

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM-ESTELI**

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



**Seminario de Graduación para optar al título Licenciatura en
Administración de Empresas**

**Aplicación del programa de compensación y su incidencia en la motivación
laboral de los trabajadores del área de empaque de la empresa PENSA (Puros
de Estelí, Nicaragua S.A.) de la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año
2015.**

Autores:

Ochoa Silva Isaura Audelina.

Pérez Hernández Jessica Nayaris.

Romero Valdivia Cinthya Susana

Tutor:

Lic. Héctor Javier Moncada

Estelí, 29 de enero del 2016



Agradecimiento

A Dios

Nuestro creador y dador de vida, por darnos la sabiduría e inteligencia para resolver las situaciones que se nos presentan.

A Nuestros Padres

Por su apoyo incondicional, sus consejos y por su gran amor.

A la Universidad

Agradecemos a la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí y a los docentes quienes contribuyen en la tarea educativa superior, por habernos vertido sus enseñanzas y permitido realizar los estudios de la carrera profesional Administración de Empresas.

Personas y empresa

Agradecemos a todas las personas y principalmente a la empresa PENSA quienes nos brindaron y facilitaron su tiempo e información.



Dedicatoria

Isaura Audelina Ochoa Silva: Dedico este trabajo a Dios, a mis Padres, mi esposo y mi hijo por estar a mi lado en los momentos más difíciles de mi vida.

Cintha Susana Romero Valdivia: Dedico este trabajo a la luz y Gracia de Dios por darme la vida, salud, sabiduría e inteligencia y ser mi guía en culminar mis Estudios, a mis padres, mi familia y amigos que estuvieron siempre a mi lado.

Jessica Nayarís Pérez Hernández: Dedico este trabajo a Dios mi padre celestial, a mi familia y a todas las personas especiales que me apoyaron y siempre estuvieron a mi lado alentándome día a día.



VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: Ochoa Silva Isaura Audelina, Pérez Hernández Jessica Nayarís y Romero Valdivia Cinthya Susana, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: **“Aplicación del programa de compensación y su incidencia en la motivación laboral de los trabajadores del área de empaque de la empresa PENSA (Puros de Estelí, Nicaragua S.A.) de la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2015”**.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Es relevante señalar que la investigación sobre la **Aplicación del programa de compensación y su incidencia en la motivación laboral de los trabajadores del área de empaque de la empresa PENSA (Puros de Estelí, Nicaragua S.A.) de la ciudad de Estelí**, es un tema que por primera vez se ha trabajado, y de igual manera no existe poca información sobre el mismo, valoro positivo el análisis de sus datos los que están relacionados con sus objetivos.

Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones del jurado en la pre defensa, se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de seminario de graduación vigente y por lo tanto, está listo para ser presentado en la defensa final.

Dado en la ciudad de Estelí a los quince días del mes de enero del 2016.

Atentamente.

Lic. Héctor Moncada

Índice

I. Introducción	1
1.1. Antecedentes	3
1.2. Planteamiento del problema	5
1.3. Preguntas Problemas	6
1.3. Justificación	7
II. Objetivos	9
2.1 Objetivo General.....	9
2.2 Objetivos Específicos.....	9
III. Marco Conceptual	10
IV. Hipótesis	36
4.1 Variables	36
4.2 Operacionalización de variables	37
V. Diseño Metodológico	41
5.1 Tipo de Investigación	41
5.2 Universo de Estudio	41
5.3. Muestra	42
5.3.1 Tipo de muestra	42
5.3.2 Criterios de selección de la muestra	42
5.4. Técnicas de Recolección de datos o instrumentos	42
5.4.1 Diseño de instrumento.....	42
5.5. Etapas de la Investigación.....	44
5.5.1 Investigación Documental	44
5.5.2 Elaboración de Instrumentos.....	44
5.5.3 Trabajo de Campo.....	44
5.5.4 Elaboración de Documento Final.....	44
VI. Resultados	45
6.1 Estructura de la Empresa	45
6.2 Tipos de compensaciones.....	48
6.2.1 Mejor tipo de compensación.....	49
6.2.2 Otro tipo de compensación	50
6.3 Parámetros de las compensaciones.....	51

6.4	Efecto de las compensaciones	52
6.4.1	Nivel propio de motivación.....	53
6.4.2	Fidelidad del trabajador.....	54
6.5	. Propuesta de medidas para mantener motivados a los trabajadores	56
6.6	Cronograma	63
VII.	Conclusiones	58
VIII.	Recomendaciones	59
IX.	Bibliografía	60
XI.	ANEXOS	62



I. Introducción

La economía de la ciudad de Estelí se caracteriza por ser dinámica en las actividades socioeconómicas de la ciudad, siendo las industrias de tabaco de mayor potencial acaparando la mayor parte del comercio en Estelí. Según Manuel Arcia, responsable del área empleo y salario del Ministerio del Trabajo indica que en el departamento de Estelí actualmente existen 42 fábricas de tabaco registradas bajo el régimen de zonas francas y todas están inscritas en el Ministerio del Trabajo (MITRAB).

Estas fábricas generan más de 30,000 empleos siendo el 60% ocupado por mujeres; e impulsan el crecimiento socioeconómico de una buena parte de la población de municipios de Estelí. Las producciones anuales de esta industria son superiores a los 100 millones de puros, más del 70% de esta producción se coloca en Estados Unidos y para los Norte americanos los puros nicaragüenses representan ya el 40% de su mercado.(Fonseca, 2007)

La implementación de un programa de compensación constituye un factor clave para contribuir al mejoramiento motivacional específicamente en el desempeño y motivación del trabajador.

Es del conocimiento de los trabajadores las distintas compensaciones que emplea una empresa y que tienen el derecho de recibir; así mismo es opción de la empresa agregar compensaciones adicionales en beneficio a sus trabajadores, esto representa la principal atracción de las personas para optar a un empleo en el que se sienta retribuido según su necesidad.

La presente investigación consiste en la aplicación del programa de compensación y su incidencia en la motivación laboral de los trabajadores del área de empaque de la empresa PENSA (Puros de Estelí, Nicaragua S.A.) de la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2015; para lo cual, se dividió en seis capítulos que marcan el camino para la correcta consecución de los objetivos propuestos.



El primer capítulo aborda de manera general antecedentes, planteamiento del problema y justificación de la investigación; en el segundo se plantean los objetivos que delimitan el alcance del estudio.

En el tercer capítulo se presenta el marco conceptual en el que se definen los principales elementos a analizar en nuestra investigación, tomando como referencia fuentes primarias y secundarias de información; elementos tales como: compensaciones, motivación laboral, rendimiento productivo, entre otros.

En los capítulos cuatro y cinco se plantea la hipótesis y se desarrolla el diseño metodológico, respectivamente este último basado en la aplicación de instrumentos a los trabajadores de la empresa PENZA (Puros de Estelí Nicaragua S.A) con el fin de proponer acciones para el mejoramiento motivacional que brinda la empresa hacia su personal.

En el capítulo seis se procesó y analizó la información, obteniendo resultados como los tipos de compensación, nivel motivacional, parámetros utilizados y otras limitantes encontradas en el transcurso de la investigación.



1.1. Antecedentes

En la última década, Nicaragua se ha convertido en uno de los principales fabricantes de puros, en especial la región de "Las Segovia", en particular el Departamento de Estelí donde la mayoría de las fábricas de puros se han asentado, produciendo muchos de los mejores y más premiados marcas de puros de todo el mundo.

En las industrias de tabaco existentes en el municipio de Estelí, se destaca PENZA o puros de Estelí Nicaragua Sociedad Anónima, ésta es la nueva fábrica de 55,000 pies cuadrados de J.C. Newman instalada en el mes de octubre del año 2011, situada en la ciudad de Estelí, Nicaragua. Con una capacidad de producir más de veinticinco millones (25, 000,000) de puros al año y genera ocho cientos (800) empleos directos.

Los puros se destacan por ser elaborados por laboriosas y ágiles manos de hombres y mujeres que con amor, delicadeza y entrega ofrecen a los fumadores el deleite del sabor y aroma propio y único del tabaco cosechado en suelo Nicaragüense.

Para realizar esta investigación se hizo revisión documental de tesis relacionadas con el tema de investigación "Aplicación del programa de compensación y su incidencia en la motivación laboral de los trabajadores del área de empaque de la empresa PENZA (Puros de Estelí, Nicaragua S.A.) de la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2015". En la biblioteca "Urania Zelaya" de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, encontrando las siguientes investigaciones:

Un primer estudio realizado en el año 2003 titulado: Descripción y análisis de puestos-evaluación al desempeño en la empresa de servicios de acueductos y alcantarillados de la ciudad de Estelí en el año 2003, elaborado por: Carla Cerrato Benavides, Lorgia Cruz Casco e Imelda Moreno Benavides, y su objetivo fue determinar los métodos y procedimientos utilizados en la descripción, análisis de puestos y evaluación al desempeño.



Un segundo estudio realizado en el año 2013 titulado: Desarrollo de un sistema de seguridad industrial (manual de higiene y seguridad industrial) en la tabacalera puros de Estelí Nicaragua S.A., PENSA elaborado por: Anyoli Massiel Ordoñez Gutiérrez, Saúl Natán Pérez Peralta y Cintia Tatiana Urbina Soto, con el objetivo de proporcionar un manual de higiene y seguridad industrial para garantizar el mejoramiento de las condiciones de trabajo de PENSA.

Un tercero estudio realizado en el año 2013 titulado: Incidencia del análisis financiero en el proceso de toma de decisiones de la empresa puros de Estelí S.A. (PENSA) durante el año 2013. Elaborado por Keyling Giovanni Moreno Marín y Dimas Ismael Torrez Zelaya, con el objetivo de determinar la relación de los resultados de las razones financieras con las decisiones tomadas durante el año 2013 en la empresa PENSA Puros de Estelí Nicaragua S.A.

Y un último estudio, realizado en el 2014 titulado: Análisis del desempeño del personal que labora en el área de farmacia de la clínica médica previsional MINSA Filial San Juan de Dios en la ciudad de Estelí, 2013-2014. La investigación fue elaborada por: Aura Delia Moreno Torres, Elba Lisbeth Ruiz Hernández y Yasari Lisbeth Pérez Pérez, y su objetivo fue proponer estrategias que contribuyan al eficiente desempeño laboral en el área de la farmacia de la clínica médica previsional MINSA Filial San Juan de Dios de la ciudad de Estelí, 2013-2014.

Por tanto, esta investigación se convertirá en la primera tesis relacionada con las compensaciones laborales en el área de empaque de la empresa de tabaco PENSA. Así mismo, se valora el nivel de desarrollo y resultados alcanzados en la motivación de los trabajadores.



1.2. Planteamiento del problema

Descripción del problema

PENSA es una empresa manufacturera dedicada a la elaboración y comercialización de puros, donde se llevan a cabo gran cantidad de transacciones contables y de otra índole; esta se encuentra ubicada frente a costado noroeste de la Facultad Regional Multidisciplinaria UNAN- Managua FAREM-ESTELI.

En Nicaragua el tabaco es diseñado con mayor sabor para ser disfrutado por los consumidores. Debido al creciente impacto productivo que el tabaco ha generado en la región y la gran aceptación del mercado internacional, la familia Newman decidió invertir y extender sus procesos productivos hasta Nicaragua creando una empresa generadora de empleos y oportunidades para la población. Dicha empresa empieza sus actividades productivas el 05 de octubre del año 2011 con el nombre Puros de Estelí Nicaragua S.A (PENSA).

La empresa Puros de Estelí Nicaragua S.A. (PENSA) cuenta con cuatro áreas que son: administración, pre-industria, producción y empaque.

En el área de empaque laboran cincuenta y uno (51) trabajadores de ambos sexos entre ellos están 47 mujeres y 4 varones, los cuales desde su fundación en Octubre del 2011 reciben algunas compensaciones, pero se desconoce si la empresa cuenta con un programa organizado y sistematizado que este dirigido al mejoramiento del nivel de satisfacción y motivación de los trabajadores. Además, de valorar los efectos de las compensaciones y medir el rendimiento de la productividad laboral.



1.3.Preguntas Problemas

1. ¿Qué tipo de compensaciones aplica la empresa Puros de Estelí Nicaragua con los trabajadores del área de empaque?
2. ¿Cuáles son los parámetros o condiciones que se toman en cuenta en la empresa para aplicar las compensaciones?
3. ¿Cómo se refleja el efecto de las compensaciones en la motivación de los trabajadores del área de empaque de la empresa?
4. ¿Qué medidas se deben establecer para mantener motivados a los trabajadores?



1.3. Justificación

La empresa privada, especialmente la maquila de zona franca realiza acciones de compensación con sus trabajadores con la finalidad de estimular el comportamiento de los mismos en la dirección de mejorar la rentabilidad y productividad de su mano de obra especializada.

En este sentido, la empresa Puros de Estelí Nicaragua S.A. (PENSA) lleva a cabo varias actividades durante el año celebrando fechas importantes y brindando estímulos materiales a sus trabajadores que lógicamente deben de tener algún efecto en la motivación, rentabilidad y productividad basado en las políticas de la empresa.

Un buen programa de compensaciones en la empresa Puros de Estelí Nicaragua (PENSA) traerá como consecuencia mejorar el nivel de motivación y estabilidad en los trabajadores en general y tendrá sus resultados en la productividad laboral y en la rentabilidad de la empresa.

Por ello se vio la necesidad de realizar la investigación sobre las compensaciones laborales que reciben los trabajadores a cambio de su trabajo y la motivación que estas generan en cada uno de ellos.

Esta investigación está dirigida a determinar si la empresa tiene un programa organizado y sistemático de compensaciones para los trabajadores en general y del área de empaque en particular, que permita conocer el grado con que operan y si el mismo tiene definido claramente los objetivos finales de motivación y productividad que se pretenden alcanzar en la empresa en un periodo determinado.



Esta investigación tiene el propósito de profundizar en conocimientos económicos teórico - práctico para el desarrollo de nuestra formación académica, además, la información obtenida servirá como fuente para otras investigaciones en el sector de la industria manufacturera de puros y el empleo de programa de compensación incidiendo en la motivación de los trabajadores, además se pretende recomendar medidas que contribuyan al mejoramiento del programa de acuerdo a los resultados obtenidos.

Por otra parte servirá como base a los estudiantes de la Facultad Multidisciplinaria de Estelí interesados en la elaboración de temáticas similares.



II. Objetivos

2.1 Objetivo General

Determinar la incidencia del programa de compensación en la motivación laboral de los trabajadores del área de empaque de la empresa PENSA (puros de Estelí Nicaragua S.A.) de la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2015.

2.2 Objetivos Específicos

1. Describir los tipos de compensaciones que la empresa PENSA realiza a los trabajadores del área de empaque.
2. Mencionar los parámetros tomados en cuenta por la empresa para la aplicación de las compensaciones.
3. Identificar el grado de estabilidad y los efectos de las compensaciones en el nivel motivacional los trabajadores.
4. Proponer estrategias de compensación para el mejoramiento motivacional de los trabajadores.



III. Marco Conceptual

Un programa de compensación es un instrumento o documento de lineamientos o directrices que se lleva en la planeación, queda establecido como política de la empresa y está dentro del plan estratégico para recompensar financiera o no financiera mente a los trabajadores de la empresa, este puede ser a corto o largo plazo.

La información obtenida se abordara en tres ejes 1.Compensaciones financieras y no financieras, 2. Motivación laboral y 3. Técnicas de reclutamiento, selección, contratación y mantenimiento de personal.

Compensación

La palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización.

Los procesos compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar.(Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2002)

Parámetros de compensación

También en los planes de compensación no tradicionales debe determinarse el monto de los incentivos y la periodicidad con la que se entregaran. Para ese fin, es necesario establecer parámetros claros que conduzcan a evitar la confusión y no permitan diferentes interpretaciones.

En el caso de los incentivos individuales o de grupo siempre es preferible especificar la política en una o dos frases muy claras. Por ejemplo, si se establece un sistema de incentivos con base en el número de unidades producidas se puede especificar que el incentivo se pagara siempre y cuando la unidad producida cubra los niveles de calidad estipulados por el departamento correspondiente.



En el caso de los programas de participación de utilidades suele adoptarse como norma un porcentaje de los costos reducidos o del incremento en utilidades. (Werther, 2000)

La administración de un sistema de incentivos puede ser compleja igual que con cualquier sistema de control, es necesario establecer parámetros y determinar objetivos y maneras de medirlos. En el caso de muchos empleos, la determinación de parámetros muy exactos puede resultar muy costosa o la naturaleza misma del trabajo impide la exactitud absoluta.

Un sistema puede conducir, por ejemplo, a que los beneficiados reciban una compensación superior a la de sus supervisores, con los inconvenientes que ello implica. Otro problema puede surgir cuando se presentan factores que el empleado no controla (Como desperfectos y averías del equipo que opera), que le impiden llegar a su objetivo.

Es frecuente que los sindicatos se opongan a los sistemas de incentivos por temor de que la administración de la empresa varía la norma más adelante y la situación lleve a los trabajadores a laborar de manera más ardua por la misma compensación. Este factor puede conducir al grupo de trabajo a ejercer presión colectiva para que ninguno de sus integrantes exceda los niveles de productividad del grupo.

Las ventajas de los sistemas de incentivos desaparecen cuando las presiones de los grupos de trabajo impiden el mejoramiento de la productividad. (Werther, 2000)

Compensación y productividad

El dinero puede ser un motivador efectivo para alcanzar mayor productividad.

La compensación financiera directa es el pago que recibe cada empleado en forma de salario, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. El salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que este ejerce y por los servicios que presta durante determinado periodo.



El salario puede ser directo o indirecto. Directo es el que recibe contra prestación del servicio en el cargo.

La compensación financiera indirecta constituye el salario indirecto, resultante de cláusulas de la convención colectiva del trabajo y del plan de beneficio y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas. La suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración. Por consiguiente la remuneración abarca todos los elementos del salario directo y todos los salarios de los elementos indirectos.

En otras palabras la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe directa e indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización, la remuneración es género y el salario es especie.

Se da el nombre de compensación al sistema de incentivo y recompensa que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella. La compensación es probablemente, la razón principal por lo que las personas buscan un empleo.

Compensaciones Financieras directas, salarios directos, premios, comisiones.

La compensación financiera indirecta. El salario indirecto, incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo). La suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración. (Idalberto, 2000)

Compensaciones Financieras indirectas

Vacaciones, gratificaciones, propinas, horas extras.



Las compensaciones no financieras.

Como prestigio, autoestima, reconocimiento y estabilidad en el empleo afectan profundamente la satisfacción con el sistema de compensaciones.(Idalberto, 2000)

El programa de las compensaciones

Los empleados aportan sus contribuciones físicas e intelectuales a la empresa a cambio de una compensación, pero el término “compensación” abarca mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios. En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

La inmensa mayoría de las organizaciones modernas de todo tipo y giro incluye una amplia gama de prestaciones y servicios como parte del paquete total de compensación que le corresponde a cada empleado.

La seguridad física y financiera a la que cada integrante de la organización tiene derecho deriva también de la existencia de leyes y disposiciones legales que señalan con claridad cuáles son las obligaciones de las empresas respecto al personal que emplean.

El campo de la compensación es un área central de todo departamento de recursos humanos en el curso de su labor de obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. Comprender a fondo la función que desempeñan la compensación y la protección resulta esencial para todo profesional de recursos humanos aplicar de manera equitativa y productiva todas las técnicas a su disposición en esta área representa uno de los principales desafíos de su actividad profesional.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de esta vital área a través del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.



Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata, con las dificultades de que esto representa. (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2002)

La falta de satisfacción por la compensación que los empleados reciben puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, e deseo de obtener una mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un trabajo diferente.

Asimismo el escaso interés que despierta una función de manera compensada de manera deficiente o insuficiente puede llevar a ausentismo y a otras formas de protestas pasivas.

Las compensaciones insuficientes, sin embargo, no son el único problema que existe, un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad, y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización.

Los costos altos de la compensación pueden reducir la posibilidad misma de proporcionar empleo a los que disfrutan de una compensación inmoderada.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida el objetivo del departamento del personal en cuanto a retribución de la labor.

Los especialistas en compensaciones pueden contribuir de manera significativa a los objetivos generales de toda la organización; en ocasiones el éxito o fracaso de toda una compañía puede depender de sus esfuerzos.

La compensación no es la única forma de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa.



La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones del desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan también a coordinar los esfuerzos personales con la estrategia general de la compañía.

Pero a diferencia con lo que ocurre con las actividades de reclutamiento y desarrollo personal, los programas de compensación pueden modificarse con rapidez y pueden vincularse con las nuevas estrategias que la corporación vaya adoptando.(Idalberto, 2000).

La flexibilidad y adaptabilidad de la administración de las compensaciones se origina en la amplia gama de sectores que toca. Incluye la compensación directa, mediante sueldos, salarios, incentivos y participación en las utilidades, además incluye la compensación indirecta en el amplio campo de las prestaciones al personal. Al contrario de lo que ocurre en otros campos, donde el cambio necesariamente debe ser gradual, estas áreas pueden ajustarse con rapidez para que correspondan a la estrategia general de la compañía.

Una administración efectiva de las compensaciones tiene los siguientes objetivos.

Adquisición de personal calificado

Las compensaciones deben ser lo suficientemente altas para atraer solicitantes. Los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. En ocasiones se necesita un incentivo adicional, una tasa salarial más alta para traer quienes trabajan en otras compañías.

Retener a los empleados actuales.

Cuando los niveles de compensación no son competitivos. La tasa de rotación aumenta.



Garantizar la igualdad.

La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna y la externa.

La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los pesos, expresado en la fórmula, “igual retribución a igual función”.

La igualdad externa significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

Alentar el desempeño adecuado.

El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.

Controlar los costos.

Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede estar compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.

Cumplir con las disposiciones legales.

Como otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.



Mejorar la eficiencia administrativa.

Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

Administración de las compensaciones

Compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales.

Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras o no financieras.

La recompensa financiera puede ser directa o indirecta.

Las recompensas no financieras, como prestigio, autoestima, reconocimiento y estabilidad en el empleo afectan profundamente la satisfacción con el sistema de compensación.

Se da el nombre de compensación al sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Así, la compensación incluye la remuneración, en todas sus formas posibles. (Idalberto, 2000).

El objetivo de la compensación salarial es crear un sistema de recompensas equitativo para la organización y los empleados.

Una política de compensación debe tener en cuenta siete criterios para ser eficaz:

1. Adecuada. La compensación debe distanciarse de los estándares mínimos del gobierno y del sindicato.
2. Equitativa. A cada persona debe pagársele proporcionalmente a su esfuerzo, sus habilidades y su entrenamiento.



3. Balanceada. Salarios, beneficios y otras recompensas deben proporcionar un paquete total razonables de recompensas.
4. Eficacia en cuanto a costos. Los salarios no pueden ser excesivos, y deben estar de acuerdo con lo que cada organización puede pagar.
5. Segura. Los salarios deben ser suficientes para brindar seguridad a los empleados y ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas.
6. Estimulante. Los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.
7. Aceptable para los empleados. Los empleados deben comprender el sistema de salarios y sentir que es razonables para ellos y para la empresa.(Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 1996)

Remuneración

La remuneración es el pago que reciben los empleados a cambio de su trabajo. Algunas de las opciones estratégicas de RRHH relacionadas con el pago son las siguientes:

Proporcionar a los empleados un salario y un paquete de prestaciones sociales fijos, que cambia poco a poco de año en año (y que por tanto implica un riesgo mínimo) frente al pago de una cantidad variable que puede cambiar.

Pagar a los empleados en función del tipo de trabajo que tienen frente a un pago en función por su contribución particular a la empresa.

Centralizar las decisiones de retribución en un único lugar (como pueda ser el departamento de RRHH) frente a la delegación del poder al supervisor o al equipo de trabajo para que tomen las decisiones sobre la remuneración.(Gómez, Balkin, & Cardy, 2008)

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

1. Motivación y compromiso del personal.
2. Aumento de la productividad.
3. Control de costos.



4. Tratamiento justo de los empleados.

Cumplimiento de la legislación.(Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2002)

El problema que presentan muchos planes de remuneración reside en el hecho de que las personas no sienten tal relación y consideran que la remuneración está en función de la edad, el grado de estudios, el desempeño de años pasados o incluso algunos criterios irrelevantes como la simple suerte o el favoritismo.

El objetivo de la remuneración es crear un sistema de premios que sea equitativo tanto para la organización como para las personas.(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

Remuneración variable

La remuneración fija privilegia la homogeneización y la estandarización de los salarios, facilita la posibilidad de alcanzar el equilibrio interno y externo de la remuneración y permite el control centralizado de los salarios por medio de un departamento encargado de administrar los salarios.(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

Remuneración por habilidades

La remuneración por habilidades busca pagar los salarios con base en aquello que los colaboradores demuestran saber y no por los puestos que ocupan.

Remuneración por competencias

Las competencias se refieren a las características de las personas que son necesarias para obtener y sustentar una ventaja competitiva. Comúnmente, las competencias son más genéricas que los bloques de habilidades.

Las primeras se refieren principalmente al trabajo administrativo y profesional, mientras que las habilidades son empleadas para evaluar funciones técnicas y operativas.



Las competencias constituyen los atributos básicos de las personas que agregan valor a la organización. La definición de las competencias, si bien es reciente, utiliza procedimientos similares a los empleados en el caso de los factores de valuación de puestos. No obstante, las competencias son inherentes a las personas y al trabajo en sí. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

Retribución

La retribución de un empleado tiene tres componentes: la proporción relativa de cada uno de ellos (lo que se conoce como pay mix o conjunto de componentes salariales) varía mucho en función de cada empresa.

El primer componente y el más importante en la mayoría de las empresas, es el salario base es decir, la cantidad fija que recibe normalmente el empleado, ya sea como salario (por ejemplo, un pago semanal o mensual) o como retribución por hora.

El segundo componente de la retribución total está formado por los incentivos salariales, programas diseñados para recompensar a los empleados con altos niveles de rendimiento. Estos incentivos pueden adoptar muchas formas (se incluyen en este componente las primas y la participación en los beneficios de la empresa). El último componente de la retribución total está formado por las prestaciones sociales, a veces denominadas retribuciones indirectas.

Las prestaciones incluyen una gran variedad de programas (por ejemplo, seguros médicos, vacaciones o subsidio de desempleo), cuyos costes ascienden aproximadamente al 42 por ciento al conjunto de retribuciones de los trabajadores. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008)

La retribución por desempeño

La mayoría de los empleados creen que los que más trabajan y se esfuerzan deberían ser los mejor pagados.



Si los empleados consideran que la retribución no está relacionada con los méritos conseguidos por cada cual, se comprometerían menos con la organización, disminuirían su nivel de esfuerzo y estarán pendientes de las oportunidades de empleo en otras empresas.(Gómez, Balkin, & Cardy, 2008)

Derecho de los empleados

Los derechos de los empleados se refieren a la relación entre la organización y cada empleado en particular.

Alguna de las opciones estratégicas que tiene que realizar la empresa en esta área son las siguientes:

Enfatizar la disciplina como mecanismo de control del comportamiento de los empleados frente a un fomento proactivo del comportamiento adecuado desde un principio.

Desarrollar políticas que resaltan la protección de los intereses del empleado frente a las políticas que fomentan los intereses de los empleados.

Utilizar estándares éticos informales frente al desarrollo de estándares explícitos y de procedimientos para aplicar esos estándares.

Los directivos de RRHH de hoy en día se enfrentan a una serie de obstáculos que no existían hace una década. Entre esos obstáculos cobra especial importancia la gestión de los costes (cada vez mayores) asociados a las prestaciones sociales.

Aunque son los costes de los seguros médicos los que han recibido la mayor atención, también están creciendo los costes de muchas otras prestaciones. Sin embargo, las prestaciones son de suma importancia para atraer, retener y motivar a los trabajadores.(Gómez, Balkin, & Cardy, 2008)

Visión general de las prestaciones sociales

Las prestaciones sociales son recompensas colectivas que ofrecen seguridad a los empleados y a los miembros de sus familias.



A veces se les denomina retribuciones indirectas por que toman la forma de un plan (como un seguro médico) y no son pagos en efectivo.

El paquete de prestaciones sociales complementan el sueldo base y a los incentivos en la retribución total.

Tipos de prestaciones sociales

Prestaciones obligatorias.

Seguros médicos.

Pensión de jubilación.

Seguros.

Tiempo libre remunerado.

Servicios a los empleados.(Gómez, Balkin, & Cardy, 2008)

La estrategia de las prestaciones sociales

Para diseñar un paquete de prestaciones eficaz, la empresa tiene que ajustar su estrategia de prestaciones. La estrategia de prestaciones sociales exige decidir tres cuestiones:

- 1) La combinación o el paquete de prestaciones.
- 2) La cuantía de las prestaciones.
- 3) La flexibilidad de las prestaciones.

Las decisiones tomadas son las orientaciones para el diseño del paquete de prestaciones(Gómez, Balkin, & Cardy, 2008)

Premios y sanciones

Las organizaciones, para poder operar dentro de ciertos estándares, cuentan con un sistema de premios (es decir, incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento) y de sanciones (es decir, castigos o penalizaciones, reales o potenciales, para inhibir ciertos tipos de comportamiento) que sirven para reforzar el comportamiento de las personas.



El sistema de premios incluye el paquete total de prestaciones que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos necesarios para distribuirlos.

Éstos no abarcan únicamente los salarios, las vacaciones, los ascensos a puestos más elevados (con salarios y prestaciones más altos), sino también otros como la garantía de poder seguir en el puesto, las transferencias a puestos laterales más desafiantes o a otros que lleven a un crecimiento, así como varias formas de reconocimiento por servicios sobresalientes.

Por otra parte, el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias que pretenden orientar la conducta de las personas para que no se desvíe de los caminos esperados, así como evitar que se repita (advertencias verbales o escritas) o, incluso, en casos extremos, castigar su reincidencia (suspensiones de trabajo) o separar al autor de la convivencia con los demás (despido de la organización). (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007).

Incentivo

Los sistemas de incentivos establecen estímulos con base en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Los incentivos pueden concederse a un grupo, pero con más frecuencia se otorgan sobre bases individuales. (Werther, 2000).

Planes de incentivos

En una era de competitividad, la remuneración fija se tornó insuficiente para motivar e incentivar a las personas, así como para promover un comportamiento proactivo y emprendedor en la búsqueda de metas y resultados excelentes.

Las empresas utilizan planes de incentivos para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores.

La productividad es la relación mensurable que existe entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados para su producción.



En el caso de los recursos humanos, la productividad del trabajo humano es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para terminarla.

La productividad humana depende del esfuerzo realizado, del método racional y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas. El desconocimiento de estos últimos aspectos es la causa de los pobres resultados de las técnicas de productividad de la mano de obra directa. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

Sistemas de Incentivos

Existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor, sea este manual o profesional. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios. Los tipos de incentivos más comunes se presentan a continuación:

Compensación basada en unidades

Los incentivos que se conceden con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Este sistema permite la medición de muchos ángulos de la labor. El pago de incentivos por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad por el efecto que tienen las presiones de grupos sobre las personas que exceden los niveles promedios de desempeño.

Bonos de producción

Los bonos de producción son incentivos que se pagan a los empleados por exceder determinado nivel de producción. Por lo general se ponen en práctica junto con un ingreso básico fijo.

Además de la compensación que estipula su contrato y que suele determinar la ley el trabajador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectuó tras alcanzar determinado nivel.



Comisiones

En los puestos enfocados a ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta de cada uno de los artículos que logre colocar.

En algunos campos, como la venta de bienes raíces o los seguros, la percepción mensual fija de cada agente puede reducirse mucho a favor de un porcentaje alto de comisiones; en otros, como la venta de alimentos y artículos de primera necesidad, la compensación mensual suele crecer y el porcentaje de comisiones disminuir. En todos los casos, el gerente de personal trata de encontrar un punto óptimo para la relación entre ambos ingresos.

Curvas de madurez

Cuando un empleado con calificación profesional o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago suele encontrar que solo un ascenso a una posición directiva le ofrece un camino para continuar mejorando sus ingresos. Los empleados se clasifican según su productividad y su experiencia.

Incrementos por méritos

Los incrementos por méritos constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de su desempeño. Por lo común estos aumentos los decide el supervisor inmediato del empleado junto con los otros superiores.

A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados con un estándar o nivel específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos que conduzcan a una situación poco justa.

Uno de los mayores problemas de los aumentos por méritos estriba en su administración cuando la distribución de los aumentos se distorsiona a causa de otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento.

Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable. (Werther, 2000).



Compensación por experiencia y conocimiento

Los sistemas de compensación por conocimientos especializados constituyen un estímulo al empleado mediante el cual se reconoce el esfuerzo que realiza para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa.

Resulta importante notar que este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, si no en lo que puede hacer. De manera diferente a como operan otros sistemas de incentivos, este evalúa la importancia de un empleado para la organización.

Una mejor compensación es probable también disminuya la tasa de ausentismo así como la tasa de rotación del personal. (Werther, 2000).

Incentivo no monetario

Estos incentivos, sin embargo, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo.

Estos incentivos no financieros son especialmente comunes en los departamentos de ventas, estos incentivos sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objeto específico; es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales.

Entre otros incentivos no financieros se cuentan también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado. (Werther, 2000)

Motivación

Puede decirse que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.



Motivación adquirida

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad; nacemos si, con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, además, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades.(Galicia, 1996) .

Motivación Humana

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas.

El concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una suspensión hacia un comportamiento específico.

Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

Ciclo motivacional.

Este ciclo comienza cuando surge una necesidad. Fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento cada vez que aparece una necesidad, esto rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

Factores motivacionales

Delegación de la responsabilidad

Libertad de decidir cómo realizar un trabajo

Ascensos

Utilización plena de las habilidades personales

Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos



Simplificación del cargo (por quien lo desempeña)

Ampliación o enriquecimiento del cargo (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1996).

Empleado

Que participa con otros en la consecución de un trabajo o un logro. Persona que realiza funciones de cualquier tipo para una empresa o para el gobierno. (Diccionario enciclopédico Oceano, 2014)

Motivación de los empleados

Puede definirse como todo aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano.

En la gestión de RRHH, este término hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o de ejercer más esfuerzo para realizar las tareas encomendadas.

La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo.(Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

La teoría de la motivación intenta explicar porque los empleados están más motivados y más satisfechos con un tipo de trabajo que con otro.

Para los directivos resulta esencial comprender la motivación del trabajo porque los empleados que están muy motivados están en mejor disposición de ofrecer un producto o servicio de calidad superior que aquellos otros trabajadores que carecen de motivación.(Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

Utilizar la motivación y los incentivos no financieros

Uno de los hechos fundamentales de la motivación es que la gente se mueve para conseguir lo que quiere o desea. Aunque el dinero es, sin duda una fuerte motivación, no motiva por igual a todo mundo. A algunas personas les interesa más los aspectos no monetarios de su trabajo.(Gómez, Balkin, & Cardy, 2008)



Sistema de evaluación de puestos

Evaluación y clasificación de cargos. Son dos componentes de la administración salarial que guardan el equilibrio interno de los salarios.

La evaluación de cargos abarca varias técnicas mediante las cuales se aplican criterios comunes de comparación de cargos para construir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de los cargos. La evaluación de cargos es “el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de jerarquización que sirva de base a un sistema de remuneración.

Es una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correlaciones entre los cargos sobre una base coherente y sistemática”.

En otras palabras, la evaluación de cargos se relaciona en lo fundamental con el precio para el cargo. La evaluación de cargo intenta determinar la posición relativa de cada cargo frente a los demás, las diferencias significativas entre los diversos cargos se colocan en una base comparativa para permitir la distribución equitativa de los salarios en una organización, y neutralizar cualquier arbitrariedad.

La evaluación de cargos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada cargo. Aunque existen diferentes enfoques para llevarlas a cabo, cada uno tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo.

El objetivo de la evaluación de cargos es decidir el nivel de los sueldos y salarios que corresponde a cada uno.

Los sistemas más comunes de evaluación de cargos son:

Jerarquización de cargos.

Graduación de cargos

Comparación de factores.

Sistema de puntuación.(Idalberto, 2000).



El método de jerarquización

Es el más sencillo y menos preciso. En él, los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos.

A continuación, cada puesto se integra en una escala subjetiva de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros.

Estas son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva cada función. Cuando se emplea esta técnica resulta muy probable que se destaquen en exceso aspectos poco relevantes, al tiempo que se ignoren aspectos vitales. Lo que es aún más grave, estas jerarquizaciones no establecen diferencia entre los puestos.

Las escalas de compensación que se basan en estas jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero por su falta de precisión, los niveles de pagos resultantes pueden ser sumamente distorsionados (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1996).

Reclutamiento

Es el conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización.

Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.

Reclutamiento interno

Se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

Pros

1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
2. Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.



3. Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.
4. Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental.
5. No requiere socialización organizacional de nuevos miembros.
6. Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.
7. El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.

Contras

1. Puede bloquear las entradas de nuevas ideas, experiencia y expectativas
2. Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual.
3. Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
4. Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
5. Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.

Reclutamiento externo

Se dirige a los candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera la organización para someterlos al proceso de selección del personal.

Pros

1. Introduce ideas nuevas en la organización. Talentos habilidades y expectativas.
2. Enriquece el patrimonio humano por el aporte de nuevos talentos y habilidades.
3. Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.
4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
5. Incentiva la interacción de la organización.
6. Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual.

Contras

1. Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización.
2. Reduce la fidelidad de los empleados al ofrecer las oportunidades a extraños.
3. Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos. Esto representa costos operacionales.
4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados.



5. Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1996).

Entrenamiento

Es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002).

Rotación del personal

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ellas.

La rotación de personal puede estar destinada a inflar el sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados, o dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones, reduciendo los resultados. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1996).

Salario

Es una contra prestación por el trabajo de una persona en la organización a cambio del dinero, elemento simbólico intercambiable, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida, comprometiéndose en una actividad cotidiana y con un estándar de desempeño en la organización. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002).

Salario nominal y salario real

El salario representa la principal forma de compensación organizacional. Existe el salario nominal y el salario real. El salario nominal representa el volumen de dinero fijado en el contrato individual para remunerar el cargo ocupado.



El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe mensual o semanalmente.

Clases de salarios:

Existen 3 clases de salarios. Por unidad de tiempo, por resultados y salario-tarea.

El salario por unidad de tiempo

Es el pago de acuerdo con el tiempo que el trabajador permanece a disposición de la empresa y la unidad de tiempo se puede dimensionar en una hora, semana, quincena o mes. Por esta razón los empleados se denominan por horas o por mes.

El salario por resultados

Se refiere a la cantidad o número de piezas u obras producidas, y abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y primas de producción (recompensas por la actividad alcanzada como los negocios realizados).

El salario por tarea

Es una fusión de las dos clases anteriores. El empleado está sujeto a una jornada de trabajo y el salario está determinado por la cantidad de o piezas producidas.

Composición de los salarios

Los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan. Estos factores actúan independientemente o en conjunto armónico para elevar o bajar los salarios.

Factores internos

1. Tipología de los cargos en la organización.
2. Política de recursos humanos de la organización.
3. Política salarial de la organización.
4. Desempeño y capacidad financiera de la organización.
5. Competitividad de la organización.



Factores Externos

1. Situación del mercado laboral.
2. Coyuntura económica (inflación, recesión, costos de vida).
3. Sindicatos y negociaciones colectivas.
4. Legislación laboral.
5. Situación del mercado de clientes.
6. Competencia en el mercado.(Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2002)

Consecuencias de los salarios

Desde el punto de vista legislativo y fiscal los salarios tienen varias repercusiones. Generan obligaciones sociales que se calculan sobre sus valores en forma de una verdadera cascada.

Las obligaciones sociales son las consecuencias legales que representan las contribuciones establecidas por ley. Las obligaciones que inciden en los salarios son los calculados para la previsión social, el fondo de garantía por el tiempo de servicio y otros más que son sufragados por la organización cuando remunera a sus empleados.

En las obligaciones sociales, se incluye también el tiempo no trabajado por el empleado.(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007).

Componentes de la mezcla sueldo

Compuesto salarial. Hay una serie de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios y determinan sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos se denomina compuesto salarial.

La determinación de los salarios es compleja, ya que muchos factores variables e interrelacionados ejercen efectos diferentes sobre los salarios.

Estos factores actúan independientemente o armónicamente entre sí para elevar o bajar los salarios. No obstante, cuando actúan como fuerzas opuestas, estos factores pueden servir para anularse entre sí y establecer los salarios.



Compuesto salarial

Factores Internos, tipología de los cargos de la organización, política salarial de la organización, capacidad financiera y desempeño general de la organización, competitividad de la organización.

Factores Externos, situación del mercado de trabajo, coyuntura económica (inflación, recesión, costo vida) sindicatos y negociaciones colectivas, legislación laboral, situación del mercado de clientes, competencia en el mercado.(Idalberto, 2000).



IV. Hipótesis

La creación y puesta en práctica de un programa de compensaciones eficiente de la empresa PENZA contribuye a la motivación de los trabajadores para un mayor rendimiento productivo.

4.1 Variables

Variable Independiente

Programa de compensaciones.

Variables Dependiente

Motivación de los trabajadores.

Rendimiento productivo.



4.2 Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Técnica/ instrumento	Procedimientos de análisis
Compensación	En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.	Compensación financiera y no financiera	Tipos de compensaciones. Divulgación. Estrategia de los incentivos. Trabajadores Beneficios	Primaria Textos Documentos Secundaria Gerente general Administradora de recursos humanos Trabajadores de área de empaque.	Encuesta Entrevista Investigación Documental. Guía de observación.	Mixto Porque recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder un problema de investigación.



Motivación	Puede decirse que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.	Estabilidad laboral, satisfacción de los trabajadores.	Actitud ante el trabajo Calidad del trabajo Productividad del trabajo Nivel de desempeño laboral	Primaria Textos Documentos Secundaria Gerente general Administradora de recursos humanos Trabajadores de área de empaque	Encuesta Entrevista Investigación Documental. Guía de observación.	Mixto Porque recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder un problema de investigación.
Rendimiento productivo	Es lo que se obtiene como resultado de haber realizado una actividad o trabajo encomendado.	Productividad de los trabajadores.	Calidad del trabajo	Primaria Textos Documentos Secundaria Gerente general Administradora de recursos humanos.	Encuesta Entrevista Investigación Documental. Guía de observación.	Mixto Porque recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder un problema de investigación.



				Trabajadores de área de empaque		
Comportamiento	Hace referencia a las diferentes formas de reacción del ser humano, actitudes o formas de actuar.	Desempeño.	Actitud de los trabajadores ante el trabajo.	Primaria Textos Documentos Secundaria Gerente general Administradora de recursos humanos. Trabajadores de área de empaque	Encuesta Entrevista Investigación Documental. Guía de observación.	Mixto Porque recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder un problema de investigación.
Cumplimiento laboral	Es la capacidad de cumplir con las medidas o reglas establecidas por la organización.	Capacidad del trabajador.	Asistencia de los trabajadores	Primaria Textos Documentos Secundaria Gerente general Administradora de recursos	Encuesta Entrevista Investigación Documental. Guía de observación.	Mixto Porque recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones



				humanos Trabajadores de área de empaque		para responder un problema de investigación.
Rotación del personal	El termino rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.	Estabilidad laboral.	Tiempo que tienen de laborar los trabajadores.	Primaria Textos Documentos Secundaria Gerente general Administradora de recursos humanos Trabajadores de área de empaque	Encuesta Entrevista Investigación Documental. Guía de observación.	Mixto Porque recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder un problema de investigación.



V. Diseño Metodológico

5.1 Tipo de Investigación

En la presente investigación según el enfoque filosófico es mixta porque recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder un problema de investigación.

Además se definen la relación entre las variables de las compensaciones y el efecto en la motivación en los trabajadores de la empresa PENSA. Se describen las diferentes actividades, procesos y efectos de los informantes claves en el escenario de estudio del programa compensación en la empresa PENSA (Puros de Estelí Nicaragua S.A) de la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2015, apoyándonos en el lenguaje propio de las personas implicadas, en la conducta observable y en el análisis de los documentos.

Según el nivel de conocimiento: según el nivel de conocimiento esta es una investigación aplicada por que se enfoca en el estudio de las compensaciones en el área de empaque de la empresa de tabaco PENSA ubicada en la ciudad Estelí. Se valora el nivel de desarrollo de las compensaciones y los resultados alcanzados en la motivación de los trabajadores.

5.2 Universo de Estudio

El universo de esta investigación lo constituye el área de empaque de la empresa Puros de Estelí, Nicaragua S.A, (PENSA) con sede central en la ciudad de Estelí. PENSA es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de puros establecida en Nicaragua. En el área de empaque laboran 51 trabajadores lo cual representa el universo.



5.3. Muestra

5.3.1 Tipo de muestra

El muestreo es no probabilístico condicional, se trabajó directamente con el área de empaque por lo cual la muestra corresponde a los 51 trabajadores del área de empaque de la empresa PENSA.

5.3.2 Criterios de selección de la muestra

Para seleccionar la muestra se definieron los siguientes criterios:

Informantes claves en la empresa, con amplio conocimiento en programa de compensaciones, (Jefe del área de empaque, Jefe de producción y Jefe Recursos Humanos de la empresa).

Disposición de los informantes claves a ser entrevistados y participación manera voluntaria en el estudio.

Trabajadores del área de empaque que laboran actualmente en la empresa.

5.4. Técnicas de Recolección de datos o instrumentos

6.4.1 Diseño de instrumento

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, se hizo uso de cuatro técnicas de recolección de datos: Guía de observación, encuestas, entrevistas y Revisión documental.

Guía de observación

Estas observaciones son de carácter descriptivo, permiten apreciar los eventos referidos a la higiene laboral de la empresa de puros. Para la aplicación de esta técnica se diseñará una guía con sus respectivas líneas de observación.



La duración de las observaciones depende en gran medida del objeto de estudio, la naturaleza las cuestiones a investigar y de los recursos disponibles.

Encuesta

Una encuesta recoge datos más o menos limitados a partir un número relativamente extenso de casos. Su finalidad es conseguir información sobre las variables y no sobre los individuos. El método de encuesta es un método recogida de datos por medio de preguntas, cuyas respuestas se obtienen de forma escrita u oral, es decir, es un método que estudia determinados hechos o fenómenos por medio de lo que los sujetos expresan sobre ellos.

Entrevista

Esta técnica permitirá establecer contacto directo con los empleados seleccionados como informantes claves, para ello se diseñará una guía con las líneas conversación de la entrevista, según las cuestiones y propósitos de la investigación. Luego se transcribirán las entrevistas para convertirlas en insumos que servirán argumento al momento de realizar el análisis intensivo de la información.

Revisión Documental

La técnica de revisión documental se aplicará con el propósito de conocer los elementos relacionados con el estudio sobre el “Programa de compensación en la empresa PENSA (Puros de Estelí Nicaragua S.A) de la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2015”.Se analizaron los diferentes documentos oficiales emanados por la empresa sobre políticas de compensaciones.



5.5. Etapas de la Investigación

5.5.1 Investigación Documental

Se realizó del 06 de Abril al 29 de Mayo del año 2015. En esta etapa se decide el tema-problema a investigar, como, porque y donde investigarlo.

Se visitaron varios centros de documentación como: biblioteca municipal, biblioteca Urania Zelaya de FAREM- Estelí; igualmente diferentes fuentes en internet. Se revisaron libros, tesis, entre otros.

5.5.2 Elaboración de Instrumentos

Del 02 al 13 de Junio del año 2015 se elaboró una guía de Observación, una de encuesta y una de entrevista semi-estructurada dirigida a los trabajadores del área de empaque de la empresa PENSA en la ciudad de Estelí y personal administrativo de la empresa.

5.5.3 Trabajo de Campo

Las encuestas se aplicaron a los 51 trabajadores del área de producción de empaque y se efectuaron 3 entrevistas dirigidas a: jefe del área de empaque, jefe del área de producción y jefe del área de recursos humanos de la empresa PENSA. En el periodo del 08 al 18 de Agosto del año 2015.

5.5.4 Elaboración de Documento Final

Para la elaboración del informe final se analizó la información obtenida mediante la aplicación de cada instrumento al personal administrativo y personal operario. Para procesar la encuesta se diseñaron tablas de frecuencia por cada una de las preguntas incluidas en los instrumentos. La información de las entrevistas se utilizará para soportar los datos obtenidos de la encuestas.



VI. Resultados

6.1 Estructura de la Empresa

En 1895 Julio Cesar Newman funda la empresa tabacalera J.C. Newman en Estados Unidos Norteamérica, la cual hoy en día es la empresa tabacalera más antigua de la familia. La actividad principal de la empresa es la elaboración y comercialización de puros.

Misión

Dedicarnos a la producción de puros hechos a mano de prestigio y calidad aportando al desarrollo del país y la región mediante la inversión en bienes y servicios, e involucrando así mismo a las personas que día a día se esfuerzan para mantener en alto su marca reconocida, cumpliendo con la actual demanda del mercado internacional.

Visión

Abrir más mercados y seguir satisfaciendo las futuras demandas productivas a nivel internacional, así como continuar manteniendo en alto su marca y su producción de puros de calidad hechos a mano.

Valores corporativos de la empresa

Respeto y confianza: mantener el respeto entre el personal como un medio de aumentar la armonía entre los mismos; así como la confianza a los empleados lo cual permite un buen funcionamiento de la institución donde cabe mencionar que la mayoría manejan grandes cantidades de materia prima y los productos terminados por lo que la confianza brindada a los trabajadores se sustenta con la honradez que ellos mantienen dentro de la empresa.



Comunicación y diálogo permanente: se establece como una manera mantener las relaciones humanas entre el personal en cada uno de los trabajadores para que puedan desempeñarse en sus funciones de la mejor manera.

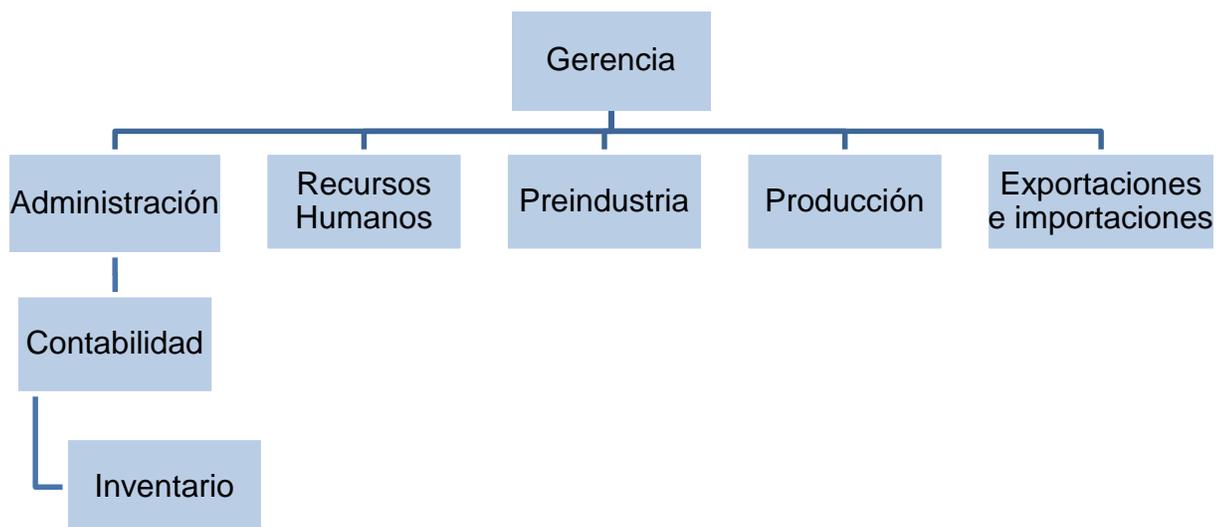
Espíritu de innovación y liderazgo: como una forma de motivar a todo nuestro personal a ser cada día más eficiente en sus labores, se realizan pequeñas actividades innovadoras que marcan la diferencia de nuestra fábrica con la competencia.

Trabajo en equipo: tratamos de mantener el trabajo en equipo entre las diferentes áreas con el fin de solidificar nuestras funciones y mejorar día a día, aportando cada quien su grano de arena y conocimientos.

Responsabilidad social: el involucrarse con la sociedad permite el abrir sus puertas a los diferentes mercados por lo cual la empresa les da la oportunidad laboral a personas con capacidades diferentes y a la sociedad en general.



Organigrama de la Empresa PENSA





6.2 Tipos de compensaciones

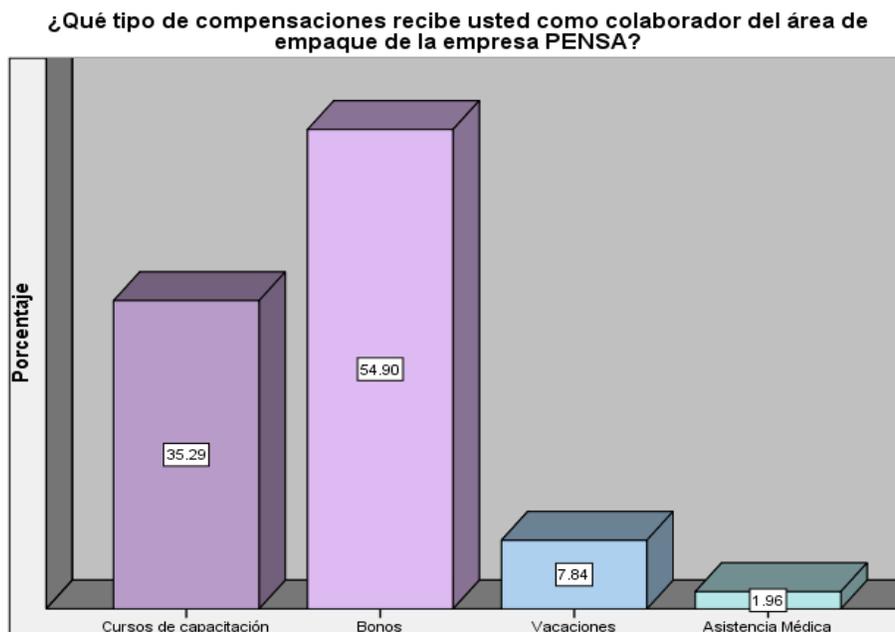
La empresa PENZA (Puros de Estelí, Nicaragua S.A.) cuenta con algunas compensaciones en beneficio a sus trabajadores para mejorar la motivación laboral de cada uno de ellos, entre estas compensaciones están: bono, reconocimiento, vacaciones, cursos de capacitación, asistencia médica, préstamos a los colaboradores y salario.

En entrevistas aplicadas al personal administrativo de la empresa PENZA permitió conocer los beneficios que otorga a sus trabajadores de una manera formal ya que la empresa cuenta con políticas o convenios colectivos siendo de conocimiento por los trabajadores.

Como se refleja en el gráfico No 1, muestra que las compensaciones más recibidas son cursos de capacitación con 35.29%, bonos 54.90%, vacaciones 7.84% y asistencia médica 1.96%

Gráfico No. 1

Tipo de compensaciones



Fuente: Elaboración propia

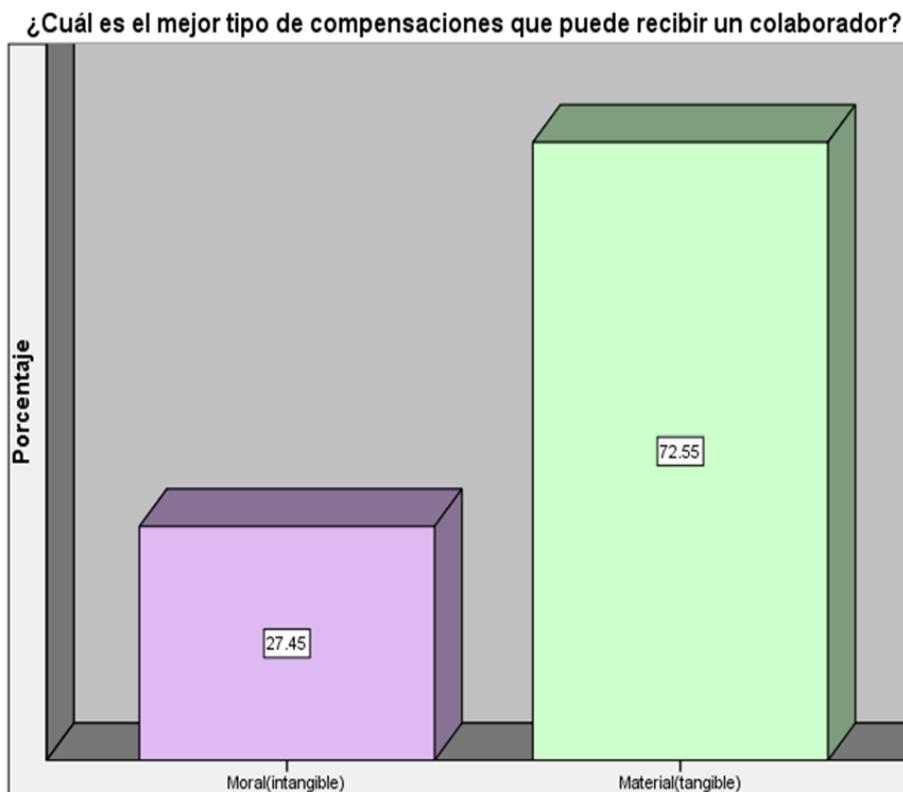


6.2.1 Mejor tipo de compensación

Las compensaciones pueden ser tangibles (material) e intangibles (moral) teniendo mayor impacto las tangibles ya que son las materiales (monetarias) considerando el hecho de que la compensación es el motivo por el cual una persona busca un empleo, según la opinión de los trabajadores coinciden en que el mejor tipo de compensación recibida es la material con un 72.55% y el 27.45% corresponde a la moral.

Gráfico No. 2

Mejor tipo de compensación



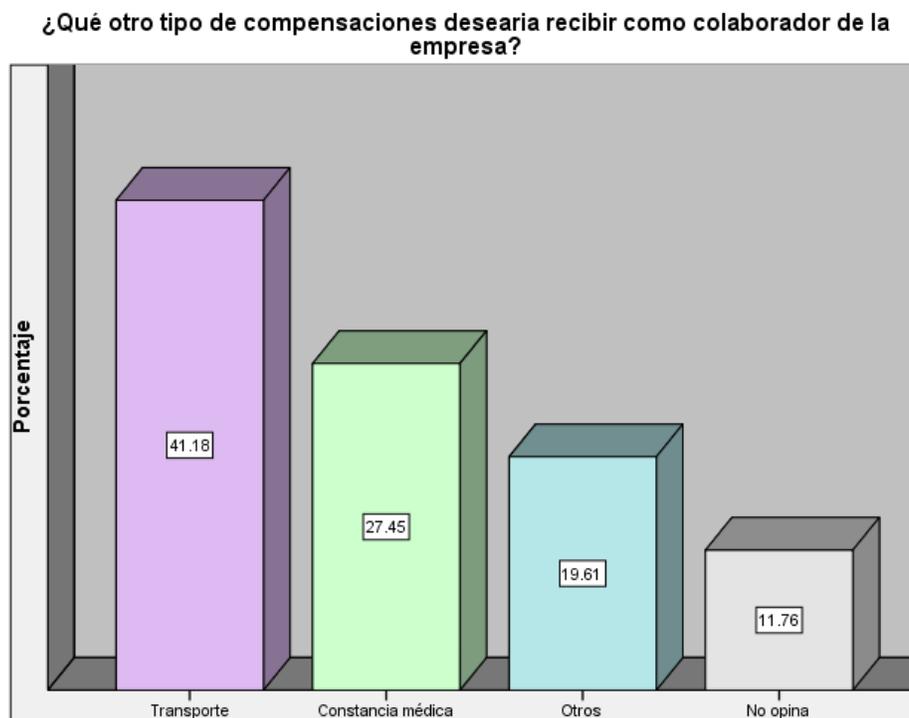
Fuente: Elaboración propia



6.2.2 Otro tipo de compensación

En el inciso 6.2 se hace mención de las compensaciones que la empresa brinda a sus trabajadores, las cuales en su mayoría promueven un nivel motivacional medio, según la encuesta realizada a los trabajadores otros tipos de compensaciones adicionales que desearían recibir sería el transporte con un 41.18% y pago por constancia medica con un 27.45%. Estos dos tipos de compensaciones representan un factor importante que aumentaría el nivel motivacional.

Gráfico No. 3
Otro tipo de compensación



Fuente: Elaboración propia

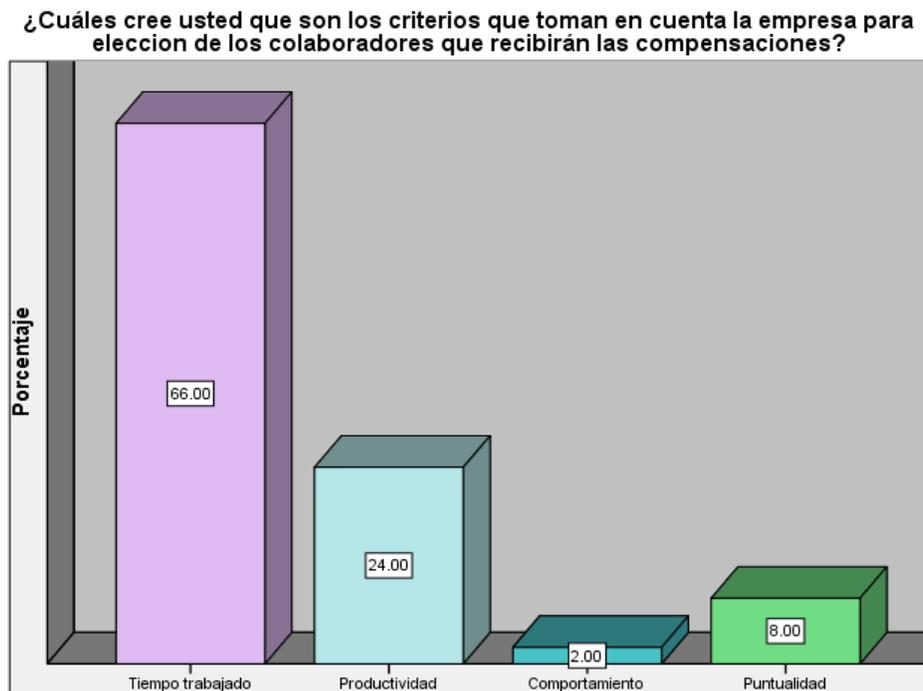


6.3 Parámetros de las compensaciones.

Los parámetros o criterios que son tomados en cuenta por la empresa PENSA para la elección de los trabajadores que recibirán las compensaciones, según la encuesta realizada a los mismos en primer lugar se toma en cuenta el tiempo trabajado con un 66%, productividad 24%, comportamiento 2% y puntualidad 8%.

En la entrevista realizada a los responsables de cada área indican que los criterios tomados en cuenta son la calidad, productividad y responsabilidad.

Gráfico No. 4
Parámetros de las compensaciones



Fuente: Elaboración propia

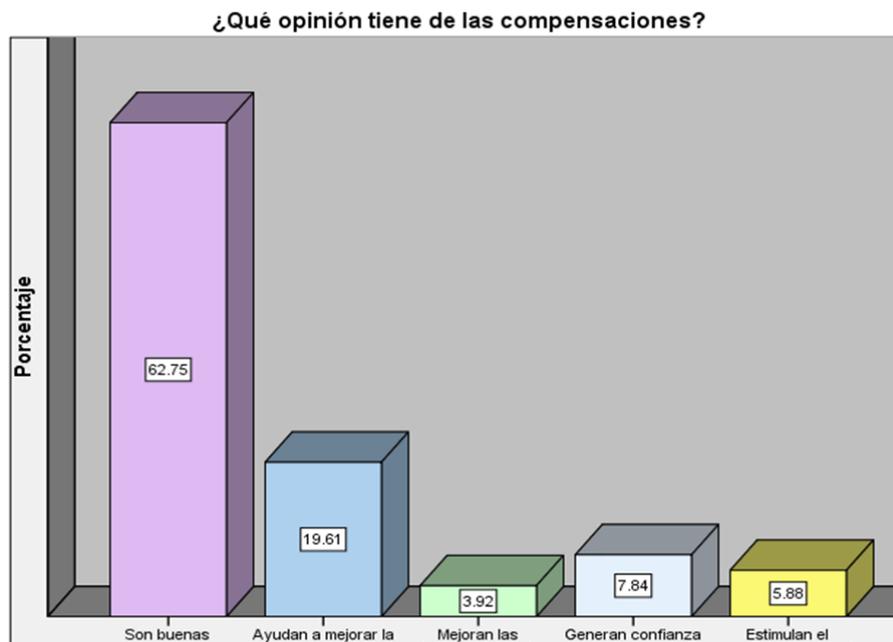


6.4 Efecto de las compensaciones

Tomamos en cuenta el efecto de las compensaciones y lo que generan en cada trabajador, obteniendo en primer lugar con un 62.75% que son buenas considerando el hecho que la empresa paga por producción, 19.61% ayudan a mejorar la conducta del trabajador en cuanto a la puntualidad y responsabilidad, 3.92% mejoran las relaciones laborales realizando un trabajo satisfactorio en un ambiente armónico, 7.84% generan confianza en la empresa, 5.88% estimulan el rendimiento laboral al momento de producir para obtener una mayor compensación.

Gráfico No.5

Efecto de las compensaciones



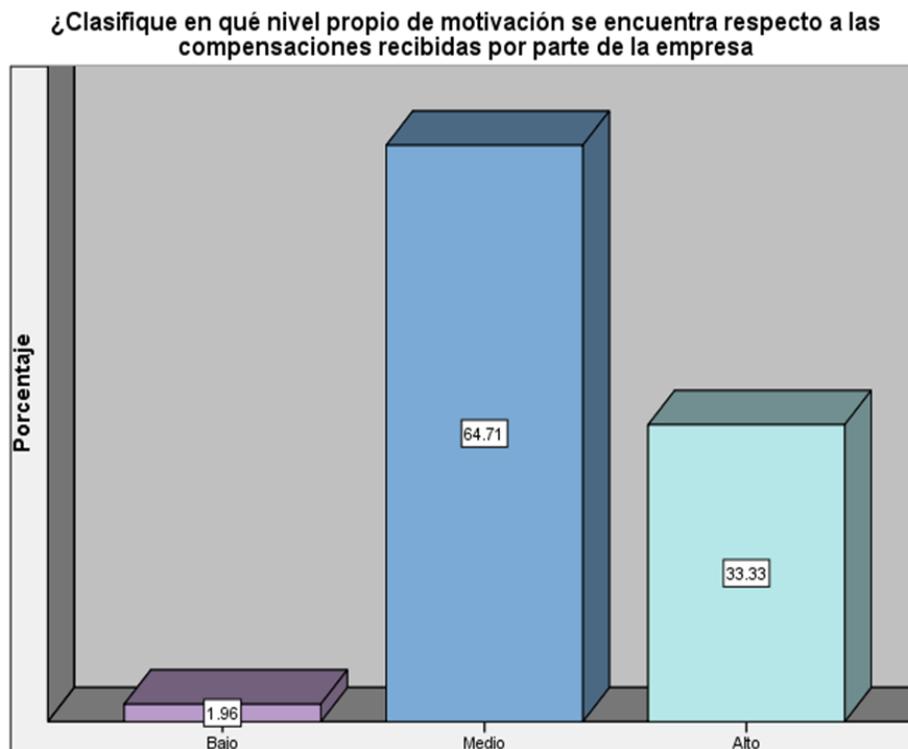
Fuente: Elaboración propia



6.4.1 Nivel propio de motivación

Los trabajadores del área de empaque consideran que las compensaciones recibidas por la empresa son buenas, por lo que destacamos que la empresa PENSA paga mano de obra por producción lo que la diferencia de las demás empresas, tales como: Drew State, Fábrica de tabaco Oliva, Perdomo, Plasencia Cigars y Tambor. Se clasificó el nivel propio de motivación de los trabajadores de la empresa PENSA en tres tipos de niveles bajo, medio y alto obteniendo los siguientes resultados.

Gráfico No. 6
Nivel de motivación



Fuente: Elaboración propia

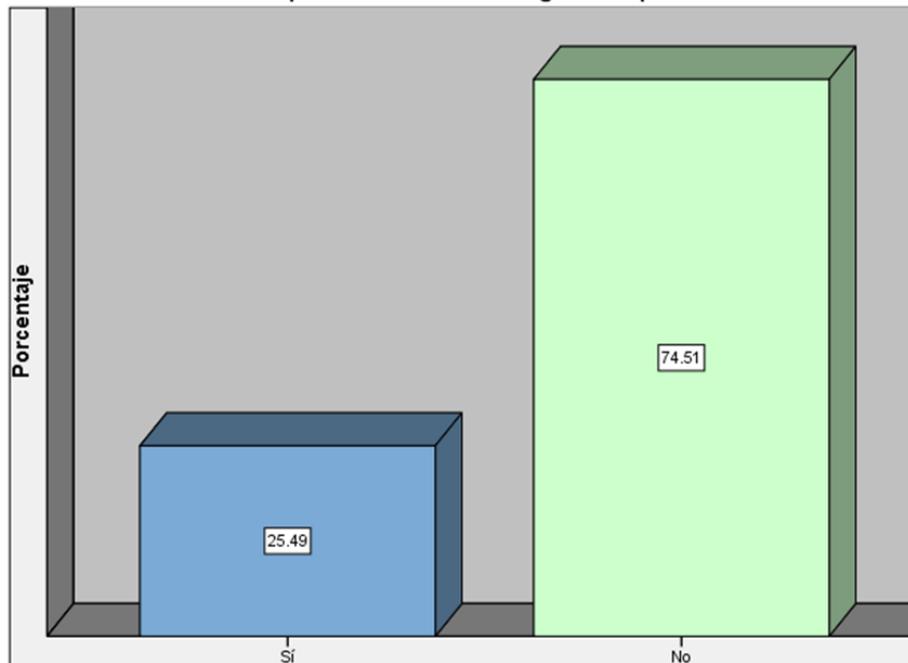


6.4.2 Fidelidad del trabajador

La mayoría de los encuestados afirman serle fiel a la empresa y que no se cambiarían a otra, porque se sienten satisfechos con las compensaciones que la empresa les brinda. Lo que indica que la empresa ha logrado mantener la estabilidad y fidelidad de los trabajadores. Representado por el 74.51% de la opinión de los mismos.

Gráfico No.7
Fidelidad del trabajador

¿Si le ofrecieran una oportunidad de trabajo en otra empresa tabacalera desempeñando el mismo cargo la aceptaría?



Fuente: Elaboración propia

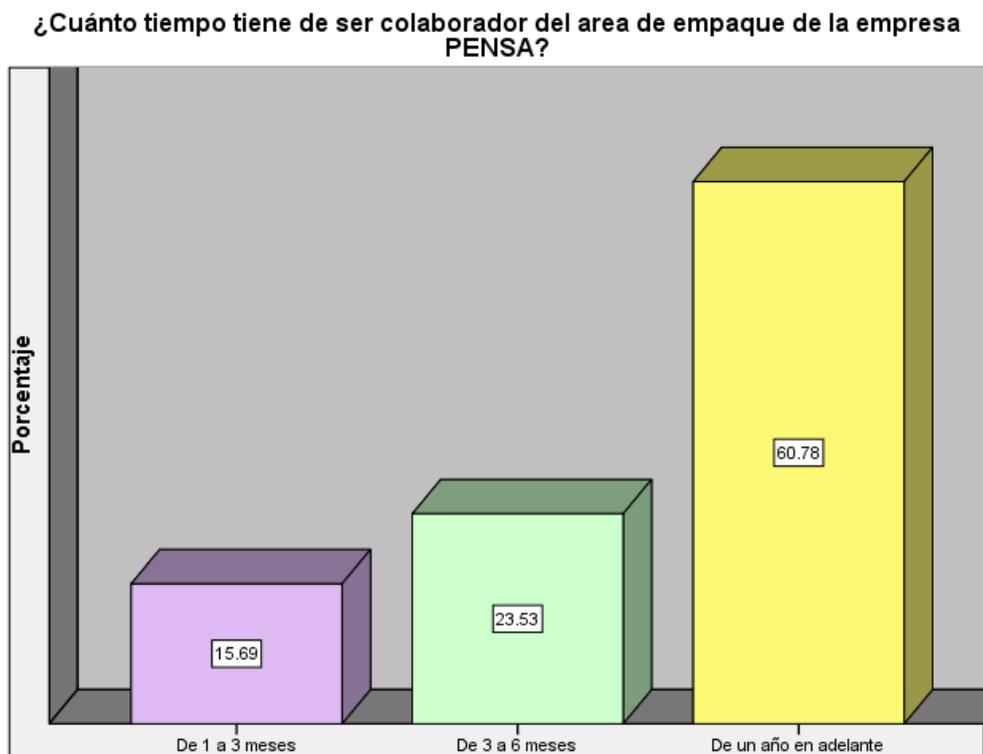


6.4.3 Tiempo de laborar en la empresa PENSA

El 60.78% de los trabajadores del área de empaque tienen más de un año de laborar en la empresa PENSA lo que representa la estabilidad de los trabajadores y la permanencia desde su fundación, el 23.53% tienen de 3 a 6 meses y el 15.69% de 1 a 3 meses esto se debe a que la empresa ha realizado nuevas contrataciones de personal debido al aumento de pedidos.

Gráfico No.8

Tiempo de laborar en la empresa PENSA



Fuente: Elaboración propia



6.5. Propuesta de medidas para mantener motivados a los trabajadores

En la estrategia propuesta se incluye dos (2) acciones a tomar en cuenta (salud y transporte) de relevante importancia para los trabajadores y que representa un beneficio positivo para la empresa ya que constituye una demanda complementaria hacia las compensaciones que la empresa implementa.

- ✓ Aplicación de los derechos al trabajador en cuanto al tema de salud.

Objetivo:

Brindar al trabajador la asistencia de consultas médicas con la seguridad de obtener un pago justo y acorde a lo justificado.

En la empresa PENSA se pagan las constancias solo por acudir a consulta médica de hijos menores, en caso de consulta médica personal la constancia es utilizada como medio justificable de falta para no perder el séptimo y continuar con el puesto de trabajo pero no es remunerada.

Según el artículo 74 de la ley 185 del código del trabajo el empleador concederá a los trabajadores permiso o licencia para acudir a consulta médica personal, consulta médica por enfermedad de los hijos menores o con capacidades diferentes de cualquier edad, cuando no sea posible hacerlo en horas no laborables, 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 primeros 2 casos el trabajador gozará del cien por ciento de su salario; en el tercer caso 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, presentando en todos ellos su respectiva constancia como medio de justificar su ausencia.



Implementación de una política interna de transporte

Objetivo:

Garantizar un costo accesible y seguridad al trabajador.(Gaceta, 1996)

Propuesta de medidas para mantener motivados a los trabajadores

Acciones	Propuesta	Actores claves	Resultados
Aplicación de los derechos al trabajador en cuanto al tema de salud.	Pago de constancias médicas (cuando lo amerite).	Empresa PENSA. Trabajadores de que laboran en la empresa. Clínica médica previsional.	Compromiso y fidelidad del trabajador.
Implementación de una política interna de transporte.	Rutas de transporte. Bono en concepto de transporte.	Empresa PENSA. Cooperativa de transporte. Trabajadores que laboran en la empresa.	Seguridad del trabajador. Mayor productividad. Puntualidad de trabajadores. Estabilidad laboral.



VII. Conclusiones

La empresa PENZA (Puros de Estelí Nicaragua S.A) es una de las empresas manufacturera de tabaco existentes en la Ciudad de Estelí, esta empresa no cuenta con un programa de compensación organizado y sistematizado que permita evaluar el nivel motivacional. Cabe mencionar que la empresa aplica una serie de compensaciones y toma en cuenta los parámetros para la distribución de las compensaciones que permiten la fidelidad, estabilidad de los trabajadores en el área de empaque ya que ellos se encuentran motivados y la mayoría son beneficiados con las diferentes compensaciones recibidas.

Se concluye que si la empresa contara con un programa de compensaciones estructurado con los elementos necesarios este contribuiría al aumento del nivel motivacional de los trabajadores. Por lo tanto, la hipótesis se cumple y para dar continuidad a la resolución de estos problemas se dejan planteadas las medidas propuestas que están básicamente dirigidas al mejoramiento de un programa de compensación.

Para lograr un mejor rendimiento del desempeño de los trabajadores del área de empaque se diseñó una estrategia que incluye dos acciones para que sean tomadas en cuenta por la empresa y así mismo la incorporación en el área de recursos humanos que sea de beneficio tanto a la empresa como a los trabajadores.



VIII. Recomendaciones

Se le recomienda a la empresa PENSA el pago de constancias médica, ya que el trabajador que pasa consulta médica personal no le es remunerada dicha constancia solamente le sirve como medio justificable para no perder su séptimo y poder regresar a su puesto de trabajo.

La implementación de la compensación transporte, ya que representa una alta demanda en los trabajadores y el principal problema de las llegadas tardes y accidentes por utilizar los distintos medios de transporte, y ser más accesible en cuanto a la información que soliciten los estudiantes.



IX. Bibliografía

Baez, g. (2015). propectiva. mexico: Oceanos.

Chiavenato, I. (1996). Administracion de Recursos Humanos (Segunda Edicion ed.). (M. Suarez, Ed., & E. A. S.A., Trad.) Santafe de Bogota Colombia, Colombia: Segunda Edicion. Recuperado el Martes de Mayo de 2015

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano (Primera edición ed.). (L. S. Arévalo, Ed.) Bogotá Colombia, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA; S.A.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (Octava Edición ed.). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORE S.A.

Fonseca. (2007).

Gaceta, L. (Ed.). (30 de Octubre de 1996).

www.ilo.org/dym/natlex/docs/WEBTEXT/45784/65050/S96NICO1.htm.

Recuperado el 03 de NOVIEMBRE de 2015, de

www.ilo.org/dym/natlex/docs/WEBTEXT/45784/65050/S96NICO1.htm.

Galicia, F. A. (1996). Administracion de Recursos Humanos (Cuarta Edicion ed.). (P. M. Anaya, Ed.) Mexico, Mexico: Trillas. Recuperado el Martes de Mayo de 2015

Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). Gestión de Recursos Humanos (Quinta edición ed.). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.

Idalberto, C. (2000). Administracion de Recursos Humanos (Quinta edicion ed.). (L. S. Arévalo, Ed.) Santafé Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERCANA, S.A.



Werther, W. B. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos (Quinta Edición ed.). Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V.

www.oceanouno.com. (2014). Obtenido de www.oceanouno.com.

ANEXOS



Anexo No. 1

Cronograma

No	Actividad	J	J	A	S	O	N	D
1	Diseño Metodológico de la Investigación							
2	Validación de los instrumentos de Investigación							
3	Levantamiento de los datos mediante los instrumentos.							
4	Ordenamiento de los datos recopilados							
5	Procesamiento Estadístico de datos.							
6	Análisis de la Información generada por el sistema.							
7	Redacción del informe preliminar							
8	Revisión del Informe Final de la Investigación.							



Anexo No. 2

Empresa PENSA



Tomada por Cinthya Susana Romero Valdivia

Trabajadores del Área de producción



Tomada por: Jessica Nayaris Pérez Hernández



Trabajadores del Área de Empaque



Producto terminado del área de empaque



Tomadas por: Isaura Audelina Ochoa Silva



Anexo No 3

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
UNAN– MANAGUA – FAREM – ESTELI**

GUIA DE OBSERVACIÓN

- 1.- Visitar la Empresa PENSA en horarios laborales, donde podamos observar el comportamiento de los trabajadores, su disciplina, su disponibilidad y la voluntad a cumplir con sus tareas.

- 2.- Conocer sobre los horarios de entrada y salida del trabajo, horarios para refrigerios y almuerzos, permisos con fines de salud, por problemas familiares y para fines de estudio.

- 3.- Sentirnos parte del ambiente laboral que viven los trabajadores.

- 4.- Darnos cuenta de la reacción que tienen los trabajadores ante la celebración de los distintos eventos festivos que se presenten.

- 5.- Ver grabaciones de cámaras de seguridad para visualizar claramente en conjunto el comportamiento de trabajadores en el área de empaque.



Anexo No 4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

UNAN- MANAGUA – FAREM – ESTELI



Estudiantes de V año de Administración de Empresas

Estimado trabajador:

La encuesta que a continuación se le presenta tiene como objetivo determinar los procesos de compensación de personas en esta empresa, confiando que los resultados serán utilizados para fines solo académicos.

Agradeceremos nos responda con la mayor sinceridad.

MODELO DE ENCUESTA

I. Datos generales

1.1 Nombre del Encuestado: _____

1.2 Nombre de la Empresa: _____

1.3 Edad del Encuestado: _____

1.4 Sexo: F ___ M___

1.5. Nivel académico Primaria___ Secundaria___



II. Experiencia

2.1 ¿Cuánto tiempo tiene de ser trabajador del área de empaque de la empresa PENSA?

Menos de 1 mes _____

De 1 a 3 meses _____

De 3 a 6 meses _____

De 1 año en adelante _____

2.2 ¿Según su criterio cómo valora el ambiente laboral en la Empresa?

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

2.3 ¿Qué Opinión tiene de las Compensaciones?

Son Buenas _____

Ayudan a mejorar la conducta del trabajador _____

Mejoran las relaciones laborales _____

Generan confianza en la empresa _____

Mejoran el ambiente laboral _____

Estimulan el rendimiento laboral _____

Generan mejor productividad _____

III. Remuneración

3.1 ¿Qué tipo de compensaciones recibe usted como trabajador del área de empaque de la Empresa PENSA?

Viajes _____

Cursos de capacitación _____

Bono _____

Canasta Básica _____



- Reconocimientos _____
- Vacaciones _____
- Transporte _____
- Asistencia Médica _____
- Préstamos a los trabajadores _____
- Seguro contra accidentes de trabajo _____
- Salario Por maternidad _____
- Jubilación o plan de previsión Social _____
- Servicio social Y consejería _____

3.2 Cada cuanto recibe usted estas compensaciones

- Mensual _____
- Quincenal _____
- Semanal _____

3.3 Cree usted que es justa?

- Si _____
- No _____

Por que _____

3.4 ¿Cuál es el mejor tipo de compensaciones que puede recibir un trabajador?

- Moral (intangibile) _____
- Material (tangibile) _____

3.5 ¿Qué otro tipo de compensaciones desearía recibir como trabajador de la empresa?



IV. Motivación

4.1 Considera que la empresa cuenta con compensaciones atractivas que motivan a los trabajadores a permanecer en la empresa?

Si ___

No ___

Especifique _____

4.2 ¿Cuáles cree usted que son los criterios que toma en cuenta la empresa para la elección de los trabajadores que recibirán las compensaciones?

Tiempo trabajado _____

Productividad _____

Comportamiento _____

Puntualidad _____

4.3 Cree usted que la implementación de las compensaciones lo motiva a seguir desempeñando su trabajo y ser fiel a la empresa?

Si ___

No ___

Especifique _____

V. Estabilidad

5.1 Si le ofrecieran una oportunidad de trabajo en otra empresa tabacalera desempeñando el mismo cargo lo aceptaría?

Si ___

No ___

Especifique _____



5.2 ¿Cuáles cree usted que son las condiciones laborales que lo atraen a trabajar en la Empresa?

Trato laboral_____

Compensaciones_____

Condiciones Ambientales_____

Prestaciones_____

Transporte_____

5.3 Clasifique en qué nivel propio de motivación se encuentra respecto a las compensaciones recibidas por parte de la empresa.

Bajo_____

Medio_____

Alto_____

Muchas gracias por su gentil colaboración!!!



Anexo No 5

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

UNAN- MANAGUA – FAREM – ESTELI



Estudiantes de V año Administración de Empresas

Tema: Aplicación del programa de compensación y su incidencia en la motivación laboral de los trabajadores del área de empaque de la empresa PENSA (Puros de Estelí, Nicaragua S.A.) de la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2015.

Entrevista dirigida a: Jefe de Área de Empaque, Jefe de Producción de área de empaque y Jefe de Recursos Humanos de la Empresa PENSA.

Estimado amigo(a) la presente entrevista está orientada a los trabajadores relacionados con el área de empaque con el objetivo de determinar los procesos de compensación de personas en esta empresa, confiando que los resultados serán utilizados para fines solo académicos.

Agradeceremos nos responda con la mayor sinceridad.



MODELO DE ENTREVISTA

1. ¿Cuáles son las compensaciones que reciben los trabajadores del área de empaque de PENSA?
2. ¿Qué criterios toman en cuenta al momento de distribuir los diversos tipos de compensación?
3. ¿Cómo se observa el ánimo y la disposición al trabajo por parte del trabajador después de recibir estas compensaciones?
4. ¿Qué tanta importancia le dan los trabajadores a estas compensaciones?
5. ¿Qué tipo de compensaciones (materiales o morales) reciben frecuentemente?
6. ¿Mejora el nivel de rendimiento antes o después de recibir las compensaciones? ¿Por qué?
7. ¿Se toma en cuenta la opinión de los trabajadores en caso de alguna recomendación referente a las compensaciones que reciben?
8. Se da con frecuencia la rotación de trabajadores en el área de empaque?
9. ¿Las compensaciones Generan estabilidad en los trabajadores? ¿Por qué?

Muchas gracias por su gentil colaboración!!!



Anexo No 6

Tablas de contingencias

Cuadro No 1

Sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Femenino	47	92.2	92.2	92.2
Masculino	4	7.8	7.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No 2

Nivel Académico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Primaria	17	33.3	33.3	33.3
Secundaria	28	54.9	54.9	88.2
Universidad	6	11.8	11.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Cuadro No 3

**¿Cuánto tiempo tiene de ser trabajador del área de empaque de la empresa
PENSA?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De 1 a 3 meses	8	15.7	15.7	15.7
De 3 a 6 meses	12	23.5	23.5	39.2
De un año en adelante	31	60.8	60.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No 4

¿Según su criterio cómo valora el ambiente laboral en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy buena	22	43.1	43.1	43.1
Buena	20	39.2	39.2	82.4
Regular	9	17.6	17.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Cuadro No 5
¿Qué opinión tiene de las compensaciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Son buenas	32	62.7	62.7	62.7
Ayudan a mejorar la conducta del trabajador	10	19.6	19.6	82.4
Mejoran las relaciones laborales	2	3.9	3.9	86.3
Generan confianza en la empresa	4	7.8	7.8	94.1
Estimulan el rendimiento laboral	3	5.9	5.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Cuadro No 6

¿Qué tipo de compensaciones recibe usted como trabajador del área de empaque de la empresa PENSA?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cursos de capacitación	18	35.3	35.3	35.3
Bonos	28	54.9	54.9	90.2
Válidos Vacaciones	4	7.8	7.8	98.0
Asistencia Médica	1	2.0	2.0	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No 7

¿Cada cuánto recibe usted estas compensaciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Quincenal	51	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia



Cuadro No 8

¿Cree usted que es justa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	48	94.1	94.1	94.1
No	3	5.9	5.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No 9

¿Cuál es el mejor tipo de compensaciones que puede recibir un trabajador?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Moral(intangible)	14	27.5	27.5	27.5
Material(tangible)	37	72.5	72.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Cuadro No 10

¿Considera que la empresa cuenta con compensaciones atractivas que motivan a los trabajadores a permanecer en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	47	92.2	92.2	92.2
No	4	7.8	7.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No 11

¿Cuáles cree usted que son los criterios que toman en cuenta la empresa para elección de los trabajadores que recibirán las compensaciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Tiempo trabajado	33	64.7	66.0	66.0
Productividad	12	23.5	24.0	90.0
Comportamiento	1	2.0	2.0	92.0
Puntualidad	4	7.8	8.0	100.0
Total	50	98.0	100.0	
Perdidos Sistema	1	2.0		
Total	51	100.0		

Fuente: Elaboración propia



Cuadro No 12

¿Cree usted que la implementación de las compensaciones lo motiva seguir desempeñando su trabajo y ser fiel a la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	49	96.1	96.1	96.1
No	2	3.9	3.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No 13

¿Si le ofrecieran una oportunidad de trabajo en otra empresa tabacalera desempeñando el mismo cargo la aceptaría?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	13	25.5	25.5	25.5
No	38	74.5	74.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Cuadro No 15

¿Cuáles cree usted que son las condiciones laborales que lo atraen a trabajar en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Trato laboral	43	84.3	84.3	84.3
Compensaciones	3	5.9	5.9	90.2
Condiciones ambientales	4	7.8	7.8	98.0
Prestaciones	1	2.0	2.0	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No 16

¿Clasifique en qué nivel propio de motivación se encuentra respecto a las compensaciones recibidas por parte de la empresa?

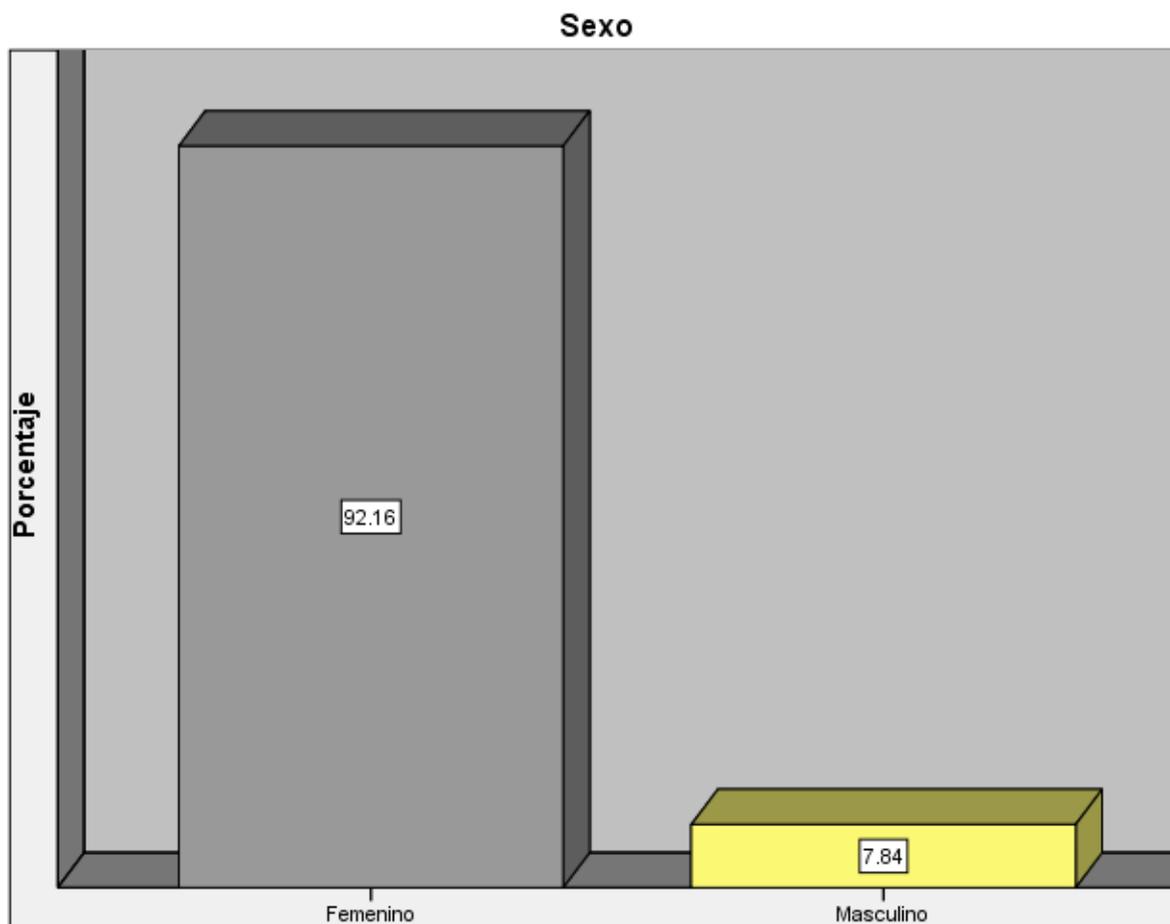
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bajo	1	2.0	2.0	2.0
Medio	33	64.7	64.7	66.7
Alto	17	33.3	33.3	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Anexo 7

Gráfico No. 1



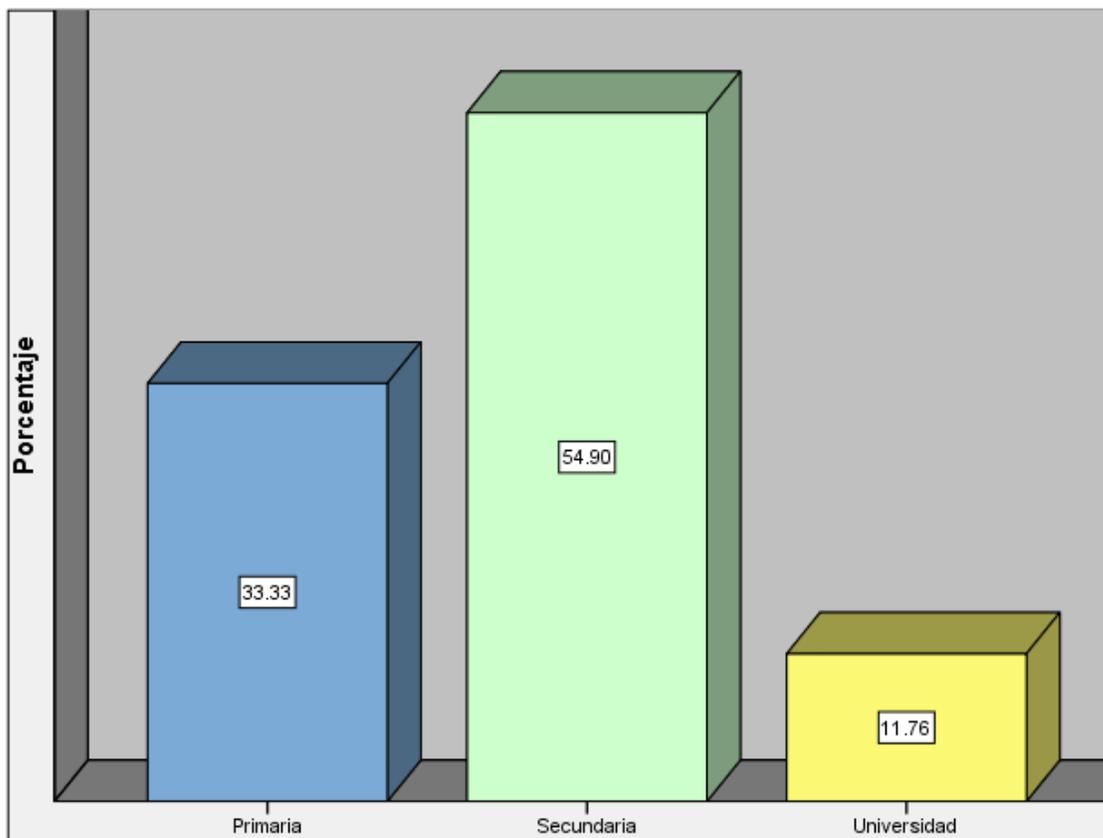
Fuente: Elaboración propia

Análisis: En esta encuesta se tomó la opinión de 51 trabajadores del área de empaque de la empresa PENSA, predominando el sexo femenino.



Gráfico No. 2

Nivel Académico



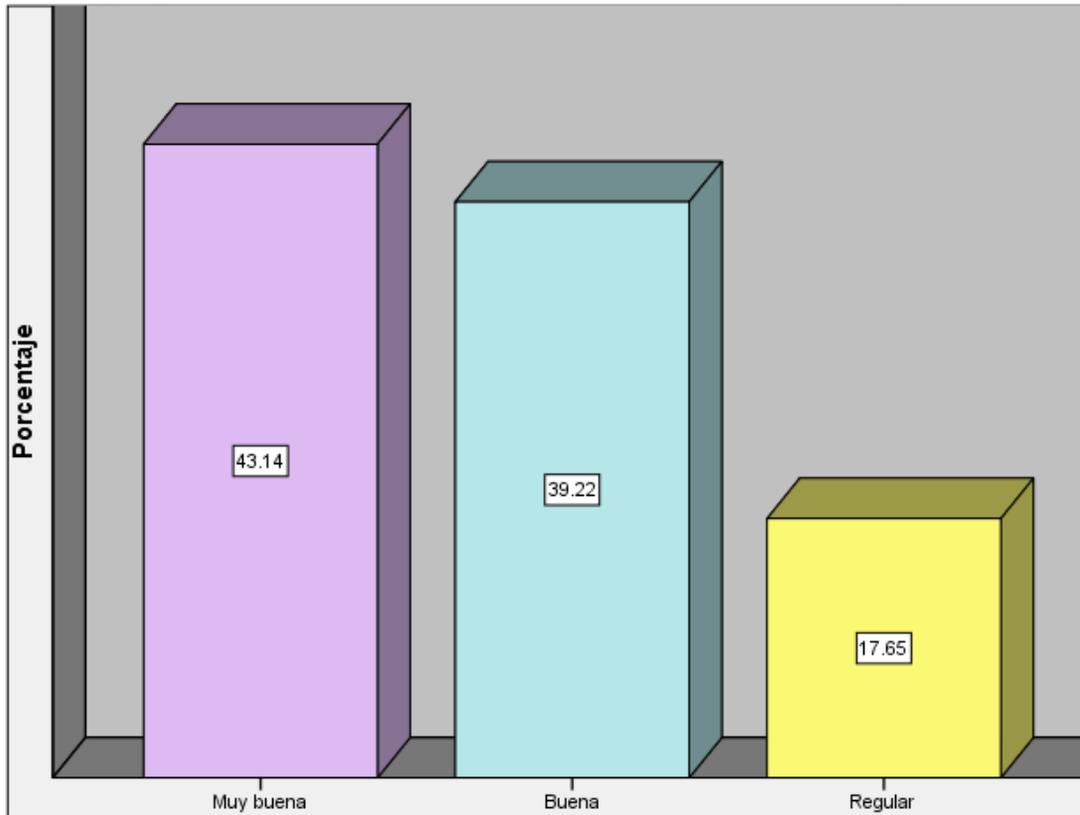
Fuente: Elaboración propia

Análisis: La mayoría de los encuestados se encuentran en un nivel académico medio (bachillerato) con un 54.90% siendo este el porcentaje más alto.



Gráfico No. 3

¿Según su criterio como valora el ambiente laboral en la empresa ?

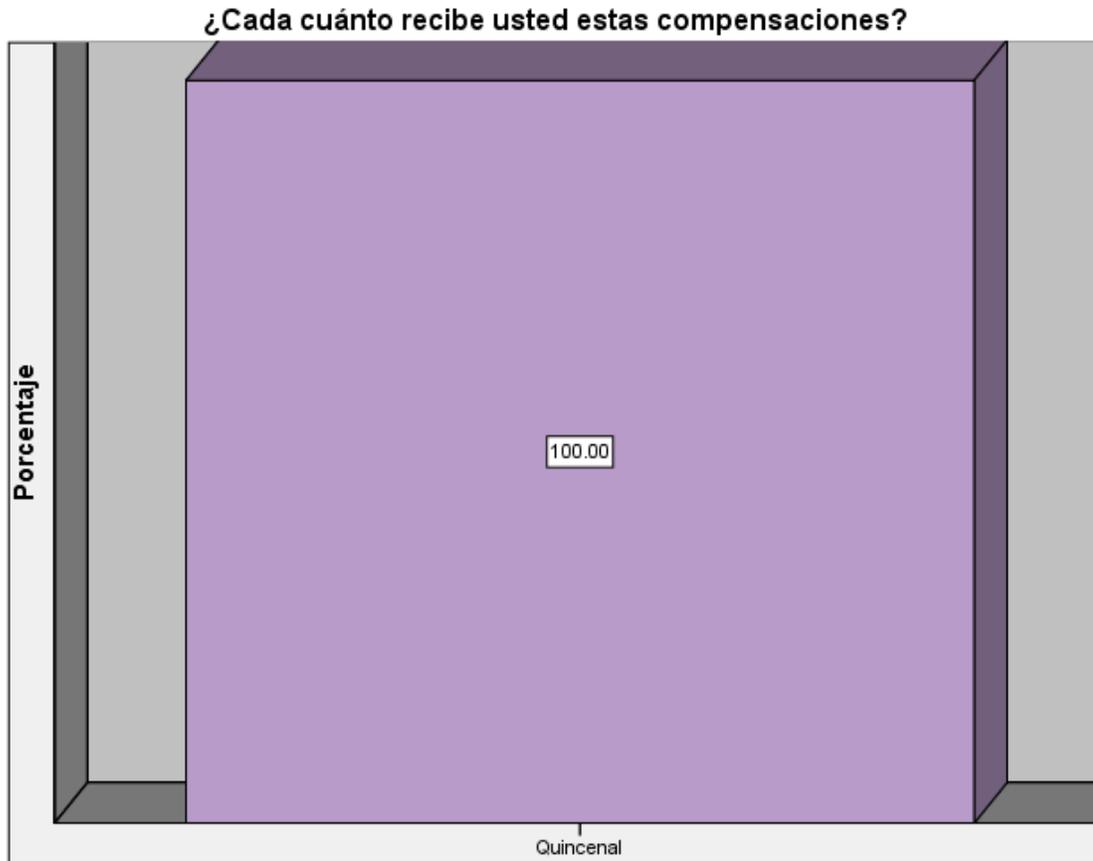


Fuente: Elaboración propia

Análisis: Los encuestados del área de empaque consideran que el ambiente laboral es muy bueno porque trabajan en un ambiente seguro, tranquilo y con una infraestructura adecuada.



Gráfico No. 4

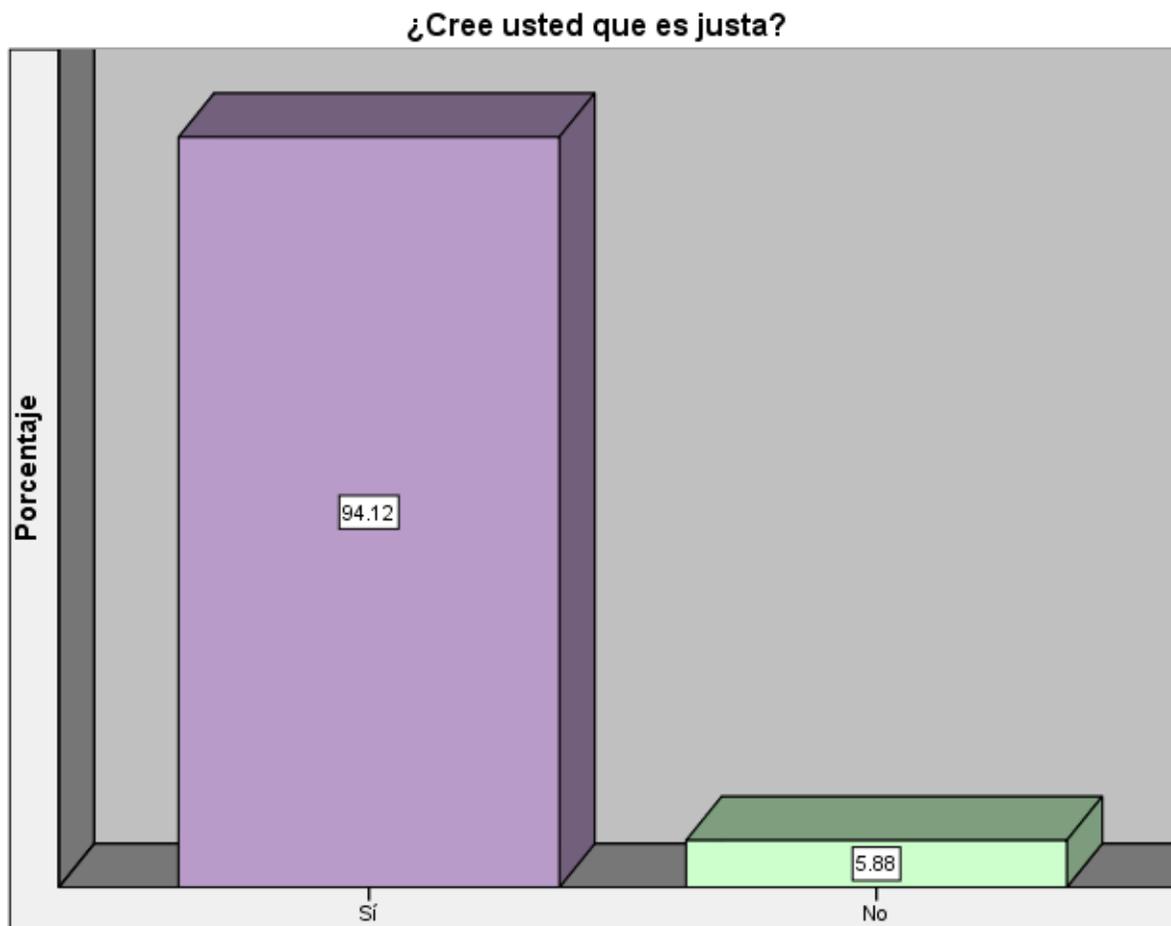


Fuente: Elaboración propia

Análisis: Todos los encuestados coinciden de que las compensaciones son recibidas quincenal, principalmente el salario.



Gráfico No. 5



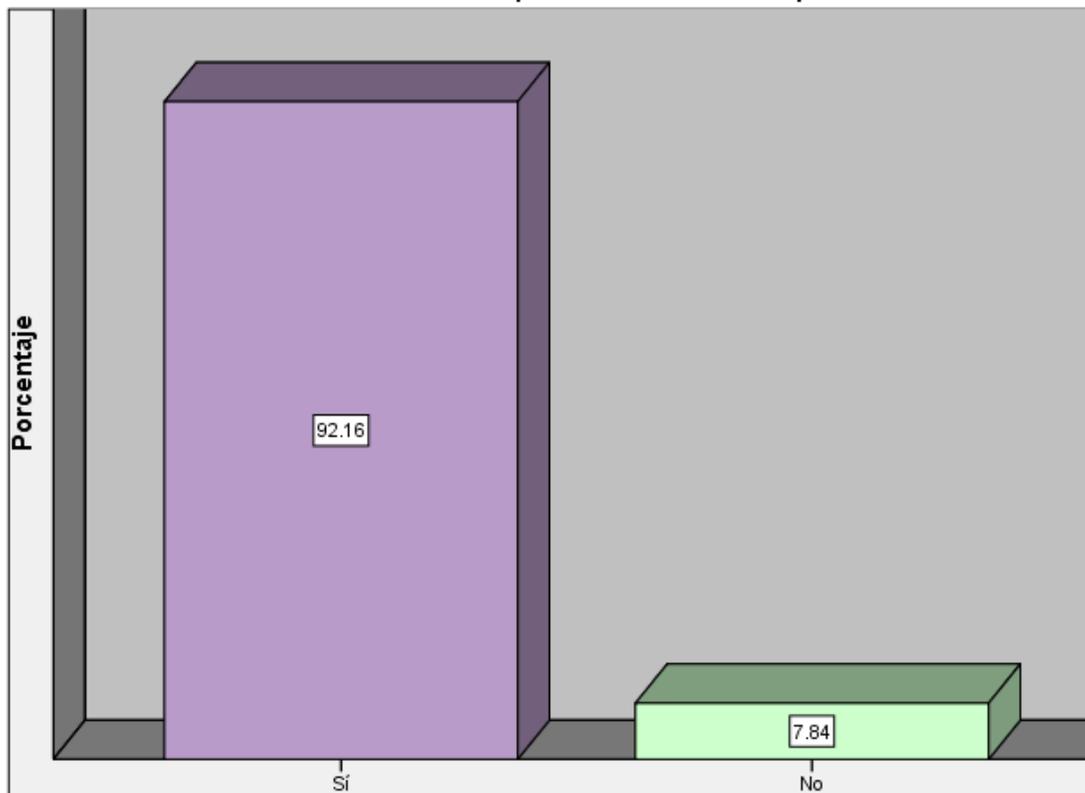
Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 94.12% de los encuestados consideran que son justas las compensaciones recibidas de la empresa.



Gráfico No. 6

¿Considera que la empresa cuenta con compensaciones atractivas que motivan a los colaboradores a permanecer en la empresa?



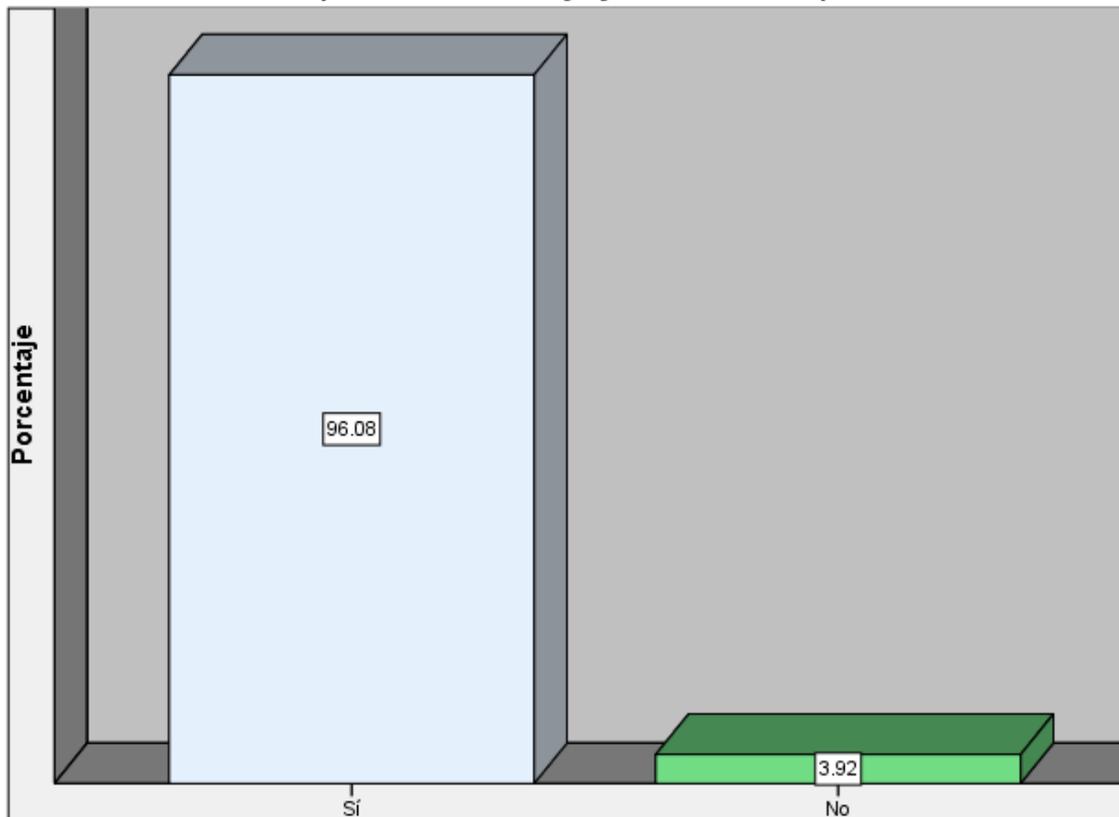
Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 92.16% de los trabajadores opinan que la empresa cuenta con compensaciones atractivas que la diferencian de las demás empresas tabacaleras.



Gráfico No. 8

¿Cree usted que la implementación de las compensaciones lo motiva seguir desempeñando su trabajo y ser fiel a la empresa?



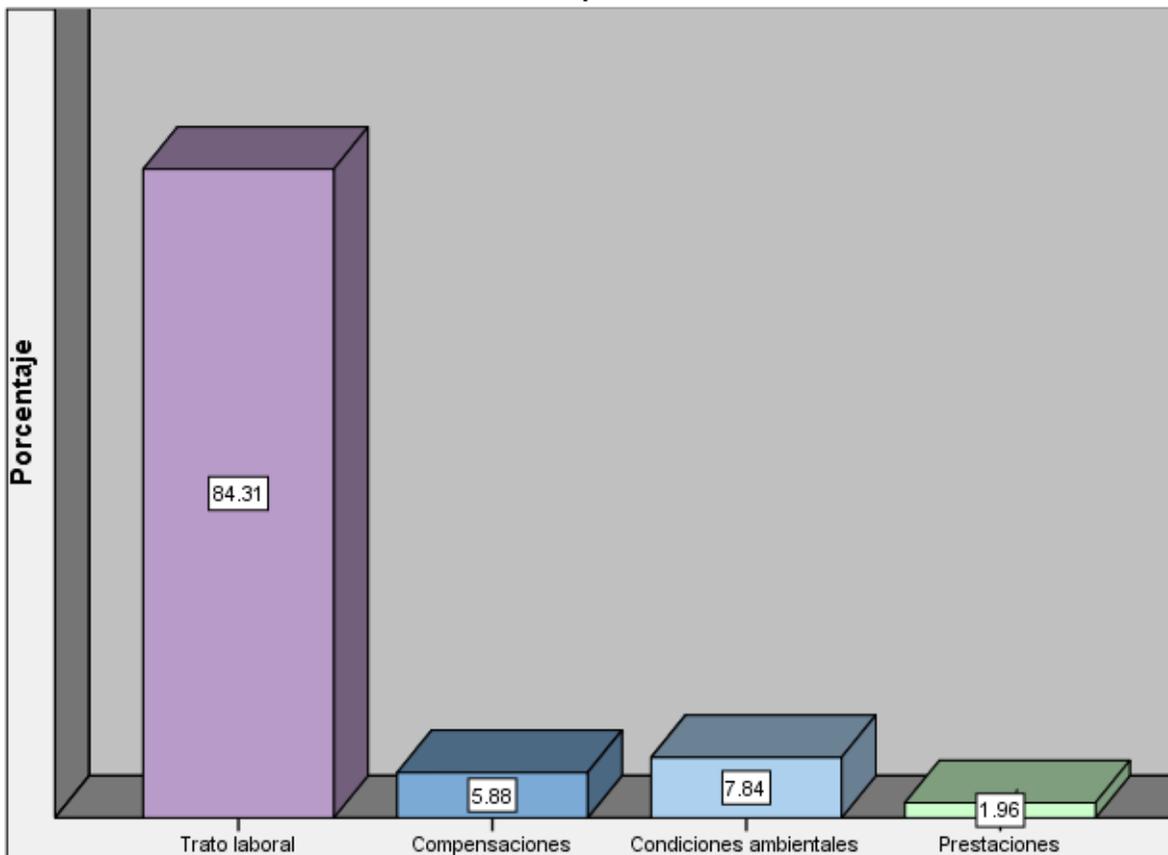
Fuente: Elaboración propia

Análisis: La mayoría de los encuestados opinan que la implementación de las compensaciones los motivan a seguir desempeñando su trabajo y serle fiel a la empresa, consideran que la empresa ofrecen buenas compensaciones en comparación con las otras tabacaleras.



Gráfico No. 9

¿Cuáles cree usted que son las condiciones laborales que lo atraen a trabajar en la empresa?



Fuente: Elaboración propia

Análisis: La principal condición laboral que atraen a los trabajadores a trabajar en la empresa es el trato laboral que reciben en el área de empaque obteniendo un porcentaje del 84.31%.