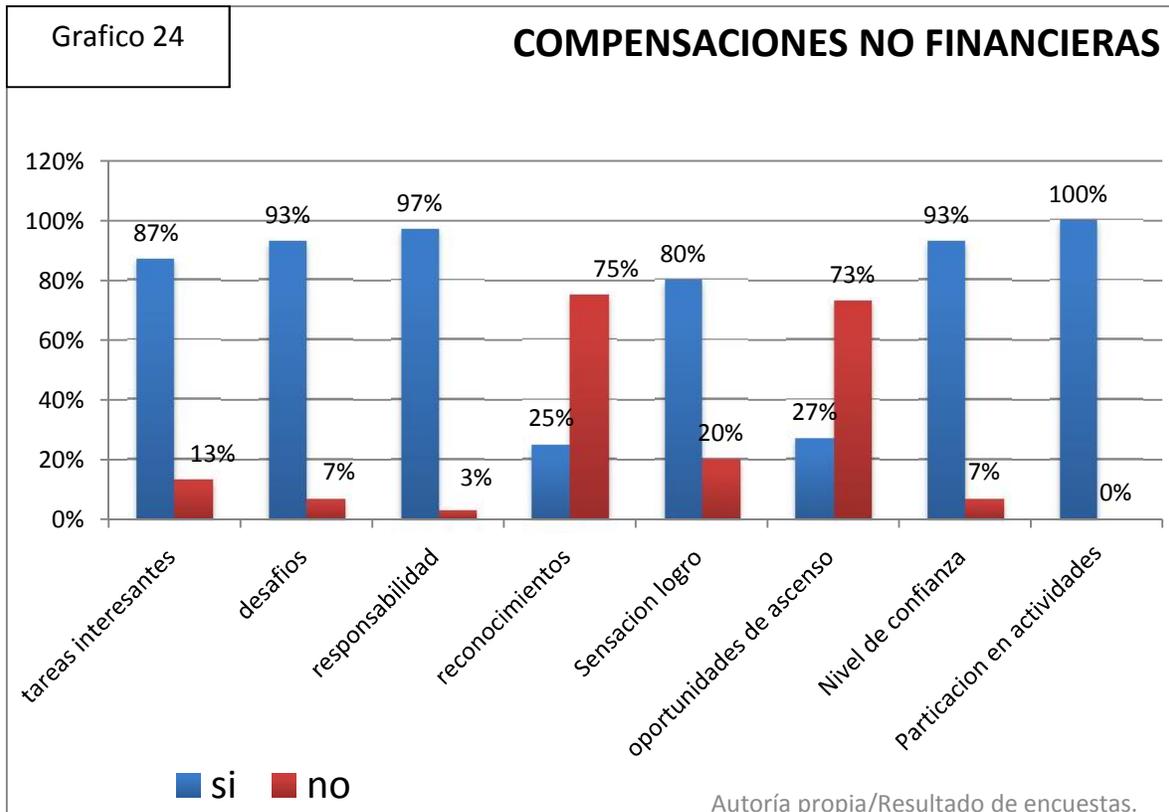
Hay diferentes formas en que se pueden dar este tipo de compensación no financiera tal como reconocimientos en público, nivel de confianza, grado de participación en las actividades, delegación de mayores responsabilidades, entre otras.



#### 4.3.7.2 CON RELACIÓN AL ENTORNO DEL PUESTO

(Mondy, 2001) Las compensaciones financieras con relación al entorno del puesto lo define como las políticas, supervisión, símbolos apropiados de estatus, condiciones cómodas de trabajo, horarios flexibles, semana laboral comprimida, participación en el puesto, cafetería y teletrabajo.

Este tipo de compensación no financieras es de vital importancia porque fomenta el trabajo en grupo, la recreación, tiempos de descanso, condiciones labores necesarias para promover la eficiencia y la eficacia pero principalmente permiten el formar el recurso humano en diferentes ámbitos: conocimientos, experiencias, formación ética, el aprendizaje, la convivencia y en el desarrollo de cualidades personales, de control y habilidades.





Las compensaciones no financieras que más influyen en el personal el INTA son en un 100% el ser tomados en cuenta para la participación en las actividades institucionales, el 97% la asignación de responsabilidades, el 93% que sienten que los desafíos y el nivel de confianzas son agentes que influyen en el clima laboral de la institución, en menor escala 87% sienten que las tareas asignadas son interesantes, 80% que experimentan sensación de logro y por último lo relacionado a las oportunidades de ascenso y reconocimientos que son los dos factores con los que menos se identifican los encuestados.

Todos los tipos de compensaciones antes mencionados son invaluableles, valen más que el dinero reflejado en una nómina en concepto de salario, porque la experiencia, la formación profesional, los sentimientos de logros son permanentes y valen en cualquier organización.

Hay ciertas debilidades con relación al los últimos dos elementos mencionados ya que en cierta medida la falta de oportunidades de ascenso pueden estancar el desarrollo profesional del trabajador y le limita a estar en un solo puesto. El no ser reconocidos o no expresar los méritos al desempeño también crean cierto sentimiento de que no se le toma en cuenta el esfuerzo o la calidad con la desarrolla su trabajo.



## **V. CONCLUSIONES**

Tomando en cuenta los objetivos planteados para el desarrollo de este documento investigativo, aplicado en el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria – Zona Matagalpa, se ha llegado a la conclusión que esta institución cuenta con un clima laboral agradable, al analizar cada uno de los elementos que la caracterizan se logró comprobar que la mayoría de los trabajadores se sienten cómodos con el entorno, con las condiciones laborales y con el trato recibido por parte de sus compañeros y líderes.

Se identificaron diferentes tipos de planes de compensaciones financieras y no financieras, establecidos según la legislación del país, las negociaciones sindicales, el nivel presupuestario y disposiciones institucionales.

Con relación a los salarios se presenta mucha inconformidad, a pesar de que existe un organigrama, manuales de funciones la mayoría de los trabajadores considera que no hay equidad salarial con relación al cargo desempeñado.

Se hace necesario realizar un proceso de análisis y evaluación de los cargos a fin de que se establezcan de forma relativa, justa y equitativa el valor que realmente debería tener cada uno de los cargos que contempla el organigrama de la Institución, por medio del cual se alcanzará un mayor grado de satisfacción en los empleados y por ende ejercerá mayor influencia en el desempeño.



## **VI. BIBLIOGRAFIA**

(Arrieta, 1999)

Juan Antonio Morales Arrieta, Néstor Fernando Velandia

(1999) Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones

McGraw Hill Interamericana, 1999.

(Arias, 2004)

Benito Arias Montano

Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento: contabilidad, economía, administración, psicología, sociología, trabajo social, educación

(Forehand, 1964)

Forehand y Von Gilmer

Relaciones entre clima organizacional y satisfacción

(Gan, 2007)

Federico Gan y Gaspar Berbel

Manual de Recursos Humanos

Primera edición.

(Hernández F. , 2003)

(Chiavenato, 2000)



Chiavenato Idalberto

2000 Administración de Recursos Humanos 5ta edición

Editorial McGraw Hill

(Chiavenato, 2001)

Chiavenato Idalberto

2001 - Administración de Recursos Humanos

Editorial McGraw Hill

(Koontz, Weihrich, 2008)

Administración: una perspectiva global y empresarial

Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice

(Lei, 1999)

Lei. 1999. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

Recuperado en Mayo de 2013, de [www.Dialnet](http://www.Dialnet)

(Mondy, 2001)

Administración de Recursos Humanos novena edición

Pearson Educación, 2005

(Navarro A. , 2010)

(Sequeira, Cruz , 2009)



( Stoner, Freeman, 1996)

James Arthur Finch Stoner,R. Edward Freeman,Daniel R. Gilbert

Administración sexta edicion

(Sherman, 1994)

Arthur W. Sherman y George W. Bohlander

Administración de Recursos Humanos

(Varela, 1994)

Varela, Juárez Ricardo - Administración de la compensación, sueldos, salarios y compensaciones, México, 2006



## **VII. ANEXOS**



## ANEXO Nº 1

### OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADOR	ENCUESTA	ENTREVISTA	INFORMANTES
<b>CLIMA LABORAL</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	Descripción	¿Conoce usted la definición de clima laboral?: si __ no__		Personal
	<b>IMPORTANCA</b>	influencia	¿Cuál de las siguientes características influyen positivamente en el clima laboral de la institución?		
	<b>MOTIVACION</b>		¿Cómo considera el clima laboral de la institución? Agradable, desagradable, regular.  Necesidades que ha logrado satisfacer y son agente motivador:		
	<b>COMUNICACIÓN</b>	Información	¿Cómo se dan los flujos de información dentro de la institución?		Personal Administrador y RRHH
			principales barretas que obstaculizan el flujo de información: a) falta de planeación, b) suposiciones no aclaradas, c) distorsión de respuestas y mensajes, d) mensajes mal expresados,	¿Medios que dan a conocer la información de la institución? a) reuniones de trabajo - b) red de cómputo - c) circulares - d) eventos como foros, seminarios - e) internet.	
	<b>LIDERAZGO</b>	influencia	¿El intercambio entre los líderes y sus subordinados tienden a fomentar: confianza, respeto, lealtad, conducen al logro metas, autoridad.		Personal
			Liderazgo institucional que influye en el establecimiento de compensaciones: Dirigentes de la zona__ dirigentes central__ Sindicato Trabajadores__		
<b>COMPROMISO ORGANIZAC.</b>	Vínculo	¿Ha logrado crear vínculo con la institución? Si __ No __  Dimensiones que han influido en el compromiso organizacional.			



RIABLE SUBVA	SUBVARIABLE	INDICADOR	ENCUESTA	ENTREVISTA	INFORMANTES
<b>COMPENSACIONES</b>	<b>GRATIFICACION</b>	objetivo	¿Qué significado tiene para usted el término "compensaciones"?		personal
			Marque con una X los objetivos que se han logrado alcanzar con el paquete de compensaciones: competitividad laboral__ equidad salarial __ motivación __ mantener presupuesto__ atraer nuevos empleados __ cumplir leyes __ productividad __		personal
		parámetros	¿Cuáles de los siguientes parámetros considera son tomados en cuenta para el establecimiento del paquete de compensaciones? Según el desempeño__ Según la capacidad económica y tecnológica__ El Sindicato __ Según las políticas gubernamentales__ Según el Mercado laboral		personal
	<b>ANALISIS DE PUESTOS</b>	Manual de funciones	Datos que proporciona el manual de puesto de la Institución? Información puestos__ requisitos del puesto__ explicación clara funciones __ responsabilidades__		personal
				Cuenta la institución con manuales de funciones, procedimientos, organizacionales?	Admón. RRHH
	<b>EVALUACION DE PUESTOS</b>	Remuneración	¿Considera usted que la remuneraciones recibidas están de acorde al cargo desempeñado?		personal
				Periodicidad con la que se realizan los análisis y evaluación de puestos.	Admón. RRHH
				¿Cómo se realizan los reajustes salariales?	Admón. RRHH
	<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>	Administración	Tipo de salario que recibe: pago por el cargo desempeñado, beneficios estipulados en el convenio colectivo, beneficios estipulados por la institución.		personal
			Dentro de los objetivos de la administración de salario se cumplen: Motivar__ productividad__ Control costos__ Trato justo __ cumplir legislación__		personal
			¿Al momento de ser contratado que tipos de manuales le fueron facilitados? De Procedimiento__ De funciones__ Serv. Usuario__ Políticas__ Procedimiento __ De puesto__ Otros__		personal



VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADOR	ENCUESTA	ENTREVISTA	INFORMANTES
<b>COMPENSACIONES</b>	<b>COMPENSACIONES FINANCIERAS</b>	Sueldos y salarios		¿Qué políticas o normativas determinan los sueldos de los trabajadores?	Administrador y RRHH
				De qué forma se realizan los pago? Fechas, lugar, tipo de moneda.	
			¿Considera usted que su sueldo está de acorde al cargo desempeñado?		personal
				¿El cálculo de la nómina incorpora movimientos tales como: altas, bajas, faltas, retrasos o llegadas tardes, subsidios, vacaciones, pago de prestaciones, pago de obligaciones, préstamos personales, apoyos especiales, otros.	admon, RRHH y personal
		Bonificaciones	Tipos de bonos que le son concedido:	El paquete de compensaciones contempla el beneficio de los bonos.	personal, Admon y RRHH
				Cómo se hacen efectivos las entrega de los bonos?	
		Prestaciones y beneficios sociales	¿Está satisfecho con los planes de Prestaciones y Servicios Sociales que le brinda la institución?		personal
				De forma breve, explique tipos de prestaciones y beneficios sociales están estipulados en beneficio de los trabajadores del INTA	Administrador y RRHH
				Tipos de convenios, contratos que se han establecidos para beneficios de los trabajadores.	
		<b>COMPENSACIONES NO FINANCIERAS</b>	El puesto	tipos de compensaciones indirectas recibidas: tareas interesantes, desafíos, responsabilidad, reconocimientos, sensación logro, oportunidades ascenso, nivel confianza, participación actividades.	



## ANEXO Nº 2

# ENCUESTA

### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA UNAN FAREM – MATAGALPA

La presente encuesta es elaborada por Estudiantes de V Año de la Carrera de Administración de Empresas, Turno Nocturno de la Universidad Autónoma de Nicaragua UNAN – FAREM Matagalpa. Tiene por objetivo conocer la opinión que usted tiene acerca de las compensaciones que el INTA CENTRO NORTE aplica a favor de sus trabajadores y la influencia que estos ejercen en el desempeño laboral.

#### CLIMALABORAL

1. Conoce usted la definición de clima laboral

Si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles de las siguientes características influyen positivamente en clima laboral?.

Descripción	Si	No
Procesos, procedimientos, políticas		
Libertad de decisión		
Planes de recompensas		
Desafíos		
Relación entre jefes y subordinados		
Cooperación, ayuda mutua		
Normas de rendimiento		
Solución a problemas y conflictos		
Sentimiento de pertenencia		

3. Considera que el clima laboral es:

Descripción	Si	No
Agradable		
Desagradable		
Regular		



## MOTIVACION

4. Necesidades que ha logrado satisfacer y considera como agente motivador:

CONDICIONES	SI	NO
Auto. realización		
Estatus, poder, prestigio		
Necesidades sociales de agrupación		
Necesidades de seguridad (financiera, laboral)		
Necesidades fisiológicas básicas (alimento, ropa, zapatos)		

## COMUNICACIÓN:

5. Considera que el flujo de la información de la institución se da de forma:

CONDICIONES	SI	NO
De los niveles jerárquicos más altos hacia los niveles más bajos		
De los niveles jerárquicos mas bajos hacia los más altos		
Entre los del mismo nivel jerárquico.		

6. Principales barreras que obstaculizan el flujo de información?

CONDICIONES	SI	NO
Falta de planeación		
Suposiciones no aclaradas		
Distorsión de las respuesta y los mensajes		
Mensajes mal expresados.		



**LIDERAZGO:**

7. El intercambio entre los líderes y sus subordinados tienden a fomentar

CONDICIONES	SI	NO
Confianza		
Respeto		
Lealtad		
Conducen al logro de metas		
Autoridad		

8. Marque con una X el liderazgo institución que influye en el establecimiento de las compensaciones

Dirigentes de la Zona \_\_\_\_  
Sindicato \_\_\_\_

Dirigentes Centrales \_\_\_\_  
Trabajadores \_\_\_\_

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL:**

9. ¿Ha logrado crear vínculo con la institución?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

10. Dimensiones que han influido en el compromiso organizacional

Descripción	Si	No
lazos emocionales, de lealtad, de apego		
Necesidades financieras y de ingreso		
Por deber o responsabilidad		

**COMPENSACIONES:**

11. Para usted el termino compensación lo entiende como:

Descripción	Si	No	n/A
Pagos en efectivo			
Gratificaciones no financieras (reconocimientos,			



alabanzas, etc.)			
------------------	--	--	--

12.

Descripción	Si	No
Competitividad laboral		
Equidad salarial		
Motivación		
Mantener el presupuesto		
Atraer nuevos empleados		
Cumplir con las normas, leyes y disposiciones estatales		
Productividad		
Premiar el desempeño		

13. ¿Cuáles de los siguientes parámetros considera son tomados en cuenta para el establecimiento del paquete de compensaciones?

Descripción	Si	No
Según el desempeño		
Según la capacidad económica y tecnológica		
El sindicato		
Según las políticas gubernamentales		
Según el mercado laboral.		

### **ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTO**

¿Datos que proporciona el manual de puestos de la institución?

Descripción	Si	No
Información del puesto		
Requisitos del puesto		
Explicación de las funciones		
Responsabilidades		

14. Considera usted que los salarios están de acorde al cargo desempeñado.

15. Muy en desacuerdo \_\_\_ en desacuerdo \_\_\_ de acuerdo \_\_\_ muy de acuerdo \_\_\_ excelentemente de acuerdo \_\_\_

### **SUELDOS SALARIOS:**



16. Considera usted que el salario está establecido justa y equitativamente de acuerdo a:

CONDICIONES	SI	NO
Los demás puestos de la institución		
Al cargo desempeñado		
Los puestos de otras empresas.		

17. ¿Dentro de los objetivos de la administración salarial se cumple:

CONDICIONES	SI	NO
Motivar al personal		
Incrementar la productividad		
Mantener el control de costos		
Dar un trato justo y equitativo		
Cumplir con la legislación estatal		

18. ¿Al momento de ser contratado, que tipos de manuales les fueron facilitados?

CONDICIONES	SI	NO
De procedimiento		
De funciones		
De servicios al usuario		
De políticas		
Otros		

19. Tipo de remuneración que recibe:

CONDICIONES	SI	NO
Por el cargo ocupado		
Beneficios sociales ofrecidos por la institución		
Beneficios establecidos en el convenio colectivo		

**BONIFICACIONES:**

20. Tipos de bonos que le son concedidos

CONDICIONES	SI	NO
Por cumpleaños		
Por casamiento		
Nacimientos de hijos		
Festividades		



navideñas		
Celebraciones especiales		
Promociones escolares		

### **BENEFICIOS Y PRESTACIONES SOCIALES**

21. ¿Está satisfecho con los planes de beneficios y prestaciones sociales que le brinda la institución?

<b>CONDICIONES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Muy en desacuerdo		
En desacuerdo		
De acuerdo		
Muy de acuerdo		
Excelentemente de acuerdo		

22. Marque con una x los tipos de prestaciones y beneficios sociales que le brinda la institución?

<b>CONDICIONES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Vacaciones		
Aguinaldo		
Plan de jubilación		
Seguros		
Transporte y alimentación		
Permisos con goce de salarios		
Prestamos		
Horarios flexibles		
Servicios de guardería		
Servicios fúnebres		
Áreas de descanso		
Áreas de cocina y cafetería		
Actividades recreativas y deportivas		
Viáticos		
De asociación en cooperativas, sindicatos etc.		

### **COMPENSACIONES NO FINANCIERAS**



23. Marque con una x los tipos de compensaciones no financieras recibidas por parte de la institución.

CONDICIONES	SI	NO
Tareas interesantes		
Desafíos		
Responsabilidades		
Reconocimientos		
Sensación de logro		
Oportunidades de ascenso		
Nivel de confianza		
Participación en las actividades		

Muchas Gracias por su colaboración.



## ANEXO Nº 3

# ENTREVISTA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA UNAN FAREM – MATAGALPA

La presente encuesta es elaborada por Estudiantes de V Año de la Carrera de Administración de Empresas, Turno Nocturno de la Universidad Autónoma de Nicaragua UNAN – FAREM Matagalpa. Tiene por objetivo conocer la opinión que usted tiene acerca de las compensaciones que el INTA CENTRO NORTE aplica a favor de sus trabajadores y la influencia que estos ejercen en el desempeño laboral.

1. Cuáles de los siguientes medios son utilizados para dar a conocer la información de la institución entre las diferentes áreas.

- a. Reuniones de trabajo \_\_\_\_\_
- b. Red de computo \_\_\_\_\_
- c. Circulares \_\_\_\_\_
- d. Eventos (foros, seminarios, etc.) \_\_\_\_\_
- e. Vía internet \_\_\_\_\_

2. Describa los tipos de manuales con los que cuenta la institución para el personal.

---

---

---

3. Con que periodicidad se realizan los análisis y evaluación de puestos.

---

---

---

---

4. De qué forma se realizan los reajustes salariales



---

---

---

5. Detalle los tipos de políticas, normativas que son utilizados para determinar los sueldos de los trabajadores.

---

---

---

6. Lo relacionado al pago de salario, de qué forma se hacen efectivos tomando en cuenta las fechas, formas de pagos y tipo de moneda.

---

---

---

---

7. El cálculo de la nómina incorpora movimientos tales como:

- a. Altas
- b. Bajas
- c. Retrasos o llegadas tardes
- d. Pago de subsidios
- e. Pago vacaciones
- f. Pago de prestaciones
- g. Pago de obligaciones o prestamos
- h. Prestamos personal
- i. Ayudas especiales
- j. Otros.

8. El paquete de compensaciones establecidas en la institución contempla el beneficio de los bonos y de qué forma.

---

---

---

---



9. Si la respuesta anterior es positiva ¿Cómo se hace efectiva la entrega de los bonos?

---

---

---

---

---

10. De forma breve, explique los tipos de prestaciones y beneficios sociales que están estipulados en beneficios de los trabajadores del INTA

---

---

---

---

11. Detalle los tipos de convenios, contratos que se han establecidos para beneficio de los trabajadores. De una explicación breve.

---

---

---

---

---



**ANEXO N° 4.**

**ARTICULOS DEL CODIGO DEL TRABAJO QUE CONTEMPLAN ASPECTOS  
RELACIONADOS A LAS COMPENSACIONES.**

**CODIGO DEL TRABAJO**

**(REFORMAS, ADICIONES E INTERPRETACIÓN AUTENTICA)**

**LEY No. 185**, Aprobada el 5 de Septiembre de 1996  
Publicada en La Gaceta No. 205 del 30 de Octubre de 1996

**EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE NICARAGUA**

Hace saber al Pueblo Nicaragüense que

**LA ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA DE NICARAGUA**

En uso de sus facultades

**HA DICTADO**

El siguiente

**CODIGO DEL TRABAJO**

**LIBRO PRIMERO**

**DERECHO SUSTANTIVO**



**TITULO III**  
**JORNADAS DE TRABAJO, DESCANSOS, PERMISOS Y VACACIONES**  
**CAPITULO I**  
**DE LAS JORNADAS DE TRABAJO**

**Artículo 49.-** Se entiende por jornada de trabajo el tiempo durante el cual el trabajador se encuentra a disposición del empleador, cumpliendo sus obligaciones laborales. Se considera que el trabajador se encuentra a disposición del empleador desde el momento en que llega al lugar donde debe efectuar su trabajo, o donde recibe órdenes o instrucciones respecto al trabajo que se ha de efectuar en la jornada de cada día, hasta que pueda disponer libremente de su tiempo y de su actividad.

**Artículo 50.-** El día natural para los efectos del trabajo es el comprendido entre las seis de la mañana y las ocho de la noche. Trabajo nocturno es el que se presta entre las ocho de la noche y las seis de la mañana del día siguiente.

**Artículo 51.-** La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no debe ser mayor de ocho horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana. La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no debe ser mayor de siete horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y dos horas a la semana. La jornada ordinaria de trabajo ordinario mixto no podrá ser mayor de siete horas y media diarias ni exceder de un total de cuarenta y cinco horas a la semana. Jornada diurna es la que se ejecuta durante el día natural, o sea, entre las seis de la mañana y las veinte horas de un mismo día. Jornada nocturna es la que se ejecuta entre las ocho de la noche de un día y las seis horas del día siguiente. Jornada mixta es la que se ejecuta durante un tiempo que comprenda parte del período diurno y parte del nocturno. No obstante, es jornada nocturna y no mixta, aquella en que se laboran más de tres horas y media en el período nocturno.



Tiempo de trabajo efectivo es aquel en que el trabajador permanece a las órdenes del empleador.

**Artículo 52.-** Las trabajadoras en estado de gravidez, con seis meses cumplidos de embarazo, no podrán ser incluidas en roles de turno nocturno.

**Artículo 53.-** La jornada ordinaria no podrá exceder de seis horas en los centros o puestos de trabajo insalubres. En estos casos, no se podrán, trabajar horas extras. El estado de insalubridad y peligrosidad, según el caso y previo estudio, será declarado por el Ministerio del Trabajo.

**Artículo 54.-** Será obligación del empleador comunicar al Ministerio del Trabajo, el lugar del centro de trabajo, donde se realiza este tipo de labores. En caso de no hacerlo los trabajadores tendrán derecho a denunciar la insalubridad del lugar del trabajo y pedir la intervención de las autoridades respectivas.

**Artículo 55.-** Las jornadas ordinarias de trabajo pueden ser continuas o dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso. Siempre que se convenga una jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a media hora de descanso dentro de esa jornada, la que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

**Artículo 56.-** Los trabajadores que por disposición legal, acuerdo con los empleadores o disposición unilateral de estos últimos laboren menos de las jornadas ordinarias establecidas en el presente Código, recibirán íntegro el salario correspondiente a la semana completa. En los casos de reducción de la jornada semanal, una vez superadas las causas que le dieron origen, el empleador podrá restablecer la duración legal de la misma, previo aviso a los trabajadores con tres días de anticipación.



**Artículo 57.-** El trabajo que se realice fuera de las jornadas ordinarias constituye horas extraordinarias, pero no así aquellos trabajos que se realicen para subsanar errores imputables al trabajador. Es trabajo extraordinario el que se realiza en los séptimos días, feriados nacionales y asuetos decretados. No se pueden compensar las horas extraordinarias laboradas con horas trabajadas en jornadas ordinarias, cuando estas hayan sido disminuidas por disposición unilateral del empleador.

Los servicios extraordinarios serán objeto de contrato especial entre las partes.

**Artículo 58.-** El número de horas extraordinarias no podrá ser superior a tres horas diarias ni nueve semanales, a excepción de lo dispuesto en el artículo siguiente.

**Artículo 59.-** Los trabajadores no están obligados a realizar trabajo extraordinario, salvo en los siguientes casos de interés social o fuerza mayor: a) Para prevenir o eliminar sin demora las consecuencias de catástrofes o accidentes que puedan perjudicar la producción o los servicios. b) Para realizar labores urgentes de reparación de maquinaria, equipo o inmuebles, cuando el mal estado de los mismos ponga en peligro la salud o la vida de los trabajadores o de la población; c) Para realizar labores urgentes destinadas al restablecimiento de los servicios públicos o reparar las consecuencias de desastres que afecten dichos servicios; y d) Para realizar trabajo estacional o por temporada intenso, cuando sea imposible aumentar el número de trabajadores por razones técnicas o climatológicas o por escasez de fuerza de trabajo.

**Artículo 60.-** El cumplimiento de doble turno por la ausencia imprevista de trabajadores cuya labor no pueda interrumpirse, será acordado entre el empleador y el trabajador que asuma el doble turno del ausente.



**Artículo 61.-** No están sujetos a las limitaciones de la jornada laboral contempladas en el presente código los siguientes trabajadores a) Las personas que ostenten representación del empleador, en calidad de gerentes, administradores y apoderados generales de administración; b) Quienes desempeñan puestos de supervisión o dirección; c) Quienes realicen labores discontinuas o que requieran su sola presencia, así declaradas por el Ministerio del Trabajo en cada caso concreto; d) Quienes cumplan su cometido fuera del local del centro de trabajo sin control por parte de la administración de aquél; e) Los trabajadores de transporte aéreo, terrestre, fluvial, lacustre y marítimo; f) Aquellos que no están sometidos a jornada de trabajo por la naturaleza de la labor que desempeñan.

Sin embargo estos trabajadores no pueden permanecer en su trabajo más de doce horas diarias y tendrán derecho durante ese término a un descanso de cuatro horas, en la forma que acuerden las partes o se establezca en la convención colectiva.

**Artículo 62.-** Las horas extraordinarias y las que labore el trabajador en su día de descanso o compensatorio por cualquier causa, se pagarán un cien por ciento más de lo estipulado para la jornada normal respectiva.

**Artículo 63.-** Por acuerdo del empleador con los trabajadores se podrá distribuir las horas de trabajo semanales en jornadas diarias de mayor duración a fin de permitir al trabajador el descanso parcial o total del día sábado o cualquier otra modalidad equivalente en el caso que el día de descanso fuere rotatorio. En estos casos el tiempo excedente de trabajo no podrá ser mayor de dos horas al día.

También por mutuo acuerdo, pueden distribuirse las ocho horas de efectivo trabajo diario en períodos discontinuos.



## CAPÍTULO II DE LOS DESCANSOS Y PERMISOS

**Artículo 64.-** Por cada seis días de trabajo continuo u horas equivalentes, el trabajador tendrá derecho a disfrutar de un día de descanso o séptimo día, por lo menos, con goce de salario íntegro. El día de descanso semanal será el domingo, salvo las excepciones legales. Si la jornada semanal establecida fuere inferior a seis días, habrá continuidad en el trabajo realizado en dos semanas consecutivas y el trabajador disfrutará del día de descanso cuando sin faltar al trabajo, cumpliera los seis días de labor en las dos semanas consecutivas.

**Artículo 65.-** Los días compensatorios de los días de descanso semanal o séptimo día que se trabajen, deben ser remunerados como días extraordinarios de trabajo.

**Artículo 66.-** Son feriados nacionales obligatorios con derecho a descanso y salario, los siguientes: Primero de Enero, jueves y viernes Santos, Primero de Mayo, 19 de Julio, Catorce y Quince de Septiembre, Ocho y Veinticinco de Diciembre.

El Poder Ejecutivo podrá declarar días de asueto con goce de salario o a cuenta de vacaciones, tanto a nivel nacional como municipal.

**Artículo 67.-** Se establece como días de asueto remunerado en la ciudad de Managua el uno y diez de Agosto, y en el resto de la República el día principal de la festividad más importante del lugar según la costumbre.

**Artículo 68.-** Si algún día feriado nacional coincide con el séptimo día, éste será compensado, y al trabajador que labore se le remunerará como día extraordinario de trabajo.



**Artículo 69.-** En días feriados nacionales y de descanso obligatorio podrán realizarse los siguientes trabajos: a) Los trabajos que no sean susceptibles de interrupción por la índole de las necesidades que satisfacen; los que lo exigen por motivos de carácter técnico, los de las farmacias de turno y establecimientos dedicados al recreo; y aquellos cuya discontinuidad causaría notables perjuicios al interés público, a la industria o al comercio; b) Las faenas destinadas a reparar deterioros ocasionados por fuerza mayor o caso fortuito, siempre que la reparación sea impostergable; c) Las obras que, por su naturaleza, no puedan ejecutarse sino en tiempo u ocasiones determinadas que dependan de la acción irregular de fenómenos naturales; d) Las labores, industrias o comercios que respondan a las necesidades cotidianas e indispensables de la alimentación.

**Artículo 70.-** En los casos del artículo anterior, el descanso a opción del trabajador puede ser sustituido: a) Por otro día de la semana, simultáneamente para todo el personal o por turnos; b) Desde el mediodía del correspondiente al descanso hasta el mediodía siguiente; c) Por turno, reemplazando el descanso de un día por dos medios días en cada semana.

**Artículo 71.-** La Inspección General del Trabajo, por medio de sus inspectores, vigilará el descanso y determinará las condiciones en que los establecimientos industriales o mercantiles hayan de beneficiarse de las excepciones del presente capítulo.

**Artículo 72.-** En los casos de los artículos 66, 68 y 69 los trabajadores y empleadores determinarán el número de trabajadores que deban prestar sus servicios.

**Artículo 73.-** Los trabajadores tienen derecho a permiso o licencia con goce de salario en los siguientes casos: a) Por fallecimiento del padre, madre, hijos o



cónyuge, compañero o compañera en unión de hecho estable según la ley, hasta tres días hábiles consecutivos; b) Por matrimonio, hasta cinco días hábiles consecutivos.

**Artículo 74.-** El empleador concederá a los trabajadores permiso o licencia en los siguientes casos: a) Para acudir a consulta médica personal; b) Para acudir a consulta médica por enfermedad de los hijos menores o discapacitados de cualquier edad, cuando no sea posible hacerlo en horas no laborables; c) Por un período no mayor de seis días laborables por enfermedad grave de un miembro del núcleo familiar que viva bajo su mismo techo, si la enfermedad requiere de su indispensable presencia;

En los casos de los literales a) y b) el trabajador gozará del cien por ciento de su salario; en el caso de los literales c), lo relativo al salario será acordado entre empleador y trabajador, sin que el goce de su salario sea menor del cincuenta por ciento de su salario ordinario. En todos los casos el trabajador presentará constancia médica.

**Artículo 75.-** Los trabajadores que tuvieren bajo su guarda a una persona gravemente discapacitada, podrán solicitar al empleador una reducción de la jornada laboral con goce de salario proporcional, mediante acuerdo entre las partes, durante el tiempo necesario.

### CAPÍTULO III DE LAS VACACIONES

**Artículo 76.-** Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de quince días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo ininterrumpido al servicio de un mismo empleador. Los trabajadores al servicio del Estado y sus Instituciones disfrutarán de vacaciones con goce de



salario desde el Sábado Ramos al Domingo de Pascuas inclusive; del veinticuatro de Diciembre al Primero de Enero inclusive; y de dieciséis días más durante el año.

En todos los casos, por interés del empleador o del trabajador o cuando se trate de las labores cíclicas del campo o de servicios que por su naturaleza no deban interrumpirse, la época de disfrute de las vacaciones podrá convenirse en fecha distinta a la que corresponda. Es obligación de los empleadores elaborar el calendario de vacaciones y darlo a conocer a sus trabajadores.

**Artículo 77.-** Cuando se ponga término al contrato de trabajo, o relación laboral, el trabajador tendrá derecho a que se le paguen los salarios y la parte proporcional de sus prestaciones de ley acumuladas durante el tiempo trabajado.

**Artículo 78.-** Las vacaciones se pagarán calculándolas en base al último salario ordinario devengado por el trabajador. En caso de salario variable, se calculará en base al salario ordinario promedio de los últimos seis meses.

**Artículo 79.-** La interrupción del trabajo por enfermedad del trabajador, permiso u otra causa justa, no interrumpe la suma de los días trabajados para completar el tiempo que le confiere derecho a vacaciones.

**Artículo 80.-** Durante el período de vacaciones el empleador no podrá adoptar ni comunicar al trabajador ninguna medida en su contra, salvo en caso de acciones penales.



**TITULO IV**  
**DE LOS SALARIOS**  
**CAPÍTULO I**  
**SALARIO**

**Artículo 81.-** Se considera salario la retribución que paga el empleador al trabajador en virtud del contrato de trabajo o relación laboral.

**Artículo 82.-** El salario se estipulará libremente por las partes, pero nunca podrá ser menor que el mínimo legal.

**Artículo 83.-** Las formas principales de estipular el salario son: a) Por unidad de tiempo, cuando solo se tiene en cuenta el trabajo realizado en determinado número de horas o de días sin la estimación de su resultado; b) Por unidad de obra, por pieza o a destajo, cuando se toma en cuenta lo realizado por el trabajador, sin consideración al tiempo que empleó en la ejecución; c) Por tarea, cuando el trabajador se obliga a un rendimiento determinado dentro de un tiempo convenido.

**Artículo 84.-** Salario ordinario es el que se devenga durante la jornada ordinaria, en el que están comprendidos el salario básico, incentivos y comisiones. Salario extraordinario es el que se devenga en las horas extras.

**Artículo 85.-** Todo trabajador tiene derecho a un salario mínimo. Salario mínimo es la menor retribución que debe percibir el trabajador por los servicios prestados en una jornada ordinaria de trabajo, de modo que le asegure la satisfacción de las necesidades básicas y vitales de un jefe de familia. El salario mínimo será fijado por la Comisión Nacional de Salario Mínimo que se regirá conforme la ley.



## CAPÍTULO II PAGO DE SALARIO

**Artículo 86.-** El salario se pagará en moneda de curso legal, en día de trabajo, en el lugar donde se preste el servicio, en el plazo y cuantía fijados en el contrato o derivados de la relación de trabajo, no mayor dicho plazo a una semana si se trata de obreros, ni de quince días si se trata de empleados; queda a salvo el acuerdo entre el empleador y trabajador cuando por razones justificadas el salario ha de pagarse en sitio distinto. En ningún caso podrá efectuarse el pago con mercaderías, vales, fichas u otros signos representantes con que se pretenda sustituir la moneda. La falta de cumplimiento del pago del salario en el tiempo convenido o en el que la ley ordene, en su caso, además de las sanciones establecidas en este código, obligará al empleador a pagar al trabajador, por cada una de las dos semanas de trabajo subsiguientes a la primera, un décimo más de lo debido, por cada semana de retraso, salvo que el incumplimiento se deba a fuerza mayor o caso fortuito.

Es prohibido pagar salarios en bares, cantinas o lugares similares, excepto a los trabajadores que laboren en esos establecimientos.

**Artículo 87.-** Los séptimos días serán remunerados; si el salario se paga por períodos quincenales, se entiende que están incluidos en la remuneración.

**Artículo 88.-** Del salario serán hechas las deducciones legales correspondientes.



### CAPÍTULO III

#### MEDIDAS DE PROTECCIÓN DEL SALARIO

**Artículo 89.-** El salario, el pago de vacaciones no gozadas, el décimo tercer mes y las indemnizaciones por riesgo o accidente de trabajo, gozan de los siguientes privilegios: a) Son preferentes a cualquier otro crédito, excepto los alimentos de familiares del trabajador declarados judicialmente; b) El salario de los trabajadores no será afectado por concurso, quiebra o sucesión y se pagará en forma inmediata.

**Artículo 90.-** Los anticipos que el empleador haga al trabajador a cuenta del salario no devengarán intereses.

**Artículo 91.-** El trabajador tiene derecho a revisar los documentos relacionados con el pago de su salario.

**Artículo 92.-** El salario mínimo es inembargable excepto para la protección de la familia del trabajador.

### CAPÍTULO IV

#### DEL DECIMO TERCER MES

**Artículo 93.-** Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le pague un mes de salario adicional después de un año de trabajo continuo, o la parte proporcional que corresponda al período de tiempo trabajado, mayor de un mes y menor de un año. Se entiende por salario adicional o décimo-tercer mes la remuneración en dinero recibido por el trabajador en concepto de salario ordinario conforme este Código.



**Artículo 94.-** El salario adicional anual o décimo tercer mes se pagará conforme al último mes de salario recibido, salvo cuando se devengare salario por comisiones, obra, al destajo y cualquier otra modalidad compleja; en estos casos se pagará conforme el salario más alto recibido durante los últimos seis meses.

**Artículo 95.-** El décimo-tercer mes deberá ser pagado dentro de los primeros diez días del mes de diciembre de cada año, o dentro de los primeros diez días después de terminado el contrato de trabajo. En caso de no hacerlo el empleador pagará al trabajador una indemnización equivalente al valor de un día de trabajo por cada día de retraso.

**Artículo 96.-** Para efectos del pago del décimo-tercer mes serán también consideradas como tiempo efectivo de trabajo: las vacaciones disfrutadas, las ausencias justificadas, los permisos con o sin goce de salario, los asuetos,



## ANEXO N° 5.





ANEXO N° 6.

Grado 1	Puestos no calificados	Trabajo esencialmente rutinario, que requiere de poca precisión y de una experiencia limitada
Grado 2	Puestos calificados	Requieren de ciertos requisitos mentales y de algo de experiencia general y específica para poder desempeñar diversas tareas de cierto grado de dificultad
Grado 3	Puestos especializados	Requieren de un espíritu analítico y creador para poder resolver problemas técnicos complejos y desarrollar métodos



## ANEXO N° 7.

### Escala comparativa de puestos

CARGOS	ESFUERZO MENTAL		HABILIDAD		ESFUERZO FISICO		REPONSABILIDAD	
	FACTOR 1		FACTOR 2		FACTOR 3		FACTOR 4	
	A	B	A	B	A	B	A	B
Mecanógrafa	5	\$45,00	5	\$40,00	2	\$40,00	5	\$45,00
Auxiliar de importaciones	4	\$80,00	3	\$150,00	1	\$50,00	3	\$30,00
Supervisor	2	\$100,00	2	\$200,00	4	\$20,00	2	\$80,00
Jefe Personal	1	\$200,00	1	\$250,00	5	\$10,00	1	\$140,00



## ANEXO N° 8.

### Clasificación de compensaciones financieras y no financieras

