

*Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN - Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
UNAN - FAREM, Matagalpa*



*Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciado en
Administración de Empresas.*

Tema General:

*El Sistema de Administración de Recursos Humanos y sus
diferentes subsistemas aplicado en las Empresas del Municipio de
Matagalpa, durante el Año 2015.*

Sub Tema

*Influencia de las Compensaciones en la Satisfacción Laboral de los
trabajadores de CISA (Comercial Internacional Exportadora S. A)
MERCON Coffee Group, en el Municipio de Matagalpa, durante el
Año 2015.*

Autores

Br. Azalea Azucena Moraga Castro.

Br. Loxdania José Martínez Rivera.

Tutor

Msc. Abel Membreño.

Matagalpa, Febrero 2016.

*Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN - Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
UNAN - FAREM, Matagalpa*



*Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciado en
Administración de Empresas.
Tema General:*

*El Sistema de Administración de Recursos Humanos y sus
diferentes subsistemas aplicado en las Empresas del Municipio de
Matagalpa, durante el Año 2015.*

Sub Tema

*Influencia de las Compensaciones en la Satisfacción Laboral de los
trabajadores de CISA (Comercial Internacional Exportadora S. A)
MERCON Coffee Group, en el Municipio de Matagalpa, durante el
Año 2015.*

Autores

Br. Azalea Azucena Moraga Castro.

Br. Loxdania José Martínez Rivera.

Tutor

Msc. Abel Membreño.

Matagalpa, Febrero 2016.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iii
VALORACIÓN DEL DOCENTE.....	iv
RESUMEN.....	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	6
III. OBJETIVOS.....	8
IV. DESARROLLO.....	9
4.1. Generalidades CISA Exportadora.....	9
4.1.1. Antecedentes de la empresa.....	9
4.1.2. Filosofía Empresarial.....	11
4.1.3. Estructura de CISA Exportadora.....	13
4.2. Generalidades de la Administración de Recursos Humanos.....	15
4.2.1. Papel de la Administración de Recursos Humanos.....	16
4.2.2. Importancia de la Administración de RRHH.....	18
4.2.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	19
4.2.4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.....	21
4.3. Subsistemas de Administración de recursos humanos.....	22
4.3.1. Subsistema de Integración de Recursos Humanos.....	22
4.3.2. Subsistema de Organización de Recursos Humanos.....	22
4.3.3. Subsistema de Retención de Recursos Humanos.....	23
4.3.4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.....	24
4.3.5. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos.....	24
4.4. Compensaciones.....	24
4.4.1. Objetivos de la Administración efectiva de las Compensaciones.....	27
4.4.2. Importancia de las Compensaciones.....	31
4.5. Tipos de Compensaciones.....	32
4.5.1. Compensación Financiera Directa.....	32
4.5.1.1. Salario.....	33
4.5.1.2. Premios.....	37
4.5.1.3. Comisiones.....	40
4.5.1.4. Bonos.....	41

4.5.2. Compensación Financiera Indirecta.....	42
4.5.2.1. Vacaciones	42
4.5.2.2. Horas extras	45
4.5.2.3. Descanso Semanal	48
4.5.2.4. Gratificaciones.....	49
4.5.2.5. Aguinaldo	51
4.5.2.6. Días Feriados	52
4.5.3. Compensación No Financiera.....	53
4.5.3.1. Oportunidades de Desarrollo	53
4.5.3.2. Reconocimiento	56
4.5.3.3. Estabilidad Laboral	58
4.5.3.4. Calidad de Vida en el Trabajo.....	64
4.5.3.5. Orgullo por la Empresa y el Trabajo.....	70
4.6. Criterios para Diseñar Compensaciones	73
4.7. Satisfacción Laboral	76
4.7.1. Importancia de la Satisfacción Laboral	80
4.7.2. Dedicación al Trabajo.....	80
4.7.3. Compromiso Organizacional	82
4.7.4. Causas de la Satisfacción Laboral	83
4.7.5. Consecuencias de la Satisfacción laboral.....	89
4.7.5.1. Satisfacción y Productividad	90
4.7.5.2. Satisfacción y Ausentismo.....	91
4.7.5.3. Satisfacción y Rotación.....	94
4.8. Relación Compensaciones y Satisfacción Laboral	95
V. CONCLUSIONES	98
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	99
VII. ANEXOS	102

DEDICATORIA

Este Seminario es el resultado del esfuerzo, constancia y entrega que he puesto a mi carrera universitaria con el fin de llegar a ser una profesional.

A Dios:

Por estar a mi lado en cada paso, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte.

A mis padres:

Erlan Rivera Galeano y Denis Martínez Lara, por el ejemplo de perseverancia y constancia, por inculcar en mí el amor a Dios y por siempre brindarme su apoyo incondicional

A mis hermanas:

Por el regalo de compartir con ellas momentos especiales en familia y formar parte de mi vida

A mis amigas:

Por permitir compartir a su lado todas mis alegrías y tristezas, ¡Gracias por su amistad!

A mis profesores:

Por instruirme y brindarme las herramientas necesarias para desenvolverme en el ámbito laboral

Loxandania J. Martínez Rivera

DEDICATORIA

A Dios

Por su misericordia, bondades y bendiciones en el transcurso de mi vida, que sin el nada sería.

A mis padres

José Javier Moraga y Azucena Castro, desde pequeña instruirme y llenarme de valores y principios, por su amor, apoyo incondicional y sabias palabras que animaban día a día a seguir adelante para poder prepararme profesionalmente.

A mis hermanos

Alondra y José Javier Moraga, por sus consejos, ayuda, apoyo y comprensión en todo momento, por ser un ejemplo para mí en cada etapa de mi vida.

A mis amigas

Por hacer cada día especial durante estos cinco años, gracias por su amistad y su compañía.

A mis maestros

Por brindarme y compartir de sus conocimientos para poder defender hoy mi título como Licenciada de Administración de empresas.

Alzalea H. Moraga Castro

AGRADECIMIENTO

Msc. Abel Membreño

Gracias por su paciencia, dedicación y motivación para con nosotros, e instruirnos para lograr elaborar un excelente trabajo acorde a los conocimientos que se nos brindan en tan prestigiosa universidad.

Especialmente a:

Msc. Silvia Fernández

Coordinadora de Recursos Humanos

Por abrirnos las puertas y permitir que se realizara este estudio en tan prestigiosa empresa, por el valioso tiempo que nos brindó y por la amabilidad con la que nos fue explicando la metodología que aplica CISA Exportadora en sus procesos.

Ing. Daniela Laínez

Analista Mejora Continua Mercon Coffee Group

Por su apoyo incondicional y disponibilidad durante la realización de este trabajo.

Azalea H. Moraga Castro y Loidania J. Martínez Rivera

VALORACIÓN DEL DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.
UNAN- MANAGUA
FAREM- MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: AZALEA AZUCENA MORAGA CASTRO (CARNET No. 1106245-8) y LOXDANIA JOSÉ MARTÍNEZ RIVERA (CARNET No.1006252-4) con el Tema general: **EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SUS DIFERENTES SUBSISTEMAS APLICADO EN LAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL AÑO 2015.** Y correspondiente al subtema: **INFLUENCIA DE LAS COMPENSACIONES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE CISA EXPORTADORA GRUPO MERCON, EN EL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL AÑO 2015.** Se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejerce las variables: **LAS COMPENSACIONES** en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de CISA Exportadora grupo MERCON, en el municipio de Matagalpa, durante el año 2015.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente en la Ciudad de Matagalpa República de Nicaragua a los tres días del mes de febrero del año dos mil Dieciséis. **“Año de la Madre Tierra”**.

MSc. ABEL de JESÚS MEMBREÑO GALEANO
Maestro Tutor.

RESUMEN

El presente seminario se refiere al tema “Influencia de las compensaciones en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de CISA Exportadora Grupo MERCON, en el municipio de Matagalpa, durante el año 2015.

Esta investigación tiene como objetivo analizar la influencia de las compensaciones en la satisfacción laboral. Puesto que las compensaciones constituyen una estrategia empresarial orientada a alcanzar empleados satisfechos, retener el buen talento humano y obtener los mejores resultados para la empresa. Se investigó generalidades de la Administración de Recursos Humanos y sus diferentes subsistemas, para que se tenga un conocimiento general sobre la temática que se está abordando.

El estudio posee un enfoque cuantitativo con implicaciones cualitativas, cuantitativo por cuanto se utilizó la recolección y análisis de datos estadísticos para establecer patrones de comportamiento de la población y cualitativo porque se hará un análisis de la información. Esta es una investigación aplicada puesto que se buscó la resolución de un problema, bajo la modalidad de investigación es correlacional por lo que se evalúa la relación de dos variables, con un diseño no experimental ya que no se alteró ninguna de las variables de estudio y de corte transversal porque no se estudió el fenómeno desde que nació hasta la actualidad, sino en un período específico. La población está compuesta 60 trabajadores. La muestra según el criterio de Scheaffer & Mendenhall (1987) es de 38 trabajadores a encuestar.

Entre los principales hallazgos que resultan de esta investigación se encontró que CISA emplea una metodología HAY, la cual le permite compensar a sus colaboradores de manera equitativa de acuerdo al impacto que genera cada puesto de trabajo en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, lo que proporciona que sus empleados estén satisfechos con las remuneraciones y beneficios que reciben a cambio de su labor según los datos obtenidos en instrumentos aplicados, encuestas y entrevista, a los colaboradores y Gerente RRHH.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema: “La Influencia de las compensaciones en la satisfacción laboral de los trabajadores de CISA Exportadora (Comercial Internacional Exportadora S. A) MERCON Coffee Group, en el municipio de Matagalpa, durante el año 2015.”

Las variables de estudio que se analizaron son dos: las compensaciones (financieras y no financieras) y la satisfacción laboral. Bedodo y Giglio (2006) define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas.

Werther & Keith (2008, pág. 342) “La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de recursos humanos y su fin es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva”.

Las compensaciones estimulan y promueven que los objetivos y metas planteadas por la empresa sean cumplidos de la mejor manera, con un equipo de trabajo satisfecho, motivado y comprometido con la institución donde presta su servicio, es ahí donde la satisfacción laboral se ve reflejada como un resultado de la correcta y adecuada implementación de dichas compensaciones.

Es de vital importancia velar por la satisfacción de los colaboradores, ya que esto reflejará resultados positivos a nivel general de la empresa, convirtiéndola en una organización competitiva en el mercado y capaz de atraer a la elite laboral del país.

Es importante que las empresas otorguen compensaciones que contribuyan a que su Recurso Humano se sienta satisfecho, valorado y reconocido por el trabajo que realiza, es por ello que el propósito de esta investigación es analizar si las compensaciones que CISA Exportadora concede a sus colaboradores, están logrando satisfacer o no su personal.

Para ello se investigó cuáles son los tipos de compensaciones que ofrece esta empresa, siendo estas implementadas por medio de una metodología HAY, lo que le permite dividir su sistema de Compensación en tres grupos: El Salario, lo establecido por Ley y los beneficios incluyendo este ultimo los planes de Co Desarrollo y los planes de carrera.

Hoy en día el estudio de esta temática no solo se vuelve importante dentro de las empresas sino también una necesidad en las mismas. Por lo cual las empresas necesitan valorar si las compensaciones y beneficios que brindan actualmente a sus empleados satisfacen realmente las necesidades de los mismos de tal manera que los trabajadores puedan sentirse satisfechos en el lugar donde trabaja.

Por estas y muchas más razones es que cada día se realizan más estudios abordando esta temática alrededor de todo el mundo, con el objetivo de poder lograr alcanzar éxito empresarial dentro de este mercado tan competitivo, sabiendo que el recurso humano de las empresas es la pauta principal para el éxito o fracaso de las mismas. Por lo cual no solo es vital reclutar personal calificado sino también retenerlo y crear ambientes donde se satisfagan a los empleados, recordando que empleados satisfechos es igual a empleados motivados. CISA actualmente no cuenta con un estudio relacionado con las compensaciones, sin embargo se consultó diferentes estudios los cuales tienen relación con el tema de investigación y aportaron datos que sirvieron como referencias para la realización de este trabajo.

Entre los estudios consultados que tienen relación con esta temática, se tomó en cuenta un artículo emitido por El Diario Exterior de España (2010) en el artículo titulado "Cae la satisfacción laboral en Estados Unidos", en este se señala, según analistas, cómo la insatisfacción laboral puede repercutir en la fuerza laboral de Estados Unidos a largo plazo. Sólo el 45% de los trabajadores estadounidenses están satisfechos con su empleo, lo que supone el peor dato en esta materia desde que la consultora Conference Board comenzara a estudiarla hace 22 años.

La Directora del Centro de Investigación sobre el Consumidor del Conference Board estableció que lo realmente preocupante sobre el aumento en la insatisfacción en el trabajo, es la forma en que puede repercutir a la larga en la naturaleza competitiva de la fuerza laboral estadounidense y en el crecimiento de la economía de Estados Unidos, en ambos casos de forma negativa. Economistas citados por la prensa estadounidense se expresan de forma similar y explican que si esta tendencia no cambia, se tendrían efectos negativos tanto en la innovación como en la competitividad y la productividad de Estados Unidos.

Asimismo se tomó en cuenta un estudio elaborado por Fernández, (2003) quien realizó un interesante artículo donde las compensaciones son descritas como una de las herramientas más efectivas para atraer y alinear a las personas con las metas organizacionales.

En este artículo se enumeran las tendencias, comenzando con la evolución desde una administración tradicional a una gestión de riesgo compartido, además menciona la aplicación de sistemas probados de evaluación de cargos, como base de la equidad interna, el mejoramiento de las encuestas de remuneración de mercado, como eje de competitividad externa, las diferentes políticas de posicionamiento de remuneraciones según nivel jerárquico y negociaciones colectivas decrecientes y reducción de remuneraciones y beneficios históricamente garantizados.

El tercer documento tomado en cuenta fue un trabajo monográfico elaborado en la UNAN-FAREM Matagalpa por Luquez, Z. y Bonilla E. con el tema “La relación del Plan de Compensaciones de la Empresa Exportadora Atlantic Matagalpa, durante el año 2014”.

Esta trabajo tiene como propósito analizar la relación entre el plan de compensaciones con el nivel de satisfacción, de tal manera que se puedan brindar aportes significativos para realizar ajustes al sistema de compensaciones actual que posee esta empresa.

Estos estudios sirvieron como pautas para el desarrollo de la presente investigación, permitiendo que sea el primer trabajo que se realiza en CISA Exportadora sobre la incidencia de las compensaciones, con el nivel de satisfacción del personal que labora en dicha empresa.

Este trabajo es de enfoque cuantitativo con implicaciones cualitativas, cuantitativo por cuanto se utilizó la recolección y análisis de datos estadísticos para establecer patrones de comportamiento de la población, siendo la información objetiva y cualitativo porque se hizo un análisis de la información a través de la entrevista y encuestas para tener un estudio que abarque parte de la realidad.

Esta es una investigación aplicada puesto que se emplearon los conocimientos adquiridos para dar solución a un problema real en una de las empresas del municipio de Matagalpa.

Según su nivel de profundidad ésta es una investigación correlacional ya que tiene como propósito evaluar la relación de dos variables “Compensación y Satisfacción laboral”, se observó cómo se relacionan y vinculan dichas variables entre sí o si estas no se relacionan.

Es una investigación de corte transversal ya que los instrumentos elaborados “Encuesta dirigida a personal de la empresa y una Entrevista dirigida a la Coordinadora de recursos humanos Msc. Silvia Fernández” (ver anexo N°3) se diseñaron para ser aplicados solo una vez y durante el tiempo de la investigación.

Según su diseño es una investigación no experimental ya que no se alteraron las dos variables de estudio de ninguna manera.

El universo lo constituye el total de colaboradores del área de soporte y operaciones de CISA Exportadora, grupo MERCON: 60 trabajadores. Para fines del presente estudio se consideró tomar una muestra de la población, a pesar de que esta es menor a 100.

Zacarías (2000) especifica que realizar un muestreo presenta algunas ventajas como: que el estudio se realice en menor tiempo, se incurre en menos gastos, permite tener mayor control de las variables a estudiar, entre otros; por otra parte la información y el contacto con la población era restringido, debido a esto el muestreo que se utilizó fue el muestreo no probabilístico por conveniencia que se caracteriza por seleccionar directa e intencionadamente los individuos a los que se tenía fácil acceso. Según el criterio de Scheaffer & Mendenhall (1987) es de 38 trabajadores. (Ver anexo N° 1).

I. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las exigencias y demanda de servicios y productos de calidad por parte de los consumidores son cada vez mayores, por ello se vuelve relevante y una necesidad que las empresas no sólo posean insumos de calidad y materia prima en la elaboración de sus productos sino también que posean personal de calidad que pueda manipular y buscar la mejora continua tanto en procesos como en los servicios que se brindan, añadiendo valor a la empresa y ventaja competitiva.

Por lo cual es de gran preocupación para la gerencia que las organizaciones logren la combinación efectiva y eficiente de sus recursos ya sean recursos físicos, financieros, tecnológicos y el recurso más importante para la organización, el recurso humano, sabiendo que son las personas las encargadas de llevar a la organización a alcanzar las metas deseadas; es allí donde nace la necesidad de otorgar compensaciones con el objetivo de retener al personal de calidad.

Atraer el buen talento humano sería un procedimiento y esfuerzo en vano si no se tuvieran las herramientas necesarias para mantener y retener los recursos idóneos de cada puesto. Poseer un personal satisfecho proporciona a la empresa una fuerza laboral comprometida y dedicada lo cual significa el cumplimiento de planes estratégicos y metas organizacionales a corto, mediano y largo plazo por ende el éxito o fracaso de cualquier empresa.

Es por ello que el estudio de la incidencia de las compensaciones sobre la satisfacción laboral se vuelve de gran importancia y una necesidad para las empresas ya sean grandes, medianas y pequeñas empresas, en donde actualmente las compensaciones otorgadas no corresponden a las necesidades de los colaboradores, lo que conlleva a una insatisfacción laboral, dando lugar a la rotación, ausentismo y poco productividad dentro de las empresas.

El presente estudio se llevó a cabo con el propósito de conocer si las compensaciones influyen o no en la satisfacción laboral de los colaboradores de CISA Exportadora; el cual es de mucha importancia para la Empresa, puesto que le permitirá a la gerencia, conocer el grado de satisfacción de sus trabajadores respecto a las compensaciones que actualmente se otorgan, a su vez es una herramienta para realizar ajustes y mejoras al sistema de compensación de forma que se retribuya de la manera más equitativa de acuerdo con las tareas que este realice en pro de fomentar un efecto positivo en la satisfacción de los colaboradores.

El impacto que tiene la presente investigación se verá reflejado en las acciones que realice la gerencia de la empresa en base a las conclusiones que se presentan en este documento sirviendo como una fuente de retroalimentación, de manera que se conlleve a establecer un clima laboral armonice en el que procure fortalecer la relación Empresa-Colaborador y aumentar el compromiso organizacional.

Este estudio es de mucha importancia para docentes interesados en esta temática o docentes que imparten asignaturas relacionadas a carreras afines, entre otros. Asimismo esta investigación es de gran interés para investigadores y estudiantes de la carrera de Administración de Empresas ya que dicha investigación servirá como material de consulta como fuente bibliográfica y constituirá un antecedente de investigación realizada sobre el subsistema de retención de recursos humanos.

II. OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar la Influencia de las Compensaciones en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de CISA Exportadora (Comercial Internacional Exportadora S. A), MERCON Coffee Group, en el Municipio de Matagalpa, durante el año 2015.

Objetivos Específicos:

- Describir los tipos de Compensaciones comprendidas en el Subsistema de Recursos Humanos basadas en la Teoría Científica de la Administración de Recursos Humanos.
- Identificar los tipos de Compensaciones aplicadas en la CISA Exportadora Matagalpa.
- Determinar los Factores que influyen en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de CISA
- Valorar el impacto de las Compensaciones empleadas en CISA Exportadora en la Satisfacción Laboral de sus Colaboradores.

III. DESARROLLO

3.1. Generalidades CISA Exportadora

3.1.1. Antecedentes de la empresa

Las raíces de CISA (Comercial Internacional Exportadora S. A) inician hace 150 años en Nicaragua, cuando Enrique Baltodano se convierte en pionero del cultivo de café en la Región Pacífica de Nicaragua. En 1952 el nieto de Enrique, Dulio Baltodano Pallais, funda CISA, la compañía más antigua en el Grupo de Café MERCON. A través del paso de las décadas el GRUPO CISA se ha expandido dentro de la red de compañías internacionales de café, incluyendo CISA AGRO en Nicaragua.

En síntesis en 1,952 CISA Exportadora se funda en Nicaragua, para el año 1,982 MERCON Coffee Group nace en Estados Unidos (Importadora), y en 1997 inicia operaciones en Nicaragua la Financiera Mercambios , en 1,998 MERCON Vietnam(Importadora) abre una oficina de representación, para el año 2,000 MERCON Honduras inicia operaciones como exportadora, como en el 2005 lo hace MERCON Vietnam, en el 2002 lo hace MERCON Europa con una oficina de representación (Importadora) y para el 2001 MERCON Brasil inicia operaciones (Exportadora).

CISA Exportadora hoy en día cuenta con más del 35% de participación en el mercado nacional. Se Tiene cuatro oficinas comerciales: Jinotega, Matagalpa, Jinotepe y Ocotol, seis agencias de compra y tres beneficios de café, así como una red de más de cien puntos de compra que se activan durante la temporada de cosecha. Asimismo, contamos con una activa participación en mercados diferenciados y de primera.

Esta empresa cuenta con la certificación ISO 9001:2008 (Gestión de Calidad) en compra, procesamiento y exportación. Esta certificación de clase mundial demuestra la capacidad para mejorar la calidad de sus productos y servicios. También se está en proceso de certificación OHSAS (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo).

Los componentes esenciales para la historia, crecimiento y éxito del Grupo de Café MERCON se han establecido como la base de valores, trabajo ético y carácter que su fundador, Dulio Baltodano instaló: Confianza, dedicación al Servicio, respeto y excelencia.

Estos valores siguen siendo el corazón de la organización. Son compartidos y practicados diariamente por toda la alta y diversa fuerza de trabajo multicultural y multinacional, que maneja el grupo. Estos valores claramente definen y guían la filosofía de los negocios. El grupo también está envuelto en la producción de café, entretenimiento (salas de cine) tostado de café y distribución al consumidor final, cambio de moneda, servicios y desarrollo de bienes raíces.

Este grupo tiene presencia en toda la cadena del café, desde su siembra hasta su colocación en mercados internacionales. En Centroamérica, desde la cosecha 2006-2007, se incorpora en el negocio un programa de Asistencia Técnica que brinda apoyo y acompañamiento a los productores durante todo el ciclo de la cosecha.

El Programa de Asistencia Técnica busca mejorar la productividad de las fincas mediante la obtención de Certificaciones de clase mundial. Estos sellos contribuyen a la conservación del medio ambiente al mismo tiempo que mejoran los rendimientos de los cafetales, se les provee financiamiento y se levanta la data de pronóstico de cuánto va a ser la productividad de ese producto, impactando positivamente en la vida de los productores quienes obtienen mejores precios en los mercados diferenciados. Además que se garantiza la calidad del grano de Café y la obtención de insumos de alta calidad esto debido al acompañamiento y asistencia brindada al productor.

Actualmente, a nivel de Centroamérica, se tiene un programa con más de 2,000 productores que ya reciben los beneficios de contar con café certificado.

3.1.2. Filosofía Empresarial

Valores

En MERCON Coffee Group se trabaja con una visión de un solo Grupo y un solo Equipo. Esto significa que todos los colaboradores, a nivel global, están integrados bajo una misma cultura en la que comparten buenas prácticas y en la que aprenden juntos para seguir creciendo. La empresa está muy orgullosa de los valores que se han venido desarrollando como familia desde hace más de sesenta años y que los une para hacer de la organización el mejor lugar de trabajo. Estos valores son: integridad, excelencia, trabajo en equipo y espíritu emprendedor. (Ver Ilustración N°1)

Integridad

- Promovemos un ambiente de trabajo basado en principios morales y estándares éticos.
- Honramos y cumplimos con nuestros compromisos.
- Desarrollamos relaciones en las que todos ganamos.
- Somos un actor clave en el desarrollo de nuestras comunidades cafetaleras.

Trabajo en Equipo

- Promovemos un ambiente de trabajo abierto y positivo que fomenta el espíritu de colaboración.
- Utilizamos nuestras fortalezas individuales para superar nuestras debilidades como equipo.
- Nuestra filosofía es uno para todos y todos para uno.

Espíritu Emprendedor

- Trabajamos con pasión y dinamismo buscando siempre nuevas oportunidades de crecimiento.
- Somos creativos, abiertos y flexibles a nuevas ideas.
- Ante cualquier decisión nos ponemos manos a la obra y tomamos acción.

Excelencia

- Buscamos constantemente la mejora continua.
- Nos esforzamos por ser los mejores en lo que hacemos apropiándonos y tomando responsabilidad de nuestras acciones para exceder las expectativas de nuestros clientes.
- Desarrollamos iniciativas para optimizar nuestros recursos y habilidades.

Política de calidad

En MERCON, el principal objetivo es brindar la mejor experiencia de servicio a los clientes a través del desarrollo de relaciones directas en las que todos ganan. Su enfoque se basa en tres pilares fundamentales:

- **Mejora Continua**, la cual se aplica en las actividades diarias para que todos los procesos sean más eficientes.
- **La Sostenibilidad** del negocio apoyando a los productores para que puedan aumentar la productividad, promoviendo buenas prácticas ambientales y mejorando la calidad de la educación y salud en las comunidades cafetaleras en donde CISA Exportadora opera.

- **El desarrollo de colaboradores** trabajando de manera constante para brindarles condiciones laborales idóneas y oportunidades de las cuales puedan crecer y alcanzar el máximo potencial. (Ver Ilustración N°2)

CISA cuenta además con un código ético y un reglamento interno que regula las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

3.1.3. Estructura de CISA Exportadora

La estructura de CISA está conformada por tres grupos: La parte comercial, Operaciones y por último la de Soporte.

- **Comercial**

La parte comercial es la que se trabaja directamente con el productor, empieza desde la asistencia técnica, en la certificación de la planta, el pronóstico de la proyección de café que se va a certificar, el sello que se va tener por parte del productor, el sello certificador del tipo de variedad de café. En otras palabras a los productores se les proporciona asistencia técnica, se le provee el financiamiento y se levanta la data de pronóstico de cuánto va a ser la productividad de ese producto. Ese café viaja de la finca a los centros de acopio o agencias ahí se recepciona el café y viene al producto beneficiado.

En síntesis la parte comercial se encarga de captar los clientes, fijar precios, dar asistencia técnica y dar financiamiento, trabaja directamente en servicio al cliente.

El café viaja y viene a la parte del beneficiado, que la empresa llama estructura de operaciones otros le llaman producción, el proceso comienza cuando el café entra y es recepcionado por el chuceador; dicho café ingresa con un ticket en el que se especifica el número del lote de café, con la información de cada contenedor en el que viaja, la información del productor, de igual manera cada saco posee una etiqueta la cual especifica el tipo de café, la humedad, variedad del mismo.

➤ **Beneficiado**

Después de la recepción inicia el Proceso de Beneficiado que comienza con el secado natural, en Nicaragua CISA Exportadora es el único en el país que seca el café de manera natural generalmente se seca más del 70% en los patios y el resto se hace a través de secado mecánico, ósea a través de guardiolas, que son máquinas donde alcanzan de 250 a 300 qq. Secan el café a cierta temperatura y se alimentan poderosamente del calor; este calor lo produce un horno y es ahí donde se quema la cascarilla del café. Generalmente se trabaja más de 24 horas para que el café este al nivel que se especifica.

El café entra al beneficio en pergamino, se tiende a nivel de secado natural proceso a cargo de los capataces, y los patieros que se encargan de barrer por lo menos dos o tres veces al día el café para que se vaya secando, de igual manera está el puntero que es una persona determina si el café ya está en la humedad, generalmente es de 20 a 30 centígrados, que es la humedad que se ocupa en CISA exportadora de acuerdo a los requerimiento del cliente.

Luego que el lote ya está secado, pasa a ser estivado y nuevamente el café es colocado sacos, se cierra y se comienzan a formar las estivas que son los sacos puestos en escaleras. Es muy importante mencionar que el café a nivel interno permanece identificado. De manera que cuando está la estiva identificada cual es el lote que se recibe por cada fecha por cada agencia por cada productor, pasa y viaja a los almacenes. El café entra a los almacenes, pero antes de esto se vuelve a verificar que la variedad que se está entregando es la misma que entrego el productor desde el inicio y que ha viajado por recepción, por secado natural; se vuelve a pesar, se verifica la calidad y vuelven a identificar la estiba dentro del almacén, se extrae una muestra que viaja a calidad, área que tiene que tener un stop de inventario de cuantas muestras de café o qué tipo de café está entrando y que va cumpliendo con la calidad que se requiere. Luego de esto se espera la orden de venta, la cual específica qué tipo de café solicita el cliente, ese café lo identifica el área de calidad y emite un informe en el cual se detalla en que estiba se encuentra dentro del almacén.

Dependiendo del pedido del cliente en el área de catación se realizan las mezclas de las variedades del café y sacan el café que el cliente quiere, ellos toman la decisión de mezclar las estibas correspondientes para lograr la variedad deseada. Sacan toda esa estiba del almacén y llega a trillo y la despulpadoras limpian el grano y lo dejan en grano oro. La cascarilla resultante viaja a los hornos, almacenamiento o incluso se vende

Después que trillo ya tiene la orden lista, ya limpio el café se pasa a mezcla y embarque que tiene que ser exactamente la mezcla en el grano como calidad lo indica, después calidad vuelve a supervisar que sea lo que ellos destinaron y se va el contenedor a Puerto Limón generalmente y de aquí se embarca al destino (Cliente).

Es importante mencionar que el café que no cumple con la calidad requerida se consume a nivel nacional, el mayor comprador de café a nivel internacional es Starbucks.

➤ **Soporte**

En este grupo están las áreas de Informática, Recursos humanos y la parte Financiera y Contable que está inmerso en todos los procesos pero básicamente sirven de apoyo.

3.2. Generalidades de la Administración de Recursos Humanos.

Dessler & Varela (2004) La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo. En consideración a lo anterior es necesario recalcar que la administración de recursos humanos es aquella unidad que proporciona apoyo a la organización en cuanto a la obtención, mantenimiento y desarrollo de colaboradores.

Además se considera una pieza clave para el cumplimiento de metas al convertirse en un área de soporte y apoyo para todas las demás áreas dentro de la empresa en pro de lograr los objetivos empresariales.

En cuanto a CISA Exportadora se pudo corroborar que esta cuenta con un departamento de Recursos Humanos estructurado de la siguiente manera: una Directora General, debajo de ella se encuentran tres gerencias, la gerencia de compensaciones y beneficios, la gerencia de Centroamérica y la Gerencia de comunicación, esta última se encarga solo de las actividades de integración y los canales de comunicación interna y externa con los clientes, los proveedores más que todo es Marketing.

3.2.1. Papel de la Administración de Recursos Humanos

Según Bianka (2007) el papel de la administración de recursos humanos consiste en gestionar estratégicamente las personas como recursos de la empresa. Esto incluye la gestión de la contratación y la contratación de empleados, que coordinan los beneficios para empleados y sugiriendo estrategias de formación y desarrollo de los empleados.¹

Desde hace muchos años el papel de recursos humanos en las empresas dejó de ser solo hacer contrataciones, pagar, hacer las planillas, en las tras nacionales como CISA se trabaja en pro de ejecutar planes de desarrollo, planes de codesarrollo, planes de compensación y beneficio.

En la actualidad los empleados son más que un simple recurso al servicio de la organización, es el área de RRHH el encargado de gestionar que los colaboradores brinden aportaciones significativas para alcanzar los objetivos empresariales, alineados a la misión y visión de la misma.

¹ Strategically manage people as business resources. This includes managing recruiting and hiring employees, coordinating employee benefits and suggesting employee training and development strategies.

El papel de RRHH dentro de CISA juega diferentes papeles, en el caso de compensación y beneficio, esta se encarga de todo el paquete de salarios y beneficios de los trabajadores a nivel global. Los Baltodanos dueños de esta empresa decidieron hace dos años que todo este centralizado en Nicaragua, ya que Nicaragua tiene los mayores procesos y la mayor cantidad de acopio que incluso que Brasil y Colombia y que las demás agencias solo estén en la parte de compra y venta.

El área de soporte también está centralizada en el país, la parte de RRHH incluyendo Finanzas (Los estados financieros, la parte contable, las órdenes de compra los fondos resolventes, es decir lo que se le presta al productor y que se tiene que regresar en dinero no solo en café, ya que este se está comprando).

Debajo de esos tres gerentes están dos coordinadores, la coordinadora de cumplimiento y la coordinadora de Recursos Humanos Zona esta última ve toda la parte cafetalera de Nicaragua (Matagalpa Jinotega con sus centros de acopio, sus comerciales y beneficios también la parte de nueva Segovia Jinotepe y Diriamba), la persona de cumplimiento ve procedimientos legales, políticas y todo la parte laboral, contratos y procedimientos, debajo de la coordinadora de zona están dos encargados, el encargado de nómina que se encarga de la nómina temporal de toda la zona y la encargada de contrataciones masivas ve toda la parte de Matagalpa y Jinotega.

A la par en línea punteada están dos auxiliares una en Ocotal y otra en Diriamba que también atiende la parte de Jinotepe, estas personas se concentran al igual que la encargada en contrataciones solo en contrataciones temporal y en apoyo a veces en contrataciones permanentes pero las nóminas y los procesos más grande están en Matagalpa, concentrados en una persona que es la encargada de nómina, debajo de ellas están los auxiliares que son las personas que apoyan en ese proceso.

3.2.2. Importancia de la Administración de RRHH

Dessler (1994), expone que tal vez sea más fácil contestar esta pregunta listando los siguientes errores relacionados con el personal que no se quieren cometer en el desempeño de las funciones como:

- Contratar para el puesto a la persona equivocada.
- Tener alta rotación de personal.
- Que la gente no haga su mejor esfuerzo.
- Perder tiempo con entrevistas inútiles.
- Que la compañía sea demandada por acciones discriminatorias.
- Que la compañía sea citada bajo leyes federales de seguridad ocupacional por prácticas inseguras.
- Que algunos empleados piensen que sus salarios son injustos y poco equitativos en relación con los de los otros en la organización.
- Carecer de capacitación que limite la eficiencia de su departamento.

Con respecto a lo anterior es necesario resaltar que los resultados que brinde una empresa dependerá en gran escala de la manera en que se administre su recurso humano tomando en cuenta la capacitación continua y el desarrollo de los colaboradores por medio de planes de carrera con el fin de contar con personal calificado, capaz de resolver problemas y ser proactivos en cualquier situación, además es necesario considerar que se debe colocar al trabajador en el puesto más idóneo según sus capacidades y habilidades sin obviar que se tiene que realizar de la mejor manera el proceso de Selección y Reclutamiento contando con los mejores instrumentos de prueba, realizando los exámenes correspondientes y una buena entrevista de trabajo.

Una organización no puede construir un buen equipo de profesionales que trabajen sin un buen departamento de recursos humanos.²

² An organization cannot build a good team of working professionals without good Human Resources.

3.2.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

- a) Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- b) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- c) Lograr la eficiencia y eficacia por medio de las personas. (Chiavenato 2007).

Werther & Davis (2008) plantean que los objetivos de la administración del capital humano no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también debe tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

- **Objetivos corporativos.** La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.
- **Objetivos funcionales.** Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recurso de todo tipo.
- **Objetivos sociales.** El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

- **Objetivos personales.** El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas.

En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de las funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa, de no ser el caso, la productividad de los empleados puede descender.

Es importante tomar en cuenta que la administración de recursos humanos debe estar encaminada a propiciar las buenas relaciones entre empresa y colaborador, así mismo se deben desarrollar o crear medios que faciliten al trabajador desempeñarse de la mejor manera y cumplir con las tareas asignadas en tiempo y forma.

Las empresas están encaminadas a lograr metas y alcanzar utilidades que le permitan seguir innovando, esto solo se lograra gestionando correctamente los recursos con los que se cuentan y utilizando eficientemente el talento humano.

No se debe obviar que las empresas tienen un compromiso con la sociedad, por ende las actividades de la misma deben estar dirigidas a resolver problemas y no a crearlos, al asumir su responsabilidad social empresarial con una gestión transparente y ética.

Además es necesario que la administración de recursos humanos tome en cuenta que sus colaboradores poseen metas individuales en pro de crecimiento personal, pero además a nivel laboral una persona aspira a un ascenso o el traslado a otro departamento de su interés y al ser alcanzados un trabajador puede llegar a dar mejores resultados.

3.2.4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos

Según Dessler (2006) dentro de las funciones de recursos humanos esta:

- Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado).
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto.
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto.
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores
- Llevar a cabo programas de desarrollo de los recursos humanos.
- Administrar los sueldos y salarios (remunerar a los empleados).
- Administrar los incentivos y las prestaciones.
- Evaluar el desempeño de los colaboradores.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales.
- Fomentar el compromiso de los colaboradores.

Son muchas las funciones que se le atribuyen a Recursos humanos, sin embargo a medida de que las organizaciones van creciendo de tamaño, se pone de manifiesto una serie de problemáticas en materia de personal y es ahí donde nace la necesidad de contar con un departamento de recursos humanos que realice las funciones más elementales en cuanto a gestión de talento humano se refiere.

La Administración de personal engloba muchas funciones que inician desde el momento en que se da la necesidad de cubrir una vacante hasta la evaluación del trabajador que ha sido contratado para el puesto. Además comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas entre otras funciones específicas.

3.3. Subsistemas de Administración de recursos humanos

3.3.1. Subsistema de Integración de Recursos Humanos

Sánchez (2010) Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Es decir es el conjunto de técnicas y procedimientos empleados por el departamento de RRHH, que proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización, esto, a partir de las necesidades de personal presentes en organización. En otras palabras es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización

3.3.2. Subsistema de Organización de Recursos Humanos

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto.

Ósea se refiere a la adecuación del trabajador a su puesto de trabajo, en donde se evalúa el rendimiento, desempeño y adecuación en el cargo, además en donde se le brinda al individuo la información necesaria para conocer sus responsabilidades, deberes y condiciones relacionadas con el cargo que ejerce, igualmente durante este proceso se le proporciona los datos necesarios para conocer y comprender cuál sea el giro, políticas, historia, cultura de la empresa, entre otros.

3.3.3. Subsistema de Retención de Recursos Humanos

Gamboa (2008) Desde la perspectiva de los recursos humanos, la organización factible es aquella que no solo capta y emplea sus recursos humanos, sino también que los retiene en la organización. En otras palabras el reclutamiento y selección del recurso no es el todo para tener un personal calificado dentro de las empresas, las organizaciones deben contar con las herramientas necesarias poder retener y mantener aquel recurso idóneo en cada puesto de trabajo dentro de la misma.

La retención de Recursos Humanos Incluye todos los beneficios que la organización pone a disposición de miembros y los mecanismos y procedimientos por los cuales estos beneficios son distribuidos. Es decir comprende la remuneración monetaria por el servicio brindado por el empleado, así también como los beneficios y servicios que las empresas ofrecen a sus trabajadores para fomentar no sólo las relaciones laborales sino también como elementos motivadores para sus colaboradores dentro de la empresa

Abarca salarios, pensiones de jubilación, vacaciones, promociones a posiciones más elevadas, entre otros; También algunas recompensas como garantía de seguridad en el cargo y varias formas de reconocimiento por servicios especiales. No obstante incluye planes que son medios indispensables de complemento y apoyo proporcionados y financiados por la empresa para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Entre los tipos de servicio y de beneficios sociales se plantean al empleado en tres áreas de su vida:

- En el ejercicio en el cargo
- Fuera del cargo por dentro de la empresa.
- Fuera de la empresa o sea en la comunidad.

3.3.4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas estas representan las inversiones que la organización hace en su personal. En otras palabras es el área que se encarga de capacitar a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de entrenar y suministrar a sus empleados los programas que enriquecen y optimizan su desempeño en el puesto de trabajo; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

3.3.5. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos

Según Ventura (2011) Este subsistema comprende los sistemas de información de los recursos humanos y el proceso de auditoría de los recursos humanos.

Es de gran importancia contar con un sistema de información gerencial (SIG) dentro del área de recursos humanos puesto que su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de manera que se pueda tener un mayor control de la información de los colaboradores de la empresa mediante base de datos y permite que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

3.4. Compensaciones

Werther & Keith (2008, pág.342) “La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de recursos humanos y su fin es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva”.

Chiavenato (2007) especifica que la compensación es la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo por un pago económico.

Al hablar de compensaciones se está hablando de todos aquellos pagos o recompensas con que una empresa retribuye de manera monetaria y no monetaria a las personas que les están brindando sus servicios.

Debido a la importancia que conlleva las compensaciones dentro de las empresas, actualmente las organizaciones han crecido y han dado un paso más a la parte de visión global, donde las compensaciones van más allá de la remuneración por el cumplimiento de las obligaciones asignadas, un ejemplo de ello es CISA Exportadora, que es una empresa con presencia en más de 20 países y 60 años de experiencia a nivel nacional.

Esta empresa debido a su gran magnitud comparte una metodología Hay, metodología que consiste en La Evaluación de Puestos por Perfiles y Escalas basada en resultados que comienza con tres grandes pasos.

Esta metodología nació como una forma de las técnicas de valoración de puesto de trabajo esto se realiza de una forma estructurada para medir la aportación de los puestos de trabajo a los objetivos de la organización, esto permite definir y establecer políticas en materia de recursos humanos especialmente en la materia de compensación y beneficios, de igual manera se compara con empresas de similares características a la de CISA.

Entre las empresas que ejercen la metodología HAY, se encuentran: Disney, Samsung, Amazon, Nike, Apple, Walmart, Mitre, Microsoft, Grey New York, Google, Intel, entre otros.

Según la coordinadora de Recursos humanos expreso que: El grado HAY va acompañado de un análisis Benchmark (referencia que se usa para hacer comparaciones) en el cual la empresa se compara con empresas similares, que tal vez no pertenezcan al mismo rubro pero son semejante en la misma cantidad en exportación, en mercado, en cantidad de empleos, entre otros.

Se mencionó a manera de ejemplo Walmart que no es del mismo giro de la empresa pero emplea más o menos la misma cantidad de colaboradores, está en X países y tiene presencia igual que grupo MERCOM, por lo tanto la gerencia compara cuanto está pagando Walmart, entonces al hacer el estudio con el benchmark revela que Walmart está pagando 5,000 como mínimo y CISA 4000, entonces el grado HAY no cambia pero si tenga que aumentarle el salario a esa persona porque se está pagando por debajo del mercado.

Cabe mencionar que la metodología Hay consiste en la evaluación y valoración del puesto en el cual se mide no a la persona sino al puesto de trabajo y el impacto que genera este puesto dentro de la organización y dentro del ciclo y giro de la empresa, de esta manera se va calificando el puesto agregando un grado y ese grado tiene un resultado que genera tres tipos de escala: la escala mínima, media y máxima en que se va a mover el salario de esa persona.

Este proceso va directamente ligado a lo que se establece por ley en su tipo de escala salarial de acuerdo al MITRAB, el cual sufre dos modificaciones en el año y de igual manera va ligado al benchmark de la zona no solo de Nicaragua sino que también de las empresas en Centroamérica y Latinoamérica que más se asemejen en tamaño, en giro y en comportamiento a la empresa.

El análisis de puesto permite conocer y analizar la idoneidad del reparto de responsabilidades y su adaptación permanente a la estrategia de negocio en todas las organizaciones y en todas las culturas en nivel de responsabilidades incluye en la retribución, el análisis de puestos permite conocer que es lo que las personas deben de hacer, de conseguir y por tanto es básico para los perfiles de competencia, adecuación, personas y puestos y planes de carrera.

Es importante mencionar que CISA posee tres tipos de políticas de compensaciones:

- Políticas sobre ajustes y revisiones salariales en este caso se debe mantener equidad interna y la competitividad externa con tres puntos específicos para tener salarios acorde al mercado en el caso de todos los colaboradores permanentes, penetración del mercado de competitividad externa, resultado de la evaluación al desempeño y el porcentaje de aumento salarial definido acorde al presupuesto del año respectivo porque cada año se tienen una nivelación salarial de acuerdo al Benchmark ya se tiene un porcentaje que se aplica en enero cada año, según el rango del mercado a mayor rango del mercado menor proporción de aumento, con respecto a la evaluación mayor resultados mayor porcentaje de aumento, a menor resultados menor proporción de aumento.
- Las políticas sobre interinatos o asignaciones temporales a pagar que se da cuando un trabajador se va de subsidio y se tiene otra persona para cubrir el puesto.
- Las política para ascensos promociones

3.4.1. Objetivos de la Administración efectiva de las Compensaciones

Según Werther & Keith (2008) existen siete objetivos básicos:

- **Adquisición de Personal Calificado:**

Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido al hecho de que las compañías compiten en el mercado laboral, los niveles de compensaciones deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda de este.

➤ **Retener a los Empleados actuales:**

Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser competitivo.

➤ **Garantizar la Igualdad:**

La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna, así como la externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, 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 encontrarse compensado a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.

➤ **Cumplir con las Disposiciones Legales:**

Al igual que en 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 en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se puede administrar con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa solo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios. (Pág. 344)

Los objetivos de las compensaciones hacen énfasis en muchos aspectos uno de ellos es que las compañías se mantienen en constante competencias en pro de obtener a la elite laboral y por ello tratan de mantener compensaciones acorde al mercado laboral. Y CISA no es la excepción ya que según la coordinadora de RRHH de esta empresa, se cuenta con un talento de calidad, y el personal que es necesario pulir y que ya forma parte de este equipo, la RRHH aplica el desarrollo de competencias.

Las medianas y pequeñas empresas de Nicaragua están prestando mayor atención a realizar contrataciones basadas en el cumplimiento rutinario de las actividades y no en la calidad de servicio que le puede otorgar un empleado con capacidades de desempeño excelente que por su alto nivel de conocimientos y experiencia exige compensaciones acorde a sus aportes.

Por otra parte retener a los empleados actuales implica mantenerlos satisfechos, motivado con una actitud positiva hacia su trabajo y comprometido con lo que hace, los empleados valoran cada vez más aquellas compensaciones

atribuidas no solamente a la remuneración de un pago o salario sino también a aquellos que no son monetarias, por ello la empresa debe ser creativa al momento de crear un sistema de compensaciones para lograr la retención y fidelización de sus colaboradores.

La empresa en estudio toma en cuenta criterios que toma en cuenta el área de RRHH para retener a personal temporal y convertirlos en permanente, en primer lugar es muy importante que los trabajadores deben poseer cierto tipo de experiencia en café, que sean fieles con la empresa, deben tener buenas relaciones interpersonales; para ciertos puestos se valora el hecho de que se tenga liderazgo por ejemplo en el caso de los capataces, los responsables o encargados.

No se debe obviar que CISA tiene procesos que por confidencialidad y por competencia son muy de la empresa por ende no conviene que su personal emerja al mercado y opte por la competencia.

En la actualidad los niveles de rotación han aumentado considerablemente en las empresas, esto debido a que la oferta salarial está debajo del nivel ofrecido por el mercado, existe una falta de reconocimiento dentro del paquete de compensación total.

Por otra parte garantizar la equidad significa que los colaboradores deben ser agrupados en diferentes categorías no solo por su ubicación en el nivel jerárquico sino porque se ha evaluado la relación de cada cargo en que se realice un trabajo de igual valor, de esta manera todos los puestos de la misma categoría reciben la misma compensación, a lo externo las compensaciones que perciben los empleados que desarrollan funciones similares deben ser las mismas que reciben los empleados de otras compañías en el que desarrollan procesos equivalentes.

CISA realiza un análisis Benchmark (Referencia que se usa para hacer comparaciones) con otras compañías con la finalidad de verificar si se está pagando por encima o por debajo del mercado laboral.

No se debe olvidar que CISA está acoplada a la normativa de ley que estipula el cumplimiento de un salario mínimo, sin embargo Nicaragua es uno de los países donde la mano de obra está siendo remunerada con salarios muy bajos y no equitativos. Las compensaciones deben considerar el tipo de trabajo que el colaborador está ejerciendo, los resultados que se esperan de su cargo y cómo recompensarle por los logros demostrados.

Es una realidad que las grandes corporaciones del país están enfocándose en mantener el recurso humano satisfecho, la experiencia, la antigüedad y la lealtad debe pagarse, las compensaciones no solo estimulan un excelente desempeño sino que también estimula a las personas a desarrollar nuevas ideas, ser más competitivo, estar por encima de las expectativas esperadas y lograr los resultados deseados por el empleador.

3.4.2. Importancia de las Compensaciones

La compensación salarial es importante porque representa una estrategia de la compañía, orientada a lograr empleados satisfechos, retener buenos talentos y obtener mejores resultados para la empresa, lo cual motiva los cambios en los comportamientos de las personas que conforman el equipo de trabajo. Duarte (2012)

Además Werther & Keith (2008) consideran que la importancia de las compensaciones es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Una buena compensación busca principalmente la retención de un talento humano de calidad, que proporcione los resultados esperados y esto solo se logra estableciendo un modelo de compensaciones equitativo que logre ser competitivo, es un hecho que al proporcionar compensaciones que llene las expectativas de los empleados estos creen un sentimiento de pertenencia a la organización y se vuelvan más productivos.

En la actualidad las organizaciones están logrando establecer sistemas de compensaciones que están brindando buenos resultados con los empleados, permanecen en horas extras, llegan más temprano, son más dinámicos y están aprendiendo a trabajar bajo presión.

Evidentemente siempre existen excepciones, casos particulares en el que los empleados son muy bien remunerados y aun así presentan quejas e inconformidades que se reflejan en su desempeño.

3.5. Tipos de Compensaciones

Chiavenato (2009) clasifica las compensaciones en compensaciones financiera y no financieras, la compensación financiera puede ser la directa e indirecta.

3.5.1. Compensación Financiera Directa

La compensación financiera directa citando literalmente a Chiavenato (2008) “consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones”. (Pág. 284).

Son todos aquellos beneficios que los colaboradores reciben monetariamente por el empleador a cambio de los servicios que este ofrece en la organización, cada empresa establece estas compensaciones según sus políticas. A pesar de que las compensaciones tradicionalmente han sido clasificadas como directas e indirectas, las empresas hoy en día optan por modelos de compensaciones que logren satisfacer las necesidades de la empresa como la de los trabajadores.

La empresa en estudio haciendo uso de la metodología HAY divide la parte de compensación y beneficio en dos grandes rubros, la parte de compensaciones las cuales solo se refieren a salario y la parte de beneficios que es el extra que los colaboradores reciben como un paquete atractivo que obtienen por trabajar dentro de la empresa.

Por lo cual se podría deducir de que actualmente las empresas con visión global los colaboradores poseen la parte de compensación, la parte de beneficio y la parte legal la cual no es discutible siendo estos las vacaciones, horas extras y descanso semanal.

Las organizaciones están procurando otorgar a sus empleados no solo el reembolso de su salario básico sino que también se están preocupando de ofrecer a estos otros tipos de beneficios incluyendo la asignación de coches para fines de transporte, viáticos, reembolsos médicos y otros. Es importante tener en cuenta que las organizaciones tratan de disminuir al máximo adquirir estas obligaciones haciendo subcontrataciones.

3.5.1.1. Salario

El salario es la remuneración monetaria o en especie que reciben los trabajadores por prestar sus servicios personales en una empresa. El salario puede fijarse en forma bilateral, por acuerdo entre las dos partes contratantes (empresarios y trabajadores), o ser objeto de negociación colectiva, entre los sindicatos y las organizaciones empresariales. Guisarre (2010).

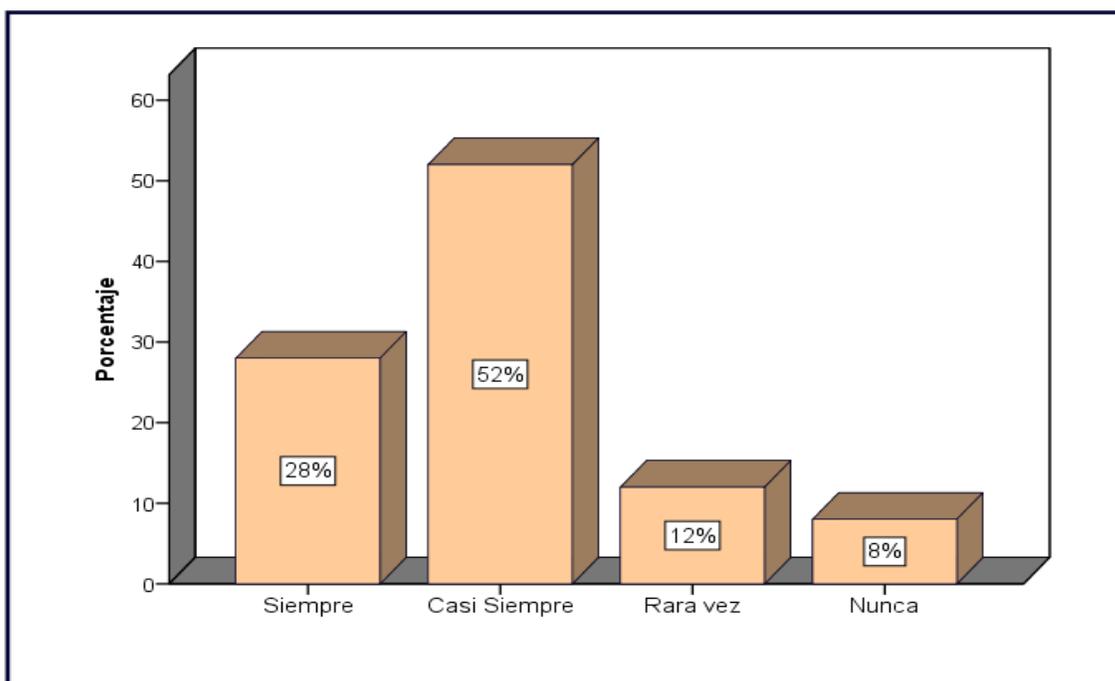
El salario es aquel pago monetario que cualquier persona natural recibe a cambio de laborar para cualquier persona o institución llámese natural o jurídica.

Los trabajadores emplean sus sueldos para satisfacer, en principio, sus necesidades básicas y las de su familia, contar con un salario estable ha permitido la superación de muchos colaboradores.

Así mismo las instituciones financieras suelen otorgar préstamos si se demuestra estabilidad salarial, son muchos los casos en que los trabajadores se han podido respaldar con sus remuneraciones para la adquisición bienes materiales como sus propias viviendas, carros, motos, electrodomésticos y otros.

Gráfico N° 1

El salario cubre los productos de la canasta básicas y gastos regulares



Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores

Según la encuesta realizada a los trabajadores la mayoría de ellos, exactamente el 52% expreso que casi siempre el salario que devengan de CISA Exportadora logra cubrir los gastos de la canasta básica.

Haciendo referencia a lo que expreso la coordinadora de RRHH, mencionaba que CISA otorga buenas retribuciones que puedan retener a los trabajadores, añadiendo también premios e incentivos que como parte de los beneficios reciben de la empresa.

Se sabe que dependiendo de las funciones o cargos que desempeñen los trabajadores, así será la remuneración o los incentivos del mismo, se sospecha que tal vez el 8% de los encuestados que expreso no poder pagar la canasta básica ocupan cargos de bajos niveles jerárquicos donde la retribución debido al cargo no puede ser de mucho peso.

Por lo que es importante destacar que si bien el salario como tal no lograra cubrir los costos de la canasta básica, los beneficios por parte de la empresa ya sean bonos de desempeño o bien la parte legal de que tiene que ver con el cumplimiento del pago de horas extras y aguinaldo, de cierta manera esto podría compensar en lo faltante que se necesita para la adquisición de productos básicos como son los productos alimenticios.

Según el Código del Trabajo de la República de Nicaragua (1997), capítulo III, Artículo 81, se considera salario a: “la retribución que paga el empleador al trabajador en virtud del contrato de trabajo o relación laboral”. (Pág. 81)

Es importante tomar en cuenta que la ley No. 625 de Nicaragua en su segundo artículo establece que el salario mínimo es la retribución ordinaria que satisfaga las necesidades mínimas de orden material, seguridad social, moral y cultural del trabajador y que esté en relación con el costo de las necesidades básicas de vida y las condiciones y necesidades en las diversas regiones del país.

El salario mínimo establecido en Nicaragua en el sector electricidad y agua, comercio, restaurantes y hoteles, transporte, almacenamiento y comunicaciones (Sector servicio) es de C\$ 5,846.37 según el Ministerio de trabajo del país, vigente a partir del primero de enero de 2015.

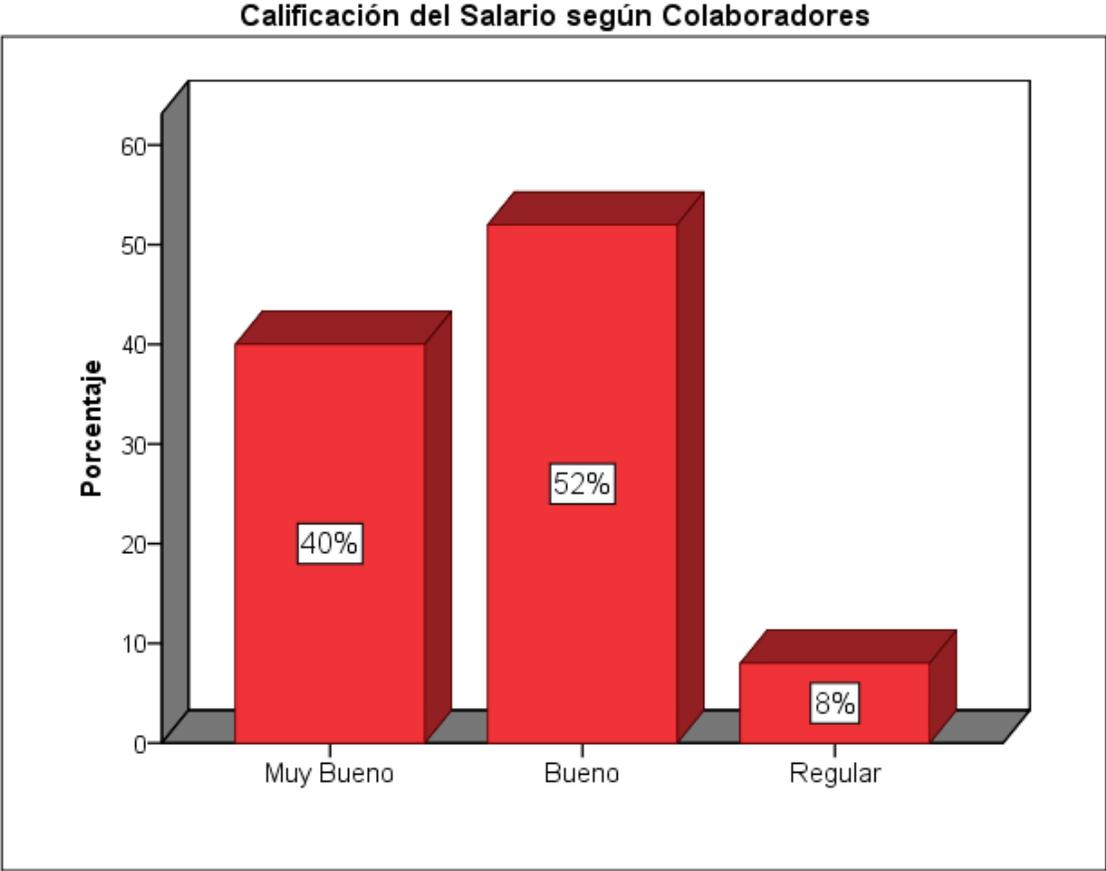
El salario mínimo no es más que el mínimo pago al que tiene derecho un colaborador para lograr satisfacer sus necesidades básicas para así lograr subsistir con su familia en condiciones dignas.

CISA Exportadora al ser una empresa de categoría internacional, ejerce una metodología HAY y realiza un benchmark con empresas internacionales en cuanto al monto de sus remuneraciones, por lo cual su salario mínimo está al nivel de los salarios mínimos de las empresas internacionales que comparten características similares a CISA.

No se debe obviar que también se rigen por las leyes Nicaragüenses referentes al salario por consiguiente se considera que CISA Exportadora otorga a sus colaboradores remuneraciones que sobrepasan el salario mínimo Nicaragüense.

Nicaragua es uno de los países a nivel de América Latina que ha logrado un mayor incremento del salario mínimo durante 2014, con un 16 y 12%, respectivamente, además es el país que ha logrado implementar políticas para impulsar el incremento del salario mínimo, esto según informes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Gráfico N°. 2



Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores.

En la encuesta realizada al personal de CISA se puede observar que un 52% califica el salario que recibe por parte de la empresa como bueno, un 40% dijo que es muy bueno y tan solo el 8% indico que regular.

Con referencia a lo anterior, los trabajadores demuestran estar conforme con la remuneración que perciben por ser buenos salarios en comparación a otras empresas del mismo rubro, esto se ve reflejado en los resultados de las encuestas, es importante mencionar que actualmente los profesionales suelen enfocarse solamente en el dinero (remuneración salarial) que recibirán por la prestación de sus servicios y no a la parte que les puede brindar nuevas experiencias y conocimientos, además de mejorar su desempeño profesional.

Así mismo se debe de tomar en cuenta que en el país un gran porcentaje de profesionales poseen empleos informales con bajos salarios, es decir carecen de un puesto estable según su nivel de estudio y por lo tanto de un salario superior. Es por ello q CISA no solo se convierte en una fuente de empleo sino que también en una empresa que compensa al profesional por sus conocimientos, habilidades y aptitudes.

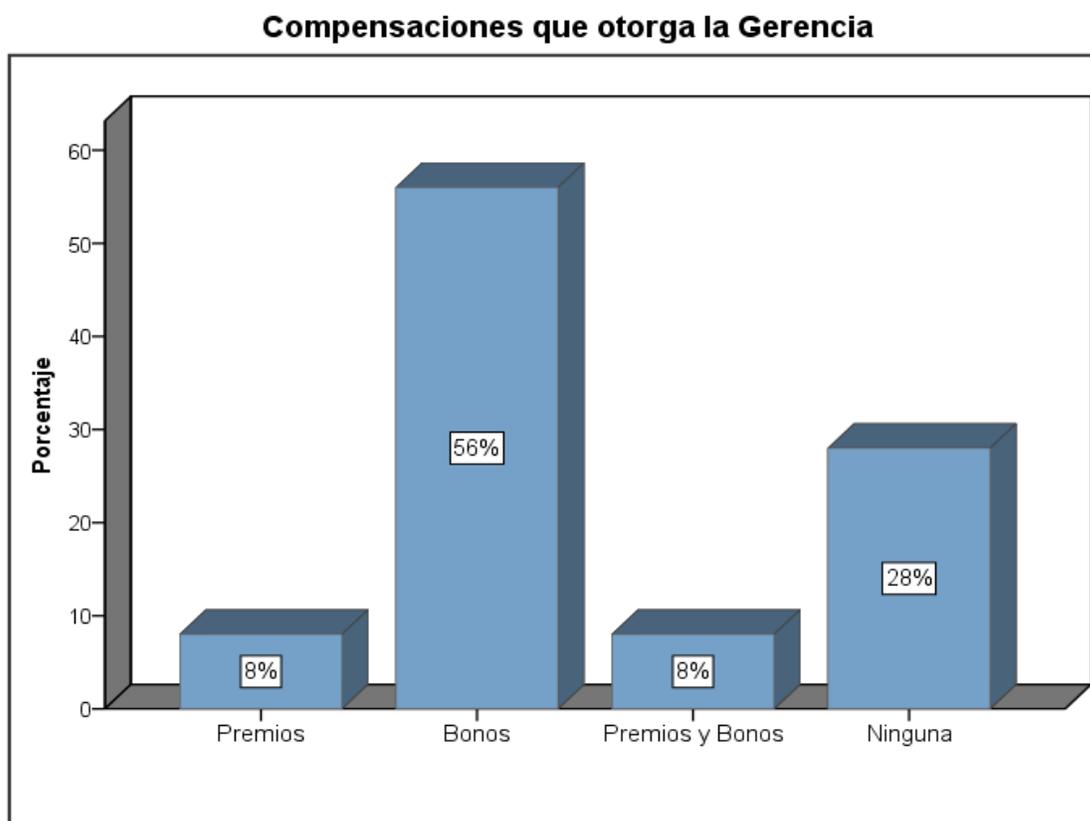
3.5.1.2. Premios

Según Keith y Werther (2008) “Muchas organizaciones han impulsado las prácticas deportivas del personal durante sus horas libres como un premio por su desempeño, sufragando los costos de los uniformes, balones, alquiler o mantenimiento de canchas, entrenadores, árbitros, trofeos, transporte etc.” (Pág. 398)

Los premios a los empleados son una forma mediante la cual las empresas muestran su reconocimiento a los miembros de su plantel. Mientras que el premio o el reconocimiento son importantes en sí mismo, cómo se lo presenta a los empleados puede ser igual o más significativo.

Ya sea que se opte por dar el premio en forma privada o hacer una ceremonia de presentación formal del premio, este motivará a los empleados a seguir contribuyendo en formas incluso más significativas al éxito de la organización.

Gráfico N° 3



Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores

En este punto se abarcan tres indicadores, para valorar los tipos de compensaciones directas que otorga la gerencia de la empresa, los resultados en cuanto a la aplicación de la encuesta a los trabajadores fueron que 56% dijo recibir bonos, tan solo el 8% premios y un 28% expreso no recibir ninguna de estas compensaciones incluyendo las comisiones, en el caso de esta última efectivamente la empresa por su tipo de actividad no posee políticas que establezcan proporcionar este tipo de incentivo.

En el caso de los premios según la entrevista realizada, si se otorgan premios pero se hace una vez al año en el evento que realiza con todos sus trabajadores en honor al cierre de temporada donde se premia los logros y metas alcanzadas además se reconoce la fidelidad de sus colaboradores, los premios se otorgan en base a la antigüedad, a partir de los 5 años, los 10 años hasta los 20 años. Además se realizan ceremonias de premiación eligiendo al empleado más productivo.

Es importante mencionar que efectivamente es bajo el porcentaje en cuanto a premios puesto que estos se otorgan por los años que un trabajador tiene dentro de la empresa cuenta que comienza a correr a partir de los seis años.

Los premios son un medio para lograr una buena productividad y motivación laboral ya que la empresa no generaría buenos resultados si las personas que en ella laboran no se sienten motivadas y recompensadas por su buen desempeño y los premios resultan una excelente opción, por ello se puede observar que la empresa refleja su interés por lograr productividad otorgando bonos a un 56% de sus colaboradores, resulta oportuno prestar especial atención a que la empresa no está otorgando compensaciones por antigüedad, lo que resulta oportuno para esta, pero no para el colaborador, ya que la empresa logra ahorrar cantidades de dinero por cada empleado al que no se le retribuye por antigüedad.

El pago de Antigüedad es una manera de evitar la rotación y lograr que un trabajador se sienta estable en un trabajo, a la empresa le asegura lograr retener a sus colaboradores ya que este tal vez al tener otra oferta de trabajo con mejor salario, optaría por seguir prestando sus servicios en la misma empresa debido a que retribuye el tiempo que este tiene de prestar sus servicios a partir de cada año añadiendo peso a su salario compensando el valor del salario ofrecido por otra empresa.

3.5.1.3. Comisiones

En los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que logre colocar. En algunos campos, como la venta de bienes raíces o los seguros, puede reducirse mucho la percepción mensual fija de cada agente, en favor de un porcentaje alto de comisiones; en otros, como la venta de alimentos y artículos de primera necesidad, suele crecer la compensación mensual y disminuir el porcentaje de comisiones. En todos los casos, el Coordinadora de recursos humanos tratará de encontrar un punto óptimo para la relación entre ambos ingresos. Chiavenato (2008)

Las comisiones son una forma de remunerar el trabajo del empleado, son una forma de pagar el rendimiento que este demuestra en la ejecución de sus labores, este tipo de remuneración se utiliza para incentivar al trabajador a que mejore su productividad, pues con ello verá su sueldo aumentado.

En la actualidad son muchas las empresas que utilizan este tipo de compensación y lo están haciendo por cada área, por ejemplo el área de ventas suele otorgar comisiones por el cumplimiento de metas sobre las ventas o porque sus empleados logran alcanzar grandes volúmenes, suelen otorgarles reconocimientos como el mejor vendedor del mes haciéndoles acreedores de incentivos financieros.

Si bien las comisiones por ventas pueden ser muy eficientes en algunas compañías, estas suelen ser utilizadas o no, dependiendo del giro y políticas de la empresa.

CISA Exportadora otorga comisiones únicamente al área de asistencia técnica, este personal si recibe ciertos incentivos ya que se trabaja con la empresa hermana que es Cisa Agro la cual vende fertilizantes.

Esta empresa proporciona asistencia técnica y financiamiento de productos, de manera que cuando los vendedores logran colocar una significativa cantidad de producto, se les da un incentivo por venta pero no está como una comisión exactamente ya que no se encuentra estipulada como política dentro de la empresa siendo el propietario El Señor Baltodano quien decide otorgar los mismos dependiendo los logros alcanzados. Esto se ve reflejado en el la encuestas realizada a los trabajadores (Ver Gráfico N° 3) donde no se ve ilustradas las comisiones como parte de las compensaciones que otorga la gerencia).

3.5.1.4. Bonos

Según Werther & Davis (2008) son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de productividad. Por lo general se ponen en práctica junto con un ingreso básico fijo. Son un tipo de compensación de incentivo que es un pago adicional a su sueldo.

De acuerdo a Chiavenato (2007) los bonos son un monto de dinero ofrecido al final de cada año a determinados colaboradores en función de su contribución al desempeño de la organización. Generalmente, este es medido con indicadores como la rentabilidad, la productividad, el aumento de la participación en el mercado.

En relación con lo anterior se puede decir que un bono es un medio frecuente para pagar el esfuerzo de un trabajador y una manera de incentivar su productividad en pro de lograr el cumplimiento de metas u objetivos. Los bonos debe usarse como un medio para darle al trabajador bienestar, calidad de vida en su familia (esposa, hijos), asimismo las compañías pueden aumentar la productividad y mejorar en general su recurso humano generando un cambio positivo en su actitud.

CISA Exportadora proporciona un bono al desempeño si se llega a la meta de acopio, el jefe propietario de la empresa don José Antonio Baltodano concede a cada trabajador permanente hasta cinco meses de salario según estime conveniente.

3.5.2. Compensación Financiera Indirecta

“La remuneración económica indirecta es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del convenio colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización.” Chiavenato (2007).

La compensación indirecta es el resultado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios sociales ofrecidos por la organización, es decir, son de carácter no monetario y contribuyen en gran medida al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

Las empresas están otorgándole gran importancia a este tipo de compensaciones por ser un medio motivacional para atraer y retener a un recurso humano de calidad, muchos estudios han demostrado que las empresas que poseen un buen plan de compensaciones logran captar mayor personal capacitado y retenerlo, mediante concediéndoles benéficos que van más allá de una remuneración financiera.

CISA Exportadora dentro de la clasificación de sus remuneraciones separa lo que es remuneración que es lo que la persona devenga directamente por el cumplimiento de sus labores, con lo que es normativo por la ley, ósea las vacaciones, aguinaldo, descanso semanal, horas extras, entre otros; los cuales son de ineludible cumplimiento por lo cual no se consideraría como compensación.

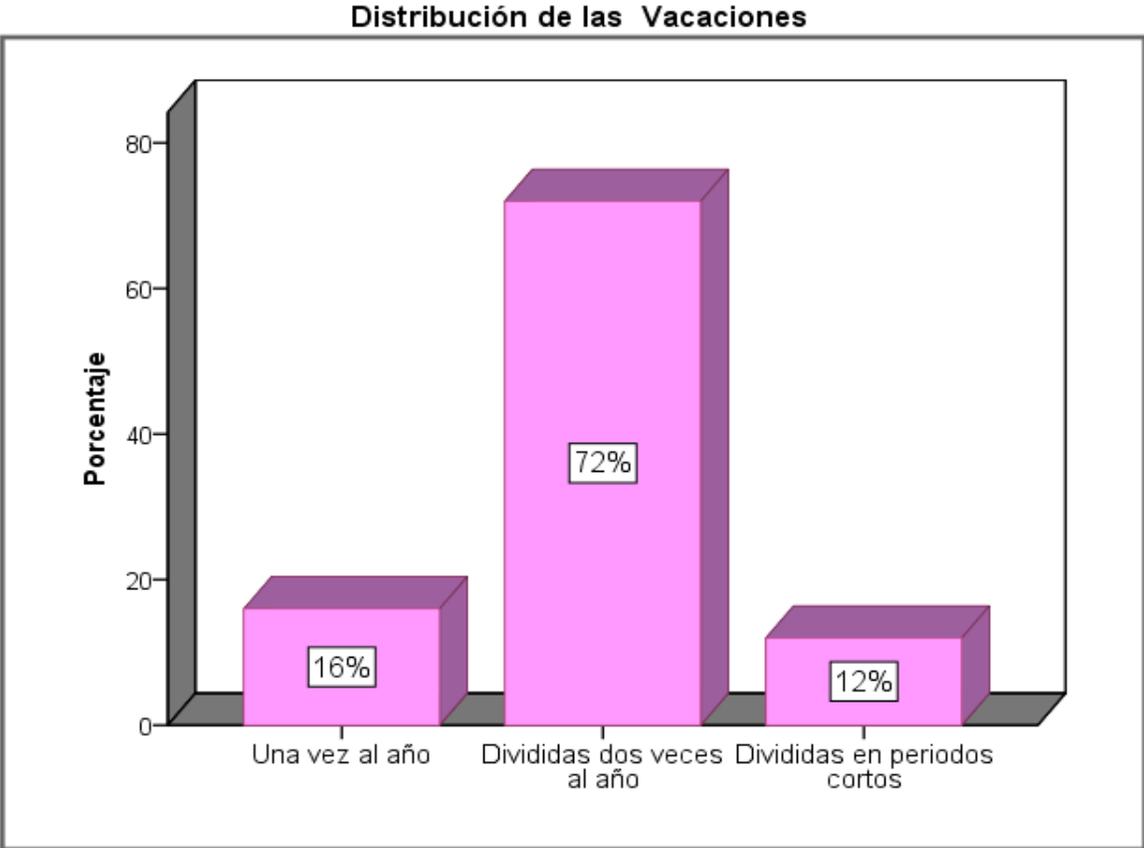
3.5.2.1. Vacaciones

El código laboral de Nicaragua (1977) cita en el artículo 64, capítulo IV que todo trabajador tiene derecho a disfrutar de quince días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo ininterrumpido al servicio de un mismo empleador.

Mora (2012) explica el propósito de brindar vacaciones a los trabajadores: Las vacaciones existen, principalmente, para prevenir estrés u otras patologías en el trabajador; además de incrementar la productividad de éste en el resto del año. Las vacaciones de un trabajador corresponden legalmente y deben de estar prohibidas las tareas, ya que estas son para descansar y no para trabajar.

Las vacaciones constituyen un derecho de los colaboradores, una vez que ellos hayan cumplido con ciertos requerimientos, prácticamente consiste en otorgarles ciertos días de descanso con goce de salario durante cierto número de días por cada año que labora para una misma empresa con la finalidad de que se puedan reponer energías en un periodo de tiempo determinado para que luego el trabajador pueda reanudar a sus labores.

Gráfico N° 4



Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores.

Mediante la aplicación de encuesta se pudo constatar que el 72% de los trabajadores optarían por que se distribuyeran sus vacaciones dos veces al año, tan solo el 16% opto por que se le otorguen una vez al año y una minoría el 12% prefiere los periodos cortos más de dos veces al año.

Según la Coordinadora de RRHH, En CISA Exportadora las vacaciones están planificadas de tal manera que en la temporada de café todos sus trabajadores estén ya descansados, los tiempo de vacaciones suelen otorgarse en los meses que están entre abril y septiembre, ya que la temporada inicia desde el primer día del mes de octubre a enero que son considerados el picos más grande de cosecha, y además se trata de que las personas que se pasen más allá de los quince días que son los que establece la ley se les prioriza el descanso.

A pesar que en la Empresa se trabaja bajo presión, porque los colaboradores se miden por CAPEI que son indicadores en español, cada jefatura trata de que su personal se vaya a descansar, este año se logró la meta de que los trabajadores gozaran de sus vacaciones hasta por un mes completo ya que había personal que tenía acumulada sus vacaciones demasiado y siempre se trata de mantener al stop que pide el ministerio de trabajo.

En relación a lo anterior se considera que la empresa en estudio, por el giro del negocio y según las necesidades que posee de contar con todo su personal en periodos claves para la empresa, no pueden otorgar vacaciones más de dos veces al año, ya que se trabaja al máximo durante la temporada de café; por lo cual las vacaciones deben ser planificadas en tiempos que no coincidan con estas fechas y la empresa está en la facultad de definir los tiempos de vacaciones de sus colaboradores.

Además se debe recalcar que las vacaciones forman parte de los derechos de los trabajadores estipulados en el Código Laboral Nicaragüense, por ende son de estricto cumplimiento en todas las empresas y actualmente se prohíbe el pago de las mismas.

Es importante mencionar que por higiene mental y salud del trabajador, éste debe descansar para lograr reducir el estrés que les causa el trabajo y así lograr el reingreso de un personal productivo y eficiente.

3.5.2.2. Horas extras

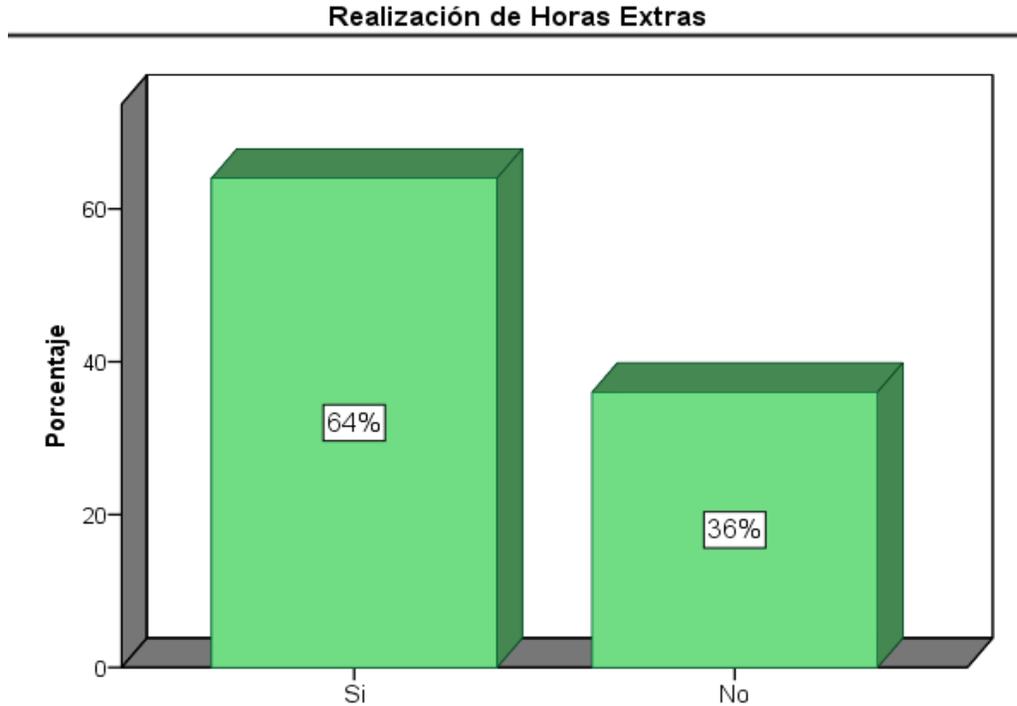
Es la remuneración otorgada por el trabajo realizado en forma extraordinaria fuera de la jornada ordinaria establecida en el contrato de trabajo. Se debe entender que la remuneración extraordinaria es una cantidad suplementaria que se adiciona al valor de hora normal. se ejecuta en los días de trabajo, antes y después de la jornada. Ayala (2013)

Las horas extras es todo trabajo realizado fuera de la jornada ordinaria de trabajo, en donde ambas partes empleado y empleador estén en común acuerdo de realizarse, deben ser pagadas por el empleador como extras a su salario y deben ser reguladas para que estas no excedan el número máximo de horas permitidas por el Ministerio del Trabajo.

Es importante tomar en cuenta que ningún jefe de departamento pueden someter a un empleado a que trabaje continuamente horas extras, ya que esto afectaría su salud y vida personal, por lo que es necesario que se realice solo en forma ocasional, cuando existan circunstancias imprevistas, especiales o necesarias para la empresa.

No se puede obligar a un empleado a que se quede trabajando luego de su jornada laboral, esto puede ser ocasional y no continuo, pero no permanente. Si una empresa está haciendo que el empleado trabaje por horas extras continuas, sin duda este trabajador presentara mucha tendencia a equivocarse, hacer mal el trabajo y prestar menor atención a su familia, lo que afectara sin duda su salud física y psíquica.

Gráfico N° 5



Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores.

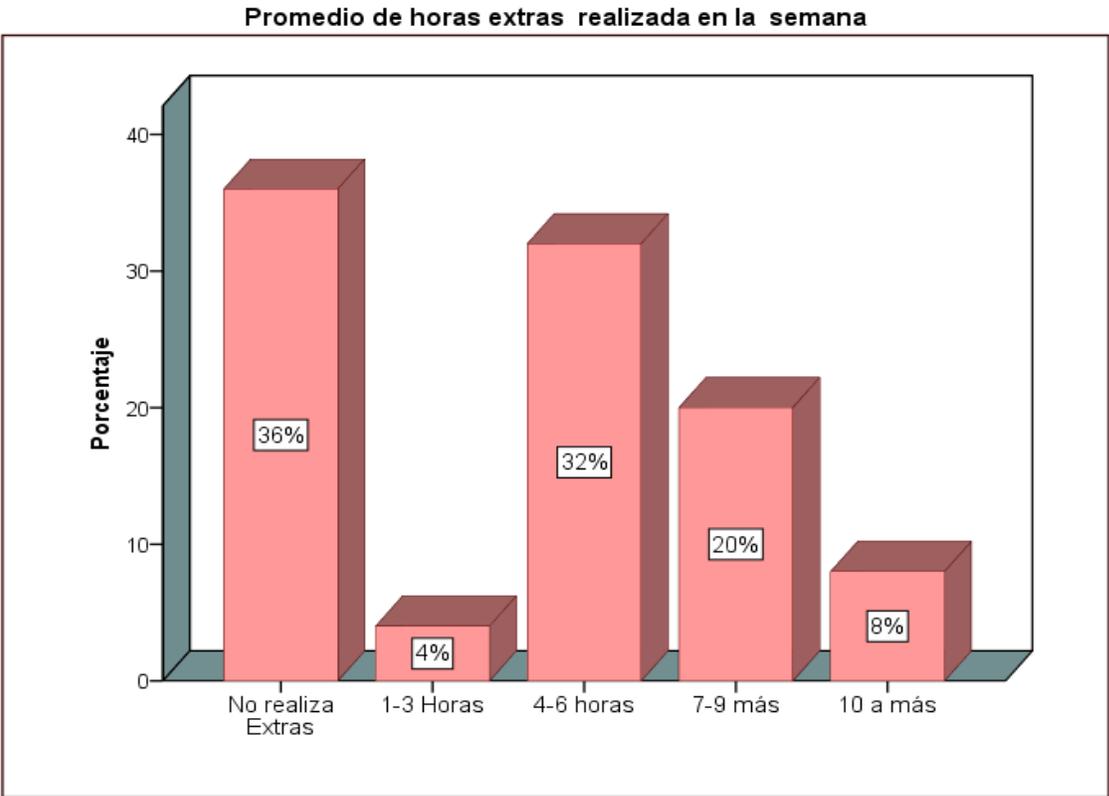
A través de la encuesta realizada al personal, se pudo verificar que efectivamente existe personal que está realizando horas extras ya que un 64% dijo que si, y un 36% opto por no, esto concuerda con lo que se señalaba en la entrevista.

Según la entrevista realizada a la coordinadora de RRHH sobre la realización de horas extras de los trabajadores, respondió que efectivamente este año el personal si está haciendo horas extras, la mayoría de planta menciona, esto por lo que este año CISA tiene dos tipos de inversiones, la primera es la automatización de la planta ya que se tienen planes de que para el año 2017 se tenga un edificio mucho más grande que el que ya se tiene con tecnología mas avanzada.

El segundo proyecto abarca la mejora continua de la empresa con el proyecto de higiene y seguridad ocupacional, ya hay un componente de seguridad ocupacional que no está dentro de la estructura y se debe actualizar. Este personal está trabajando horas extras, tratando siempre de que se mantengan las 36 mensuales y las 9 semanales que exige la ley.

Con referencia a lo anterior, cada empresa permite que sus trabajadores realicen horas extras según el giro y necesidad de la misma, en referencia al tipo de giro que tiene esta. Se tiene que tomar en cuenta que si la cosecha de este beneficio supera las expectativas que se tenían previstas, lo más idóneo es contratar personal suficiente o bien realizar turnos rotativos, para no recargar a los trabajadores con muchas horas extras, sin obviar que existen puestos específico con una actividad específica que no puede ejecutar otra persona más que la que está en el puesto.

Gráfico N° 6



Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores.

Se constató las horas promedio que realizan los trabajadores de CISA mediante Encuesta y evidentemente existe un 36% que señalo no hacer horas extras, un 32% afirmo realizar de 4-6 horas semanales, un 20% dijo de 7-9 horas semanales que es el máximo de horas que se permiten, sin embargo también hay un 8% de trabajadores que son la minoría que alego realizar más de 10 horas semanales, esto supone que son trabajadores de áreas como producción y mantenimiento que están inmersos en los proyectos que se están ejecutando. En otras palabras se puede confirmar que CISA está cumpliendo no solo con el pago de horas extras sino también en no exceder el límite que establece la ley.

En cuanto a lo anterior, algunos trabajadores se ilusionan con la idea de realizar horas extras en su trabajo, ya que esto significa dinero extra en su quincena, sin embargo el hecho de realizar un promedio de horas extras elevado puede ocasionar problemas de tención, salud y calidad de vida en el trabajador, provocando agotamiento que trae consigo estar expuestos a riesgos laborales provocados por cansancio.

3.5.2.3. Descanso Semanal

La ley establece que por cada seis días de trabajo continuo u horas equivalentes, el trabajador tendrá derecho a disfrutar de un día de descanso o séptimo día, por lo menos, con goce de salario íntegro. Código del trabajo (1997)

Es obligatorio que cualquier colaborador goce de un día de descanso a la semana preferiblemente el domingo pagado como un día equivalente a un día de trabajo normal.

Cabe agregar que reposar uno de cada siete días permite reponer energías del cuerpo, concentrarse mejor en las tareas del trabajo, mejorar el juicio, la memoria y otras funciones de la mente, además de disminuir el agotamiento, el cansancio y el estrés laboral, lo que favorece la creatividad, la eficiencia y eficacia de cualquier trabajador.

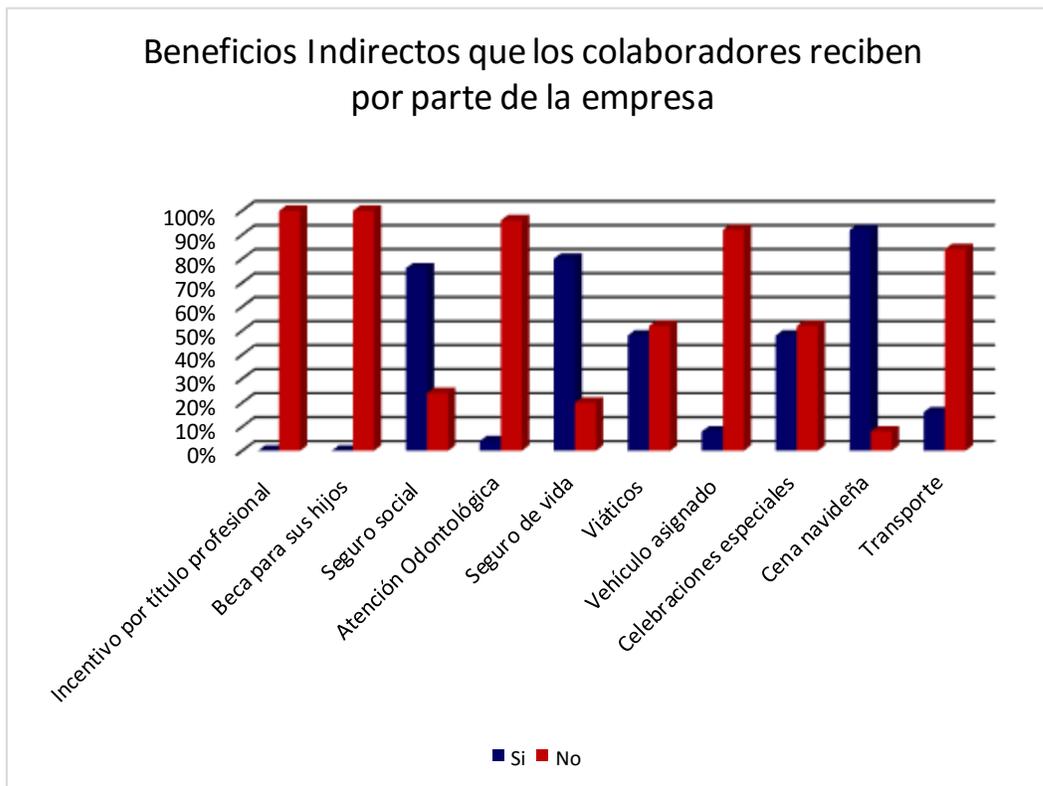
En CISA el día domingo es respetado y no considerado como parte de la compensación de los trabajadores puesto que es de carácter obligatorio, en caso de que se trabaje este día se garantiza su remuneración doble.

3.5.2.4. Gratificaciones

Actualmente se puede considerar como gratificación toda cantidad que el colaborador recibe del empleador adicionalmente a los demás formas remunerativas, para aumentar sus ingresos. Ayala (2013).

Este tipo de compensación es aquella con la que el empleador logra beneficiar el sueldo del trabajador, esta se puede estipular en los contratos de trabajo o convenios colectivos.

Gráfico N° 7



Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores.

A partir de la encuesta realizada a los trabajadores de CISA Exportadora, el 100% dijo que no reciben incentivos por título profesional y becas para sus hijos, el 90% asegura que tampoco se les brinda atención odontológica, un 80% no tiene un vehículo asignado, pero si forman parte de la cena navideña que realiza la empresa cuando termina la cosecha, además están suscritos al seguro social y afiliados al seguro de vida, aproximadamente un 15% de los trabajadores si recibe transporte en el caso que realicen horas extras y por último en un 40% menciono se realizan celebraciones especiales ya que celebran los cumpleaños de los trabajadores y un 50% dijo recibir viáticos.

Según lo coordinadora de RRHH efectivamente la empresa no cuenta con incentivos por título y becas para los hijos de los trabajadores, ahora mismo la empresa no cuenta con esta ampliación pero se refleja en la parte de responsabilidad social que promueve CISA Exportadora, a través de becas a la productores cafetalera rural; en el caso de asignación de vehículo expreso que si se les proporciona una camioneta, en el caso de asignación de vehículo expreso que si se les asigna camioneta a varios de los trabajadores pero no necesariamente se asignan por puesto sino por funciones de puestos y por el ámbito de actuación del puesto y la movilidad que se tenga que hacer a otras zonas del país, en al caso de que estos posean vehículo propio la empresa se encarga de pagarles depreciación y gastos de gasolina.

En la parte de seguros médicos, para el personal temporal solo cubre el riesgo laboral, para el personal permanente cubre el seguro integral del seguro social, este seguro si está centralizado en ciertos puestos según el escalafón.

Así mismo se mencionó la fiesta navideña que celebra CISA en honor a sus colaboradores y para celebrar el cierre de cosecha, recursos humanos es el encargado de planear todo el evento, incluyendo cotizaciones para la contratación de Hotel que debe incluir en su proforma la cena, el refrigerio y la bebida. La empresa transporta a todo su personal desde el más alto al más bajo nivel jerárquico.

En este evento suelen otorgar gratificaciones que están normadas, es decir que el dueño de la empresa estipula que se concedan a los trabajadores estas gratificaciones solo si se llega a la meta de acopio y respecto a las ganancias que se obtuvieron durante el año de cosecha.

En relación a las gratificaciones se puede decir que en la actualidad las empresas no solo buscan ser competitiva en el servicio que presta, sino también desean lograr mantener satisfechos y motivados a su fuerza laboral y una manera de lograr esto en otorgando a sus colaboradores beneficios y gratificaciones que satisfagan las expectativas de estos en pro no solo de mejorar la calidad de vida, sino que además permita ser un medio consolidación y fidelización del recurso humano, haciendo sentir a los trabajadores el compromiso que se tiene con ellos, esto no solo le estaría otorgando ventaja competitiva a la empresa sino que también le está permitiendo atraer y retener trabajadores de calidad que realizan excelentes aportaciones a los procesos de trabajo.

3.5.2.5. Aguinaldo

Según el Código del Trabajo de la República de Nicaragua (1997), capítulo IV Artículo 93 se entiende por décimo tercer mes o aguinaldo a la remuneración en dinero recibido por el trabajador en concepto de salario ordinario. El décimo tercer mes se pagará conforme al último mes de salario recibido.

Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le pague un mes de salario adicional después de un año de trabajo continuo. El aguinaldo es un pago extra especial que se entrega a los asalariados, convirtiéndose el mismo en un salario más que se suma en concordancia a los doce meses laborales percibidos.

Según los resultados de las encuestas realizadas en CISA Exportadora el 100% de los trabajadores que en ella laboran confirmo que reciben el aguinaldo anual en tiempo y forma. (Ver anexo N° 5). El décimo tercer mes que reciben anualmente los trabajadores, es una remuneración carácter obligatorio, que el trabajador acumula durante un período que va del primero de diciembre de un año al treinta de noviembre del año siguiente.

No se trata de que el año, para efectos salariales tenga trece meses, sino que el trabajador recibe una parte de salario de forma diferida, equivalente a lo que devenga en 2.5 días de trabajo ordinario por mes; esto es una parte de su salario que se acumula durante todo el año y que el empleador lo guarda en sus cuentas, sin que le pertenezca.

3.5.2.6. Días Feriados

Según el Código del Trabajo de la República de Nicaragua (1997), capítulo II, Artículo 66. Son feriados nacionales obligatorios con derecho a descanso y salario, los siguientes días: Primero de Enero, jueves y viernes Santos, Primero de Mayo, 19 de Julio, Catorce y Quince de Septiembre, Ocho y Veinticinco de Diciembre.

En cuanto a los días feriados, se debe mencionar que estos son días en los que no se labora ya que están destinados para festividades ya sean por evento histórico o religioso que se celebran a nivel nacional, sin embargo el trabajador tiene derecho a que se le retribuya monetariamente ese día no hábil.

En el caso de la empresa en estudio, la mayoría de los días feriados nacionales se cierran las instalaciones de la planta y se descansan, sin embargo existen días feriados que coinciden con los picos la cosecha en el mes de diciembre, en este caso se toma la decisión de que el personal labore y se les paga el extra, siempre y cuando sea totalmente necesario para la empresa en otras palabras la Institución retribuye las horas extraordinarias que realizan los trabajadores fuera de la hora ordinaria.

Los días feriados se respetan ya que son normativas de ley, es importante mencionar que si algún día feriado nacional coincide con el séptimo día, éste será compensado, y al trabajador que labore se le remunerará como día extraordinario de trabajo.

3.5.3. Compensación No Financiera

De acuerdo con lo que la teoría llama compensaciones no financieras, CISA Exportadora lo trabaja, clasifica y ejecuta como planes de co-desarrollo y planes de carrera.

3.5.3.1. Oportunidades de Desarrollo

El desarrollo profesional es un esfuerzo por parte de las empresas que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados, es más que una formación. El desarrollo debe ser una opción estratégica empresarial si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo. Mayo y Lank (2000)

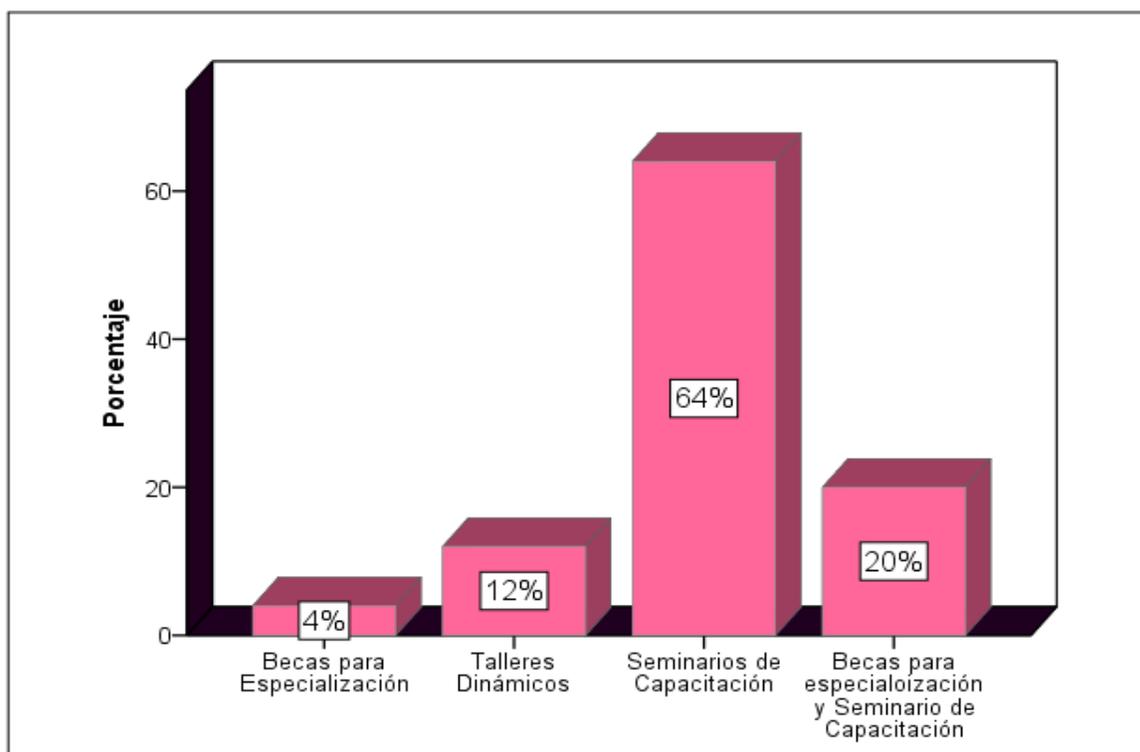
Una oportunidad de desarrollo es una manera en el que un trabajador puede desarrollarse por medio de planes de carrera; especializándose en un campo específico, o aprendiendo otro idioma, esto con el fin de lograr obtener mejores niveles de desempeño, un recurso humano experto en su campo de trabajo, todo esto con la finalidad de alentar a los colaboradores a cumplir los objetivos empresariales.

Cabe señalar que las compañías son responsables de proporcionarles a las personas los medios necesarios para un exitoso desarrollo profesional, ya sea implementando talleres en donde se imparten seminarios de aprendizaje, talleres dinámicos o brindando constantemente asesoramiento a sus empleados y tratar de promover siempre un reclutamiento interno para no solo lograr establecer una motivación sino como un medio de aprovechamiento del trabajo y capacitación invertido en el trabajador existente.

La Coordinadora de RRHH manifestó que en CISA existen planes de co-desarrollo y planes de carreras para los trabajadores.

Gráfico N° 9

Oportunidades de Desarrollo



Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores.

Según la encuesta realizada a los trabajadores de CISA el 64% de los trabajadores expreso que se les imparten seminarios de capacitación, el 4% becas para la especialización, el 12% señalo recibir becas para especialización y el 20% que expreso que recibe becas para la especialización y seminarios de capacitación.

Los planes de co-desarrollo consisten en que los colaboradores por si solos definan que necesitan capacitación y opten por tomar un determinado curso para desarrollarse como individuo con el fin de adicionarse un valor agregado. Si dentro de los planes de co-desarrollo que un trabajador tiene, beneficia su puesto de trabajo o algún proceso de la empresa, esta toma la decisión de, sin obviar que debe de cumplir con ciertos términos y condiciones (promedio de notas mínimo de 80), de otra manera este deberá de ser pagado por los colaboradores.

Los planes de carrera ocurren cuando la empresa ha definido de acuerdo al puesto y al desempeño que el trabajador ha tenido, que cursos debe de tomar para hacer que las habilidades de competencia sea más fuertes o desarrollarlas. Estos cursos tiene que estar vinculados al giro del negocio y estar estrechamente relacionados con el ámbito del individuo de actuación dentro de la empresa. Estos tipos de cursos son 100% financiados por la empresa.

Para lograr eficientes planes de carrera CISA Exportadora realiza un programa de Detención de Necesidades de Capacitación (DNC), el cual consiste en que cada año la encargada de Desarrollo y Talento evalúa con cada gerente de área los planes a futuro que se tengan con el personal de esta área, se evalúa quienes son los trabajadores más idóneos para que la empresa les brinde planes de carrera, en los cuales se toma en cuenta aquel personal que dentro del área ha demostrado un mayor desempeño y poseen potencial, de igual manera se analiza que trabajador ha tenido dificultades y por ende se debe capacitar, de tal manera que dicho trabajador crezca en conocimiento o en competencias.

Por ejemplo si se necesita que los trabajadores de campo hagan uso de Excel y estos no tienen el conocimiento actual para hacerlo entonces se les asigna un curso de Excel medio, intermedio o avanzado.

De esta manera se realiza un estudio por cada área y cada gerente, cabe señalar que los gastos de dichas capacitaciones y cursos están estipulados en el presupuesto anual de CISA y se calendariza dichas actividades.

Según los instrumentos aplicados se considera que se obtuvieron resultados muy positivos ya que se pudo constatar que todos los trabajadores son capacitados de una manera u otra, pero además a lo externo de la organización está favoreciendo su prestigio, logrando atraer personal que todavía no es parte de esta con interés por cubrir los puestos vacantes, es por ello que las empresas deben procurar interesarse por apoyar la carrera profesional de sus empleados.

Es importante mencionar que capacitar y formar a los trabajadores permite que estos sean más eficientes y productivos en sus puestos de trabajo, lo que proporciona a la empresa resultados positivos no solo a lo interno sino a nivel externo, además disminuye la resistencia al cambio, incrementa el sentido de innovación, promueve la pro-actividad de sus colaboradores y prevé la rotación de personal; por ende permite mejorar la calidad en cada proceso y servicio.

Además el desarrollo de los colaboradores garantiza estabilidad laboral, que los trabajadores se sientan comprometidos con la empresa, propicia la motivación del personal y le proporciona nuevas herramientas y habilidades para desarrollar mejor su trabajo.

3.5.3.2. Reconocimiento

Abad (2010) Habla del reconocimiento al empleado como una herramienta de gestión, que refuerza la relación de la empresa con sus colaboradores. Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa. Está demostrado que la falta de reconocimientos constituye uno de los factores que provoca angustia psicológica en el lugar de trabajo.

El reconocimiento representa una muestra de interés por las personas que laboran en la empresa, valorar sus esfuerzos y su trabajo para lograr que los colaboradores retribuyan con buena dedicación, entusiasmo y compromiso hacia la organización.

Existen diversas formas de otorgar reconocimientos a aquel empleado que se ha desempeñado según las expectativas de la organización, es muy común que las empresas con visión en este país hagan publicaciones de los logros de sus empleados en artículos de revistas o en medios de comunicación.

En CISA Exportadora se tiene elaborada una campaña de reconocimiento que se lleva a cabo con la iniciativa **“Un día para reconocer, un día para agradecer”** en el que se felicita a los trabajadores por sus logros, por brindar un buen servicio a otras áreas de la empresa.

Además se brinda un reconocimiento público en las asambleas al expresar las gracias por realizar un buen trabajo y colocar stickers de agradecimiento a los trabajadores de parte del GRUPO MERCON.

Por otra parte la empresa tiene un MERCON News, un canal de comunicación que es como un revista a nivel interno donde se comunican noticias como los logros y metas alcanzados por los colaboradores y que viaja por todos los países, todas las sucursales donde se tiene presencia, además se tiene un buzón de sugerencias que se llama “MI VOZ” donde confidencialmente los trabajadores pueden hacer sugerencias o reclamos.

Otra de las forma en que la empresa reconoce a sus colaboradores es cuando brinda un regalo aparte del premio monetario que se les entrega por la trayectoria, por experiencia y por los años de fidelidad para con la empresa. Esta reconocimiento se realiza una vez al año en el que se reconoce los 5, 10 y 20 años de laborar para CISA. Como resultados de la encuesta aplicadas a los trabajadores se pudo constatar que el 100% afirma recibir reconocimientos por parte de la empresa. (Ver Anexo N° 6)

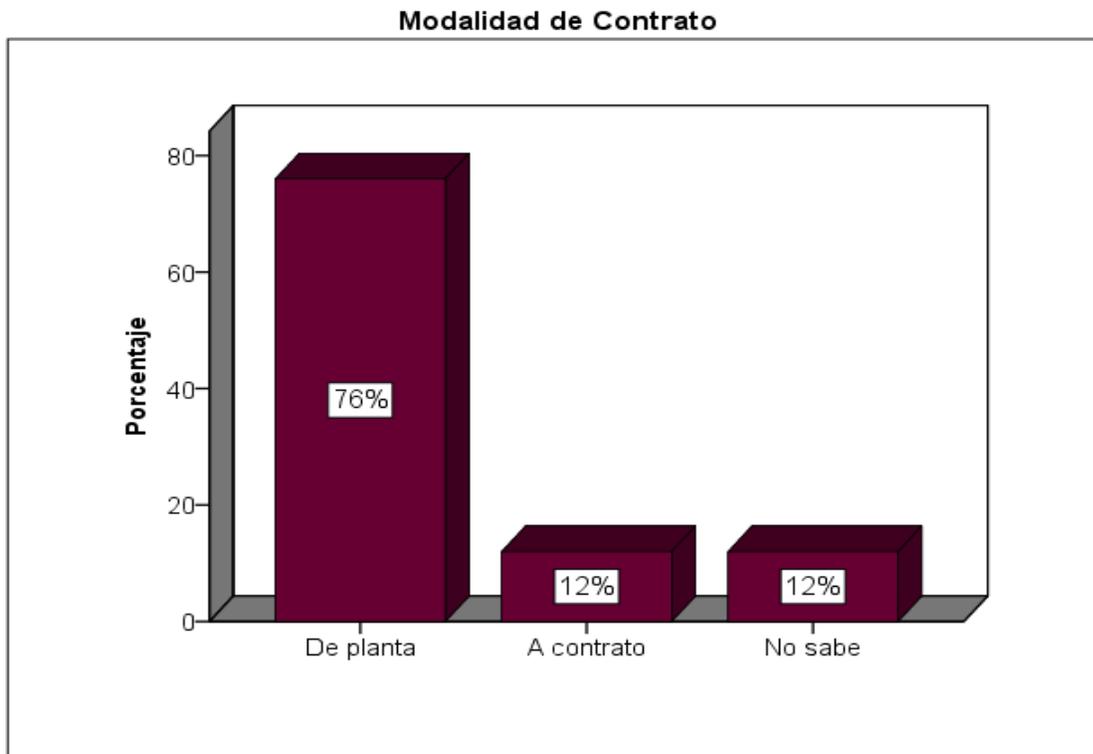
En síntesis el reconocimiento representa una muestra de interés de parte de la empresa por las personas que laboran en esta, valorar el esfuerzo de los colaboradores en su puesto puede brindar excelentes resultados y aportar motivación y satisfacción a los trabajadores compensando con buena dedicación, entusiasmo y compromiso hacia la organización por parte del personal.

3.5.3.3. Estabilidad Laboral

Carrillo (2010) plantea que la estabilidad laboral consiste en el derecho que tiene un trabajador a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas, la estabilidad laboral tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo, donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador y sólo por excepción de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación.

En otras palabras la estabilidad laboral no es más que el derecho que tiene cualquier trabajador a permanecer en su empleo sin ser despedido por el empleador por alguna causa arbitraria, siempre y cuando el colaborador no realice ninguna falta grave en su puesto de trabajo que perjudique directamente a la empresa para cual labora.

Gráfico N° 11



Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores.

A partir de la encuesta realizada a los trabajadores de CISA Exportadora, el 76% de los encuestados dijo ser personal de planta, el 12% expreso que poseen un contrato por tiempo definido y el otro 12% afirmó no saber qué tipo de relación tiene con la empresa; siendo una causa probable de esto que en la mayoría de las ocasiones los colaboradores prestan más atención a las cláusulas de pago o remuneración salarial.

CISA Exportadora tiene dos modalidades de contratos debido a las dos escalas que posee la empresa, la escala permanente y la escala temporal, dentro de la escala temporal se tiene tres escalas de forma de pago la del sector comercial, la forma de normativa del café y la forma al staff y se encuentran en Matagalpa, Jinotega, Diriamba y Ocotol en los centros de acopio y agencias.

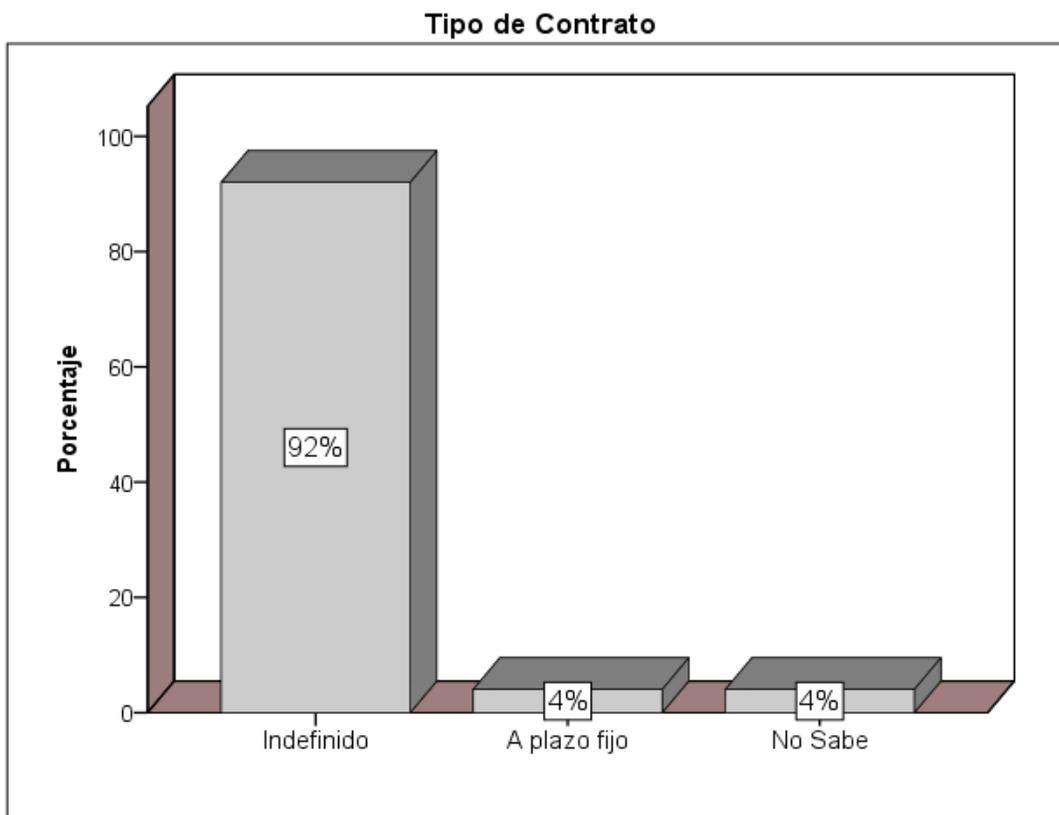
En el caso de la escala permanente los trabajadores que la conforman cuentan con su salario mensual en este caso la empresa utiliza la metodología Hay.

Para efecto de este estudio se tomó en cuenta tan solo el personal permanente con el que cuenta CISA, a este personal se le aplicaron encuestas y en base a ellos se realizó la entrevista a la coordinadora de Recursos Humanos, es importante mencionar que en el área de RRHH suele contratarse también personal temporal cuando se inicia la cosecha del café, ya sea como auxiliares contables, de nómina y para asistir el proceso de contratación temporal.

Se considera que el porcentaje de los trabajadores correspondiente al 12% que desconocen el tipo de contrato que posee, se le atribuye dicho factor a que la mayoría de las veces los colaboradores prestan más atención a todo aquello relacionado a las remuneraciones y beneficios de la empresa, que a el tiempo de la relación laboral.

Cabe señalar también que la mayoría de los encuestados expresó que son colaboradores de planta, lo cual da un resultado muy positivo para la empresa.

Gráfico N°. 12



Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores.

Tal como muestra el Gráfico el 92% de los trabajadores permanentes de CISA posee un contrato indefinido este personal es de planta que es el personal permanente.

En este punto es importante retomar que en las áreas de soporte y operaciones suelen contratarse personal temporal con el fin de poder solventar necesidades propias de la temporada de café.

Este personal posee un contrato bajo la modalidad de plazo fijo con un mínimo de seis meses y máximo de un año, que equivale al 4% que eligió esta opción, este personal tiene la oportunidad de que la empresa opte contratar sus servicios por tiempo indefinido.

Según la entrevista que se realizó a la coordinadora de Recursos Humanos de CISA sobre cuántos trabajadores contratados temporalmente han logrado ser contratados permanentemente, expresó que generalmente hay personas que tienen más de tres cosechas trabajando para la empresa y son estas las que se toman en cuenta al realizar contrataciones.

Sin embargo tomar la decisión de contratar a una persona no solo depende del lapso de tiempo que lleva con la empresa, sino también de la calificación del puesto y del perfil académico de las personas.

De igual manera la coordinadora de recursos humanos reiteró que CISA logra contratar a casi 4000 personas temporales en el pico más grande de la cosecha y existen más de 30 puestos en cada cosecha dijo literalmente y posiblemente un 30% pasa a ser permanente.

Esto va a depender del desempeño que tenga la persona y generalmente debe tener dos o tres años de estar trabajando en cada temporada, al menos que se necesite en ese momento llenar una vacante pero antes se hace un concurso a nivel interno tanto a nivel temporal como a nivel permanente, es aquí donde se dan los ascensos o cambios de puestos.

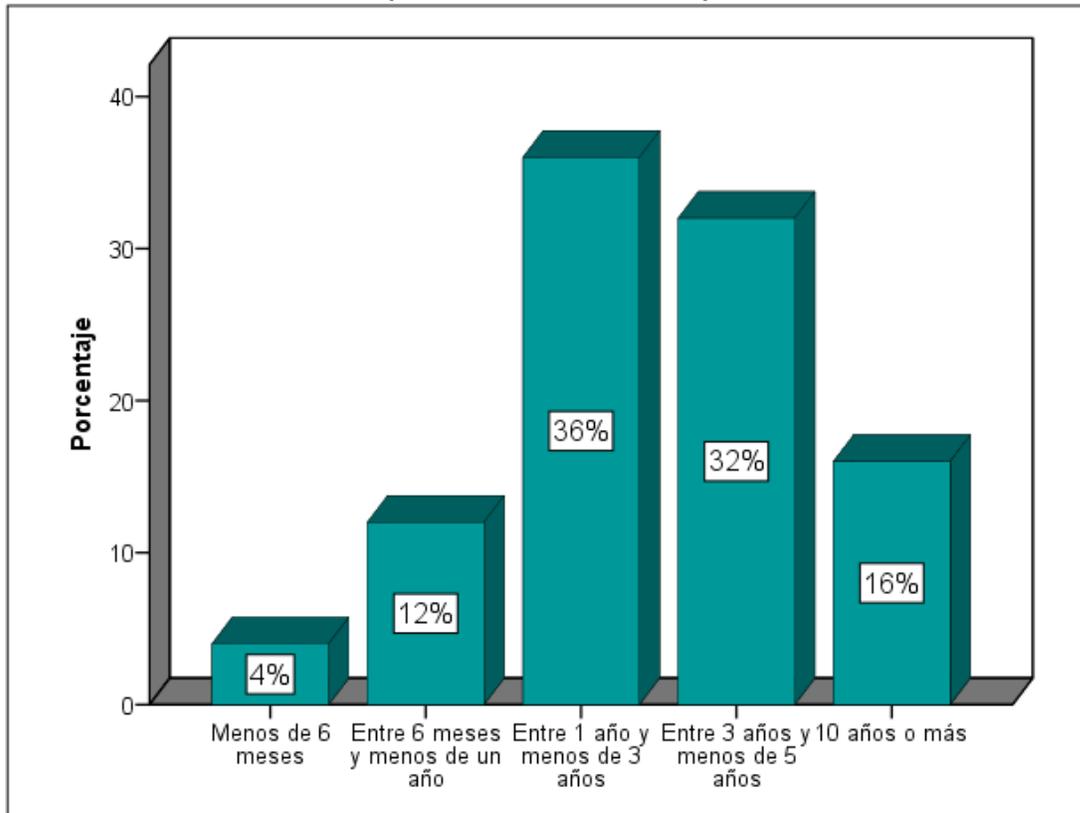
Es importante mencionar que en este punto de la estabilidad laboral, las empresas tienen la gran responsabilidad de asegurar que los despidos se lleven a cabo únicamente por causas debidamente justificadas.

Además se debe mencionar que tener un contrato de planta posee muchas más ventajas, ya sea estabilidad laboral por el tiempo pactado, las indemnizaciones por finalización de contrato son superiores, facilita la adquisición de préstamos, bienes y servicios, permite al trabajador participación de programas y políticas internas etc.

Lo contrario sucede con aquel contrato por prestaciones de servicio que tiene más desventajas que ventajas puesto que la se posee un trabajo a corto plazo y se puede dar por terminado el contrato en cualquier momento.

Gráfico N°. 13

Tiempo de laborar en la Empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores.

Así mismo se tomó en cuenta la antigüedad de los trabajadores, a través de la encuesta realizada se pudo corroborar que el 68% de los encuestados dijo estar en la organización desde un año hasta cinco, un 16% expreso brindar sus servicios profesionales desde hace ya 10 años, y una minoría con el 16% afirmo tener menos de un año con CISA, dato que respalda la lealtad y compromiso de los trabajadores hacia la empresa. La coordinadora de RRHH expreso que CISA cuenta con personal de hasta 20 años de laborar para la empresa.

Esta empresa ha logrado mantenerse en el mercado durante muchos años, esto le ha permitido desarrollar estrategia de compensaciones y beneficios que no solo logren atraer a la elite laboral del país, sino también mantenerlos inmersos en sus procesos, esto a través de planes de desarrollo, planes de codesarrollo y planes de capacitación para apoyar el desarrollo de sus colaboradores.

Es importante tomar en cuenta que las buena relación entre compañeros de trabajo, el trato que exista entre subordinados y jefes de área así como el tipo de salario son factores que influyen en la satisfacción laboral sobre todo en aquellos trabajadores que poseen mayor tiempo de laboral para la empresa.

A partir de estos resultados, se puede considerar que en términos de estabilidad laboral, los trabajadores de esta empresa cuentan con seguridad en sus empleos; es decir que los trabajadores de sienten con tranquilidad, ya que podrán contar con un entrada de dinero fija que le permitirá cubrir sus necesidades, tanto personales, como familiares, garantizando de esta manera un bienestar familiar, lo cual incide en la satisfacción del trabajador.

Además se puede observar que la empresa logra aplicar métodos idóneos para captar el talento humano y retener a sus colaboradores al lograr satisfacer sus necesidades otorgando compensaciones justas, además la empresa contribuye a que el trabajador logre avanzar en la Organización promoviendo a sus trabajadores internos a un mayor rango.

Esto se logra al aplicar métodos idóneos para no solo captar el talento humano sino también para lograr promover a sus trabajadores internos a un mayor rango, esto motiva a sus trabajadores a desempeñarse mejor en su puesto de trabajo y a encontrar estabilidad dentro de la empresa.

Satisfacer al empleado no solo garantiza un mejor desempeño y rendimiento sino que también brinda una mayor estabilidad laboral, al permite forjar las relaciones que se tenga con los trabajadores procurando así retener y pulir aquellos elementos de valor y calidad con la que cuenta la organización, incluso permite cultivar el compromiso organizacional y por ende gozar de trabajadores dedicados y productivos dentro de las empresa.

3.5.3.4. Calidad de Vida en el Trabajo

Chiavenato (2007) define la calidad de vida en el trabajo como: “El grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la empresa.

La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, por ejemplo: la satisfacción en el trabajo desempeñado, posibilidad de futuro en la organización, reconocimiento, salario percibido, prestaciones, el ambiente psicológico y físico del trabajo, entre otros aspectos.”

Haciendo mención que las condiciones de trabajos, ambiente físico de las empresas (instrumentos y equipos de trabajo) influyen en el desempeño de los trabajadores, se indago mediante el uso de las encuesta si la empresa le facilita los equipos necesarios para realizar su trabajo. A lo que respondieron el 100% de los trabajadores que la gerencia proporciona y brinda los equipos necesarios para la realización de trabajo. (Ver anexo N°7)

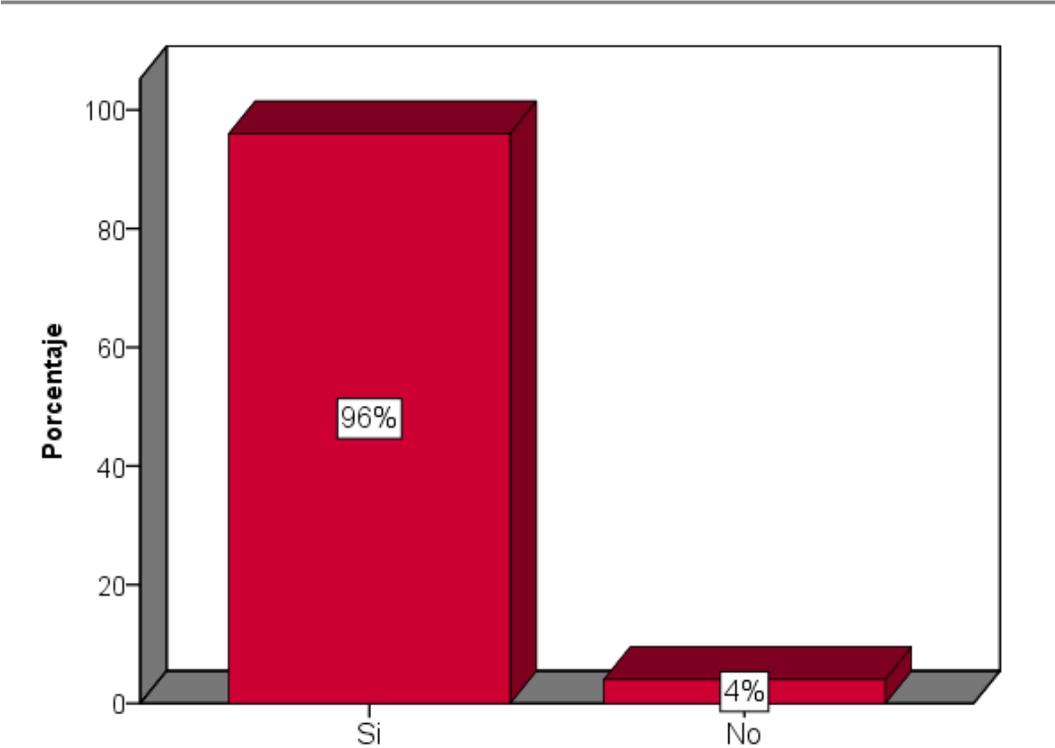
Según la Lic. Fernández Coordinadora de Recursos humano, la empresa mide la calidad de vida en el trabajo de sus colaboradores por medio de una encuestas relacionadas al clima organizacional, en la cual le permite a CISA saber que tan comprometido está el equipo de trabajo, que tan bien se siente el individuo con su remuneración salarial, con sus condiciones de trabajo, con el trato y relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo, que tan comprometido se siente el colaborador con su directriz y con la planeación estratégica de CIO.

Se pudo constatar durante las visitas que tanto las áreas administrativas, producción como las áreas de beneficiado, los trabajadores poseen los herramientas específicas para realizar las labores asignadas acorde a su puesto de trabajo como: chuzos, cascos de protección, guantes, tapa boca, tapones auditivos, chalecos reflexivos, computadoras, sillas ergonómicas, entre otros.

La calidad de vida laboral engloba muchos factores, las empresas si desean una fuerza laboral satisfecha y motivada estas deberán de brindar ciertos servicios y beneficios sociales, deben ser suficientes para tener un estilo de vida aceptable, contar con condiciones de seguridad en el entorno laboral. Dentro de los servicios y condiciones que las empresas pueden proporcionar a los empleados están los servicios fuera del cargo asignado por la empresa.

Gráfico N° 15

Espacio para Almuerzo o Esparcimiento



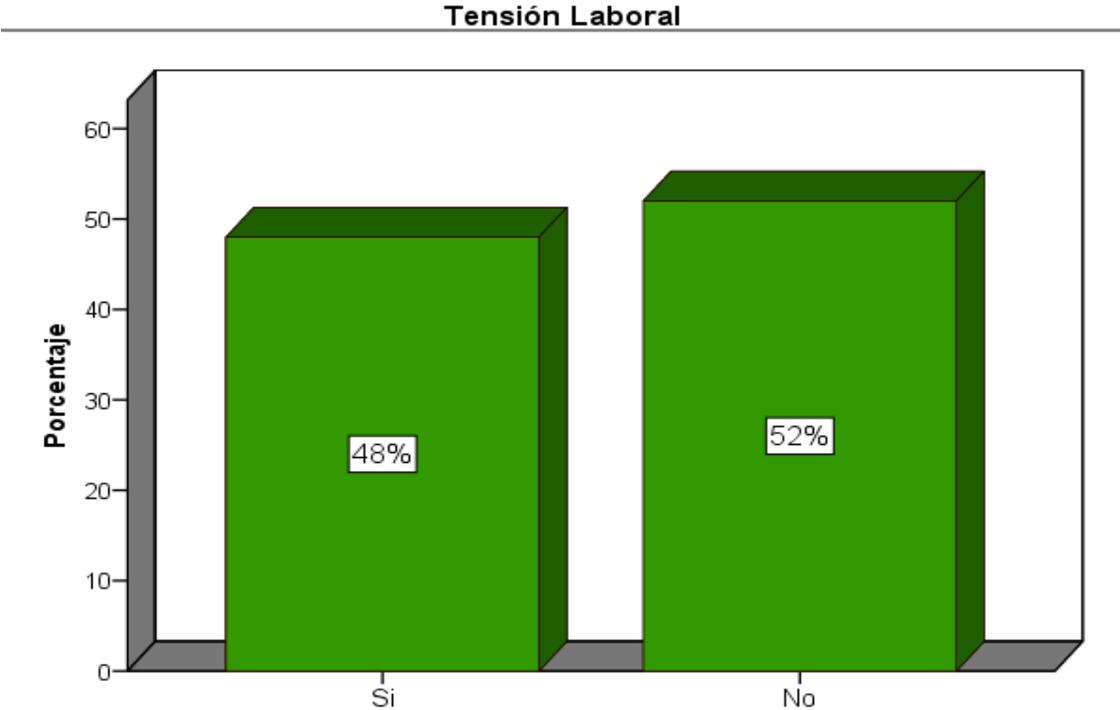
Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores

Según la encuesta aplicada a los colaboradores de CISA Exportadora, el 96% expreso contar con áreas de esparcimiento y áreas de almuerzo dentro de la planta sin embargo el 4% expreso no contar con dichas áreas. El personal de beneficiado, operaciones y administrativos cuentas con áreas de esparcimiento así como comedor amplio y aseado que cuenta con condiciones para atender suficiente personal, sillas y toldos de descanso.

Cabe señalar que al brindar las herramientas además de buenas condiciones de trabajos apropiados para la realización de las labores asignadas, no solo crea ambientes físicos de trabajo aptos y propicios para el buen desempeño y funcionamiento de los procedimientos dentro de la empresa, sino que también influye de forma positiva en la percepción que el empleado se crea de la empresa, haciendo que este se sienta un recurso valioso dentro de su área actuación y puesto de trabajo, contribuyendo así al desarrollo y crecimiento de la satisfacción del trabajador dentro de la organización.

Es importante tomar en cuenta que contar con espacios de esparcimiento o almuerzos permite que los empleados luego de la media jornada laboral puedan tener un tiempo en el cual se logre liberar un poco la tensión que genera el trabajo, logrando sentirse satisfecho, renovado y relajado para regresar a la jornada laboral con una mejor actitud, lo cual no podría logarse si el trabajador permaneciera en su área de trabajo o en un lugar que no preste las condiciones para tomar su almuerzo.

Gráfico N° 16



Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores

Según la encuesta aplicada a los trabajadores de CISA El 52% expreso que el trabajo que realiza dentro de la empresa no genera un permanente estado de tensión, caso contrario al 48% de los encuestados que afirmo que si genera un estado de tensión.

Según la coordinadora de RRHH mencionaba que generalmente todos los colaboradores expresan que las labores que ejercen y que cualquier tipo de trabajo que una persona realice genera tensión.

Cabe señalar que parte de la calidad de vida dentro de los trabajadores incluye los niveles de estrés y tensión que tanto el puesto de trabajo, el ambiente empresarial o las gestiones dentro de la empresa puedan causar a los trabajadores.

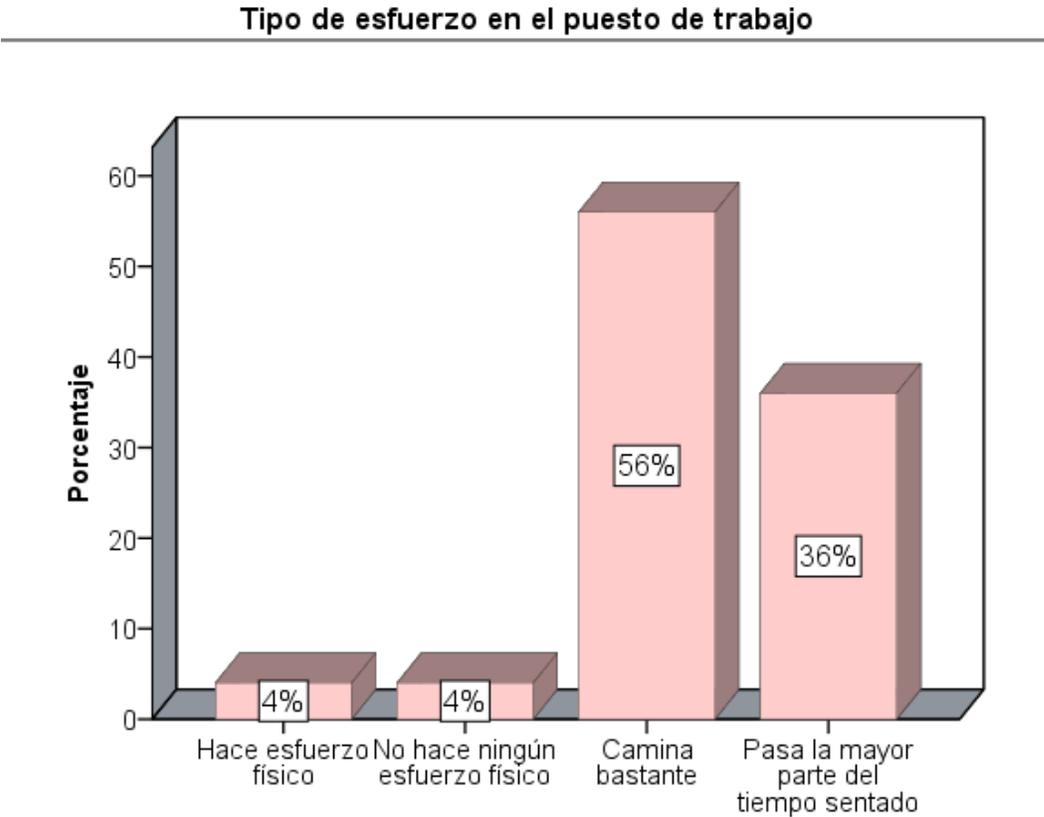
Cuando un trabajador se encuentra en un puesto de trabajo en el cual se sienta a gusto con sus responsabilidades, ambientes de trabajo, remuneraciones, beneficios que le otorga la empresa, entre otros; la tensión que este podrá sentir no será la misma con la de un trabajador que no esté a gusto e insatisfecho con las condiciones laborales que actualmente posee.

La empresa en estudio, al aplicar la metodología HAY permite que haya una mayor relación entre las habilidades y conocimientos que posee el individuo por características propias del mismo, con las descripciones de perfiles de puesto, donde se aprovechan las carreras de competencia y de desarrollo.

Se considera que debido a estos procedimientos que realiza CISA mediante la metodología HAY la mayoría de los trabajadores que no se sienten tensionados con las labores que realizan, es debido que al realizar la valoración de puestos, una vez que ya estén en sus puestos de trabajo, el trabajador tiene las actitudes y aptitudes necesarias para ejecutar las tareas que conlleva su puesto de trabajo.

De igual manera se puede decir que la tensión que sienten los trabajadores, se atribuye este estrés a la responsabilidad que pueda tener el cargo que el trabajador ejecute, de manera que si participan directamente en los procesos de aquellas áreas cruciales para la empresa tales como producción, calidad, administración, entre otros. Puede que esto influya de manera negativa provocando tensión en las labores que realiza debido al peso del aporte de su área dentro de la empresa.

Gráfico N° 17



Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores

Un elemento a tomar en cuenta dentro de la calidad de vida de los colaboradores, es el tipo de esfuerzo que estos realizan en su puesto de trabajo, debido a que esto puede marcar la diferencia de sentido de agrado o desagrado del trabajador hacia su puesto de trabajo.

Según la encuesta aplicada a los trabajadores el 56% menciona que el mayor esfuerzo físico que realiza en su puesto de trabajo es caminar bastante, el 36% expreso que la mayoría del tiempo pasan sentados y en su minoría el 4% hace esfuerzo físico y 4% no hace ningún esfuerzo.

Resultado curioso que durante las visitas realizadas a CISA, se pudo observar que la mayoría del personal que se ubicaba en las oficinas administrativas mantenía en constante movimiento. Retomando los resultados de la encuesta efectivamente se cotejo que los trabajadores de CISA en su mayoría viven en constante movimiento.

No podría hacerse un análisis de calidad de vida en el trabajo sin tomar en cuenta lo que se refiere a la prevención de riesgos laborales. Donde por su importancia, las empresas se exigen la creación de planes de higiene y seguridad ocupacional en el cual se trata implementar medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente y para instruir técnicas preventivas.

En Nicaragua la ley no. 618 se refiere a la general de higiene y seguridad del trabajo en la cual reconoce el Derecho de los Trabajadores a Condiciones de Trabajo que les aseguren en especial: "La integridad física, la salud, la higiene y la disminución de los riesgos laborales para hacer efectiva la seguridad ocupacional del trabajador.

Con el fin de conocer si CISA Exportadora instruye a sus empleados en cuanto a riesgo y prevención de accidentes laborales, se realizó la siguiente pregunta: ¿Ha recibido formación básica sobre prevención de riesgos laborales? Según la encuesta realizada el 100 de los colaboradores expreso que se les brinda información sobre prevención de riesgos laborales. (Ver anexo N° 8)

En la entrevista realizada a la coordinadora de RRHH, mencionaba que CISA Exportadora posee reglamentos técnicos organizativos que comprende la parte de higiene y seguridad ocupacional, sin obviar la política de calidad, de igual manera se hacía mención que CISA cuenta con la certificación ISO 9001:2008.

La Empresa en estudio no solo proporciona las herramientas necesarias para que los colaboradores realicen su trabajo sino que brinda las mejores herramientas y equipos de trabajo para que los servicios y procesos que brinda CISA no sean los mejores únicamente para los clientes sino que también los procedimientos y procesos dentro de la plata cumplan cada entandar de calidad.

3.5.3.5. Orgullo por la Empresa y el Trabajo

Lozoya (2010) plantea “Es la satisfacción personal que se experimenta por algo propio o relativo a uno mismo y que se considera valioso”.

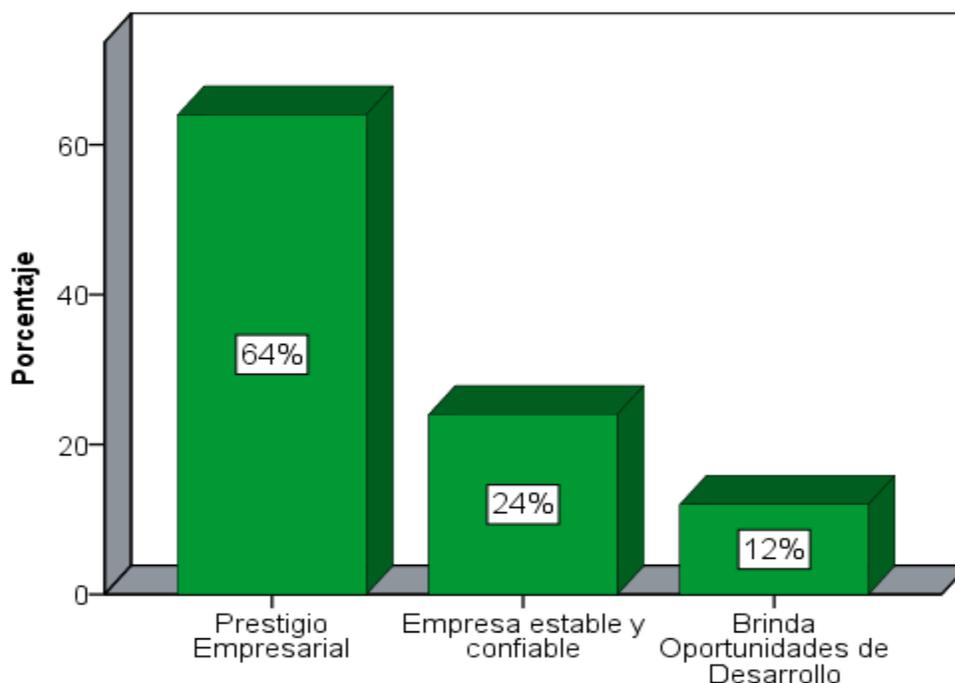
Desde el punto de vista laboral el empleado siente que su servicio es de gran valor y que ha contribuido al logro de los objetivos de la organización, se siente productivo porque está aportando al éxito de esta y al de su equipo de trabajo. Además se sienten orgulloso de la empresa en que labora ya sea por los beneficios que le otorga o por su reputación en el gremio empresarial.

Las empresas de este país deben otorgarle mayor importancia a este aspecto pues un empleado con un tipo de percepción positiva hacia la empresa en que labora y el trabajo que realiza, logra comprometerse mucho más con la institución disminuyendo los niveles de ausentismo y las llegadas tardes a su puesto.

El sentimiento de pertenencia es fundamental para el buen funcionamiento de una empresa porque es condición indispensable para que existan otros elementos significativos como son trabajo en equipo, motivación laboral, implicación, creatividad, estado de ánimo, incluso forma de atención al cliente, y forma de comunicarse. Es de vital importancia que se tome en cuenta las medidas destinadas a estimular el sentimiento de pertenencia en los empleados y hay un elemento clave que tiene que ver directamente con la comunicación Interna: Misión, Visión y Valores ya que sin una buena política de comunicación interna, la estimulación del sentimiento de pertenencia será imposible.

Gráfico N° 19

Orgullo por la Empresa y el Trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores.

Existen diversas razones por la cual un trabajador se puede sentir orgullo por la empresa en que labora y puesto que en ella desempeña. Los trabajadores de CISA atribuyen como primer razón en un 64% al prestigio que posee la empresa no solo a nivel nacional sino a nivel internacional, un 24% lo atribuye a que es una empresa estable y confiable y un 12% se inclinó por las oportunidades de desarrollo que brinda la empresa a su personal.

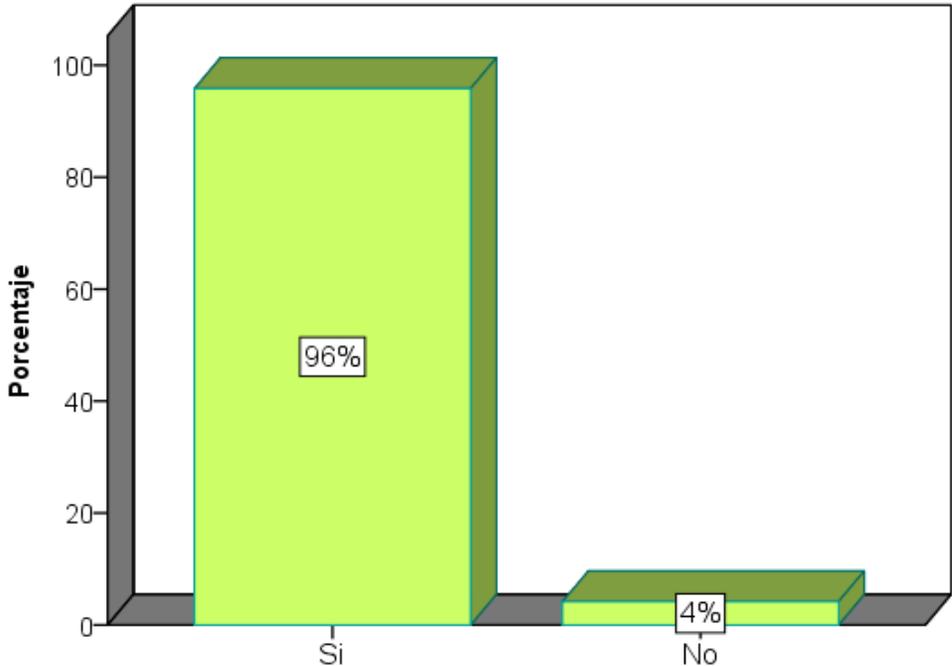
Estos resultados permiten determinar que una de las principales causas por las que los trabajadores se sienten orgullosos de laborar para la empresa en estudio es el prestigio empresarial que esta posee, lo cierto es que esto, no solo propicia una mayor lealtad por parte de los colaboradores sino un sentido de pertenencia que permite un clima laboral idóneo en el lugar de trabajo, lo que promueve la cooperación, el esfuerzo colectivo y una mayor responsabilidad por el trabajo que se realiza.

Para ello la empresa realiza evaluaciones permanentes que permiten medir al orgullo por el trabajo que realizan sus colaboradores dentro de esta, a través de una encuesta de clima organizacional que permite evaluar que tan comprometido esta su equipo de trabajo con la dirección estratégica del CIO, como se sienten con la remuneración salarial que se les otorga, con las condiciones de trabajo, con el trato y la relación con los jefes y compañeros de trabajo y una encuesta de servicio que tan solo se aplica a las áreas de soporte y evalúa la satisfacción de los empleados en cuanto a los reconocimientos que se les brindan, el nivel de orientación que se les da y la asistencia técnica otorgada.

En correspondencia con lo anterior se puede decir que la empresa promueve una cultura organizacional al mantener su marca no solo por medio de los uniformes con el logo de grupo MERCON, sino también que coloca su logo desde los lapicero, agendas, calendarios, termos etc. que se les regala a los trabajadores hasta los equipos que usan todas las áreas en la empresa.

Gráfico N° 20

Participación en los éxitos del Área de Trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores.

En este indicador también se toma en cuenta el hecho de que los trabajadores se sientan partícipes de los éxitos de su área de trabajo, por medio de las encuestas se pudo constatar que efectivamente el 96% aproximadamente, de los trabajadores siente que si ha aportado en los resultados positivos que brinda el área en el que está ubicado.

Estos datos reflejan que efectivamente la empresa logra aplicar uno sus valores con gran eficiencia y eficacia, el trabajo en equipo, logrando mayores resultados en cada área de trabajo.

La buena comunicación ya sea entre empleados o áreas de trabajo propicia que los trabajadores se sientan partícipes de los éxitos alcanzados, por realizar las tareas asignadas eficientemente. Es necesario que se promuevan factores motivacionales ya que todo trabajador entusiasta y dedicado a sus tareas espera ser reconocido por las aportaciones que realiza a la empresa y que contribuyen al éxito de la misma.

3.6. Criterios para Diseñar Compensaciones

Chiavenato (2007) enumera nueve criterios para preparar un plan de compensaciones: Equilibrio interno frente a equilibrio externo, compensación fija frente a compensación variable, desempeño o antigüedad en la compañía, remuneración del puesto o remuneración de la persona, igualitarismo o elitismo, remuneración por debajo o por arriba del mercado laboral, premios monetarios o premios no monetarios, compensación abierta o confidencial y la descentralización o descentralización de las decisiones salariales.

CISA exportadora realiza sus planes de compensación en base a dos criterios, como primera instancia está la metodología HAY que es un método de análisis de cargos que busca una equidad interna en la administración de salarios en la empresa. El proceso inicia con la aplicación de técnicas de trabajo que permiten definir políticas en materia de recursos humanos y compararse con empresas similares.

Para ello se hace necesario tomar en cuenta la descripción del puesto de trabajo, que contiene:

- Misión: propósito fundamental del puesto
- Naturaleza y alcance: Qué hace, cómo lo hace y contexto organizativo.
- Finalidades: principales resultados que el puesto aporta a la empresa.

Con respecto a la empresa y el entorno en que se desarrolla se toma en cuenta:

- Negocio o actividad principal: Ámbito de actuación de la empresa, su entorno interno y externo (mercados, competencia clientes, productos y servicios) y su estructura organizativa.
- Análisis funcional: Análisis y comprensión de la distribución funcional y su grado de implicación con los resultados globales de la empresa.

Los factores que valora la metodología HAY son: Competencia (Know-How), solución de problemas, responsabilidad y la dimensión del puesto de trabajo. Esto ligado directamente con la competencia en el puesto ya sea especializada o técnica, la, la solución de problemas y la complejidad de la situación y por último la responsabilidad paralela a la libertad para actuar y tomar decisiones.

CISA Exportadora según su giro decidió dividirse en tres grandes grupos: la parte comercial, la parte de soporte y la parte de producción u operaciones, esto en cuanto al ciclo productivo del café y el ciclo productivo de la empresa. A continuación se escoge el grupo principal según el impacto que tiene el área y en base a los resultados que aporta dentro de la empresa. En la parte primaria se ubicó la parte comercial porque es la que está de cara al acopio y al abastecimiento del café, la parte compartida es la del beneficiado, ya que el café viene del acopio, se beneficia y sale directamente al cliente y por ultimo esta la parte contributiva aquí se ubica la parte de soporte (Recursos humanos, finanzas, contabilidad).

A continuación se toma como base la estructura de la empresa y por cada jefatura, por cada área se valoró de arriba hacia abajo la parte de dirección general, los gerentes, hacia abajo los coordinadores y supervisores y después los contribuidores individuales.

A continuación se procedió a realizar los descriptores de puestos y también a su valoración, esto en base a las competencias, de esta manera se agrega un grado a cada puesto y ese grado tiene un resultado que genera tres tipos de escala, la escala mínima, media y máxima en que se va a mover el salario del trabajador.

No se puede obviar que el grado HAY va acompañado también de un análisis benchmark de todas las compañías.

A partir de la aplicación de esta metodología se puede decir que CISA ha llegado a desarrollar una estructura salarial eficaz, ya que la empresa está apreciando el impacto del puesto a nivel interno y su valor en el mercado salarial externo, sin obviar la parte legal que se rige por las leyes laborales y que está sujeta a modificaciones.

La Satisfacción del Empleado es un resultado que debe buscarse a partir de los planes de compensación, es por ello que CISA engloba tres puntos, el puesto, el desempeño y la compensación.

Es importante mencionar que muchas empresas elaboran los planes de compensaciones basándose en la línea jerárquica de su estructura brindándoles la misma remuneración, beneficios, oportunidades etc. por igual, sin embargo CISA lo hace valorando los resultados que aporta cada puesto a la empresa, es decir un Gerente de Recursos Humanos no es compensado de la misma manera que un Gerente de Producción que de acuerdo al giro de la empresa puede brindar mayores aportaciones.

3.7. Satisfacción Laboral

Bedodo y Giglio (2006) delimita la Satisfacción Laboral como el sentimiento de agrado positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas.

Cuando un trabajador está satisfecho es debido a que dentro de su área de trabajo o empresa, existen ciertos elementos que no solo le atraen como trabajador sino que también le proporcione una experiencia grata dentro del ámbito laboral ya sea por cómodas instalaciones y oficinas de trabajo, buen trato, prestigio empresarial, entre otros.

De manera que el conjunto de estos y otros factores influyan en el individuo a sentirse a gusto y conforme con las actividades que realiza en un entorno motivador por el cual recibe a cambio remuneraciones ya sean salariales, prestaciones y servicios, estímulos entre otros.

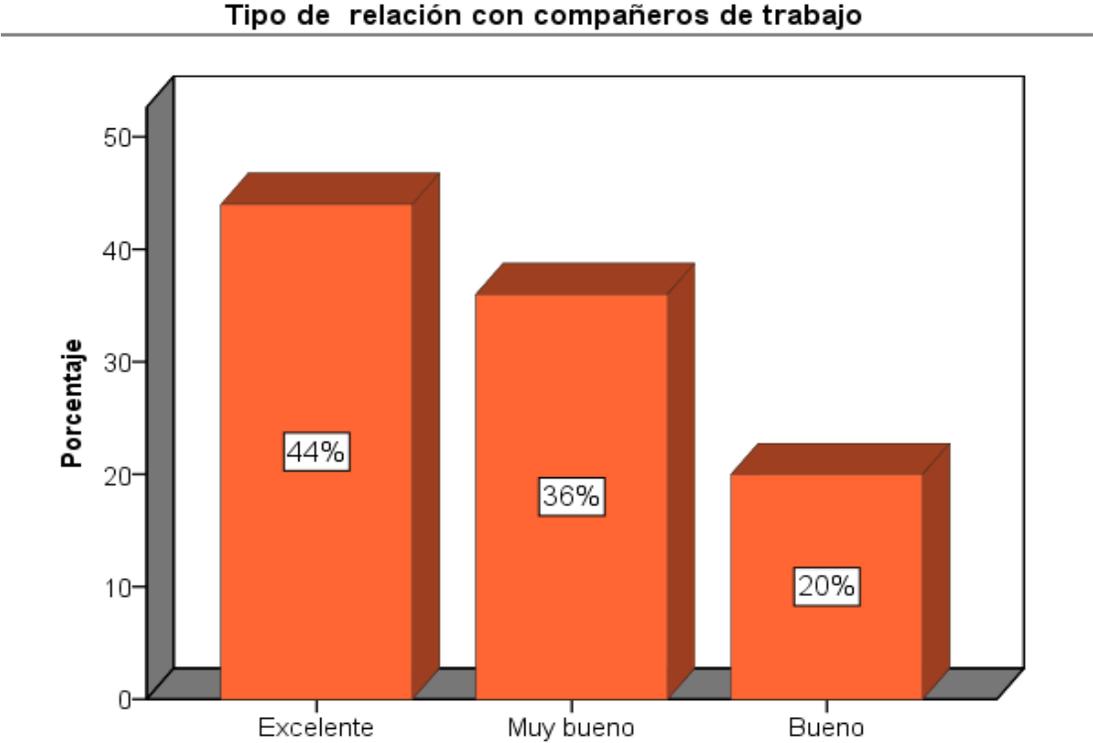
Dentro de las encuestas realizadas a los trabajadores de CISA se estima que los trabajadores están satisfechos en cuanto a los trabajos y labores que estos ejecutan dentro de la empresa puesto que el 100% de los encuestados expreso tener agrado por las actividades que realiza. (Ver anexo N° 9)

CISA Exportadora al brindar condiciones apropiadas para cada área de trabajo con distribuciones de espacios proporcionados al número de personas y tipos de trabajos que se realiza, y brindando instrumentos y equipos que faciliten el cumplimiento de las labores asignadas según lo observado. Esto permite que los colaboradores se sientan satisfechos ya que varios estudios confirman que tener al capital humano trabajando en las mejores condiciones induce a mayor productividad y un ambiente más favorable para el desarrollo profesional de los colaboradores.

Cabe señalar que el hecho que se evalúe los descriptores de puestos y los perfiles de los mismos no solo proporciona a la gerencia de recursos humanos escoger individuos idóneos para cada puesto sino que también permite que los trabajadores una vez ya en sus puestos de trabajo puedan desempeñarse eficazmente, concediendo que el trabajador pueda aplicar conocimientos, desarrollar sus aptitudes y asumir nuevos retos de manera que se sienta satisfecho y se considere asimismo como un recurso valioso dentro de la organización.

Es importante no obviar el hecho que La Empresa no solo se preocupa el buen funcionamiento operacional y administrativo dentro de la empresa, es decir que se cumplan las políticas, normas, procedimiento, entre otros. Sino que también vela y se cerciora que su colaborar está satisfecho en su área de trabajo, mediante la aplicación de encuestas de servicio y clima organizacional.

Gráfico N° 22



Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores

Según la encuesta realizada, un 44% de los trabajadores afirma que las relaciones con sus compañeros de trabajos son excelente, un 36% dijo que era muy buena y el 20% expreso que tienen una buena relación interpersonal.

CISA Exportadora mediante procesos de trabajo, formas de comunicación, y maneras de beneficiar al personal (paseos, celebraciones especiales, acciones deportivas entre otros, (ver gráfico N° 23), no solo trata de brindar lugares y espacios de esparcimiento a los trabajadores sino que promueve la cercanía de los trabajadores fuera del área de trabajo, donde estos puedan relacionarse sin presión ni tensión, con el fin de fortalecer los lazos entre la familia MERCON y consolidar uno de los valores que posee CISA como empresa, que es trabajo en equipo.

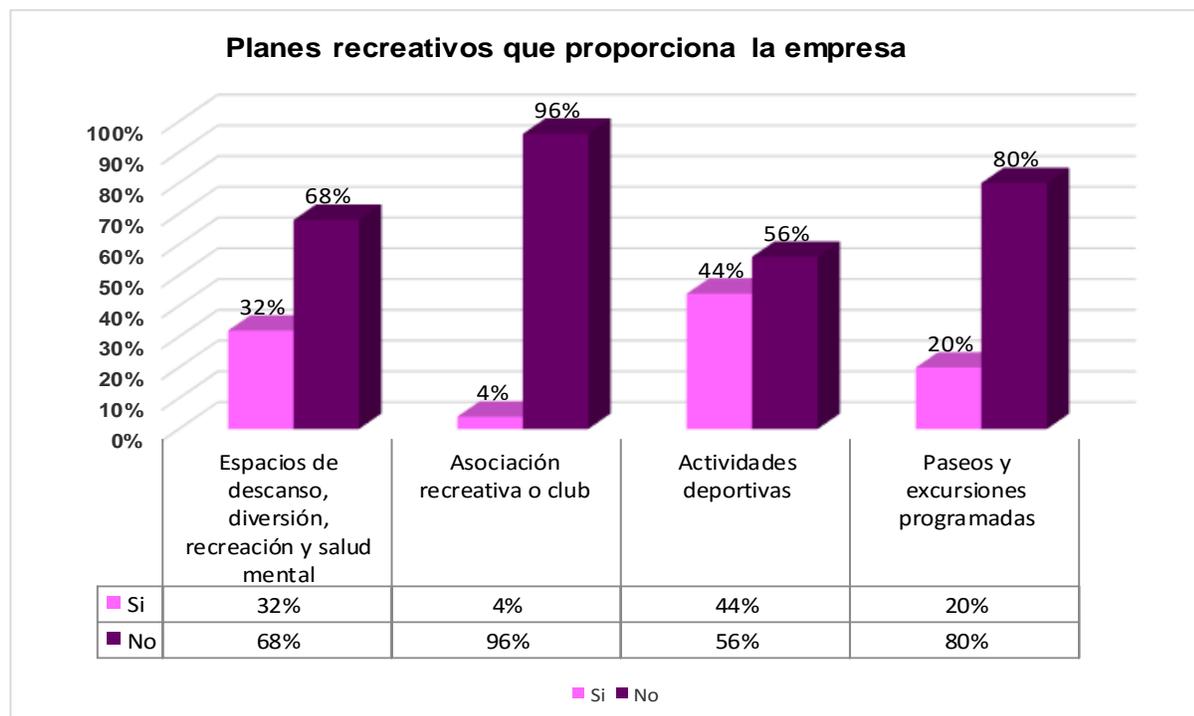
Se considera, a partir de los resultados de la encuesta que los trabajadores de CISA están satisfechos en cuanto a las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, tomando en cuenta primeramente que ninguno de los encuestados respondió tener regulares o malas relaciones entre sí, al contrario la mayoría expresaron tener excelentes relaciones entre ellos mismos.

Cabe señalar que una persona que está satisfecha mostrara esta satisfacción con actitudes positivas dentro de su área de trabajo, haciendo comentarios positivos de sus labores, de sus compañeros y hasta de la misma organización, lo cual contribuye no solo al individuo en si sino también a todas las áreas o departamentos que se relacionen con este.

Es necesario que exista una buena relación de trabajo con entre los colaboradores para que se propicie las buenas relaciones. Los desacuerdos y las malas relaciones entre los miembros de la Empresa pueden ser perjudiciales para los objetivos de la Organización y pueden disminuir la productividad y además la Satisfacción.

Lo importante, por lo tanto, es que debe existir un grado de compromiso alto por parte de la Empresa y colaboradores con el trabajo que se está realizando, sin olvidar ser tolerantes y justos.

Gráfico N° 23



Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores

Según la encuesta realizada, la mayoría de los trabajadores ósea el 44% de los trabajadores manifestó que CISA Exportadora realiza actividades deportivas para los trabajadores, el 32% expreso que la empresa facilita espacios de descanso, diversión, recreación y salud mental, el 20% afirmo que se realizan paseos y excursiones programadas por parte de CISA. Según lo que expresaba la Coordinadora de RRHH la concentración de planes recreativo de CISA se encuentra en actividades deportivas, las cuales se ejecutan mediante partidos amistosos con la competencia.

Se pudo cotejar mediante la aplicación de las encuestas que efectivamente CISA promueve mayormente actividades deportivas y proporciona espacios de esparcimiento y recreación, esto permite el fortalecimiento de la organización informal, fomenta un ambiente organizacional agradable, de igual manera permite que la empresa contribuya a la salud mental de sus colaboradores y promueve las relaciones interpersonales entre ellos mismos. (Ver Gráfico N° 22)

3.7.1. Importancia de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral está íntimamente relacionada con el compromiso y con la productividad de los trabajadores, estudios realizados demuestran que un trabajador satisfecho es más productivo y que al encontrar una motivación acude contento a desempeñar su puesto, realizando sus funciones eficaz y eficientemente. Menéndez (2015)

Los miembros del equipo de trabajo son el recurso máspreciado de cualquier negocio, ya que de ellos dependerá en gran parte el buen o mal funcionamiento de la organización, puesto que es el recurso humano quien toma decisiones y están en los puestos de trabajo dentro de las organizaciones.

Para que los trabajadores sean eficientes, productivos y rentables es necesario que encuentren cierto grado de satisfacción en sus funciones y tareas diarias, que les motive para continuar esforzándose día a día.

3.7.2. Dedicación al Trabajo

Es el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo, al invertir tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida. Fuentes (2011). La dedicación al trabajo es el esfuerzo que va más allá de una remuneración a recibir a final de mes, es más que un compromiso del trabajador hacia la empresa, muchas veces la dedicación al trabajo podrá ser por varios factores, entre ellos los valores personales del trabajador, compromiso con la empresa, sentido de satisfacción hacia el trabajo, entre otros.

Con el fin de indagar cuales eran las principales razones por las cuales los colaboradores de CISA Exportadora se esfuerzan realmente en su trabajo, se les pregunto ¿Cuáles son los motivos por los cuales usted se esfuerza en el Trabajo?

Gráfico N° 24



Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores.

Según los resultados de las encuestas aplicadas el 72% de los trabajadores expreso esforzarse en su puesto de trabajo debido a la estabilidad laboral que ofrece CISA, el 68% expreso que son dedicados a su puesto debido a que desean superarse profesionalmente , el 28% debido al buen trato y el 12% debido al salario que devengan en CISA.

En relación a los resultados, una de las cualidades que buscan los individuos en las empresas es la estabilidad laboral. Generalmente las personas se sienten confiadas y seguras en ambientes laborales prometedores y estables.

De esta manera se puede corroborar que los trabajadores de esta empresa se sienten satisfechos en cuanto a la organización donde trabajan, su prestigio o forma organizativa como empresa ha logrado brindar confianza y estabilidad laboral.

Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan a su trabajo, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto con el fin de cumplir sus metas laborales y una autosatisfacción de lograr las tareas asignadas.

3.7.3. Compromiso Organizacional

Fuentes (2011) define el compromiso organizacional como el “Llamado también lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro”.

Lograr un compromiso organizacional de los trabajadores hacia la empresa es lo que toda empresa desea alcanzar, ya que no solo contara con personal dedicado al trabajo sino que también lograra que la fuerza laboral crea en las metas y valores organizacionales aceptándolos de manera que tengan la voluntad y el deseo de ejercer un esfuerzo razonable dentro de la organización.

En la encuesta realizada a los trabajadores de CISA sobre el compromiso organizacional el 100% de los encuestados indicaron que efectivamente se sienten comprometidos con la empresa al formar parte de un equipo de trabajo. (Ver anexo N° 10)

En CISA se trabaja en base a nuestros valores dijo la coordinadora de RRHH se trabaja en pro de lograr la excelencia en los procesos, la integración, el espíritu emprendedor pero sobre el trabajo en equipo en busca de que los colaboradores sientan que sus aportaciones son retribuidas, en este sentido se sentirán más dispuestos a desarrollar actitudes positivas sobre su puesto de trabajo.

Es importante tomar en cuenta que las organizaciones a veces obvian la importancia de que los trabajadores, sin importar el nivel jerárquico en el que estén ubicados, se sientan identificados e importantes dentro de la gestión de la empresa, procurando así que estos velen por el debido cumplimiento de los objetivos y estrategias empresariales, en muchas ocasiones una mala gestión puede provocar que los trabajadores se sientan ajenos a las metas organizacionales, dando lugar a la rotación excesiva de personal.

3.7.4. Causas de la Satisfacción Laboral

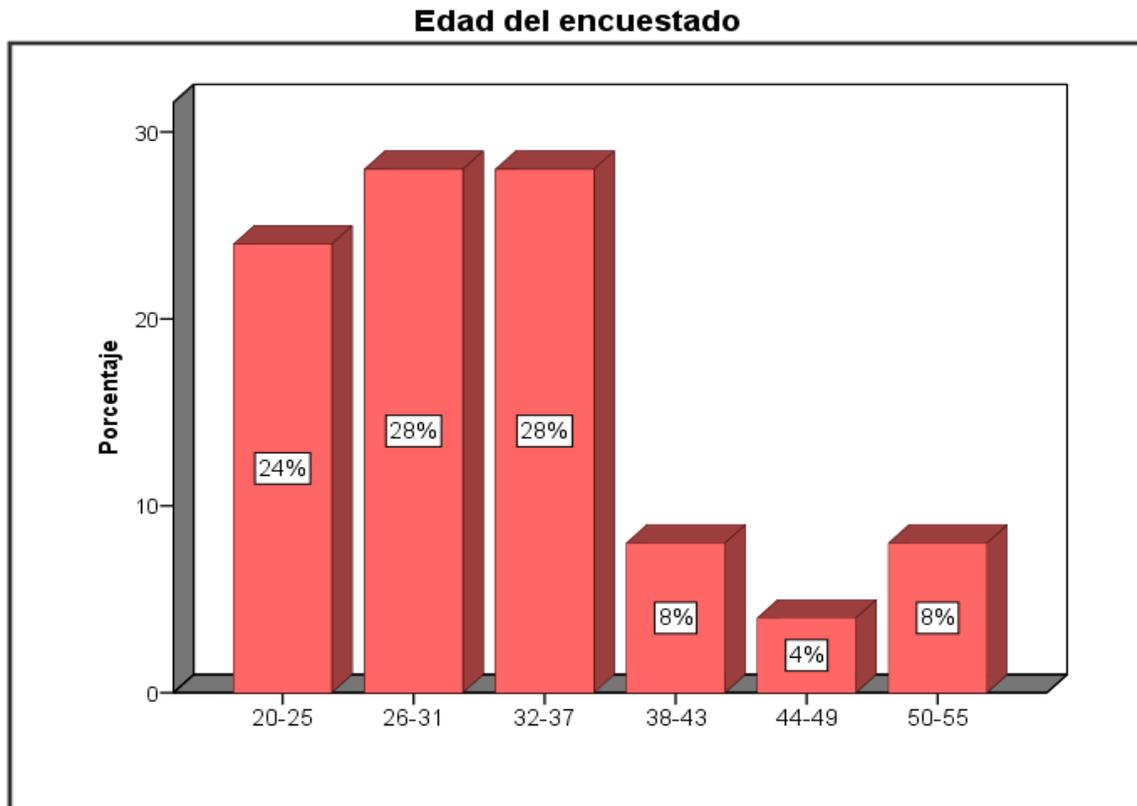
Fuentes (2011) La satisfacción profesional puede depender de muchos factores tales como congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros.

Debido a que la satisfacción laboral depende de la percepción individual que el trabajador tenga de su trabajo, la satisfacción laboral dependerá de muchos factores no solo dentro de la empresa sino también dependerá de los valores, culturas, necesidades y aspiraciones que el individuo posea, según Monis (2014) la interdependencia, la retroalimentación, el apoyo social y la interacción con los compañeros de trabajo están estrechamente relacionadas con la satisfacción laboral incluso teniendo en cuenta las características de trabajo en sí mismo³.

La satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables, dos de ellas son las características de la persona en sí y lo que obtiene como resultado de su trabajo. Cada persona por ser diferente aspira cosas diferentes limitadas por la edad, el sexo, las aptitudes, el nivel académico, el estado civil, etc. por ello se toman en cuenta estas variables incluidas en las encuestas aplicadas a los trabajadores de CISA Exportadora en pro de llegar a analizar los niveles de satisfacción.

³ Traducido del inglés: *interdependence, feedback, social support and interaction with co-workers are strongly related to job satisfaction even after accounting for characteristics of work itself.*

Gráficos N° 26



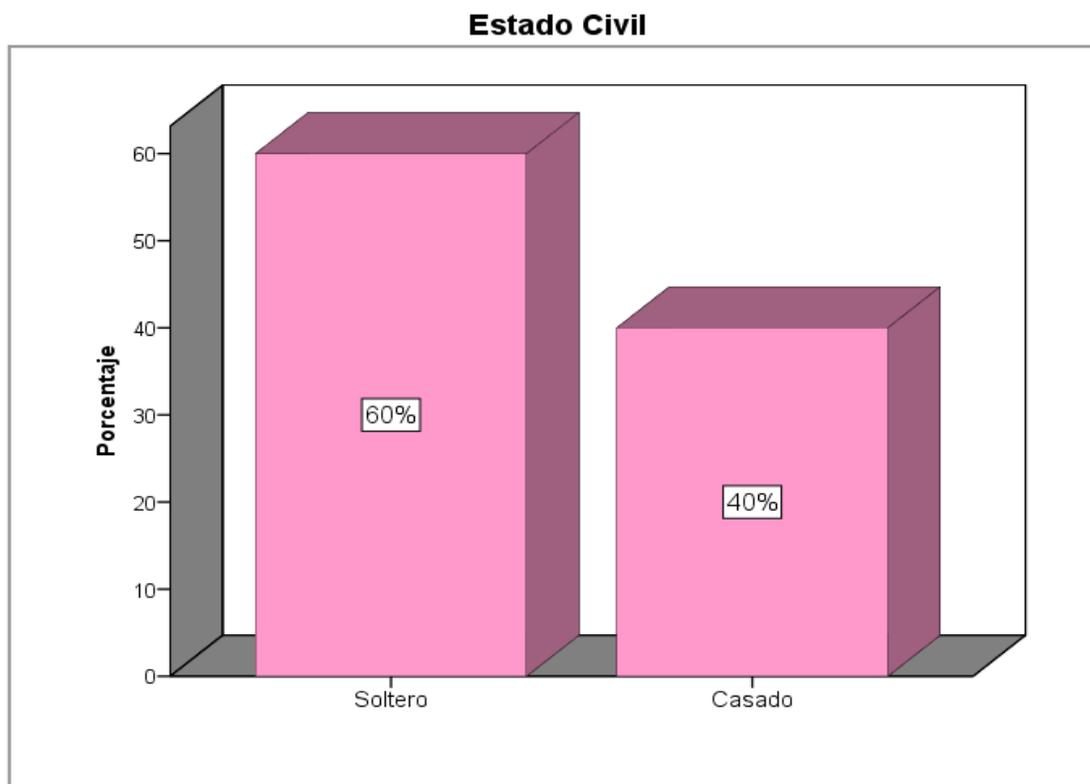
Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes el 56% de los trabajadores posee edades entre 26 y 37 años, un 24% está en la escala de 20 y 25 años y un 20% está entre 38 y 55 años, estos resultados se contrastan con el estado civil que tienen los trabajadores en el que un 60% dijo estar soltero y un 40% expresó estar casado.

Es importante mencionar que muchos estudios han demostrado que a medida que avanza la edad el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias del puesto mayor, la edad promedio en que se logra mejores niveles de motivación y desempeño, y una mayor satisfacción es a los 30 años y a medida que se acerca a los 60 años el trabajador comienza a experimentar un nivel bajo en sus capacidades.

La Satisfacción Laboral es relativa y muy subjetiva por tratar de captar factores que son muy diferentes en cada persona, un trabajador puede sentirse satisfecho con un salario que no es tan alto si está en una edad en la que no tiene ningún tipo de obligación con terceros e invierten todo su salario para satisfacer lujos o en todo caso necesidades que no son básicas.

Gráficos N° 27



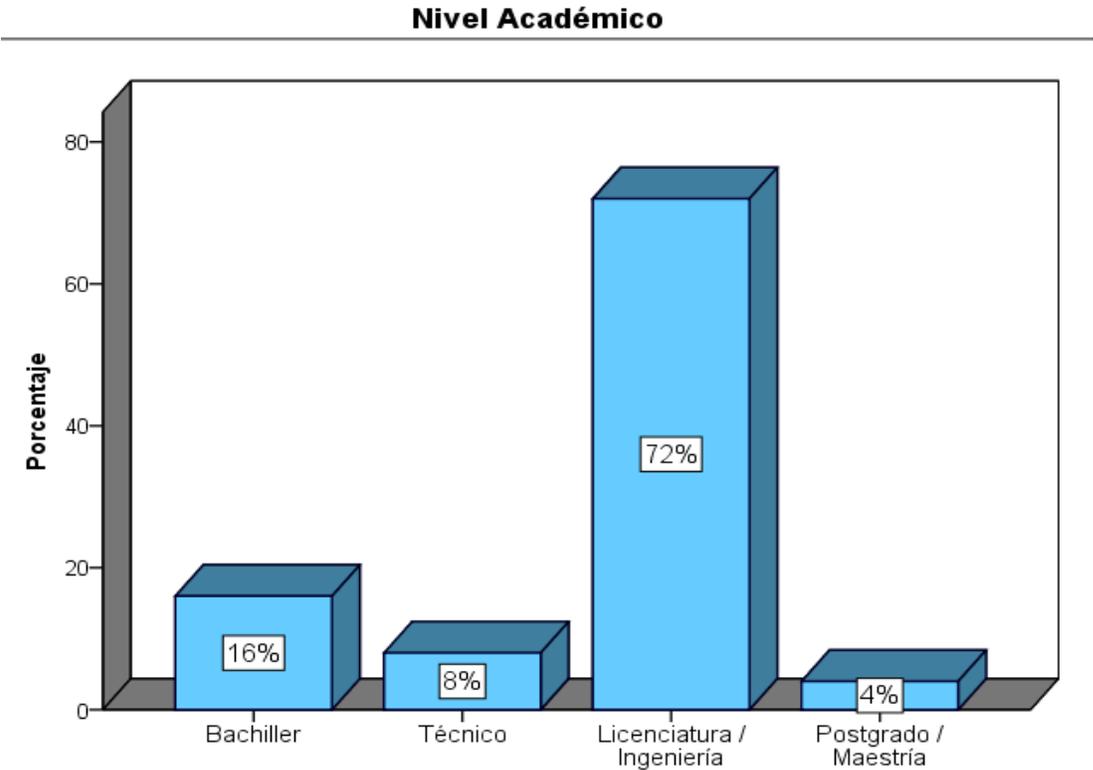
Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores

Según los resultados de las encuestas con relación al estado civil, el 60% de los trabajadores dijo ser soltero, lo que resulta de mucho interés para el estudio puesto que la mayoría de los trabajadores poseen edades ya mayores, y el 40% afirmó estar casado, en este punto es necesario resaltar que un trabajador soltero y sin ningún tipo de compromiso tiende a estar más satisfecho con el salario que percibe.

Caso contrario un trabajador casado que tenga a su cargo una familia o un conyugue, tendrá gastos aún mayores con necesidades muy diferentes, por lo tanto el nivel de satisfacción laboral en cuanto al salario será menor puesto que sus expectativas y exigencias en cuanto a la remuneración y beneficios que desea recibir por parte de la empresa serán mayores.

Cabe señalar que un trabajador que tenga el compromiso de mantener a su familia, tiene una mayor responsabilidad para con la empresa, con necesidades de que se le otorguen bonos, premios monetarios etc. Con el fin de incrementar su salario base, esto lo hace ser un trabajador más comprometido con su trabajo, con mayor fidelidad y busca estabilidad laboral. De esta forma para la Empresa es beneficioso brindar compensaciones que puedan satisfacer las diferentes necesidades de los trabajadores, de manera que siendo la situación cualquiera que sea, pueda sentirse satisfecho con las remuneraciones, reconocimientos y beneficios brindados por La Empresa.

Gráfico N° 28

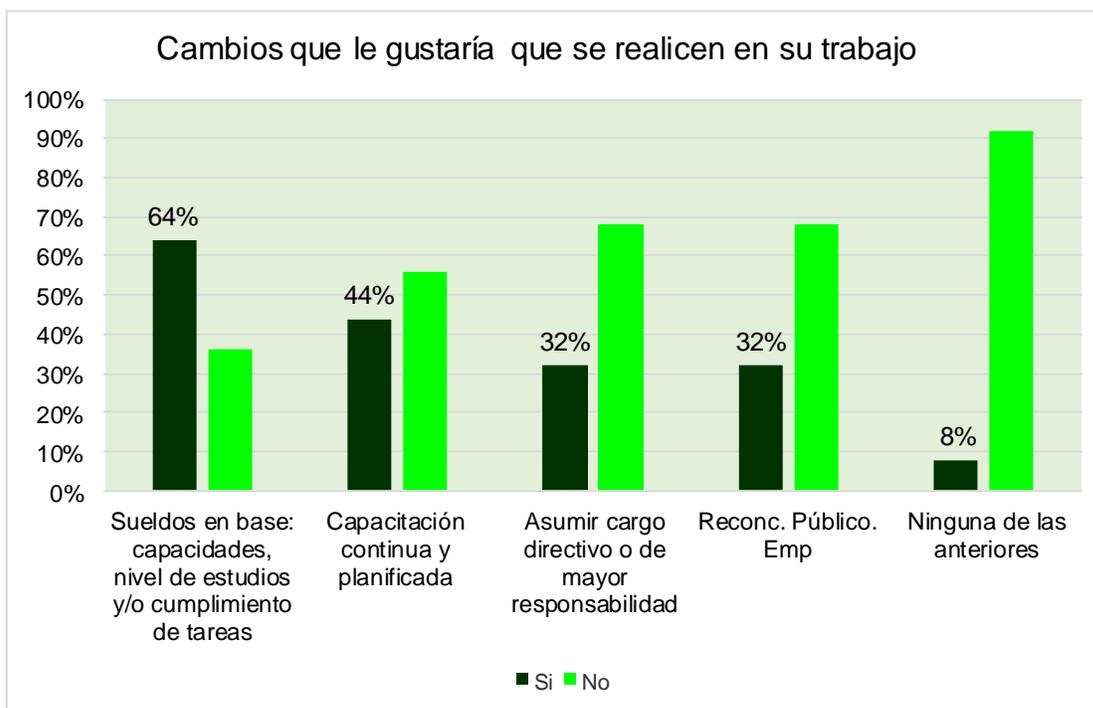


Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores.

Así mismo se valoró la incidencia que tiene el nivel académico que posee un trabajador con la satisfacción laboral, CISA cuenta con un personal permanente calificado, donde un 72% de los trabajadores aseguro ser profesional a nivel de Lic. O Ing. , el 16% indico estar en el nivel de bachiller, el 8% está a nivel técnico, y por último el 4% expreso poseer estudios a nivel de postgrados y maestrías.

Es importante recalcar que mientras más preparado a nivel profesional este un trabajador, mayor será las expectativa que tenga de la empresa en que desea trabajar, no solo en cuanto salarios, sino también en cuanto a pensiones de jubilación, póliza de seguro, seguro de vida, promociones a posiciones más elevadas y varias formas de reconocimiento por servicios especiales. En caso contraria una persona que acaba de regresar de la universidad que no posee experiencia, tiene menores expectativas, menor capacidad para exigir en el campo laboral y probablemente se conformara con compensación y beneficios en cantidades menores ya que lo que espera es una oportunidad para desarrollar experiencia y adquirir conocimientos que aún no posee.

Gráfico N°. 29



Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores.

Tomando en cuanto los posibles cambios que los trabajadores quisieran que adaptara la empresa en los distintos ámbitos se pudo observar que el 64% opina que los sueldos deberían basarse en las capacidades, nivel académico y cumplimiento de tareas, el 32% eligió asumir cargos o de mayor responsabilidad y reconocimiento público en la empresa.

Resulta interesante que el 92% decidió no optar por ninguno de los cambios propuestos en la encuesta, y es que CISA ejecuta todas estas acciones valiéndose de la metodología HAY, que es una metodología basada en competencias, además de políticas de compensaciones referidas a Políticas sobre ajustes y revisiones salariales y las política para ascensos o promociones y todos aquellos reconocimientos que otorga la empresa a sus colaboradores.

No se debe obviar que las compensaciones laborales tienen un amplio campo de actuación, en este punto las compensaciones y la satisfacción laboral están estrechamente relacionadas, ya que son las personas las que ejecutan las actividades en pro de alcanzar los objetivos empresariales, esperando recibir una buena retribución.

La Empresa en estudio posee una visión enfocada al mejoramiento continuo de sus procesos, ya que logra prever a través de planificaciones anticipadas las necesidades y expectativas de sus trabajadores y que consigue satisfacer mediante la aplicación de una metodología que permite valorar competencias tomando en cuenta habilidades y conocimientos específicos en el puesto de tal manera que se logren solucionar cualquier tipo de problemas relacionados con el cargo o puesto de trabajo.

Se preguntó ¿se le ha tratado en su trabajo con dignidad y respeto? A lo que respondieron los trabajadores de CISA en un 100% que sí (Ver Anexo N° 11). Esto se atribuye a que la empresa proporciona compensaciones y beneficios que permitan al trabajar solventar necesidades personales con salarios dignos acorde a las funciones que este realiza, y además cumpliendo con todas las normativas de leyes laborales respetando así todos sus derechos.

Pero además este trato debe ser recíproco y para ello CISA Exportadora cuenta con tres documentos de ineludible cumplimiento que se brinda durante el proceso de inducción estos son un reglamento interno que regula el relaciones interpersonales entre los trabajadores, un código de ética y una política de calidad que permiten proporcionar las normas y principios y además regular el comportamiento de sus colaboradores y sancionar las faltas leves o graves que estos pudieran cometer.

3.7.5. Consecuencias de la Satisfacción laboral

Cada acción y medida que se tome dentro de una empresa dará resultados tanto negativos como positivos, la satisfacción laboral según Ahmed (2014) puede llevar a:

- Alta productividad
- Reducción de rotación.
- Mejora de la asistencia
- Baja la sindicalización⁴

Es decir que la alta satisfacción dentro de las empresas conduce a una menor rotación de empleados; en consecuencia los empleados satisfechos tienen alta tendencia de alta producción que los trabajadores menos satisfechos. En las grandes empresas donde los niveles de producción dependen directamente del desempeño de la fuerza laboral son muy notables los diferentes tipos de compensaciones que brindan a sus trabajadores buscando de manera implícita aumentar el rendimiento y productividad de los mismos. El rendimiento global de los empleados depende de la naturaleza de su satisfacción con el trabajo.⁵ Ahmed (2014)

⁴ *Job satisfaction may lead to; High productivity, Reduced turnover ,Improved attendance, Lower unionization.*

⁵ Según su versión en inglés: *The overall performance of employees depends on the nature of their satisfaction to the job.* Ahmed (2014)

Por otra parte la satisfacción laboral repercute no solo en las actitudes del individuo frente a su puesto de trabajo sino que también conlleva una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida e inclusive los sentimientos y emociones del mismo.

3.7.5.1. Satisfacción y Productividad

Según Pettinger (2014) La productividad laboral mide la producción por trabajador en un período de tiempo⁶ En otras palabras la productividad es una medida de la eficiencia laboral la cual muestra la eficacia con la cual las entradas (sean todos los recursos de una empresa, tanto como insumos, servicios, fuerza laboral, entre otros) se convierte en la salida, ósea en dinero para la empresa, tanto como para cubrir los costos de producción como utilidades de dicha empresa

Si bien la Productividad en ocasiones está estrechamente relacionada con la Satisfacción, la Productividad dependerá del tipo de trabajo que realicen los colaboradores de la empresa por ejemplo la productividad del empleado que laboren en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción mientras que la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos ya sean de máquinas o procesos productivos que impidan o limiten la eficacia de este.

Es por ello que se indago sobre el cumplimiento de las tareas en tiempo y forma de los Trabajadores de CISA, resultando que el 100% de los Trabajadores dijo ejecutar las tareas asignadas. (Ver Anexo N° 12)

⁶ Labour productivity measures the output per worker in a period of time. Pettinger (2014)

Es importante tomar en cuenta que en CISA se evalúan los resultados en cuanto a las metas alcanzadas, la buena productividad de los colaboradores se reconoce públicamente dentro de la empresa para lograr una mayor motivación incrementando el compromiso del empleado para con la empresa, mejorar el aprovechamiento del tiempo y por ende alcanzar mayores niveles de productividad.

3.7.5.2. Satisfacción y Ausentismo

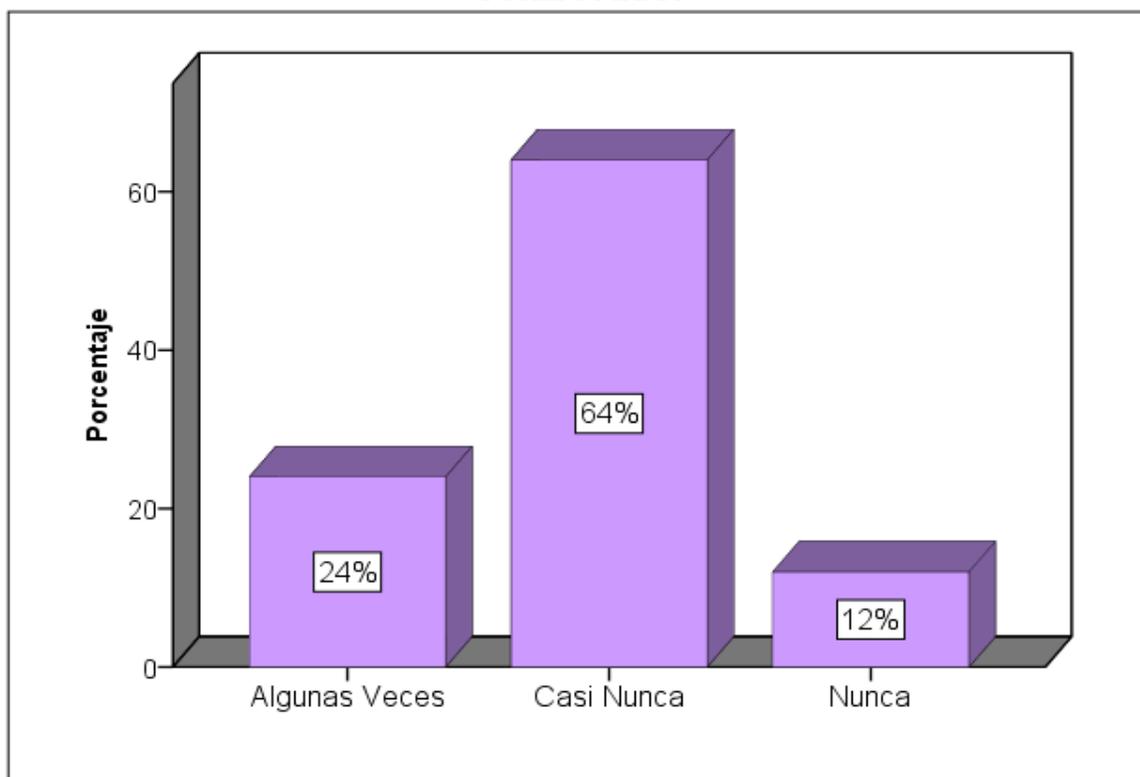
El ausentismo es toda ausencia de una persona en su puesto de trabajo, en horas laborales dentro de la jornada legal laborable, es uno de los principales problemas y preocupación para las organizaciones debido a los costes y problemas organizativos que suscita.

Pese a que el ausentismo se debe a varios factores ajenos a la empresa, como problemas de salud de los trabajadores, entre otros, el ausentismo puede ser un síntoma de insatisfacción laboral y descontrol de personal. Ojeda (2012) no siempre las causas de ausentismo están en el propio empleado, sino en la organización, en el empobrecimiento de las tareas, en la falta de motivación y estímulo, en las condiciones desagradables de trabajo.

El ausentismo es la ausencia del trabajador en su puesto de trabajo durante horas laborales. Dicho factor no solo causa problemas para la empresa en el momento sino que también puede perjudicar procesos y procedimientos en los cuales compañeros de trabajo tengan que asumir roles tareas no correspondientes para cumplir con metas u obligaciones a cumplir en dichos momentos.

Gráfico N°. 32

Cantidad de veces que solicita permiso para ausentarse el colaborador



Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores.

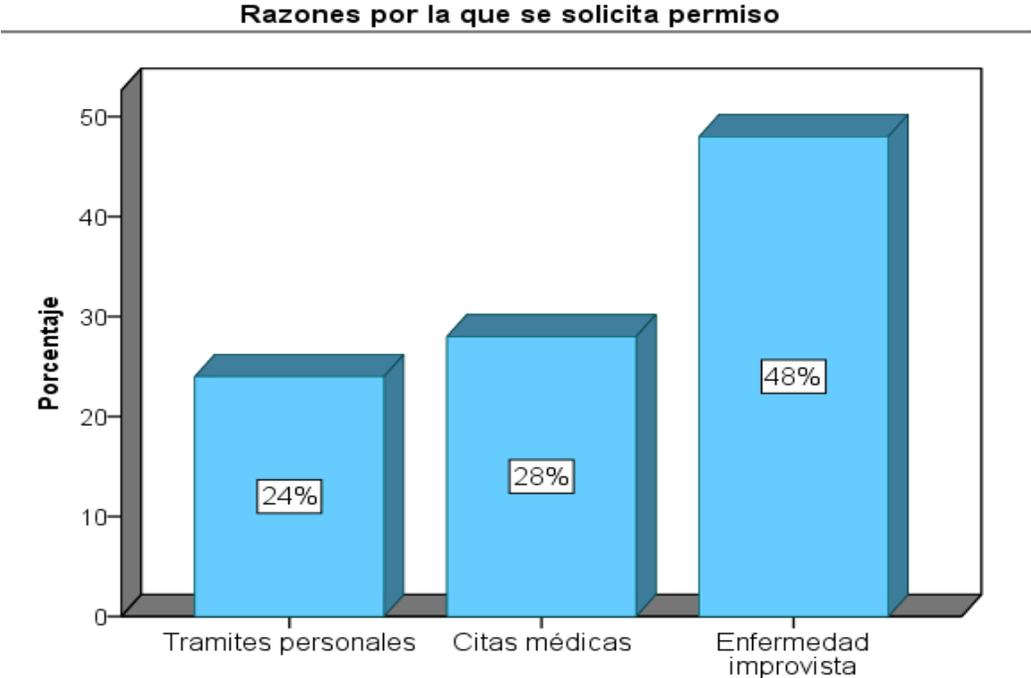
EL 64% de los trabajadores encuestados dijo que casi nunca solicita permiso para ausentarse de su puesto de trabajo, un 24% algunas veces y el restante 12% menciona que nunca. La coordinadora de RRHH zona indicó que efectivamente existe un bajo índice de solicitud de permisos por parte de los trabajadores.

CISA posee dos tipos de formas para que sus colaboradores soliciten permiso, la primera es a través del sistema de nómina, ya que se implementó un sistema de nómina el año pasado, de origen dominicano que enlaza dos funciones, una solicitud digital que viaja al instante cuando se solicita un permiso o una vacación al jefe inmediato, este se encarga de rechazarla o de autorizarla y automáticamente, en caso de que la respuesta sea positiva se descarga automáticamente el saldo de vacaciones.

Pero además este permiso se tiene que solicitar de dos a tres días de anticipación. La segunda forma es a través del marcaje de entradas y salidas, que generalmente aplica para el personal temporal pues estos trabajadores no pueden pedir permiso y en caso de solicitarlo se tiene que notificar verbal y además llenar una forma o formato de notificación de permiso para que la vigilancia deje salir al trabajador.

Es importante mencionar que CISA utiliza equipo automatizado con reconocimiento por huella dactilar que permite la identificación de cada empleado, esto es una herramienta de control que a diferencia de un reloj de fichar por tarjeta evita la suplantación de identidad. (Ver Ilustración N°5)

Gráfico N°. 33



Fuente: Elaboración propia a partir de Aplicación de Encuestas a Trabajadores.

Se preguntó además a los encuestados las razones por las que generalmente solicitan permiso, a lo que un 48% respondió enfermedades imprevistas el 24% lo hace para resolver trámites personales. Es importante mencionar que si el permiso es por asistir a una consulta médica, el trabajador debe presentar una constancia.

Se confirmó a través de la entrevista que efectivamente los trabajadores mayormente suelen solicitar permisos por causas imprevistas, en el caso de que sea por enfermedad el trabajador debe presentar documentos que soporten su enfermedad o la causa de su ausencia al ausentarse de su trabajo.

A partir de estos resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta se determinó que CISA ha logrado mantener bajos los niveles de ausentismo, esto se puede atribuir a muchos factores entre ellos el ambiente positivo en el trabajo, las buenas relaciones interpersonales, que el trabajador percibe dentro de la empresa, además de buenas condiciones de trabajo.

Es importante destacar que la mayoría de los trabajadores solicita el permiso únicamente cuando son situaciones inevitables, así como la imposibilidad de trabajar debido a enfermedad repentina, haciendo referencia al Grafico N°32 se observa que más de la mitad de los colaboradores encuestados casi nunca solicita los permisos.

Tales datos son muy positivos para la empresa ya que bajos porcentajes de ausentismo, permite un mejor y óptimo funcionamiento de la empresa, puesto que al faltar un colaborador las tareas a cargo de este, son asumidas por alguien más que tal vez no esté totalmente capacitado para asumirlas en el momento.

3.7.5.3. Satisfacción y Rotación

Gayosso (2011) El término Rotación de Personal, se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, es el inter-cambio de personal que ingresa y sale de la organización por diferentes causas ya sea la renuncia o el despido de este. Se dice que el personal rota cuando los empleados se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones.

Según la coordinadora de RRHH en CISA la rotación de personal es mínima en el caso del personal permanente, se han dado casos excepcionales en los que se ha tenido que aplicar el artículo 45 para prescindir de los servicios de algunos colaboradores, en muy pocos casos se ha aplicado el artículo 48 ya que no se han incurrido a faltas que violen los estatutos de los tres documentos de ineludible cumplimiento por los que se rige CISA (Código de ética, reglamento interno y política de calidad).

Por otra parte haciendo énfasis en el personal temporal ocurre una rotación natural que se da cuando se contrata a un patiero durante el tiempo que dura el proceso de secado natural que dura aproximadamente seis meses y transcurrido este tiempo se le envía un memorándum de salida por finalización de tareas específica dentro de la cosecha.

La satisfacción tiene una relación negativa con la rotación, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. El ausentismo como se mencionaba anteriormente es producido por varios factores al contrario la rotación esta mayormente relacionada con la insatisfacción laboral, ya sean por inconformidad salarial, mejores opciones laborales externas, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la pertenencia en la organización.

En CISA la rotación de personal puede atribuirse mayormente al giro o rubro de la empresa, tomando en cuenta que esta rotación es de origen natural ya que se realizan contrataciones temporales en la época de cosecha de café, a nivel de personal permanente la rotación es mínima atribuido lo que se puede atribuir a la satisfacción laboral propiciada por las compensaciones y beneficio que otorga la empresa, las condiciones de trabajo, el peso que tiene la empresa en cuanto a prestigio etc.

3.8. Relación Compensaciones y Satisfacción Laboral

Muchos autores coinciden que compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

Es decir que la compensación es la remuneración de trabajo realizado por el empleado que se da a través de pago de sueldo, prestaciones salariales, bonos, entre otros. Las compensaciones hoy en día no deben entenderse solo como las obligaciones que por ley la empresa debe al trabajador a cambio de sus servicios, sino que también comprende aquellos servicios, premios, reconocimientos, entre otros, que por demandas del mercado y la necesidad de las empresas de motivar y satisfacer a sus empleados las empresas emplean.

Según Sikula (2005) las compensaciones son las Administración de sueldos y salarios que consisten en elaborar una escala de pago equitativa que sea suficientemente generosa para asegurar que los empleados continúen trabajando con la compañía y sean motivados para realizar un buen trabajo para que no creen problemas a la organización.

Las compensaciones buscan como retener a la fuerza laboral de calidad que posee la empresa motivándolo monetaria y no monetariamente de manera que se pueda evitar dichos problemas ya sean sindicales o insatisfacción.

Según Hernández (2010) aunque el sueldo y los beneficios monetarios son importantes, los empleados valoran cada vez más los beneficios no monetarios, los sociales, que buscan unir la vida laboral con la personal. Si bien los servicios y prestaciones laborales forman parte fundamental dentro de la satisfacción y autorrealización profesional de los individuos, los trabajadores hoy en día no solo buscan buenas remuneraciones sino que también buscan medios y climas laborales donde puedan sentirse aceptados y puedan desarrollarse profesionalmente.

Según William (2009) la satisfacción laboral es la valoración que la persona hace a partir de los acontecimientos que observa en su entorno laboral, permitiéndole así valorar si lo que obtiene a cambio de su comportamiento y esfuerzo.

Es decir, es un proceso por el que se establece una comparación subjetiva entre lo que ellos consideran que dan a la Organización y lo que reciben como consecuencia de esta aportación, no sólo teniendo en cuenta las compensaciones económicas.

Las personas dentro de las empresas no solo valoran y comparan lo devengado entre su desempeño y lo que reciben a cambio sino que también valoran como lo demás en su misma posición son remunerados, buscando siempre que exista equidad salarial y sentirse satisfecho con las actividades que hacen. Por otro lado, Tamayo, A. (2001) afirma que los empleados desean sistemas de compensación que consideren justos y proporcionales con sus habilidades y expectativas.

Las empresas deben de priorizar garantizar la igualdad ya sea interna o externa. Cabe destacar de igual manera que la motivación a través del dinero es una estrategia muy anticuada lo que conlleva a que las políticas de compensaciones en el mundo actual y sobre todo en empresas de primer nivel o de alto rendimiento consideran el dinero hasta tanto satisfaga dos puntos: El nivel de salario de mercado (busca evitar la rotación de personal en factor de la competencia) y que cumpla en satisfacer todas las necesidades básicas del empleado. Lo que apunta a la estabilidad personal.

La satisfacción y su relación con las compensaciones es un tema que se ha analizado continuamente, pues la satisfacción se describe como un balance de la relación entre el rol que el trabajador quiere jugar en la empresa y el rol que la empresa le da para desempeñar su trabajo; y la satisfacción depende de la diferencia que hay entre lo que se desea y lo que se recibe; por lo cual se compara lo que se espera recibir con los resultados.

IV. CONCLUSIONES

1. Dentro del subsistema de administración de recursos humanos existen distintos tipos de compensaciones, entre ellas las financieras y no financieras, que entre ellas se encuentran, salario, comisiones, premios, bonos, vacaciones, seguros de vida, reconocimientos, oportunidades de desarrollo, entre otros. Con el fin de atraer, retener y satisfacer a los colaboradores de determinadas instituciones.
2. CISA Exportadora para atraer y conservar su personal calificado, implementa una metodología HAY. La cual permite dividir las compensaciones en tres grupos: el salario, lo establecido por la ley (vacaciones, aguinaldo, descanso semanal, días feriados) y beneficios (reconocimiento, planes de co-desarrollo, planes de carrera, planes recreativos, entre otros.)
3. A partir de los resultados de los instrumentos aplicados se pudo determinar que algunos factores tales como condiciones de trabajo, estabilidad laboral, oportunidades de superación profesional a través de desarrollo de competencias, y posibilidad de ascensos en los puestos de trabajo permiten que los colaboradores tengan sentimiento de agrado en las labores que ejecuta se sienta parte de un equipo de trabajo.
4. Al aplicar la metodología HAY, basada en competencia, valuación de puestos y benchmarking, permite remunerar de manera equitativa a los colaboradores, según el impacto que tiene cada puesto de trabajo para logros de los objetivos de la empresa por ende los trabajadores se sienten satisfechos con las remuneraciones y beneficios que perciben, sin embargo el pago de la antigüedad no está incluido dentro de los planes de compensación únicamente se otorgan incentivos por 5,10,15 y 20 años laborales.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Abad, R. (2010). *Definición de Reconocimiento*. Obtenido de ganaropciones.com:
<http://www.ganaropciones.com/reconocimiento.htm>
- Ayala Villegas, S. (2013). *Administración de recursos humanos* . Obtenido de Slideshare.net: <http://es.slideshare.net/ElyelizReyes/sabino-ayala-villegas-administracion-de-recursos-humanos>
- Bayona Sáez, C., Goñi Legaz, S., & Madorrán García, C. (2000). Compromiso organizacional, implicaciones para la gestión de los recursos humanos . *Revista europea de dirección y economía de la empresa vol.9* , 139-149.
- Becerra Morales, J. A. (03 de Mayo de 2014). *Prezi*. Obtenido de prezi.com:
<https://prezi.com/jizwaxmy8hjt/la-metodologia-hay-de-evaluacion-de-puestos-y-perfiles/>
- Bedodo, P., & Giglio, P. (2006). *Motivación laboral y compensaciones*. Santiago de Chile.
- E, Z. (2000). *Así se Investiga/ Pasos Para Hacer una Investigación*. El Salvador: Clásicos Roxsil.
- Factor Humano Consultoria y Outsourcing en RRHH. (2013). *Factor Humano CR*. Obtenido de factorhumanocr.com:
<http://factorhumanocr.com/compensacion-y-costos-laborales/>
- Fuentes Navarro, S. (2011). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar, Facultad de humanidades.
- Guisarre, C. (2010). *Definición de salario*. Obtenido de [Economíapais.com](http://economiapais.com):
<http://economiapais.com2010/11/01sueldos-y-salarios>
- Harvard Deusto Business Review y EAE Business School. (13 de Abril de 2015). *Retos Directivos, Liderazgo Empresarial*. Obtenido de retos-

directivos.eae.es: <http://retos-directivos.eae.es/la-importancia-de-la-satisfaccion-laboral-para-el-exito-empresarial/>

Hernandez, R., Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw Hill.

Korn Ferry/Hay Group. (2014). *Hay Group*. Obtenido de haygroup.com: <http://www.haygroup.com/ar/services/index.aspx?id=7628>

Mayo , A., & Lank, E. (2000). Las organizaciones que aprenden, *Gestion 200. HR Magazine*, 60-62.

MITRAB. (2014). *Acuerdo Ministerial de salario mínimo*. Obtenido de Mitrab.gob.ni: <http://www.mitrab.gob.ni/documentos/salario-minimo>

Ojeda, M. (2012). *Definición de ausentismo*. Obtenido de alyrp.blogspot.com: <http://alyrp.blogspot.com/2012/04/normal-0-21-es.vex.html>

Pettinger, T. (02 de October de 2014). *Labour productivity*. Obtenido de economicshelp.org/blog: <http://www.economicshelp.org/blog/5887/economics/uk-labour-productivity/>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* . México: Pearson Educación.

Rohan, M. (2014). *The importance of job satisfaction, Reasons and impact of job dissatisfaction of employees on the organization*. Obtenido de Slideshare: <http://es.slideshare.net/rohanmonis3/job-satisfaction-42544706>

Sánchez Briones, I. (31 de Agosto de 2010). Obtenido de Mybrownsweater: http://mybrownsweater.blogspot.com/2010/08/tarea-5_31.html

Scoto, F. (2011). *Satisfacción laboral*. Obtenido de Eljaya.com: <http://www.eljaya.com/201105-2/6-marketing.php>

Ventura, S. (12 de 06 de 2011). *Gestion.Org/Formación Emresarial*. Obtenido de Gestion.Org: <http://www.gestion.org/formacion-empresarial/1018/los-sistemas-de-recursos-humanos/>

Werther, W. B., & Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana.

VI. ANEXOS

Anexo N°1.

Muestra

De acuerdo a Hernández & Fernández (2006), la muestra es en esencia, un subgrupo de la población es decir es un subconjunto de elementos que pertenecen a la población.

Scheaffer & Mendenhall señalan que se utiliza la siguiente fórmula para la determinación de la muestra en el universo.

$$n = \frac{N p * q}{(N - 1) D + p * q}$$

Donde:

n = Muestra

p y q = Parámetros de probabilidades aciertos y desaciertos

p = 0.5

q = 0.5

N = Universo

N = 60

D = Constante

Entonces,

E= 10% (0.10)

$$D = \frac{E^2}{4} = \frac{0.10^2}{4} = 0.0025$$

q= 1 - p

Resultado:

$$n = \frac{60(0.5)(0.5)}{(60 - 1)(0.0025) + (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{15}{(59)(0.0025) + (0.25)}$$

$$n = \frac{15}{0.1475 + (0.25)}$$

$$n = \frac{15}{0.3975}$$

$$n = 37.74$$

$$n \approx \mathbf{38}$$

Anexo Nº 2

Operacionalización de Variables

Variable	Sub-Variable	Sub Sub-Variable	Indicadores	Preguntas	Técnica	Dirigida
Compensaciones	Objetivo de la Administración efectiva de las Compensaciones		Adquisición de personal calificado			
			Retener a empleados actuales			
			Garantizar la igualdad			
			Alentar el desempeño			
			Controlar los costos			
	Objetivo de la		Cumplir con las disposiciones			

	Administración efectiva de las Compensaciones		es legales			
			Mejorar la eficiencia administrativa			
Compensaciones	Importancia de las compensaciones		Importancia	¿Actualmente la Empresa cuenta con un plan de compensaciones? ¿Cómo establece CISA Exportadora las compensaciones? ¿Cada cuánto elaboran o redefinen sus compensaciones? ¿Cuáles son las normas definidas por la Empresa para otorgar compensaciones? ¿Cuáles son las políticas o procedimientos para otorgar compensaciones?	Entrevista	Coordinadora Recursos Humanos CISA

Compensaciones	Tipos de Compensaciones	Financiera Directa	Salario	¿Por qué considera usted importante las compensaciones dentro de su empresa?	Entrevista	Coordinadora RRHH CISA
				¿Considera usted que los salarios estipulados en la empresa están por encima del salario mínimo establecido?		
				¿Cuáles son los criterios aplicados para el establecimiento de políticas salariales?		
			Salario	¿Cómo calificaría usted el salario que recibe en su trabajo? 1.- Excelente	Encuesta	Trabajadores

Compensaciones	Tipos de Compensaciones	Financiera Directa		2.- Muy bueno 3.- Bueno 4.- Regular 5.- Malo		
			Premios	¿Cuáles son las compensaciones que usted recibe por parte de la empresa? 1.- Premios 2.- Bonos 3.- Comisiones	Encuesta	Trabajadores
			Comisiones	¿Suelen otorgar comisiones a sus empleados por lograr metas planteadas?	Entrevista	Coordinadora RRHH CISA
		Financieras Indirectas	Vacaciones	¿Cómo planifica la empresa las vacaciones?	Entrevista	Coordinadora RRHH CISA
				Si pudiera elegir, ¿cómo le		

Compensaciones	Tipos de Compensaciones	Financieras Indirectas	Vacaciones	<p>gustaría que se distribuyeran sus vacaciones?</p> <p>1.- Una vez en el año</p> <p>2.- Divididas dos veces al año</p> <p>3.- Divididas en periodos cortos, más de dos veces durante el año</p> <p>4.- Otra forma, Especifique _____</p> <p>—</p>	Encuesta	Trabajadores
				Encuesta	Trabajadores	
			Horas Extras	<p>¿Realiza usted horas extras?</p> <p>Sí</p> <p>No</p>	Encuesta	Trabajadores
				<p>Si su respuesta es positiva, ¿Cuántas horas realiza aproximadamente en una semana?</p> <p>1-3 Horas</p> <p>4-6 Horas</p> <p>7-9 Horas</p> <p>10 o más Horas</p>		

Compensaciones	Tipos de Compensaciones		Aguinaldo	¿La empresa le otorga su aguinaldo anualmente? 1.- Si 2.- No	Encuesta	Trabajadores
			Días Feriados	¿Los empleados descansan los días feriados nacionales?	Entrevista	Coordinadora RRHH CISA
		No Financieras	Oportunidades de desarrollo	¿Qué tipo de oportunidades le ha proporcionado la empresa para su desarrollo profesional? 1.- Oportunidades de asenso 2.- Becas para especialización 3.- Talleres dinámicos 4.- Seminarios de capacitación 5.- Otros _____ _____	Encuesta	Trabajadores
			Reconocimiento	¿De qué manera hacen saber a sus trabajadores que	Entrevista	Coordinadora RRHH CISA

Compensaciones	Tipos de Compensaciones	No Financieras		sus aportaciones son importantes para la empresa?		
				¿Ha recibido algún reconocimiento por su buen desempeño en el trabajo?	Encuesta	Trabajadores
			Estabilidad Laboral		¿Cuántos trabajadores actualmente tienen contratos temporales? Y ¿Cuántos permanentes?	Entrevista
				¿Qué criterios toma en cuenta el área de recursos humanos para retener personal temporal?		
				En este trabajo, ¿Qué modalidad de contrato tiene Usted? 1.- De planta 2.- A contrata 3.- A honorarios 4.- Otro. Especifique 5.- No sabe	Encuesta	Trabajadores
			El contrato que actualmente			

Compensaciones	Tipos de Compensaciones	No Financieras	Estabilidad Laboral	usted tiene con la empresa es de tipo: 1.- Indefinido 2.- A plazo fijo 3.- Por obra, faena o servicio 4.- De aprendizaje 5.- No sabe	Encuesta	Trabajadores
				¿Cuánto tiempo lleva en su actual trabajo? 1.- Menos de 6 meses 2.- Entre 6 meses y menos de un año 3.- Entre 1 año y menos de 3 años 4.- Entre 3 años y menos de 5 años 5.- Entre 5 años y menos de 10 años 6.- 10 años o más		
				¿Cuántos de sus trabajadores que han sido contratados temporalmente han logrado ser contratados permanente?		
			Orgullo por	¿Por qué razón se siente	Encuesta	Trabajadores

Compensaciones	Tipos de Compensaciones	No Financieras	la empresa y el trabajo	orgulloso de trabajar para ésta empresa?		
				¿Se siente participe de los éxitos de su área de trabajo? 1.- Si 2.- No		
			Calidad de vida en el trabajo	¿La empresa le facilita los equipos necesarios para realizar su trabajo? 1.- Si 2.- No	Encuesta	Trabajadores
				En su trabajo, ¿Usted cuenta con un lugar apropiado para su almuerzo o esparcimiento? Cancha, comedor, etc.) 1.- Sí 2.- No		
				¿El trabajo que usted realiza le provoca un permanente estado de tensión? 1.- Si 2.- No		

			Calidad de Vida en el Trabajo	<p>¿Cómo es el trabajo que realiza en la empresa?</p> <p>1.- Hace esfuerzo físico algunas veces</p> <p>2.- No hace ningún esfuerzo físico</p> <p>3.- Camina bastante</p> <p>4.- Pasa la mayor parte del tiempo sentado</p>		
				¿Ha recibido formación básica sobre prevención de riesgos laborales?		
Satisfacción Laboral	Importancia de la Satisfacción Laboral		Satisfacción	<p>¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo?</p> <p>1.- Excelente</p> <p>2.- Muy buena</p> <p>3.- Buena</p> <p>4.- Regular</p>	Encuesta	Trabajadores

Satisfacción Laboral	Importancia de la Satisfacción Laboral		Satisfacción	5.- Mala	Encuesta	Trabajadores
				¿Le gusta el trabajo que actualmente desempeña? 1.- Si 2.- No		
			¿Qué tipo de planes recreativos le proporciona la empresa? 1.- Espacios de descanso 2.- Asociación deportiva a Club 3.- Actividades Deportivas 4.- Paseos y Excursiones Programadas			
	Dedicación al Trabajo		Esfuerzo en el Trabajo	¿Cuáles son los motivos por los cuales usted se esfuerza en su trabajo? 1.- Buen trato	Encuesta	Trabajadores

Satisfacción Laboral				2.- Salario 3.- Beneficios 4.- Superación profesional 5.- Estabilidad Laboral 6.- Otros		
	Compromiso Organizacional		Equipo de Trabajo	¿Se siente parte de un equipo de trabajo? 1.- Si 2.- No	Encuesta	Trabajadores
				¿Se comunica las metas y logros alcanzados a los colaboradores?	Entrevista	Coordinadora RRHH CISA
	Causas de la Satisfacción Laboral		Fuente de Satisfacción	¿Se le ha tratado en su trabajo con dignidad y respeto?	Encuesta	Trabajadores
				De las siguientes afirmaciones, elija 1 ó 2	Encuesta	Trabajadores

Satisfacción Laboral				<p>cambios que le gustaría que se realicen en su trabajo:</p> <p>1.- Que los sueldos e incentivos sean por capacidades, nivel de estudio y/o cumplimiento de tareas</p> <p>2.- Tener posibilidades de capacitación continua y planificada</p> <p>3.- poder asumir algún cargo directivo o de mayor responsabilidad</p> <p>4.- Reconocimiento público de la empresa</p> <p>5.- Ninguna de las anteriores</p>		
	Consecuencia de la Satisfacción Laboral	Productividad	Cumplimiento de tareas	<p>¿Considera que ejecuta las tareas asignadas en tiempo y forma?</p> <p>1.- Si</p> <p>2.- No</p>	Encuesta	Trabajadores

Satisfacción Laboral	Consecuencia de la Satisfacción Laboral	Ausentismo	Permisos	<p>¿Con que frecuencia usted solicita permiso para ausentarse de su trabajo?</p> <p>1.- Siempre</p> <p>2.- Casi siempre</p> <p>3.- Algunas veces</p> <p>4.- Casi nunca</p> <p>5.- Nunca</p>	Encuesta	Trabajadores
				<p>¿Por qué razones usted generalmente solicita permiso en su trabajo?</p> <p>1.- Tramites personales</p> <p>2.- Citas medicas</p> <p>3.- Enfermedades imprevistas</p> <p>4.- Otros</p>		
				<p>¿Con cuanto tiempo de anticipación generalmente los empleados solicitan permisos para ausentarse de su puesto de trabajo?</p>	Entrevista	Coordinadora RRHH CISA

		Rotación		¿Considera que la Empresa es capaz de retener a empleados con talento y de calidad?	Entrevista	Coordinadora RRHH CISA
				¿Cada cuánto se hace contrataciones de personal?		

Anexo No. 3

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN – Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
UNAN – FAREM, Matagalpa



ENTREVISTA

DIRIGIDA A GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO:

Somos estudiantes de V año de Administración de empresa, estamos realizando una investigación acerca de los tipos de compensaciones brindadas a los empleados y su incidencia en su satisfacción laboral.

Agradecemos de antemano su colaboración ya que será muy útil para nuestra investigación.

I. DATOS GENERALES

1. Puesto: _____
2. Nivel Académico: _____

II. COMPENSACIÓN

3. ¿Se encuentra definida la misión y la visión de la empresa?
4. ¿Cuáles son los valores que definen mejor la empresa?
5. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?

6. ¿Existe un departamento de recursos humanos en la empresa?
7. Si su respuesta es negativa, ¿Quién se encarga de realizar estas funciones?
8. ¿Actualmente la empresa cuenta con un plan de compensación?
9. ¿Cómo establecen ustedes el sistema de compensaciones?
10. ¿Cada cuánto elabora o redefinen el plan de compensaciones?
11. ¿Qué tipo de incentivos otorgan a sus empleados?
12. ¿Cuáles son las políticas o procedimientos para otorgar compensaciones?
13. ¿Cuáles son las normas definidas por la empresa para otorgar los incentivos?
14. ¿Considera usted que los salarios estipulados en la empresa están por encima del salario mínimo establecido?
15. ¿Cuáles son los criterios aplicados para el establecimiento de políticas salariales?
16. ¿Suelen otorgar comisiones a sus empleados por el logro de metas planteadas?
17. ¿Cómo planifica la empresa las vacaciones?
18. ¿Realizan frecuentemente sus trabajadores horas extras?
19. ¿Los empleados descansan los días feriados nacionales?

20. ¿Cuántos trabajadores actualmente tienen contratos temporales? Y ¿Cuántos permanentes?
21. ¿Qué criterios toma en cuenta el área de recursos humanos para retener personal temporal?
22. ¿Cuántos de sus trabajadores que han sido contratados temporalmente han logrado ser contratados permanente?
23. ¿Porque considera usted importante el plan de compensación dentro de su empresa?

III. SATISFACCIÓN LABORAL

24. ¿Cuándo se implementan nuevos mecanismos, la empresa proporciona la formación específica a los trabajadores?
25. ¿Se comunica las metas y logros alcanzados a los colaboradores?
26. ¿Con cuánto tiempo de anticipación generalmente los empleados piden permiso para ausentarse de sus puestos de trabajo?
27. ¿Considera que la empresa es capaz de retener a empleados con talento y de calidad?
28. ¿Cada cuánto se hacen contrataciones de personal?
29. ¿Cuáles son las causas de los despidos de personal?

Anexo No. 4

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN – Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
UNAN – FAREM, Matagalpa



ENCUESTA

DIRIGIDA A PERSONAL

OBJETIVO:

Somos estudiantes de V año de Administración de empresa, estamos realizando una investigación acerca de los tipos de compensaciones brindadas a los empleados y su incidencia en su satisfacción laboral.

Agradecemos de antemano su colaboración ya que será muy útil para nuestra investigación.

I. DATOS GENERALES

1. Edad: _____
2. Estado Civil: _____
3. Nivel Académico: _____
4. Cargo que desempeña en la empresa: _____
5. Tipo de Contrato: Permanente Temporal

Marque con una (x) la respuesta que considera pertinente; en algunos casos complemente o explique.

II. COMPENSACIÓN

Compensaciones financieras

6. ¿Cuáles son los beneficios que usted ha recibido de parte de la gerencia?

- 1. Premios
- 2. Bonos
- 3. Comisiones

Salarios

7. ¿Considera usted que con sus salario logra cubrir los productos de la canasta básicas y gastos regulares?

- 1. Siempre
- 2. Casi siempre
- 3. Rara vez
- 4. Nunca

8. ¿Cómo calificaría usted el salario que recibe en su trabajo?

- 1. Excelente
- 2. Muy bueno
- 3. Bueno
- 4. Regular
- 5. Malo

Vacaciones

9. Si pudiera elegir, ¿cómo le gustaría que se distribuyeran sus vacaciones?

- 1. Una vez en el año
- 2. Divididas dos veces al año
- 3. Divididas en periodos cortos,
más de dos veces durante el año
-

Horas Extras

10. ¿Realiza usted Horas extras?

- 1. Si
- 2. No

11. Si su respuesta es positiva ¿Cuántas horas realiza aproximadamente en una semana?

- 1. 1-3 horas
- 2. 4-6 horas
- 3. 7-9 horas
- 4. 10 a más

Gratificaciones

12. ¿Cuáles son los beneficios Indirectos que usted recibe por parte de la empresa?

- 1. Incentivo por título profesional
- 2. Beca para sus hijos
- 3. Seguro social
-

- 4. Atención Odontológica
- 5. Seguro de vida
- 6. Viáticos
- 7. Vehículo asignado
- 8. Celebraciones especiales
- 9. Cena navideña
- 10. Transporte

Aguinaldo

13. ¿La empresa le otorga su aguinaldo anualmente?

- 1. Sí
- 2. No

Compensaciones no financieras

Oportunidades de desarrollo, Promociones

14. ¿Qué tipo de oportunidades le ha proporcionado la empresa para su desarrollo profesional?

- 1. Becas para especialización
- 2. Talleres dinámicos
- 3. Seminarios de capacitación

Estabilidad Laboral

15. En este trabajo, ¿Qué modalidad de contrato tiene Usted?

- 1. De planta
- 2. A contrata
- 3. A honorarios
- 4. Otro, Especifique
- 5. No sabe

16. El contrato que actualmente usted tiene con la empresa es de tipo:

- 1. Indefinido
- 2. A plazo fijo
- 3. Por obra, faena o servicio
- 4. De aprendizaje
- 5. No sabe

17. ¿Cuánto tiempo lleva en su actual trabajo?

- 1. Menos de 6 meses
- 2. Entre 6 meses y menos de un año
- 3. Entre 1 año y menos de 3 años
- 4. Entre 3 años y menos de 5 años
- 5. Entre 5 años y menos de 10 años
- 6. 10 años o más

Orgullo por la empresa y el trabajo

18. ¿Por qué razón se siente orgulloso de trabajar para ésta empresa?

19. ¿Se siente participe de los éxitos de su área de trabajo?

1. Si

2. No

Calidad de vida en el Trabajo

20. ¿La empresa le facilita los equipos necesarios para realizar su trabajo?

1. Si

2. No

21. En su trabajo, ¿Usted cuenta con un lugar apropiado para su almuerzo o esparcimiento? (cancha, comedor, etc.)

1. Sí

2. No

22. ¿El trabajo que usted realiza le provoca un permanente estado de tensión?

Si

No

23. ¿Cómo es el trabajo que realiza en la empresa?

- 1. Hace esfuerzo físico
- 2. No hace ningún esfuerzo físico
- 3. Camina bastante
- 4. Pasa la mayor parte del tiempo sentado

24. ¿Ha recibido formación básica sobre prevención de riesgos laborales?

- 1. Si
- 2. No

III. SATISFACCIÓN LABORAL

25. ¿Cómo califica su relación con sus compañeros?

- 1. Excelente
- 2. Muy bueno
- 3. Bueno
- 4. Regular
- 5. Malo

26. ¿Le gusta el trabajo que actualmente desarrolla?

- Si
- No

27. ¿Qué tipo de planes recreativos le proporciona la empresa?

- 1. Espacios de descanso, diversión, recreación y salud mental
- 2. Asociación recreativa o club
- 3. Actividades deportivas
- 4. Paseos y excursiones programadas.

Dedicación al trabajo

28. ¿Cuáles son los motivos por los cuales usted se esfuerza en el trabajo?

- 1. Salario
- 2. Beneficios
- 3. Estabilidad laboral
- 4. Superación profesional
- 5. Buen trato

Compromiso Organizacional

29. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

Si

No

Causas de la Satisfacción Laboral

30. ¿Se le ha tratado en su trabajo con dignidad y respeto?

Si

No

31. De las siguientes afirmaciones, elija 1 o 2 cambios que le gustaría que se realicen en su trabajo:

- 1. Que los sueldos e incentivos sean por capacidades, nivel de estudios y/o cumplimiento de tareas.
- 2. Tener posibilidades de capacitación continua y planificada
- 3. Poder asumir algún cargo directivo o de mayor responsabilidad
- 4. Reconocimiento público de la empresa
- 5. Ninguna de las anteriores

Productividad

32. ¿Considera que realiza las tareas asignadas en tiempo y forma?

Si

No

Ausentismo

33. ¿Cada cuánto tiempo solicita permiso para ausentarse de su trabajo?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

34. ¿Por qué razones usted generalmente pide permiso en su trabajo?

Tramites personales

Citas médicas

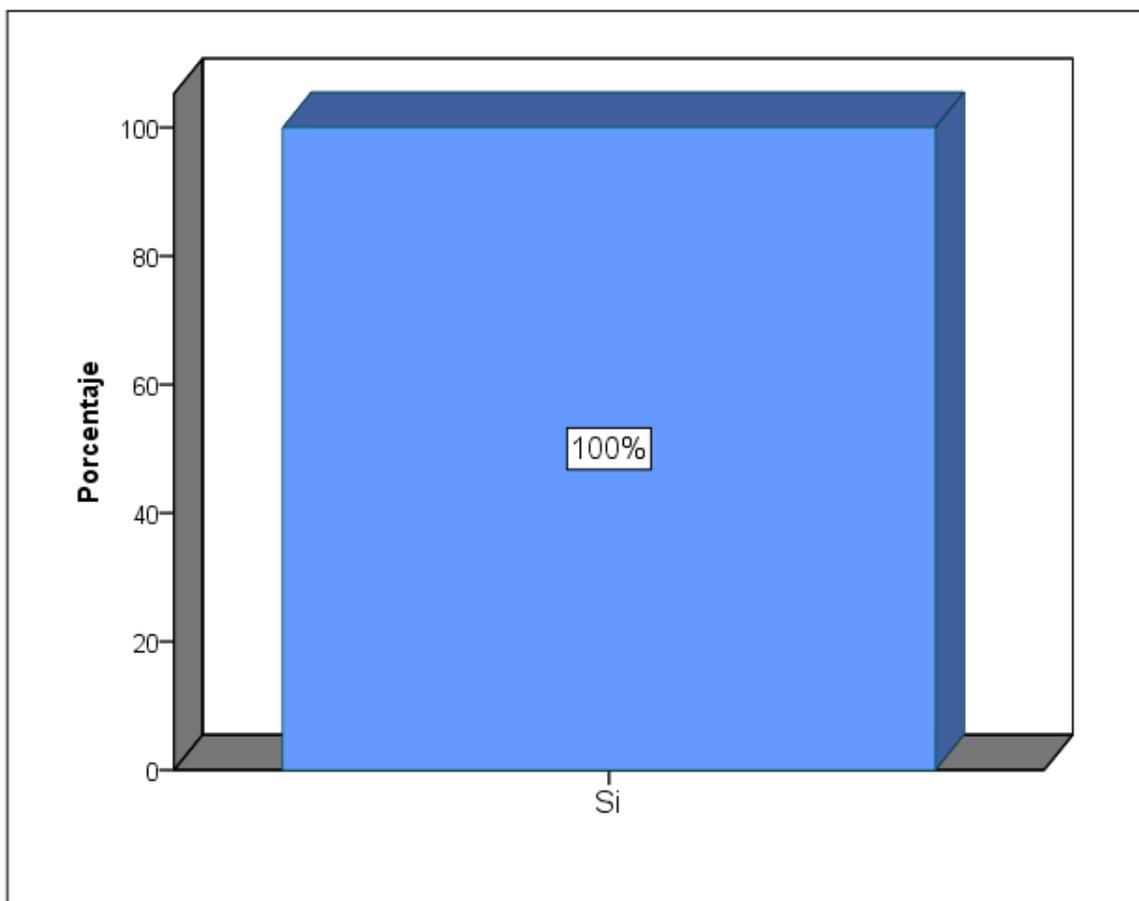
Enfermedad imprevista

Otros

Anexo N°5.

Gráfico N° 8

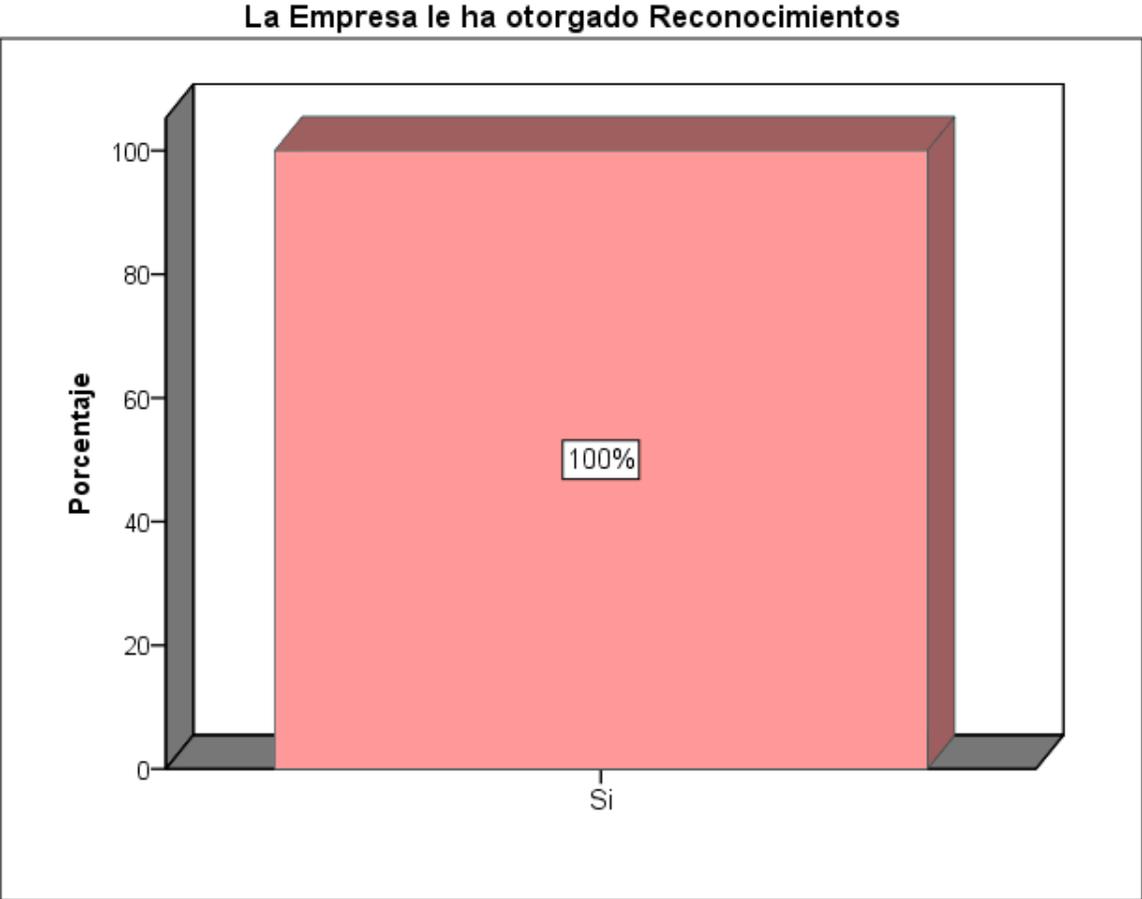
Aguinaldo Anual



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores

Anexo N° 6

Gráfico N° 10



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores

Anexo N° 7.

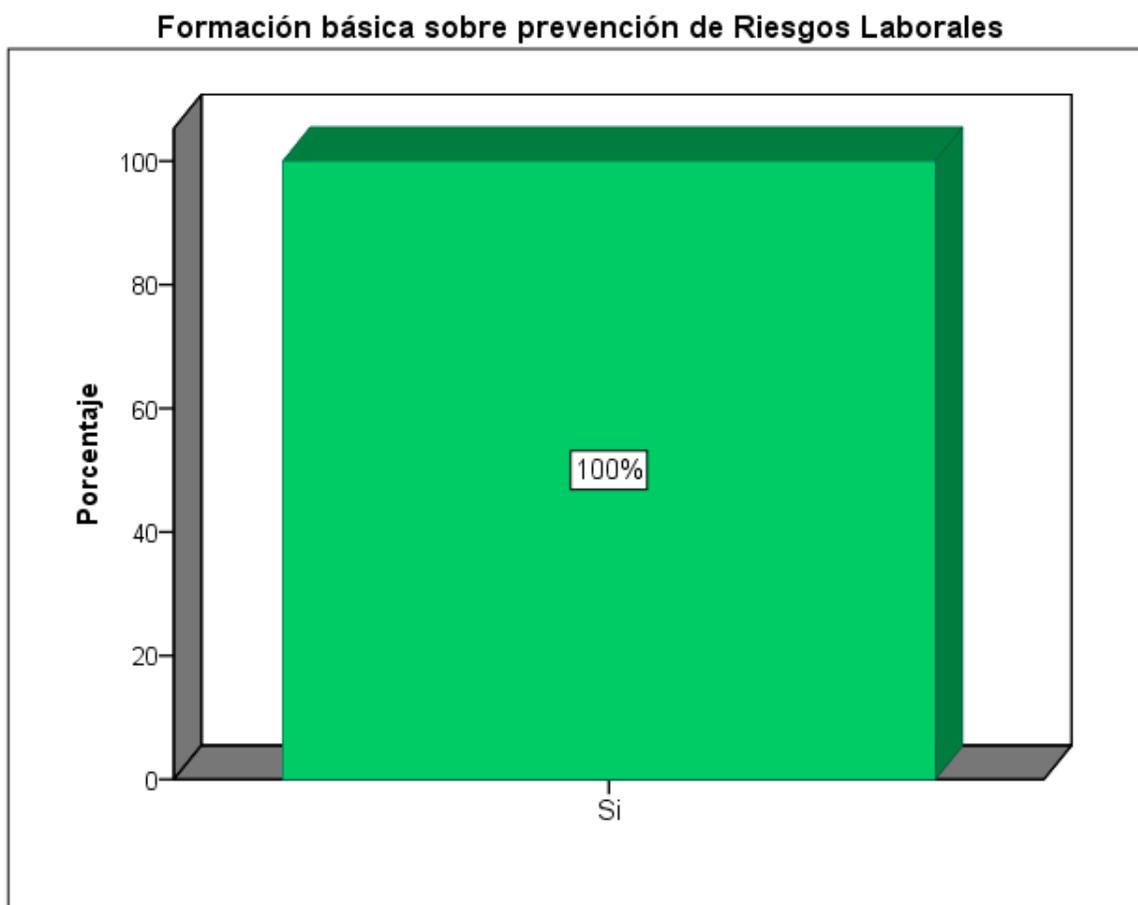
Gráfico N° 14



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores

Anexo N° 8

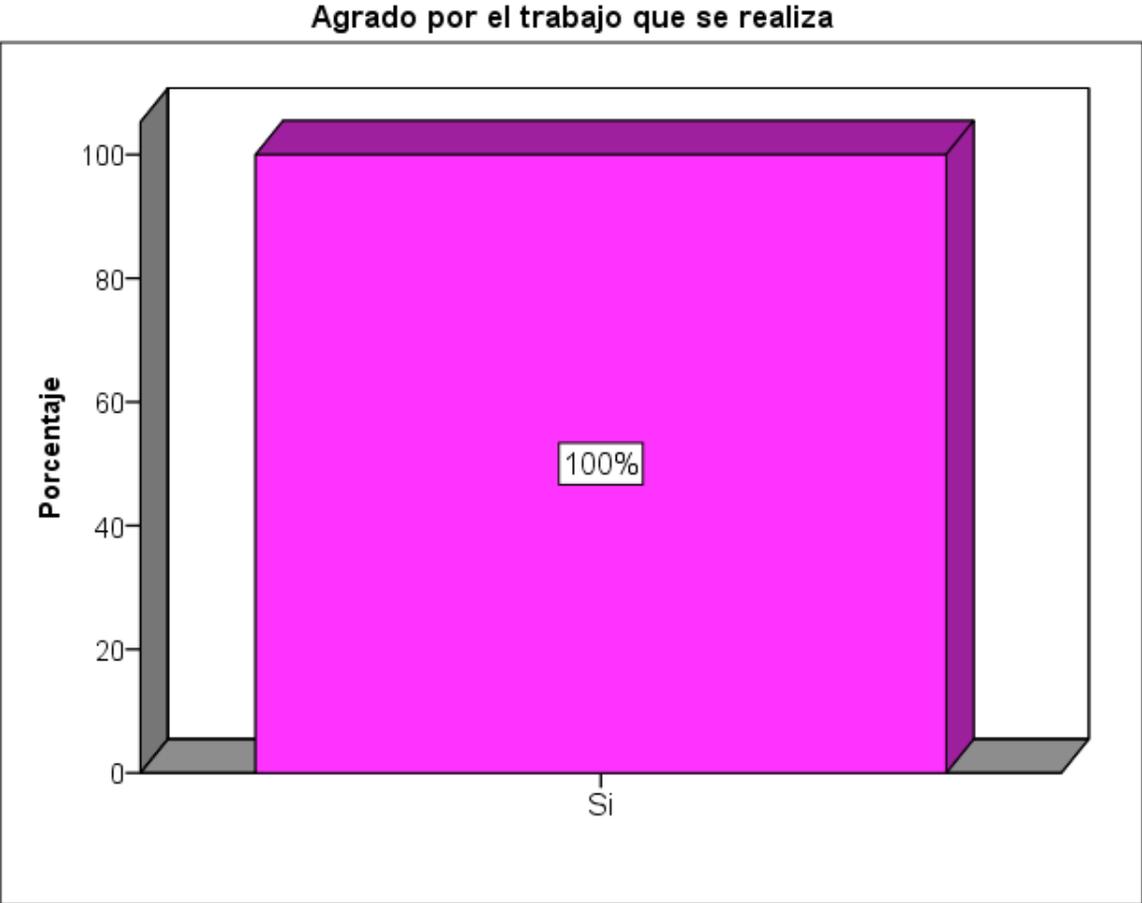
Gráfico N° 18



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores

Anexo N° 9

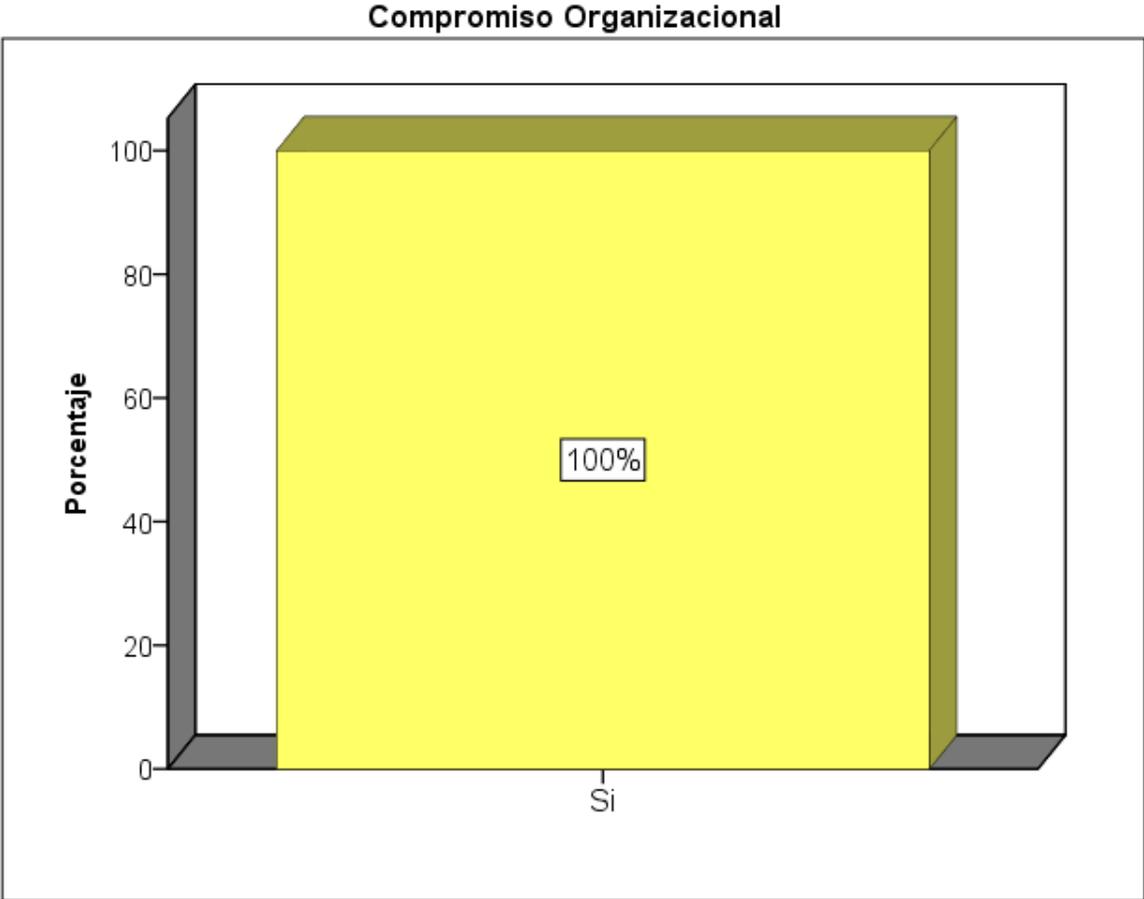
Gráfico N° 21



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores

Anexo N° 10

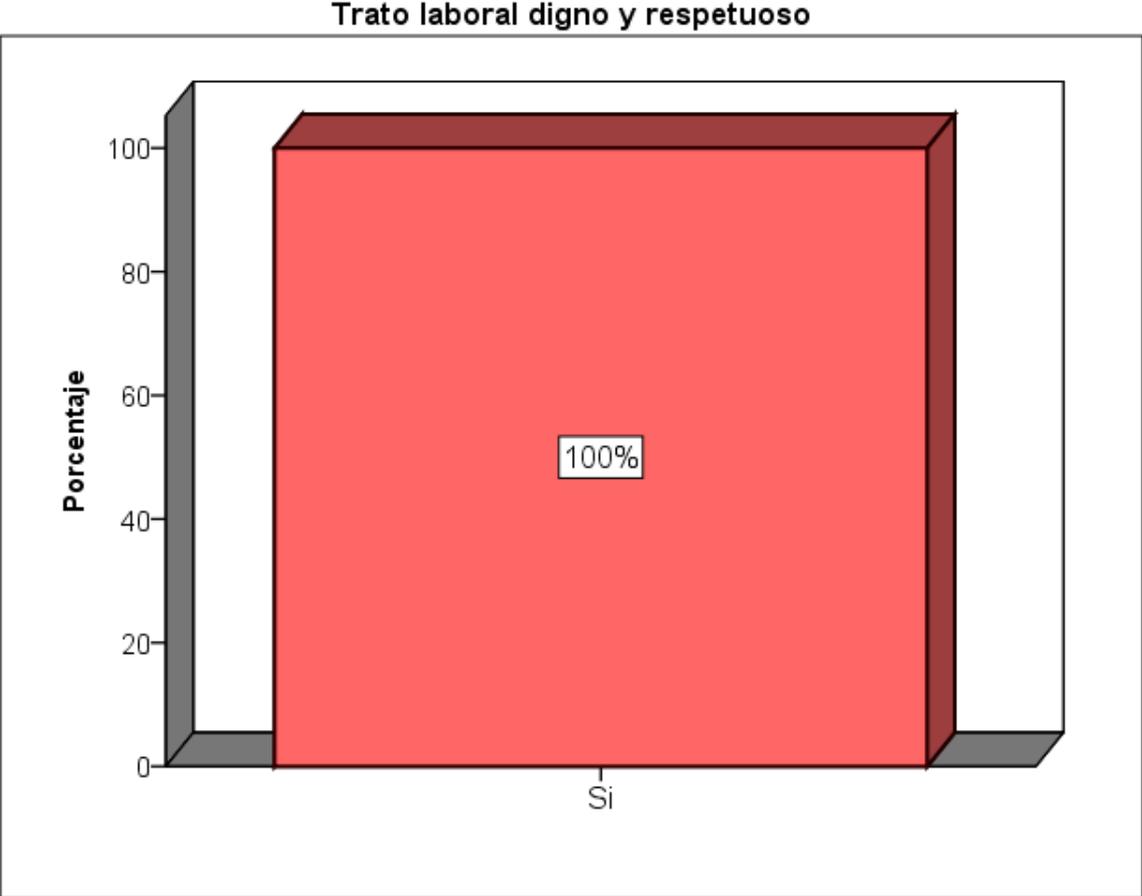
Gráfico N° 25



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores

Anexo N° 11

Gráfico N° 30



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores

Anexo N° 12

Gráfico N° 31



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores

Ilustración N° 1



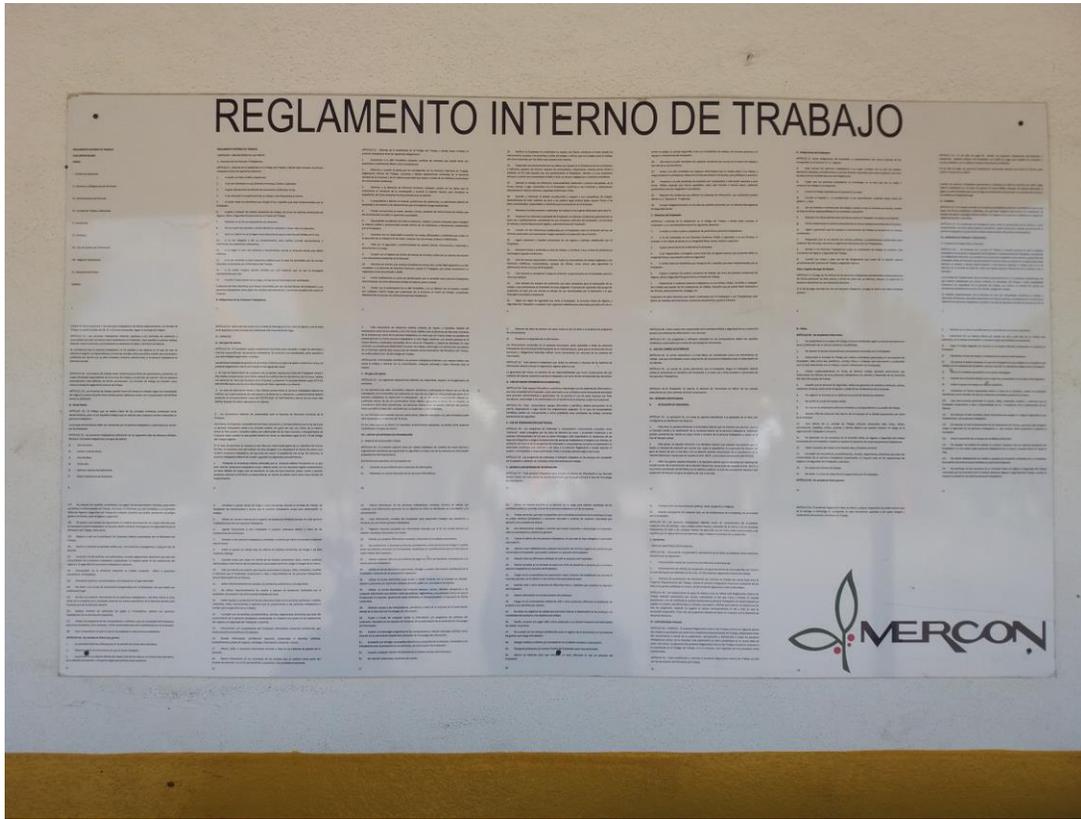
Valores empresariales, colocados en el área de recepción de CISA Exportadora

Ilustración N° 2



Políticas de calidad expuestas en las áreas administrativas de la empresa.

Ilustración N° 3



Reglamento Interno exhibido en oficinas, y patios del beneficio.

Ilustración N° 4



Mapa de procesos de CISA Exportadora

Ilustracion N°5



Instrucciones para el uso del marcaje de entrada y salida por huella digital.