

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



Departamento de Ciencias Económicas.

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en  
Administración de Empresas.

Tema General

La relación de los planes de compensaciones de las empresas del  
Municipio de Matagalpa, con el nivel de satisfacción de los  
trabajadores, durante el año 2013.

Sub Tema

La relación del plan de compensación de la Empresa Exportadora  
Atlantic Matagalpa, con el nivel de satisfacción de sus trabajadores  
durante el año 2013.

Autores

Br. Eugenio Efrén Bonilla Zeledón.

Br. Zayda Carolina Lúquez Mairena.

Tutor

Lic. Pedro José Gutiérrez Mejía.

Febrero 2014.

## ÍNDICE

DEDICATORIA -----	i
AGRADECIMIENTO -----	iii
VALORACIÓN DEL DOCENTE-----	iv
RESUMEN-----	v
I. INTRODUCCIÓN-----	1
II. JUSTIFICACIÓN -----	4
III. OBJETIVOS -----	5
IV. DESARROLLO-----	6
4.1. Antecedentes de Exportadora Atlantic -----	6
4.2. Compensación -----	10
4.2.1. Definición-----	10
4.2.2. Objetivos del plan de compensación-----	10
4.2.3. Importancia -----	11
4.2.4. Tipos de compensaciones -----	12
4.2.4.1. Salario -----	12
4.2.4.2. Premios -----	15
4.2.4.3. Beneficios Sociales -----	16
4.2.4.4. Compensación Extraeconómica-----	22
4.3. Satisfacción Laboral -----	31
4.3.1. Definición-----	31
4.3.2. Jerarquía de las necesidades de Maslow -----	32
4.3.3. Teoría de los Dos Factores de Herzberg -----	35
4.3.4. Compañerismo-----	36
4.3.5. Comunicación -----	37
4.3.6. Indicadores de insatisfacción -----	39
4.3.6.1. Ausentismo-----	39
4.3.6.2. Rotación del personal -----	41
4.3.7. Contrato psicológico-----	41
4.3.8. Teoría de la Expectativa de Vroom-----	42

4.3.9.	Diferencia entre motivación y satisfacción -----	43
4.3.10.	Bienestar Laboral -----	44
4.3.11.	Equidad -----	46
4.3.11.1.	Teoría de la equidad de Adam-----	46
4.3.11.2.	Teoría de rol de Miner-----	49
4.4.	Relación entre Compensación y Satisfacción -----	50
4.4.1.	Definición de Correlación -----	50
V.	CONCLUSIONES -----	53
VI.	BIBLIOGRAFÍA -----	54
VII.	ANEXOS-----	59

## DEDICATORIA

A Dios:

Por su fidelidad e infinita misericordia,  
¿Qué sería de mí sin Él?

A mis Padres:

Clemente Lúquez y Aura Mairena;  
Por su apoyo, cuidados, paciencia y sabios consejos.

A mis Hermanos:

Por creer en mí; en especial  
Clemente Lúquez y Kathy McGivern:  
Love you guys, you're awesome!

A mis Amigos:

Por su cariño, respeto y lealtad.

A mis maestros:

Por propiciar mi encuentro con la Administración  
Y lograr que me enamorara de esta profesión.

*Jayda Carolina Lúquez Mairena*

## DEDICATORIA

A Dios mi amigo fiel, al brindarme su amor y compañía en los momentos difíciles, por escuchar mis oraciones y darme sabiduría para alcanzar mis metas propuestas.

A esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, por hacer posible que lograra mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes que han sido ángeles enviados por Dios para cuidarme:

Mi abuela Lucia Fredesvinda Gutiérrez Centeno.

Mi hermano José José Urbina Zeledón.

Mi amigo Carlos Alejandro Montenegro.

*Eugenio Efrén Bonilla Zeledón.*

## AGRADECIMIENTO

*Lic. Pedro Gutiérrez Mejía:*

Por ser la mano que nos guió en todo el proceso investigativo y motivarnos a elaborar un trabajo con calidad. Por enseñarnos la importancia de la humildad y el don de gente.

*Lic. Ileana Caldera y Colaboradores  
De la Empresa Exportadora Atlantic:*

Por brindarnos su apoyo y permitirnos realizar esta investigación en su prestigiosa Empresa, por todas las atenciones y el tiempo que se nos dedicó: muchas gracias!

*Muy Especialmente A:*

*Profesor Douglas Gómez Salinas;* por brindarnos su amistad y motivarnos a ser autodidactas. Descubrimos un tipo de ambición que es constructiva: La ambición al conocimiento.

*Profesor Abel Membreño Galeano;* por creer en el talento joven y apoyarlo; por alentarnos a materializar nuestros sueños.

*Profesor Róger Kühl de la Rocha;* por su cariño, sus consejos y ayudarnos a reflexionar. Principal lección aprendida: “Lo único que te sustenta hoy, puede ser una barrera para alcanzar grandes logros el día de mañana”.

*Zayda Liquez & Efrén Bonilla*

## VALORACIÓN DEL DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA 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: BONILLA ZELEDÓN EUGENIO EFRÉN (CARNET No. 09068585) y LÚQUEZ MAIRENA ZAYDA CAROLINA (CARNET No. 09064207) con el Tema General: **LA RELACION DE LOS PLANES DE COMPENSACIONES DE LAS EMPRESAS DE MATAGALPA, CON EL NIVEL DE SATISFACCION DE SUS TRABAJADORES, DURANTE EL AÑO 2013.** Y correspondiente al Subtema: **LA RELACION DEL PLAN DE COMPENSACION DE LA EMPRESA EXPORTADORA ATLANTIC MATAGALPA, CON EL NIVEL DE SATISFACCION DE SUS TRABAJADORES, DURANTE EL AÑO 2013,** el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejerce la variable: **PLAN DE COMPENSACION,** en el nivel de satisfacción de los trabajadores de Exportadora Atlantic Matagalpa, durante el año 2013.

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 a los siete días del mes de febrero del año dos mil catorce. **“Año de la Evaluación Institucional”.**

**Lic. Pedro José Gutiérrez Mejía**

**Maestro Tutor**

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación del plan de compensaciones de la Empresa Exportadora Atlantic, sucursal Matagalpa, con el nivel de satisfacción de sus trabajadores, durante el año 2013.

Exportadora Atlantic, cuenta con más de treinta años de operación en el Mercado nicaragüense, esta empresa se especializa en la compra de la más alta calidad de café directamente de los productores del norte del país, además brinda asistencia técnica, supervisa y apoya al cultivador para producir la más alta calidad de café y posteriormente, comercializa sus granos a un precio justo.

Como parte de la filosofía empresarial de Exportadora Atlantic, figura el establecer relaciones exitosas con clientes, proveedores y colaboradores, a fin de contribuir a su satisfacción. El mecanismo que emplea la empresa para cumplir con su filosofía de satisfacer a sus colaboradores, es el desarrollo del plan de compensaciones y benéficos sociales.

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.

La situación actual de Exportadora Atlantic en relación a la compensación y el nivel de satisfacción de sus trabajadores es muy buena, la empresa ofrece beneficios que vuelven atractivo el puesto de trabajo y por supuesto, el colaborador se siente motivado a cumplir eficientemente sus funciones, logrando así, una relación de beneficios recíprocos: “ganar-gana



## I. INTRODUCCIÓN.

La presente investigación se refiere al tema: “La relación de los planes de compensación con el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Empresa Exportadora Atlantic S.A., sucursal Matagalpa, durante el año 2013”.

El plan de compensación es un elemento estratégico que indica qué es lo importante para la empresa, marcando la línea de dirección de los esfuerzos del capital humano, consiguiendo de esta manera, que la inversión realizada responda directamente a la estrategia de la compañía.

Es evidente que los objetivos empresariales pueden diferir un tanto entre una organización y otra, los individuos involucrados también poseen necesidades y objetivos especialmente importantes para ellos. La compensación es la herramienta clave para atraer, retener y motivar al personal, así como para alcanzar una óptima relación inversión – beneficios.

Las organizaciones deben encontrar fórmulas retributivas novedosas que realmente sean valoradas por el equipo de trabajo. No todos los trabajadores responden homogéneamente a los mismos estímulos y no todos tienen las mismas necesidades; por eso, la tendencia actual aboga por planes de compensación flexibles que atiendan los intereses personales sin nublar la perspectiva global de la organización. (Koontz & Weihrich, 1999)

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

Exportadora Atlantic no cuenta con ningún estudio relacionado al plan de compensación y su relación con el nivel de satisfacción de los trabajadores, pero se utilizaron tres trabajos monográficos, los cuales tienen relación con el tema de investigación y aportaron datos que sirvieron como referencias para la realización de esta investigación.

El primer trabajo monográfico elaborado por Valeria Bedodo Espinoza y Carla Giglio Gallardo, Universidad de Chile, con el tema: “Motivación Laboral y Compensaciones”, Santiago de Chile, 2006. Este estudio presenta una investigación de orientación teórica respecto a la relación entre motivación laboral y compensaciones en el marco de las organizaciones actuales que permita plantear las compensaciones, en su concepción integral, logrando influir en la motivación de los empleados al mostrar mejores desempeños.

El segundo trabajo monográfico elaborado por José Rufino Villalpando con el tema: “Sistema de Compensación de la Empresa El Dorado”, Usulután-El Salvador, 2005. Este estudio muestra una propuesta de un Sistema de Compensación para los empleados de la Empresa Panadería "El Dorado", Sociedad Handal Duarte, S.A. de C.V. para lo cual se hace necesario presentar en primera instancia: las generalidades de la empresa, políticas salarial, plan de incentivos y a partir de esta información crear un plan de compensación adecuado.

El tercer trabajo monográfico elaborado en la UNAN FAREM Matagalpa, por Hazell Álvarez Rivas y Yara Silva Nathiz con el tema: “Influencia de la remuneración del personal, en la calidad de atención a los pacientes del servicio público en el Hospital Regional César Amador Molina de la ciudad de Matagalpa, período 2005”. Este estudio plantea la relación entre la remuneración que percibe el personal de dicho hospital y la calidad de atención a los pacientes.

Estos trabajos monográficos sirvieron como pautas para el desarrollo de la presente investigación, permitiendo que sea el primer trabajo para abordar la relación del plan de compensaciones, con el nivel de satisfacción del personal que labora en la Empresa Exportadora Atlantic.

Se trabajó con un enfoque filosófico cualitativo, debido a que se aplicaron técnicas inferenciales para describir los tipos de compensaciones de la empresa y determinar el nivel de satisfacción de sus trabajadores, así mismo se aplicaron elementos

cuantitativos mediante la aplicación de métodos estadísticos para el tratamiento de datos recopilados a través de las encuestas.

Esta investigación es de carácter aplicada, ya 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 constituye un estudio correlacional, puesto que se analizó qué relación existe entre las variables: plan de compensación y nivel de satisfacción, para ello se utilizó la herramienta para el procesamiento de datos, programa IBM SPSS, con la prueba de chi cuadrado de Pearson, debido a la naturaleza de las variables.

El universo lo constituye el personal que labora en Exportadora Atlantic, la población está compuesta por el total de trabajadores de la empresa: 25 trabajadores, entre personal administrativo, técnicos y de proyectos. Dado al criterio de Scheaffer (1987) que establece que si la población está compuesta por un número inferior o igual a cien elementos, la muestra estará dada por el total de la población. La muestra en este caso, está representada por el cien por ciento de la población, debido al tamaño reducido de la misma.

Los instrumentos que se aplicaron son: encuestas a los trabajadores, entrevista a la gerente de sucursal Lic. Ileana Caldera, entrevista a la especialista en estadística MSc. Martha García Reyes y guía de observación para constatar las condiciones del puesto de trabajo. (Ver Anexo N°2, 3,4 y 5)

Los métodos que se utilizaron para el tratamiento de datos, son: análisis, puesto que se interpretaron los datos obtenidos mediante la aplicación de instrumentos de investigación; síntesis, debido a que se integró la información obtenida para llegar a las conclusiones del estudio; inducción, puesto que se identificaron las particularidades de la empresa con respecto al plan de compensación y se relacionó con la información obtenida en libros y documentos relacionados al tema de estudio y el método deductivo, para realizar inferencias acerca de la situación actual de la empresa en relación a la compensación y nivel de satisfacción del trabajador.

## II. JUSTIFICACIÓN.

Una organización es eficiente, no sólo si capta y emplea recursos humanos de manera adecuada, sino que también es capaz de mantenerlos en la organización. El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados entre los cuales sobresalen los planes de compensación monetaria y beneficios sociales.

El presente estudio acerca de la relación del plan de compensaciones de la Empresa Exportadora Atlantic, con el nivel de satisfacción de sus trabajadores, se llevó a cabo con el propósito de conocer cuáles son los factores que intervienen en la satisfacción de los trabajadores; además este estudio será de mucha importancia para la Empresa, puesto que le permitirá a la gerencia, conocer el grado de satisfacción de sus trabajadores respecto al plan de compensaciones actual, a su vez servirá de base para realizar ajustes y mejoras al sistema de compensación para poder mantener y retener al personal que labora en la Empresa.

Del mismo modo, este trabajo será de importancia para los investigadores, puesto que al momento de formular un plan de compensaciones, tendrán mayores elementos a tomar en consideración; también, este trabajo servirá como material de consulta para los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la FAREM Matagalpa, que deseen desarrollar esta temática y constituirá un antecedente de investigación realizada en la Empresa Exportadora Atlantic sucursal Matagalpa.

El impacto de 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, de esta forma se espera fortalecer la relación Empresa-Colaborador y aumentar el compromiso de los colaboradores para con la empresa.

### **III. OBJETIVOS**

Objetivo General:

Analizar la relación entre el plan de compensaciones de la Empresa Exportadora Atlantic Matagalpa, con el nivel de satisfacción de sus trabajadores, durante el año 2013.

Objetivos Específicos:

- Identificar los diferentes tipos de compensaciones aplicados en la empresa.
- Describir los tipos de compensaciones del plan de la empresa.
- Valorar el nivel de satisfacción de los trabajadores de la empresa.

## IV. DESARROLLO

### 4.1. Antecedentes de Exportadora Atlantic.

ECOM Agroindustrial Corporation Limited, es una compañía reconocida mundialmente por comercializar productos básicos de calidad, especialmente: café, algodón y cacao, en los principales países productores y consumidores.

Ecom es uno de los tres principales comercializadores de café a nivel mundial, uno de los molineros de café más grandes del mundo y se encuentra entre los mejores cinco comerciantes de algodón y cacao.

En Nicaragua, la empresa se dedica principalmente al procesamiento y exportación de café y cacao, bajo el nombre de **Exportadora Atlantic S.A.**

Exportadora Atlantic, ha estado en el negocio de exportación de café por más de treinta años, se especializa en la compra de la más alta calidad de café, directamente desde los productores nicaragüenses. Además, brinda asistencia técnica, supervisa y apoya al productor para que cultive café de calidad y posteriormente, comercializa sus granos a un precio justo.

Las políticas de calidad adoptadas por la empresa, aseguran la excelencia, la cual se garantiza, a través de la selección inicial del café que es procesado en sus molinos, hasta obtener el producto final que se entrega a los clientes. Las variedades de cafés especiales que comercializa Exportadora Atlantic, son lavados, secados, soleados y recogidos, para que permanezcan frescos y verdes para un largo período de tiempo.

El alto prestigio del Café Nicaragüense se refleja en cada grano de café que se exporta anualmente, cada vez a un mayor número de países consumidores, desde los Estados Unidos hasta el Japón y desde los Países Escandinavos hasta Australia. Uno de los enlaces para que el mundo consumidor obtenga la calidad de café, cada vez más reconocida en más de 30 países, lo constituyen las Casas Exportadoras afiliadas a la Asociación de Exportadores de Café de Nicaragua (EXCAN), el

organismo gremial exportador de Café más pujante, antiguo, con mayor tradición y conocimiento en la Exportación de Café en el país, de la cual Exportadora Atlantic es miembro.

### **Fundación:**

Al comienzo de la década de los 80's, fue evidente para un grupo de productores de café de la zona norte de Nicaragua, la necesidad de contar con una empresa que les facilitara la comercialización de sus granos, lo cual propició la conformación de la primer Junta Directiva de Cafetaleros del Norte de Nicaragua, para lograr el mejoramiento de la calidad del café nacional, para ampliar el mercado y obtener mejores precios, además de velar por los intereses de sus asociados y los productores del país.

Se establecieron comunicaciones con Ecom Trading y el 7 de Octubre de 1980 se formó la Empresa Exportadora Atlantic S.A., en asociación con la Junta Directiva de Cafetaleros del Norte de Nicaragua y Grupo Ecom. Ahora, a los treinta y tres años de operación, esta empresa se encuentra entre las principales comercializadoras y exportadoras de café de Nicaragua.

### **Filosofía Empresarial:**

#### **Visión:**

Ser reconocida como una organización innovadora y generadora de desarrollo en la cadena de valor del café, potenciando su capacidad para construir relaciones exitosas con clientes y proveedores, a través de la satisfacción mutua, innovación tecnológica, trabajo en equipo y transparencia.

#### **Misión:**

Lograr altos niveles de satisfacción en las relaciones con nuestros clientes, proveedores, colaboradores y accionistas, que favorezcan el crecimiento del negocio, garantizando calidad y cumplimiento en las mejores prácticas de la producción y comercialización del café.

## **Valores:**

### **Integridad:**

Actuar con rectitud y honestidad en relación a lo que se dice o hace sin importar las circunstancias, es ser transparente y cumplir.

### **Trabajo en equipo:**

Colaborar y cooperar con los integrantes de un grupo de trabajo en el que se esté integrado, trabajar con actitud genuina y con la meta de ser efectivos y útiles como equipo.

### **Atención al Cliente:**

Deseo de ayudar o servir a los clientes, implica un proceso de identificar y satisfacer sus necesidades, tanto al cliente final, como a todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente.

### **Innovación:**

Idear soluciones eficaces, nuevas y diferentes ante problemas o situaciones generadas en el propio puesto, la empresa, los clientes o el segmento de la economía al que pertenece.

### **Colaboración en Red:**

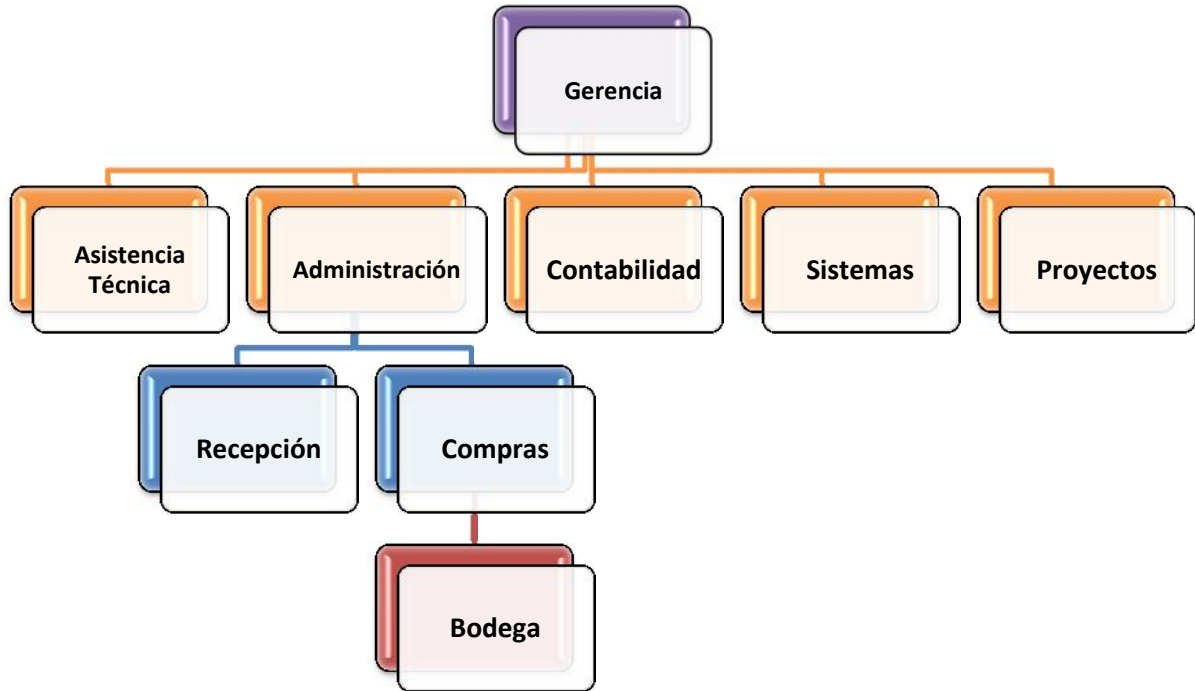
Trabajar en colaboración con grupos, con otras áreas de la empresa u organismo externos con los que se deba interactuar. Implica manejar un alto grado de comprensión interpersonal, y procurar en forma permanente situaciones ganar-ganar con clientes internos, externos, proveedores, comunidades y accionistas.

Ecom Trading (2013)



Figura N°1

**Estructura organizacional actual de la Empresa Exportadora Atlantic, Matagalpa.**



Fuente: Proporcionado por la Gerencia de Exportadora Atlantic, Matagalpa.

La Empresa Exportadora Atlantic cuenta con una estructura organizacional, formada por cinco áreas funcionales: Asistencia técnica, Contabilidad, Sistemas, Proyectos y Administración, de esta última dependen: compras y recepción. Todos las áreas y sub divisiones están regidas por un órgano superior que es la Gerencia, la cual coordina todas las actividades relativas al quehacer institucional.

## **4.2. Compensación.**

### 4.2.1. Definición.

Según Chiavenato (2007) la compensación se refiere a: “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.”

En tanto, Werther & Keith (2008) conceptualizan la compensación como: “el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Mediante una compensación adecuada, se pueden obtener ventajas competitivas para hacer frente al mundo empresarial.”

Hablar de compensaciones, es referirse a la remuneración que reciben los trabajadores a cambio de su labor, se puede decir, que es un sistema de incentivos y premios que la organización establece para motivar y recompensar a las personas que trabajan en ella.

Para mantener y retener a los trabajadores, la Empresa Exportadora Atlantic, cuenta con un plan de compensaciones el cual contiene prestaciones monetarias, como: sueldos, salarios, bonificaciones y horas extras. Además, cuenta con prestaciones no financieras, como: higiene y seguridad laboral, seguro de vida, premios, reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional.

### 4.2.2. Objetivos del plan de compensación.

- Adquirir personal calificado.
- Retener a los empleados actuales.
- Garantizar la igualdad.
- Alentar al desempeño adecuado.
- Controlar los costos.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa. Werther & Keith(2008)

Según la gerente de la sucursal, Lic. Ileana Caldera, los objetivos que se persiguen con el plan de compensaciones de Exportadora Atlantic, son: “atraer personal eficiente, motivarlo, reducir el ausentismo, minimizar la rotación del personal y mejorar las condiciones laborales continuamente”.

Con los objetivos del plan de compensaciones, se busca básicamente, encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción de los colaboradores respecto a las prestaciones que percibe y la capacidad competitiva de la empresa en el sector al que pertenece; se puede considerar, entonces, que la gerencia de Exportadora Atlantic, ha fijado los objetivos relacionados con el plan de compensaciones, con el propósito de motivar y retener al personal que labora en la empresa.

#### 4.2.3. Importancia.

“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)

Werther & Keith (2008) plantean que la importancia de las compensaciones radica en que: “garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.”

Según la Lic. Ileana Caldera, la importancia del plan de compensaciones de Exportadora Atlantic se hace evidente cuando se mantiene al mismo personal, puesto que: “se reducen los costos y tiempo en contratación e inducción de nuevo personal, además se garantiza la fidelidad de los colaboradores y se propicia una relación equitativa y armoniosa en el ambiente de trabajo”.

Hoy en día, las empresas tienen el reto de crear un plan de compensaciones equilibrado, logrando que tanto la empresa como el trabajador estén satisfechos con lo que se entrega y recibe, respectivamente. Cuando la compensación no es administrada adecuadamente, los resultados de la insatisfacción pueden afectar la

productividad de la organización y propiciar un deterioro en la calidad del entorno laboral. En este sentido, la gerencia de la empresa reconoce la importancia del plan de compensaciones y su influencia en la economía de la empresa.

#### 4.2.4. Tipos de compensación.

##### 4.2.4.1. 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)

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

En el salario del trabajador se incluyen tanto las retribuciones directas, en dinero o en especie, como las indirectas: casa, escuela gratuita para sus hijos, manutención, casa de vacaciones gratuitas, esto siempre que se obtengan por razón del trabajo o servicio.

##### 4.2.4.1.1. Salario Mínimo.

El salario mínimo es: “la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo, debiendo ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos”. Agendistas (2011)

El salario mínimo establecido para el sector servicio de Nicaragua, es de: C\$4,753.02. MITRAB (2013)

Según la Lic. Ileana Caldera: “el salario de los trabajadores de la empresa supera lo establecido en la Ley del Salario Mínimo de Nicaragua”.

El salario mínimo representa un derecho para cada trabajador, además, a través del mismo, los trabajadores pueden asegurar la adquisición de los productos alimenticios de la canasta básica. Se pudo constatar mediante aplicación de encuestas, que únicamente el 12% de los trabajadores de Exportadora Atlantic perciben un salario entre C\$4,001.00 y C\$5,000.00, este salario corresponde a los trabajadores del área de limpieza de la empresa.

Esto quiere decir, que efectivamente el 88% de los trabajadores de la empresa tiene un salario por encima del salario mínimo y obedece a las responsabilidades y nivel de importancia del cargo, así como la capacidad económica de la empresa y por supuesto, el valor del cargo para las demás empresas del sector.

4.2.4.1.2. Escala Salarial.

Las escalas salariales pueden ser concebidas como indicadores de la relación pre determinada entre el salario y la categoría o jerarquía de puestos agrupados por su similar complejidad, responsabilidad e impacto organizacional. Por lo general, hoy en día las escalas salariales se refieren a bandas, rangos o “espacios” salariales que se asignan a cada categoría o jerarquía de puestos. Chávez (2013)

Esos rangos de remuneración se definen de acuerdo a las tendencias del mercado, con base en la información específica de cada puesto, es decir, funciones, importancia y criticidad de la posición.



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

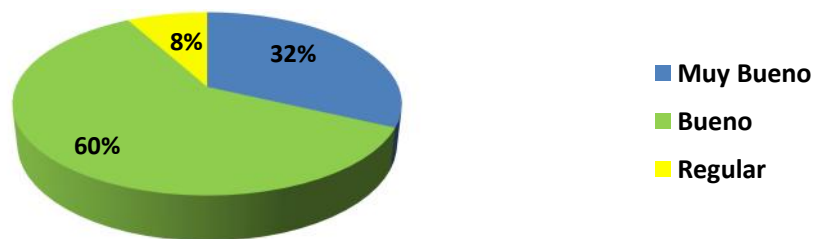
A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Exportadora Atlantic, un 28% de los empleados perciben un salario comprendido entre C\$8,001.00 - 10,000.00, seguido de un 24% con un salario entre C\$7,001.00 –

8,000.00, además un 20% obtienen un salario entre C\$6,000.00 – 7,000.00, también un 16% gozan de un salario mayor a C\$10.000.00 y únicamente un 12% obtienen un salario entre C\$4,753.00 – 5,500.00.

Respecto a los resultados, existe variación en cuanto al salario percibido por parte de los trabajadores, esto se debe a que la escala salarial de la empresa está sujeta a la responsabilidad e importancia del nivel del puesto. Salarios encontrados como C\$4,753.00 – 5,500.00 corresponden a los puestos del área del personal de limpieza y salarios mayores a C\$10,000.00 corresponden a puestos de gerencia, esto indica que el personal de la empresa recibe un salario que compensa la labor del trabajador.

**Grafico N°2**

**Evaluación del Salario según percepción del trabajador.**



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

En relación a la escala salarial presentada a los trabajadores de la empresa mediante las encuestas, el 60% considera que el salario percibido es bueno, por otra parte un 32% calificó su salario como muy bueno y únicamente un 8% consideró que su salario es regular; cabe señalar que ninguno de los trabajadores abordados estimó su salario como excelente; la percepción del salario para cada individuo es diferente, como diferentes son sus necesidades y estilos de vida. En términos generales, los trabajadores estiman su salario entre bueno y muy bueno.

Este resultado es positivo, puesto que se puede considerar que los trabajadores estiman que a través de su salario, pueden cubrir algunas de sus necesidades y por ello lo catalogan como bueno y muy bueno; además, el percibir un buen salario, es sinónimo de estatus y de orgullo para el trabajador.

#### 4.2.4.2. Premios.

Según Chiavenato (2008), para poder operar dentro de ciertos estándares, las organizaciones cuentan con un sistema de premios (es decir, de incentivos para estimular ciertos tipos de comportamientos). El sistema de premios incluye el paquete total de prestaciones que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos.

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 optes 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. Davis (2013)

Exportadora Atlantic otorga premios a los trabajadores por su excelente desempeño, mediante la aplicación de encuestas se pudo constatar que el 52% de los colaboradores han recibido premios, tales como: bonos económicos y canastas básicas. Este porcentaje corresponde a los trabajadores del área de asistencia técnica, puesto que debido a la naturaleza de las actividades que desempeñan es posible medir su productividad y a la vez, evaluarlos para poder compensar su excelente desempeño. Sin embargo, más de un tercio del personal abordado no reciben premios, esto se debe a que ellos pertenecen a las áreas de apoyo.

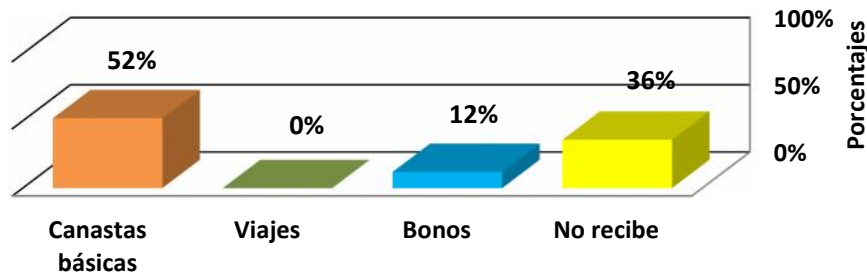
Se considera que el plan de compensaciones de Exportadora Atlantic debería ser flexible, en el cual se pueda incorporar premios a los trabajadores de las diferentes áreas, puesto que un trabajador no se sentirá motivado ni satisfecho, cuando no se le ha otorgado algún tipo de estímulo por la labor realizada.

¿Por qué se debería premiar a los trabajadores de las áreas de apoyo? Porque las áreas de apoyo facilitan la realización de las actividades de las áreas sustantivas, todas las áreas responden a un objetivo en común y lo ideal es que se trabaje de forma integral, no pueden haber distinciones entre la asignación de premios entre

unos y otros trabajadores, pues lo que se fomenta es sentimientos de inequidad, lo cual es negativo y perjudicial, tanto para el clima organizacional, como para la productividad.

Grafico N°3

**Premios que reciben los trabajadores:**



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

Los premios son un sistema de compensación para motivar a los trabajadores por el excelente desempeño realizado, estos pueden ser monetarios o en especie, la forma en que se otorgue, en privado o públicamente, incide directamente en el nivel de satisfacción de los trabajadores. Según los resultados obtenidos, el sistema de premios de Exportadora Atlantic no incluye a los trabajadores de las áreas de apoyo, sino que está limitado a los trabajadores del área técnica.

#### 4.2.4.3. Beneficios Sociales.

“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).

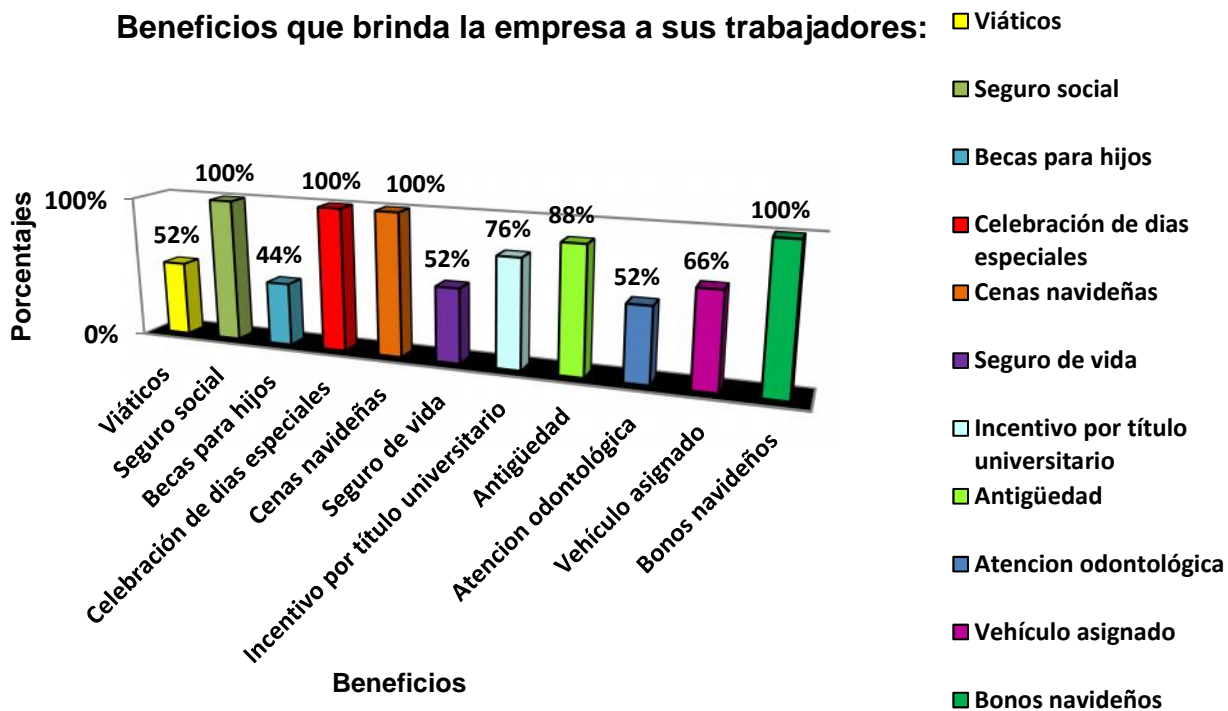
La remuneración indirecta o extraeconómica está compuesta por todos los beneficios adicionales a la paga, que recibe el trabajador por su labor. Son comodidades que le permiten mejorar las condiciones y la calidad de vida del trabajador y de su familia, lo cual incide de manera directa en la satisfacción laboral e identificación con la empresa; quien recibe mayores beneficios por parte de la entidad en la que labora,



se encontrará mayormente comprometido con ésta. De tal manera que los beneficios son una forma de fidelización entre la relación colaborador-empresa.

**Gráfico N°4**

**Beneficios que brinda la empresa a sus trabajadores:**



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

A partir de la encuesta realizada a los trabajadores de Exportadora Atlantic, el 100% consideran recibir beneficios como seguro social, cenas navideñas, bonos navideños y celebración de días especiales, tales como: día de las madres, día del padre y celebración de cumpleaños; además un 52% aseguran recibir seguros de vida y viáticos, estos beneficios son otorgados únicamente al personal de asistencia técnica, debido a la naturaleza de sus actividades laborales. Además los trabajadores aseguran recibir beneficios complementarios como: becas para sus hijos, antigüedad, atención odontológica, vehículo asignado e incentivos por títulos universitarios.

Los trabajadores de la empresa Exportadora Atlantic reciben un paquete completo de beneficios sociales adicionales al salario, los cuales favorecen significativamente al mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y de su familia. Desde el punto de

vista de la empresa, ésta cuenta con un sistema de beneficios que representa una ventaja competitiva que le permite, por un lado, retener al personal actual y por el otro, atraer personal calificado.

#### 4.2.4.3.1. Vacaciones.

El Diccionario de Derecho Laboral (1998) define las vacaciones como: la temporada (desde algunos días hasta varios meses) en que se cesa en el trabajo habitual, en los negocios, estudios, servicios, procesos y demás actividades, a fin de disponer de tiempo para un descanso reparador, para entregarse a ocupaciones personales precisas o a distracciones.

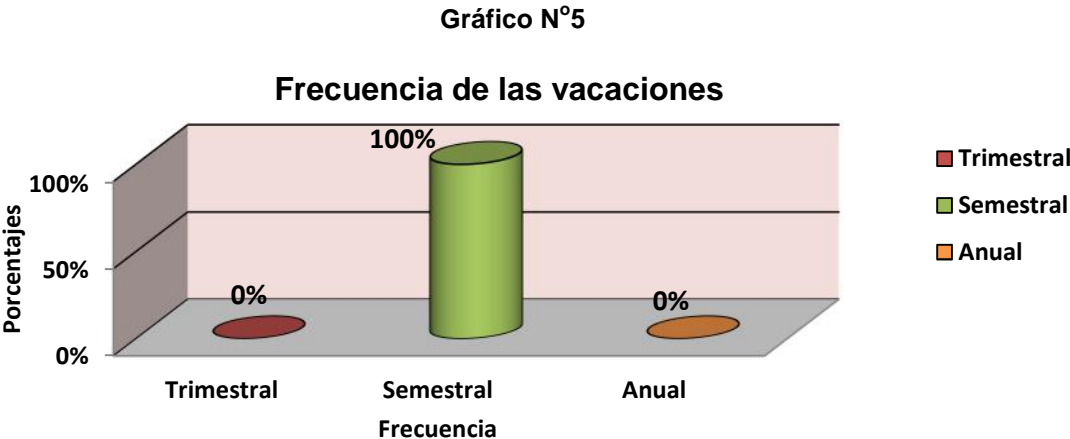
La cesación o suspensión del trabajo durante un plazo mínimo de una semana se entiende como vacaciones para los que prestan servicios bajo dependencia ajena.

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”.

Con relación a las vacaciones, el Código del Trabajo de Nicaragua (1997), capítulo IV, en su artículo 64, establece 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”.

Las empresas de los distintos sectores económicos, deben sujetarse a las disposiciones legales estipuladas por el órgano regulador de los asuntos laborales, se debe garantizar que las vacaciones de los trabajadores sean efectivas únicamente de forma descansada y en la frecuencia establecida. El objetivo de las empresas en Nicaragua, es proporcionar vacaciones periódicamente para que sus trabajadores descansen y de esta manera reducir el estrés laboral. Además resulta importante, puesto que se logra mantener un personal productivo y eficiente.

En este sentido, se quiso conocer con qué frecuencia reciben vacaciones los trabajadores de Exportadora Atlantic, obteniéndose los siguientes resultados:



Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas aplicadas a trabajadores.

Tal como muestra el gráfico N°5, el 100% de los trabajadores de Exportadora Atlantic aseguró recibir vacaciones cada seis meses; por tanto, se puede inferir que la empresa cumple las disposiciones legales respecto a las vacaciones de sus trabajadores en cuanto a la frecuencia de las mismas.

Al igual, se quiso conocer cómo los trabajadores hacen efectivas sus vacaciones, obteniéndose los siguientes resultados:



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

Realizando un análisis comparativo, mediante la entrevista realizada a la gerente de la sucursal, Lic. Ileana Caldera, se cercioró que los trabajadores hacen efectivas sus vacaciones semestralmente y únicamente de manera descansada, puesto que según

la opinión de la gerente: “por la naturaleza del trabajo realizado, los trabajadores necesitan reponerse del efecto físico y mental causado por la rutina laboral”.

Las vacaciones juegan un papel importante en la estabilidad emocional de los trabajadores, debido a que en la mayoría de los casos con el paso del tiempo el trabajo se vuelve rutinario y estresante, por tanto, el hecho que Exportadora Atlantic brinde vacaciones a sus trabajadores semestralmente, indica que respeta las disposiciones legales en relación a este aspecto y además se interesa por el bienestar de sus trabajadores.

#### 4.2.4.3.2. Horas Extras.

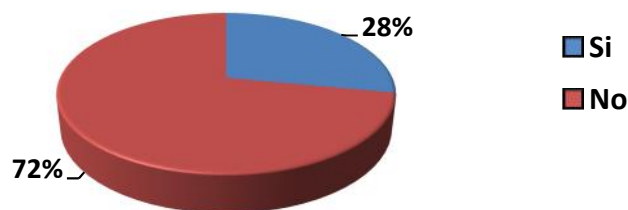
Se refiere a la jornada extraordinaria de trabajo, siendo la ordinaria la que está establecida en el contrato correspondiente y las extraordinarias, aquellas que deben trabajarse a la conclusión de las primeras, para cumplir con las necesidades del servicio. Mora (2012)

De acuerdo con el Código del Trabajo de Nicaragua (1997), capítulo III, en su artículo 57: “El trabajo que se realice fuera de las jornadas ordinarias constituye horas extraordinarias”.

Las horas extra laborales se realizan cuando existen causas de fuerza mayor en las empresas, como solucionar emergencias que puedan producir daños que afecten directamente la productividad y por ende, la rentabilidad de la empresa.

**Gráfico N°7**

#### **Proporción de trabajadores que realizan horas extras.**



Fuente: Elaboración propia. a partir de la aplicación de encuestas a los trabajadores.

Se pudo constatar que un 28% de los trabajadores realiza horas extras, esta proporción corresponde a los trabajadores del área de compras; según el planteamiento de la Lic. Ileana Caldera, en efecto, únicamente los trabajadores del

área de compras realizan horas extras, éstas se realizan cuando inicia y se desarrolla el período de cosecha del café.

En términos generales, se puede asegurar que el 72% de los trabajadores tienen una jornada laboral de ocho horas y que únicamente el 28% de los trabajadores son requeridos para permanecer en la empresa realizando horas extra laborales, lo cual indica que este mismo porcentaje reciben beneficios económicos adicionales al salario, por concepto de trabajo extra.

En el capítulo III, artículo 58, del Código del Trabajo (1997), se establece que: “El número de horas extraordinarias no podrá ser superior a tres horas diarias ni nueve semanales”.

**Gráfico N°8**

**Promedio de horas extras que se trabajan durante el mes:**



Fuente: Elaboración propia, a partir de la aplicación de encuestas a los trabajadores.

Mediante aplicación de encuestas se pudo constatar que los trabajadores del área de compras, realizan de 4-6 horas extra laborales durante el mes, esta información concuerda con lo planteado por la gerente de sucursal, al momento de ser abordada mediante la entrevista, según la Lic. Caldera: “en promedio, un trabajador realiza de cuatro a seis horas extras en los meses de cosecha del café”.

De tal manera, puede afirmarse que Exportadora Atlantic se adhiere a la normativa en relación al trabajo extra laboral y que en este sentido, sus trabajadores no presentan sobrecarga laboral. Este aspecto es positivo, debido a que en su mayoría los trabajadores tienen una jornada laboral ordinaria, lo que significa que luego de realizar sus labores, los trabajadores pueden compartir tiempo de calidad con sus

familiares o amigos y realizar actividades de su interés, lo cual es muy bueno para reducir el estrés y mejorar su calidad de vida.

#### 4.2.4.4. Compensación Extraeconómica.

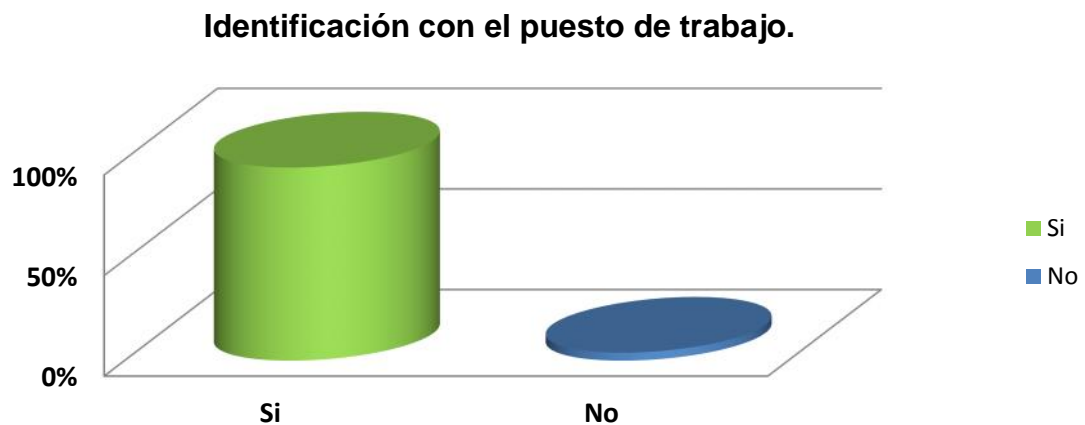
##### 4.2.4.4.1. Identificación con el puesto de trabajo.

Identificación con el puesto, es el grado en el que el resultado del trabajo, afecta a la propia estima personal. Carrasco (2009)

Márquez (2003), explica la diferencia entre obligación e identificación con el puesto de trabajo de la siguiente manera: “las personas no desean sentirse obligadas a realizar la tarea, el trabajo ya es bastante exigente como para que exista una sensación adicional que comprometa al esfuerzo que se realiza, sin embargo, cuando el empleado está identificado con la tarea y con la entidad para quien la cumple, ésta le resulta placentera, la creatividad alcanza altos niveles y los resultados son superiores a los esperados”.

En tanto, García (2013) plantea que: “dirigir la formación del empleado en la identificación del puesto de trabajo puede ser una tarea intimidante, particularmente cuando tienes una plantilla con un diverso grupo de habilidades y conocimientos”.

**Gráfico N°9**



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

Mediante la aplicación de encuestas a los trabajadores de la empresa, se pudo cerciorar que el 96% de ellos considera que las actividades que desarrollan son afines a su puesto de trabajo. Lo cual es de mucha importancia, pues se minimizan las probabilidades de frustración por sobrecarga laboral.

El trabajador en una organización se sentirá identificado en su puesto de trabajo cuando las tareas que realice sean acorde a sus conocimientos y habilidades, además cuando se presente un entorno laboral adecuado. Es responsabilidad de la organización y especialmente de la división de recursos humanos, ubicar al trabajador en un puesto que responda a su formación profesional, aptitudes y actitudes requeridas para el mismo.

#### 4.2.4.4.2. 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 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.”

Uno de los factores determinantes de la satisfacción de los empleados es la calidad de vida en el trabajo, ésta Incluye muchos factores, normalmente estos son de orden cualitativo y tienen que ver con la forma en que los trabajadores perciben su entorno laboral.

La calidad de vida en el trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos para incrementar la productividad y mejorar la moral y/o motivación de las personas, enfatizando la participación de las mismas, la preservación de su dignidad y eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía organizacional. Camacaro (2010). El mecanismo que utiliza la Empresa Exportadora Atlantic para conocer el grado de bienestar de sus colaboradores en el puesto de trabajo, es la aplicación de encuestas de satisfacción anualmente.

Ciertamente, la calidad de vida en el trabajo es un indicador que debe estar en continua revisión, puesto que se garantiza, en todo momento, conocer la situación del grupo de trabajo con respecto a las relaciones interpersonales, labores y el bienestar.

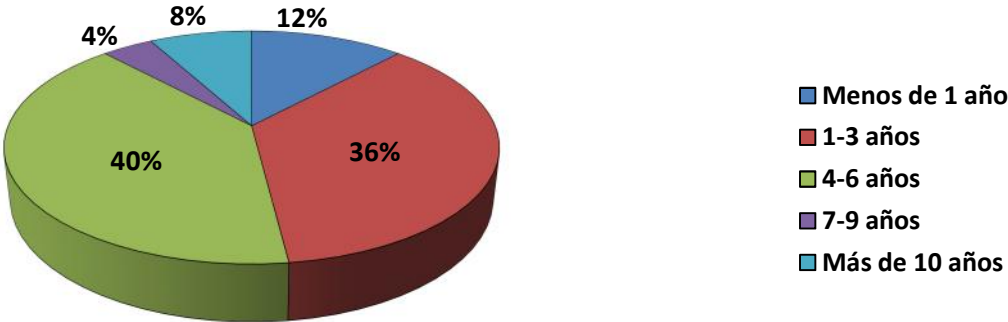
4.2.4.4.3. Estabilidad Laboral.

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.

El sentido de la estabilidad es proteger al trabajador de los despidos arbitrarios. A través del régimen de estabilidad se pretende limitar la libertad incondicional del empleador evitando despidos arbitrarios que provoquen inseguridades y problemas al trabajador, cuya única fuente de ingreso es su trabajo. (Carrillo, 2012)

Gráfico N°10

**Estabilidad en el Puesto de Trabajo.**



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

La estabilidad en el puesto de trabajo es uno de los beneficios que ofrece Exportadora Atlantic a sus trabajadores, de los cuales el mayor porcentaje, un 40% de los colaboradores tiene de 4-6 años de laborar para la empresa, seguido de un



36% que tiene de 1-3 años y un 8% tiene más de 10 años de laborar en esta empresa. El contrato de los trabajadores de Exportadora Atlantic, según explicó la gerente de sucursal, es por tiempo indeterminado. Una vez que el trabajador ha superado el periodo de prueba, éste es sujeto a contratación.

A partir de estos resultados, se puede considerar que en términos de estabilidad laboral, los trabajadores de Exportadora Atlantic cuentan con seguridad en sus empleos; lo cual se puede traducir como tranquilidad para el trabajador, puesto que podrá contar con ingresos fijos que le permitan cubrir las necesidades, tanto personales, como familiares, garantizando de esta manera su bienestar familiar, lo cual incide en la satisfacción del trabajador.

#### 4.2.4.4.4. Condiciones de Trabajo.

Se entiende como condiciones de trabajo cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo. Ista (2013)

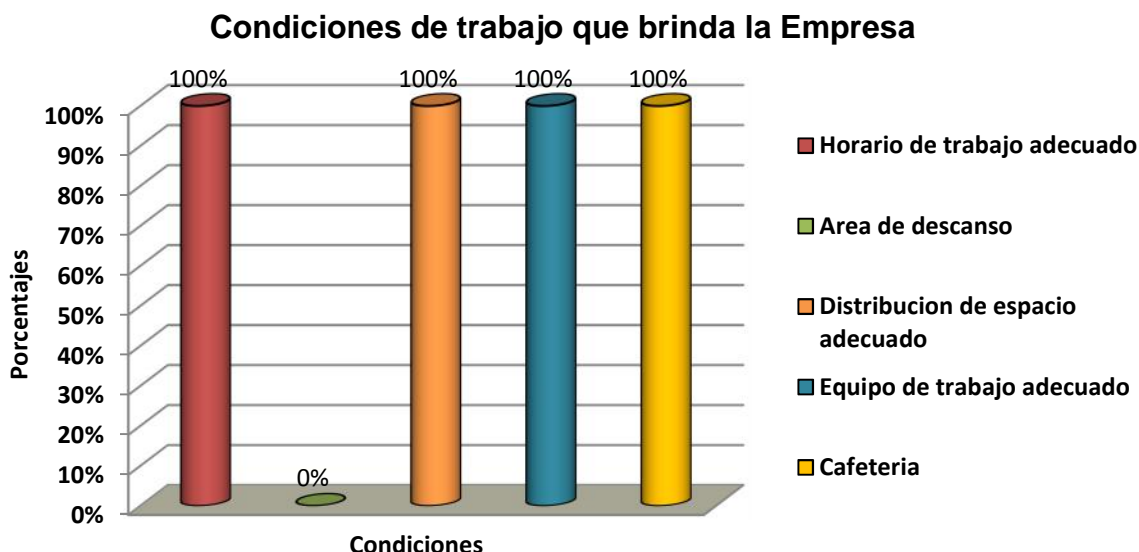
El capítulo II, artículo 3, de la Ley de Higiene y Seguridad Ocupacional (2007), las condiciones de trabajo, se definen como: “El conjunto de factores del ambiente de trabajo que influyen sobre el estado funcional del trabajador, sobre su capacidad de trabajo, salud o actitud durante la actividad laboral”

Las condiciones de trabajo garantizan la seguridad física y mental de los colaboradores de la organización, hoy en día, las empresas tienen el desafío de garantizar a sus trabajadores, condiciones de trabajo dignas e integrales. La salud mental del personal es muy importante para la empresa, esto debido a que el trabajador estará completamente concentrado y dedicado a sus labores, claro está, siempre y cuando las condiciones de trabajo sean las adecuadas.

Aspectos como: compañerismo, comunicación, sentimiento de equidad; inciden significativamente en el clima laboral, son elementos abstractos, pero su carencia repercutirá en la satisfacción del trabajador y por tanto en su productividad. Es

responsabilidad de la Empresa, garantizar un clima laboral en el cual se perciba: estabilidad en el puesto, equidad en cuanto a la remuneración y buen trato; los cuales aseguran el bienestar de los trabajadores.

Grafica N°11



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores.

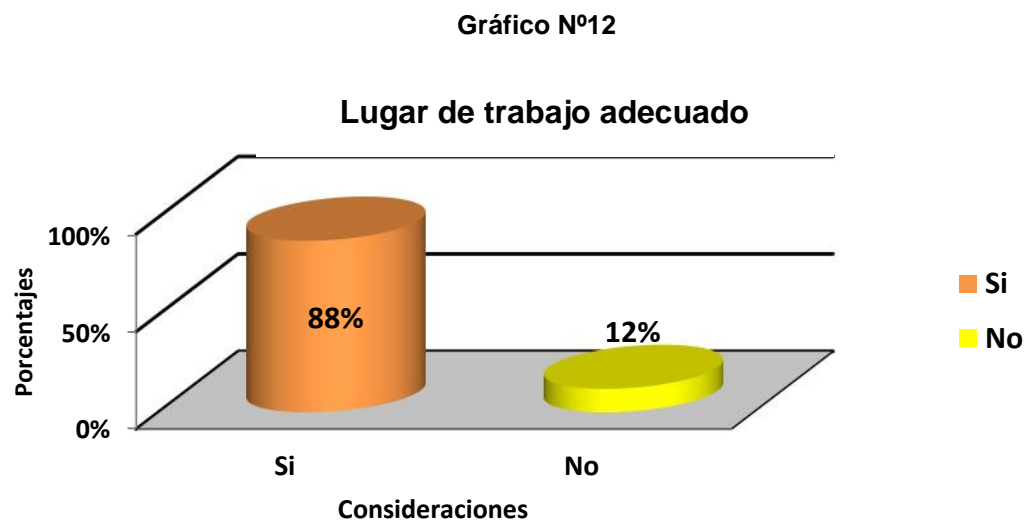
A partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuesta, se determinó que la Empresa brinda condiciones de trabajo favorables al bienestar físico y mental de sus colaboradores, siendo así que: el 100% de ellos opina que se les brinda un horario de trabajo adecuado, que la distribución de espacio y el equipo de trabajo son adecuados para desarrollar sus actividades diarias, por ejemplo:

El personal administrativo y de gerencia, así como el personal de asistencia técnica cuentan con vehículos asignados, entendiéndose como vehículos las motocicletas que utilizan los promotores del área técnica; si bien este elemento representa una condición para el trabajo, también representa un símbolo de estatus para el trabajador; del mismo modo la empresa cuenta con una área de cafetería, el trabajador tiene la libertad de tomar un breve descanso durante su jornada laboral. Se puede decir, entonces, que todos estos elementos, representan factores de

motivación y de satisfacción para los trabajadores en su puesto de trabajo, debido que crean una atmósfera favorable para el desarrollo de sus labores.

#### 4.2.4.4.5. Lugar de Trabajo.

Salazar(2012), define el lugar de trabajo, como: “el área ocupada por una persona dentro de una organización, empresa o entidad donde se desarrollan una serie de actividades las cuales satisfacen expectativas, que tienen como objetivo, garantizar productos, servicios y bienes en un marco social. Esto propicia una relación de contrato donde se beneficia la organización y la persona que pertenece a ella, de hecho, para un óptimo resultado se hace necesario la correcta utilización de las herramientas a la disposición así se satisfacen la demandas de la empresa al seleccionar el perfil indicado”.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores.

El 88% de los trabajadores encuestados consideró que el lugar de trabajo es el adecuado para desarrollar sus actividades. Mediante la guía de observación (ver anexo N°5), se pudo constatar que: la distribución de espacio en el local de la empresa es adecuado, existe suficiente espacio en las oficinas y el mobiliario de éstas se encuentra correctamente distribuido.

La infraestructura del local de la empresa es adecuada, no se observaron paredes en mal estado, el cielo raso se encuentra en buen estado y los puntos de acceso están

correctamente habilitados. La iluminación es adecuada en las áreas visitadas, excepto en el área de proyectos. El personal de las distintas áreas, cuentan con el equipo necesario para el desarrollo de las actividades relativas a sus puestos de trabajo, lo cual es positivo, ya que se garantiza, en todo momento, que el trabajador pueda cumplir con sus obligaciones efectivamente, debido que se le han proveído las herramientas necesarias para hacerlo.

#### 4.2.4.4.6. Oportunidad de Desarrollo.

Crecer como personas y realizarse en sus trabajos son algunas de las necesidades inherentes a los individuos. La autorrealización se da en un gran porcentaje cuando nos sentimos plenos en la labor que realizamos.

El desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización.

Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora. Se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de responsabilidades que ello conlleva. Pueden emprenderse varios pasos, considerando posibles resultados, como: obtención de mejores niveles de desempeño, lo cual es la forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo.

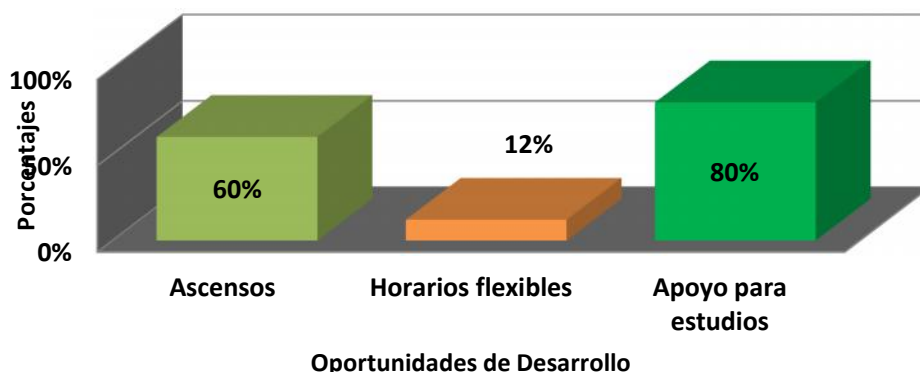
Relaciones más estrechas con quienes toman decisiones, pues al ser mejor conocidos por las personas que efectúa promociones y transferencias, aumentan sus posibilidades de desarrollo, existe escasa disposición a promover personas desconocidas. Un empleado puede incrementar el grado en que es conocido mediante su desempeño, mediante informes escritos, presentaciones orales, trabajo en comités y comisiones especiales, y horas consagradas a las labores cotidianas. Echeverría (2001)

Según la Lic. Ileana Caldera, como parte de su estrategia funcional de Recursos Humanos, la Empresa Exportadora Atlantic, brinda oportunidades de desarrollo

profesional a sus trabajadores. Mediante la aplicación de encuestas a los trabajadores, se pudo cerciorar que:

Gráfico N°13

### Oportunidades de Desarrollo que Brinda la Empresa



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

De un 100% de los trabajadores encuestados, el 80% manifiesta recibir apoyo para realizar estudios, un 60% opina que tiene oportunidad de ascensos y un 12% del personal, sostiene que cuentan con un horario flexible para poder atender sus estudios.

Evidentemente, la empresa cuenta con un plan de desarrollo profesional, se ha identificado el talento de los colaboradores y a partir de ello, se les brinda apoyo para que realicen estudios de profesionalización y especialización, según sea el caso, además se realizan promociones y ascensos; de esta manera la empresa procura mantener personal calificado en cada una de sus áreas de trabajo.

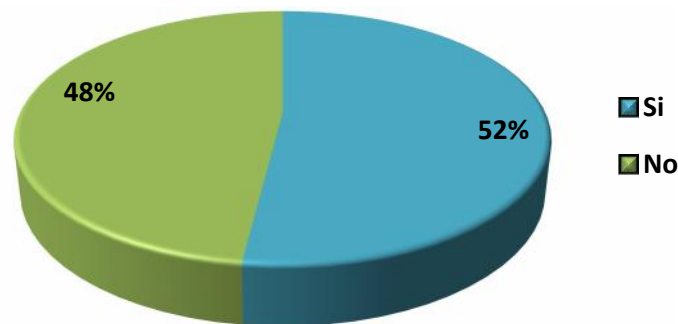
#### 4.2.4.4.7. Reconocimiento.

El reconocimiento al empleado es 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. (Abad 2010)

El reconocimiento es un estímulo que promueve el entusiasmo de las personas, quien ha sido reconocido, se siente motivado para mantener y mejorar su conducta y desempeño a fin de ser un modelo para los demás miembros del grupo de trabajo, los cuales podrán imitar su conducta y de esta manera, también ser reconocidos.

**Gráfico N°14**

**Proporción de trabajadores que han recibido Reconocimientos:**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicadas a los trabajadores.

En relación a los reconocimientos, se le preguntó a los trabajadores mediante la encuesta, si alguna vez habían recibido algún tipo de reconocimiento por parte de la empresa, de los cuales, el 52% aseguró haber recibido alguna vez, reconocimiento por parte de la empresa, por la excelente labor realizada. Este porcentaje corresponde a los trabajadores del área de asistencia técnica.

Considerando que en el gráfico N°3, se muestra la proporción de los trabajadores a los que la empresa ha otorgado premios, se puede asegurar que los trabajadores del área de asistencia técnica, son los únicos que la empresa motiva mediante este tipo de mecanismos, no así el 48% que pertenecen a las áreas de apoyo.

A partir de estos resultados, la Empresa Exportadora Atlantic, debería apuntar hacia un sistema de reconocimientos y premios que incluya todas las áreas que conforman la estructura organizacional.

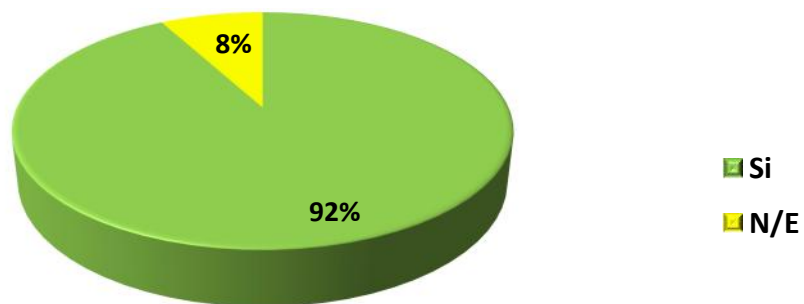
#### 4.2.4.4.8. Orgullo.

El Orgullo es una emoción positiva que se puede definir como la promoción de la propia identidad a través de la valía experimentada como consecuencia de haber logrado un objetivo meritorio. Sánchez (2013)

Otra definición del orgullo, es la que plantea Lozoya (2010): “satisfacción personal que se experimenta por algo propio o relativo a uno mismo y que se considera valioso”. Igualmente, habría que añadir el orgullo que se experimenta por los logros personales de una tercera persona con la que uno se siente especialmente vinculado, como pueden ser los hijos, la pareja o los amigos.

Con relación al orgullo, se les preguntó a los trabajadores, si se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa.

**Gráfico N°15**  
**Orgullo de laborar en Exportadora Atlantic:**



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

El 92% aseguró sentirse orgulloso de ser parte de la familia de Exportadora Atlantic. Lo cual es positivo y es probable que se deba al prestigio que tiene la empresa, puesto que Exportadora Atlantic es una de las principales agro exportadoras de Nicaragua y además, el ser parte de Grupo Ecom, una compañía de prestigio, reconocida mundialmente; reafirma el sentimiento de orgullo y estatus, que crea el pertenecer a esta organización.

### 4.3. Satisfacción Laboral.

#### 4.3.1. Definición.

Atalaya (1999) define la satisfacción laboral, como: “el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo”.

Quien está muy satisfecho con su puesto, tiene actitudes positivas hacia éste; en cambio, quien está insatisfecho muestra actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Scoto (2011) conceptualiza la satisfacción laboral, como la actitud del trabajador frente a su propia labor, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su lugar de trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto, como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “debería ser”.

La satisfacción de los trabajadores se ve reflejado en las actitudes de como este realiza sus actividades en la empresa. Existen factores determinantes en la satisfacción del personal: el ambiente físico de trabajo, la relación con los compañeros y la posibilidad de aplicar sus conocimientos en el trabajo; estos factores influyen de manera significativa en las actitudes de los colaboradores en el desempeño de sus actividades.

#### 4.3.2. Jerarquía de necesidades de Maslow.

Una de las más conocidas teorías sobre la motivación, es la teoría de la jerarquía de las necesidades, propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Maslow concibió las necesidades humanas bajo la forma de una pirámide, la cual va de abajo hacia arriba y, concluyó que una vez satisfechas una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores. Koontz & Weihrich (1999)

“La teoría de las necesidades de Maslow plantea que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperatividad para ser satisfechas. Postula que en cada persona se encuentra un ordenamiento particular de cinco necesidades fundamentales. Se trata de un sistema o pirámide de necesidades que van desde las



necesidades primarias o fisiológicas, hasta las del ego o autorrealización". Álvarez & Silva (2005)

La pirámide de necesidades de Maslow establece cinco necesidades propias de los seres humanos, partiendo de las necesidades orgánicas como: alimentación, vestuario y calzado, seguido de las necesidades de seguridad, sociales, de estima, culminando con la máxima necesidad: autorrealización.

**Figura N°2**

**Pirámide de las necesidades del individuo.**



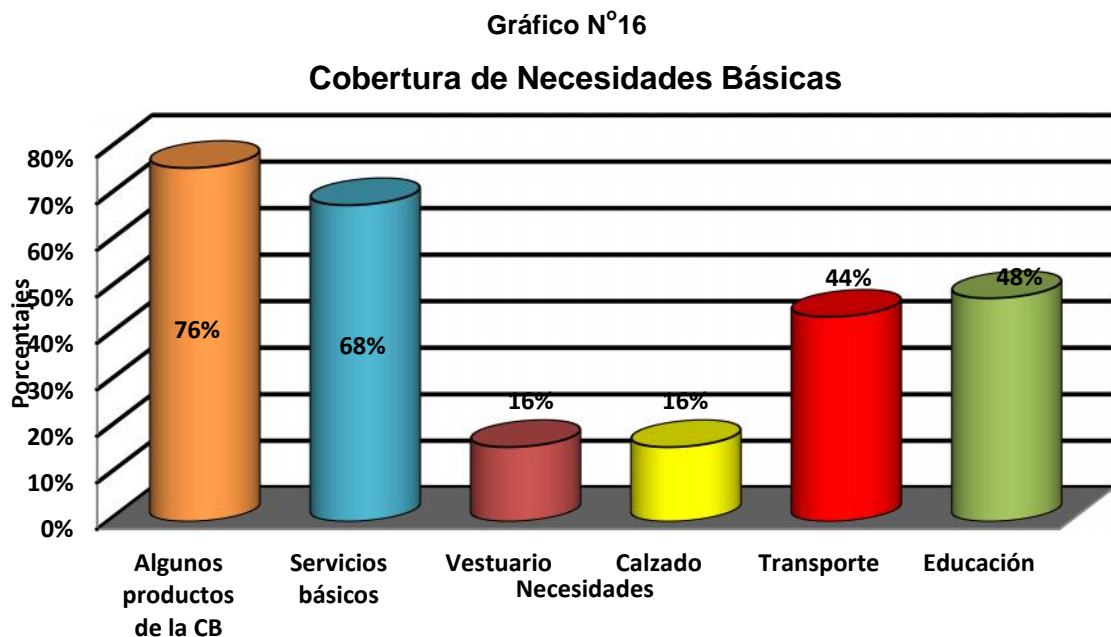
Fuente: Koontz & Weihrich (1999)

Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia:

1. Necesidades Fisiológicas: éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo, sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivaran a los individuos.
2. Necesidades de Seguridad: éstas son las necesidades para liberarse de los riesgos físicos y del temor de perder el trabajo, la propiedad, el alimento o el abrigo.

3. Necesidades de Asociación o Aceptación: en tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
4. Necesidades de Estimación: de acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación, tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como: poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.
5. Necesidad de Autorrealización: Maslow consideró a éstas como las necesidades más altas de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser, de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso. Koontz & Weihrich (1999)

Con respecto a la cobertura de necesidades, se le preguntó a los trabajadores mediante las encuestas, cuáles son las necesidades que ellos pueden cubrir a partir del salario percibido. Obteniéndose los siguientes resultados:



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

El 76% de los trabajadores aseguró que con su salario puede cubrir la adquisición de productos de la canasta básica, el 68% puede cubrir los gastos por concepto de servicios básicos y para solventar gastos de transporte un 44%, así mismo para

gastos de educación con un 48%, 16% para la adquisición de vestuario y calzado, respectivamente.

A partir de los resultados obtenidos, se puede suponer que los trabajadores tienen la capacidad de cubrir algunas necesidades básicas con el salario devengado, se prioriza el aprovisionamiento de algunos productos de la canasta básica, y servicios básicos. Una vez que se han cubierto las necesidades primarias, el trabajador podrá cubrir las necesidades de segundo orden, como: transporte y educación. Esto en términos de calidad de vida se considera aceptable.

#### 4.3.3. Teoría de los Dos Factores de Herzberg.

En la década de 1950, Frederick Herzberg desarrolló un modelo de motivación de dos factores. Afirmó que existen dos grupos de factores separados que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo. Algunos factores causan insatisfacción entre los empleados cuando no existen, sin embargo, su presencia por lo general lleva a los empleados a un estado neutral, es decir, no son factores extremadamente motivantes. Bedodo y Giglio (2006).

Herzberg aseguraba que existían ciertos factores que determinaban la satisfacción y la no satisfacción de los trabajadores. Principalmente aquellos factores de higiene o de mantenimiento, compuesto por las condiciones físicas y ambientales de trabajo.

Según la propuesta de Herzberg los factores relativos al puesto de trabajo inciden directamente en el grado de satisfacción de los trabajadores, dado que tienen que ver con el medio que rodea al trabajo.

Koontz & Weihrich (1999) enumeran los principales aspectos que figuran en la teoría de Herzberg:

- ❖ Motivadores:
  - ✓ Trabajo interesante.
  - ✓ Logro.
  - ✓ Desarrollo profesional.
  - ✓ Responsabilidad.

- ✓ Avance.
- ✓ Reconocimiento.

❖ Factores de Mantenimiento:

- ✓ Categoría.
- ✓ Calidad de supervisión.
- ✓ Políticas y administración de la compañía.
- ✓ Condiciones de trabajo.
- ✓ Seguridad en el empleo.
- ✓ Salario.
- ✓ Compañerismo.

Relativo a este último aspecto (pero no menos importante): el compañerismo, se realizó una pregunta a los trabajadores para conocer la situación actual de la empresa Exportadora Atlantic en relación a este tema, pero antes, se debe aclarar en qué consiste el compañerismo.

#### 4.3.4. Compañerismo.

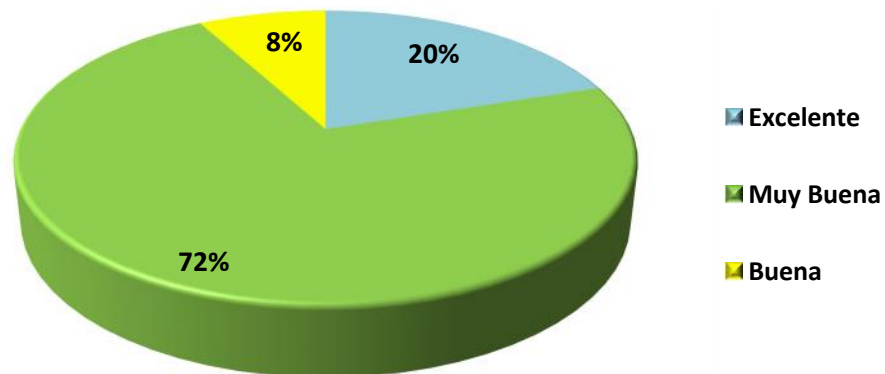
El compañerismo es el sentimiento de unidad entre los integrantes de alguna comunidad o grupo que se haya formado con alguna finalidad, significa “una vida común juntos”. El compañerismo involucra tener comunión unos con otros, aquellas personas que comparten determinadas situaciones, vivencias y sentimientos en uno o varios momentos de su vida. Palma (2012)

Es un tipo de relación o vínculo que se establece entre las personas que se encuentran en el área de trabajo o aprendizaje, sus características son la bondad, el respeto y la confianza entre las personas que se encuentran en el mismo sitio laboral.

El compañerismo tiene su función importante en las relaciones fraternales en cualquier tipo de ámbito. El compañerismo es un plus para aumentar la productividad, la rutina resulta menos pesada y fortalece el ambiente de la oficina. Rojas (2011).

Gráfica N°17

### Relación con los Compañeros de Trabajo



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

En cuanto a la relación con los compañeros de trabajo, el 72% de los trabajadores catalogó su relación con los demás compañeros como muy buena, y el 20% la catalogó como una excelente relación.

Esto indica que existe espíritu de grupo entre los trabajadores de Exportadora Atlantic, este aspecto es positivo, puesto que cuando las tareas son compartidas, la carga laboral se vuelve menos pesada; al igual, el cultivar buenas relaciones con los compañeros, ayuda a que el ambiente de trabajo sea agradable, convirtiendo así a la empresa, en un lugar donde se desee permanecer.

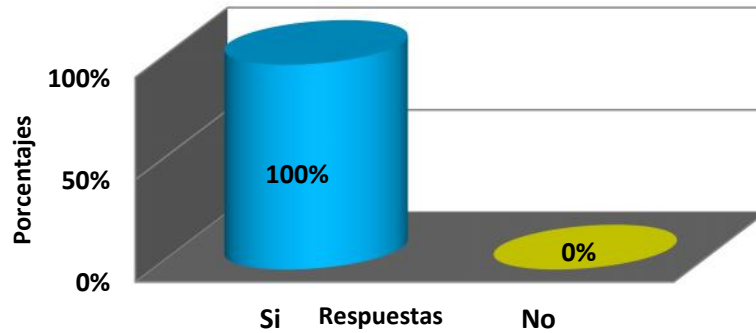
#### 4.3.5. Comunicación.

Sikula (1979) define la comunicación como: “el proceso de transmitir la información, el significado y entendimiento de una persona, lugar o cosa, a otra persona, lugar o cosa”.

Según Thompson (2013) la comunicación es: “un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, entre otros, lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado”.

Gráfica 18

### Respuestas a las sugerencias planteadas a la Gerencia



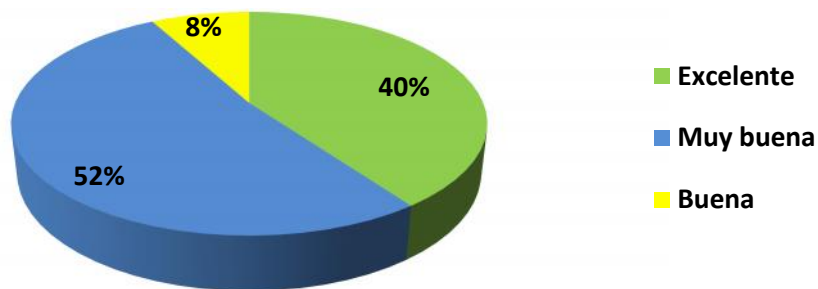
Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.

El 100% de los trabajadores de la empresa considera que las sugerencias que se exponen ante la gerencia, son escuchadas y tomadas en cuenta. Según la Lic. Ileana Caldera, se trata de escuchar las inquietudes de los trabajadores y darles respuesta en la medida de nuestras posibilidades.

La comunicación efectiva es un reto para todas las personas y en especial para las organizaciones, se piensa que en una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia arriba, hacia abajo y a los lados. Tradicionalmente se ha hecho énfasis en la comunicación descendente, pero para que exista una comunicación efectiva, la información debería partir del subordinado.

Gráfico N°19

### Comunicación Jefe - Subordinado.



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

Con relación a la comunicación con sus superiores, el 52% de los trabajadores, aseguró tener muy buena comunicación con su jefe y el 42% describió la comunicación con su jefe como excelente.

Se puede considerar, entonces, que la comunicación entre jefes y subordinados, fluye efectivamente en la Empresa Exportadora Atlantic, puesto que no sólo se transmiten las órdenes, también, se escuchan las inquietudes de los trabajadores; esto quiere decir, que el flujo de la información tiene varias direcciones.

La comunicación es un elemento sustantivo para todas las empresas y particularmente, en Exportadora Atlantic, el trabajador siente la confianza de poder comunicar lo que piensa y siente a su mando superior, y este último, siente la responsabilidad de dar solución a las inquietudes expuestas por el trabajador.

#### 4.3.6. Indicadores de Insatisfacción.

##### 4.3.6.1. Ausentismo.

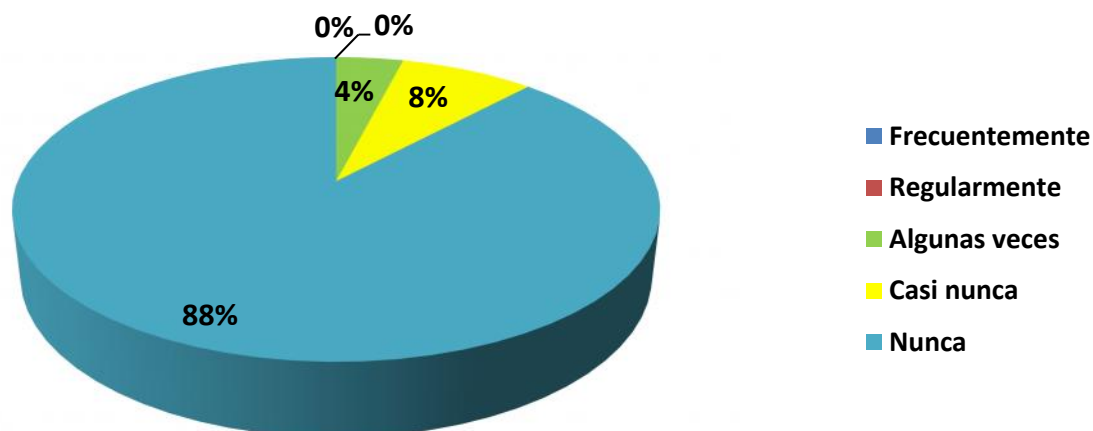
El ausentismo se refiere a la ausencia de los empleados, en momentos en que deberían estar trabajando; no incluye las vacaciones regulares, ausencias debidas a accidentes en el trabajo y otros motivos que dependen de la propia organización.

Otro aspecto que es muy importante y que se debe considerar es que 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. Ojeda (2012)

Quiere decir, entonces, que el ausentismo es un fenómeno, que tiene su base no sólo en las necesidad del trabajador para resolver una situación personal o familiar, sino también, por aquellos factores propios del ambiente de trabajo, que hacen menos atractivo el puesto de trabajo, tareas monótonas y malas relaciones entre compañeros, son ejemplos de factores que motivan al trabajador a querer aislarse de la organización y por ende, a crear en la mayoría de los casos la frecuencia de ausencia al lugar de trabajo.

Gráfica N°20

### Frecuencia de Ausencias

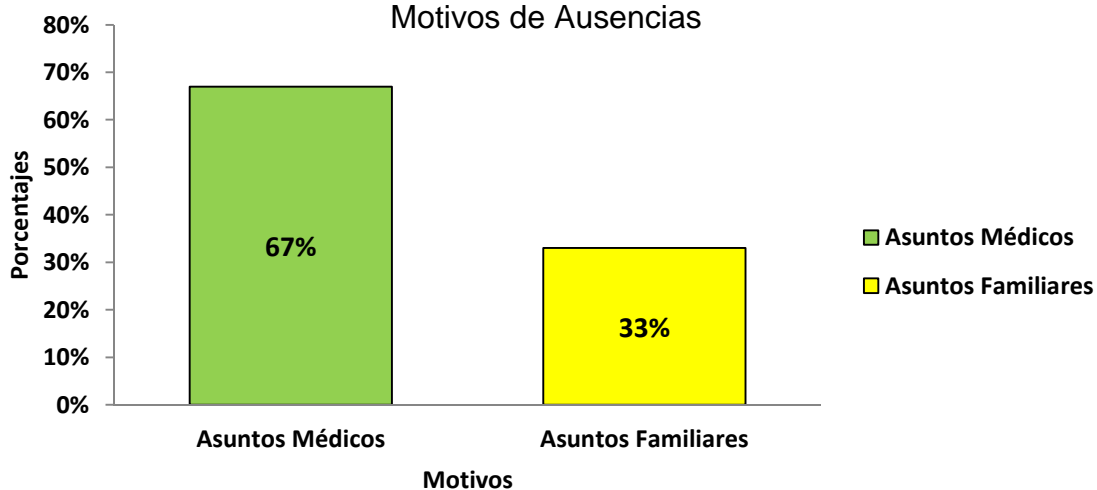


Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.

A partir de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Exportadora Atlantic, acerca de la frecuencia de ausencia en el lugar de trabajo, se obtuvo como resultado que el 88% de ellos nunca piden permiso, un 8% casi nunca y únicamente un 4% algunas veces piden permiso, esto indica que los trabajadores en muy pocas ocasiones piden permisos de ausentarse del lugar de trabajo.

Grafica N°21

### Motivos de Ausencias



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

Por otra parte se les preguntó a los trabajadores de la empresa Exportadora Atlantic, cuáles eran los motivos por los cuales se ausentaban del lugar de trabajo, y un 67%



de ellos aseguró ausentarse por motivos médicos, por otra parte un 33% se ausentan por asuntos familiares. Esto indica que el personal de Exportadora Atlantic se ausenta únicamente por motivos justificables y razonables para atender a asuntos de fuerza mayor.

Al respecto, la gerente de sucursal, Lic. Ileana Caldera, señaló que los trabajadores piden permiso para ausentarse esporádicamente. Generalmente, quienes piden permiso para ausentarse, son las trabajadoras del área administrativa y la causa es enfermedad de sus hijos. Se puede considerar, que los trabajadores de Exportadora Atlantic, permanecen en la empresa ejerciendo sus labores de manera habitual, cumpliendo con su jornada laboral.

#### 4.3.6.2. Rotación del personal.

La rotación de personal, o ratio de ceses, es el número de ceses que tiene lugar durante un período de tiempo, expresado como porcentaje del número medio de empleados en plantilla durante dicho periodo. Para suplementar el análisis de la rotación de personal se utiliza la información recopilada en las entrevistas de abandono de la empresa realizada a los trabajadores. Bittel & Ramsey (1960)

Según la Lic. Ileana Caldera, se realizan contrataciones cada vez que se requiere personal en la empresa, se realizan entrevistas de salida a los trabajadores que deciden abandonar la empresa, las principal causa de renuncias es el desarrollo de proyectos personales de los trabajadores.

Realizando un análisis comparativo con los resultados obtenidos en relación a la estabilidad laboral (Gráfico N°10), se puede considerar que los trabajadores de Exportadora Atlantic tienen seguridad en el empleo, las desvinculaciones de los trabajadores son poco frecuentes y las contrataciones se realizan cuando son necesarias.

#### 4.3.7. Contrato Psicológico.

Chiavenato (2007) define el contrato psicológico como: “Un medio para la creación e intercambio de valores entre las personas. En el intercambio de recursos se tienen

contratos psicológicos entre personas y sistemas, personas y grupos, sistemas y subsistemas en los que prevalece un sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que ofrece y lo que recibe a cambio.”

El contrato es el medio a través del cual las personas intercambian recursos con otras personas o entidades, el principal objetivo es que las partes sientan que se ha compensado satisfactoriamente aquello que se ha entregado.

Se hace imperativo, entonces, que la gerencia de Exportadora Atlantic se cuestione constantemente, qué se está haciendo para mejorar la relación con los colaboradores, si realmente éstos se sienten satisfechos con lo que la empresa ofrece hasta el momento y a partir de estas reflexiones, proponer nuevos mecanismos de motivación.

Todo esto, con el objetivo de fortalecer el sentimiento de reciprocidad, el cual, surge de una relación justa entre el binomio empresa-colaborador; en la medida que la empresa aumente o disminuya las compensaciones, se modificarán las expectativas y el sentimiento de reciprocidad que tienen los trabajadores respecto a su lugar de trabajo.

#### 4.3.8. Teoría de la Expectativa de Vroom.

El psicólogo Víctor H. Vroom, sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar cosas en favor del cumplimiento de una meta, si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla. En otras palabras, Vroom sostiene que la motivación es producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta y de la posibilidad de que efectivamente la vea cumplida. Koontz & Weihrich (1999)

Esta teoría concuerda con el principio de armonía de objetivos, si bien, las metas individuales difieren de las organizacionales, pero unas y otras pueden armonizarse. El método idóneo para armonizar los objetivos es la vinculación del individuo con la empresa, que se sienta parte integrante de la misma y por otro lado, que la empresa muestre interés por ser parte de la vida de sus colaboradores. Por ello, el

desempeño del trabajador, es un indicador del grado de compromiso de éste para con la empresa y el paquete de beneficios que ofrece la empresa al trabajador, representará la manera de recompensar la labor prestada. Alcanzar una relación que se perciba como justa y equilibrada, es un desafío para las organizaciones de hoy en día.

Por su parte, Exportadora Atlantic, ofrece a sus trabajadores, un paquete de beneficios que complementan al salario, con el objetivo de que el trabajador pueda hacer frente a ciertas necesidades que ayudan a mejorar su calidad de vida y la de su familia; de esta manera, la empresa muestra su interés por el bienestar de sus trabajadores.

#### 4.3.9. Diferencia entre Motivación y Satisfacción.

“La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta, en cambio, la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado”. Koontz & Weihrich (1999)

Así, desde un punto de vista administrativo, una persona podría disfrutar de una alta satisfacción en su trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación para la realización de su trabajo o viceversa. Cabe la posibilidad de que personas altamente motivadas, pero con escasa satisfacción laboral busquen otro empleo. Del mismo modo, las personas que consideran satisfactorio el puesto que ocupan pero a las que se les paga sustancialmente menos de lo que desean o creen merecer, probablemente prefieran buscar un nuevo empleo.

Cabe señalar, que la gerente de Exportadora Atlantic, aseguró que la empresa realiza esfuerzos para motivar a sus recursos humanos, y por consiguiente, lograr que éstos se sientan satisfechos a partir de tales estímulos; a continuación, se abordará el capítulo acerca del bienestar laboral, a través del cual se podrá conocer el grado de satisfacción de los trabajadores.

#### 4.3.10. Bienestar Laboral.

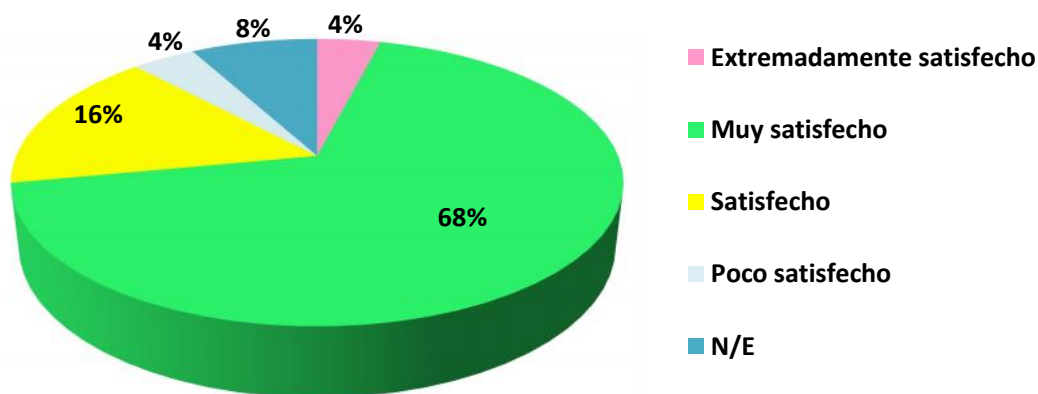
Es el estado deseado por el grupo de personas que laboran en una organización, este se logra por medio de planes, programas y proyectos, que a partir de la gestión involucra elementos dinámicos que buscan mejorar la cotidianidad laboral a su vez la condición personal, familiar y social.

Es un proceso de construcción estable y participativo, que demanda la creación, el mantenimiento y el mejoramiento de las condiciones que favorezcan el desarrollo del trabajador, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, y que así mismo, acreciente los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo y con el logro de la finalidad social de las entidades. También se conoce como el conjunto de factores que participan en la calidad de la vida de la persona y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que dé lugar a la tranquilidad y satisfacción humana. El bienestar social es una condición no observable directamente, sino que es a partir de formulaciones como se comprende y se puede comparar de un tiempo o espacio a otro. Reyes (2012)

En relación al bienestar laboral, se les preguntó a los trabajadores de Exportadora Atlantic, si se sienten satisfechos con los beneficios que les ofrecen la empresa y su puesto de trabajo.

Gráfico N°22

#### Satisfacción del personal, a partir de los beneficios recibidos:



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

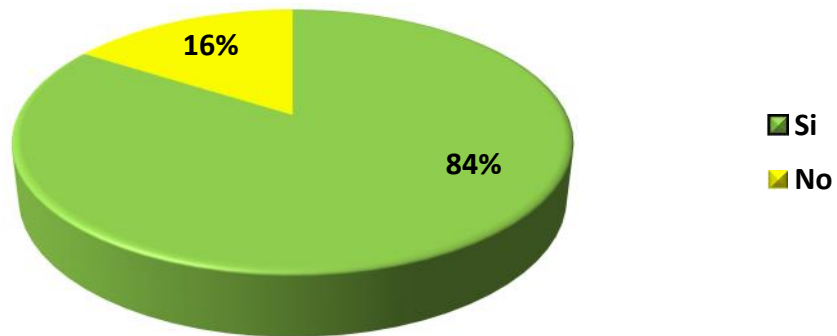
El 68% de los trabajadores se siente muy satisfecho con los beneficios que les brinda la empresa, un 16% se siente satisfecho, un 8% dijo sentirse extremadamente satisfecho y un 4% aseguró sentirse poco satisfecho, al igual que un 4% no especificó su respuesta.

En relación a la escala propuesta, el grado de satisfacción de los trabajadores respecto a los beneficios que reciben, es aceptable. En términos generales, se puede considerar que los trabajadores perciben que la empresa está compensando de una forma adecuada su labor, por lo cual, se sienten satisfechos, tanto con las recompensas, como, por el hecho de ser parte integrante de esta organización.

Existe reciprocidad en cuanto a los beneficios sociales que brinda Exportadora Atlantic a sus trabajadores, con el nivel de satisfacción de los mismos.

**Gráfica N°23**

**Satisfacción por Reconocimiento**



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

Al igual, se les preguntó a los trabajadores de Exportadora Atlantic, si se sienten satisfecho con los reconocimientos que han recibido, de los cuales un 84% aseguró sentirse satisfechos y únicamente un 16% no está satisfecho; esto significa que los reconocimientos que brinda la empresa cubren las expectativas del trabajador que ha recibido reconocimientos. De tal manera, se puede inferir que el sistema de reconocimiento de la empresa es adecuado, en cuanto a la forma en la que se hacen efectivos los reconocimientos.

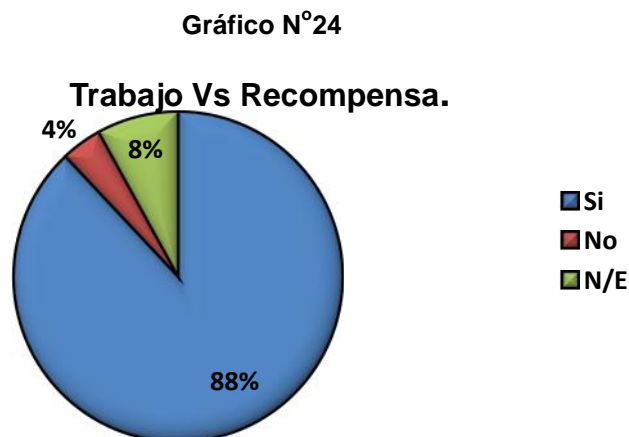
#### 4.3.11. Equidad.

##### 4.3.11.1. Teoría de la equidad de Adams.

Un factor importante en la motivación y por consecuencia la satisfacción, es si los individuos perciben como justa o no la estructura de recompensas, uno de los medios para abordar este asunto es la teoría de la equidad, la cual se refiere a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo justo de las recompensas obtenidas en relación con los insumos (los que incluyen muchos factores, como esfuerzos, experiencia y nivel de estudios) y en comparación con las recompensas recibidas por los demás. Koontz & Weihrich (1999)

Esta teoría puede analizarse desde el punto de vista de la comparación con las contribuciones y recompensas percibidas por los demás. “Adams en el año 1963, propuso una teoría de la motivación de los trabajadores basada en el principio de la comparación social. La fuerza del deseo de trabajar de una persona depende de las comparaciones con los esfuerzos de otras. La teoría tiene una base social y perceptiva”. Villalpando (2005).

Básicamente, la teoría plantea que la satisfacción de los trabajadores está directamente relacionada con la percepción de equidad entre su contribución y la recompensa recibida. En relación a este aspecto, se les preguntó a los trabajadores si consideran que la empresa les está pagando un salario que compense el trabajo que realizan, obteniéndose los siguientes resultados:

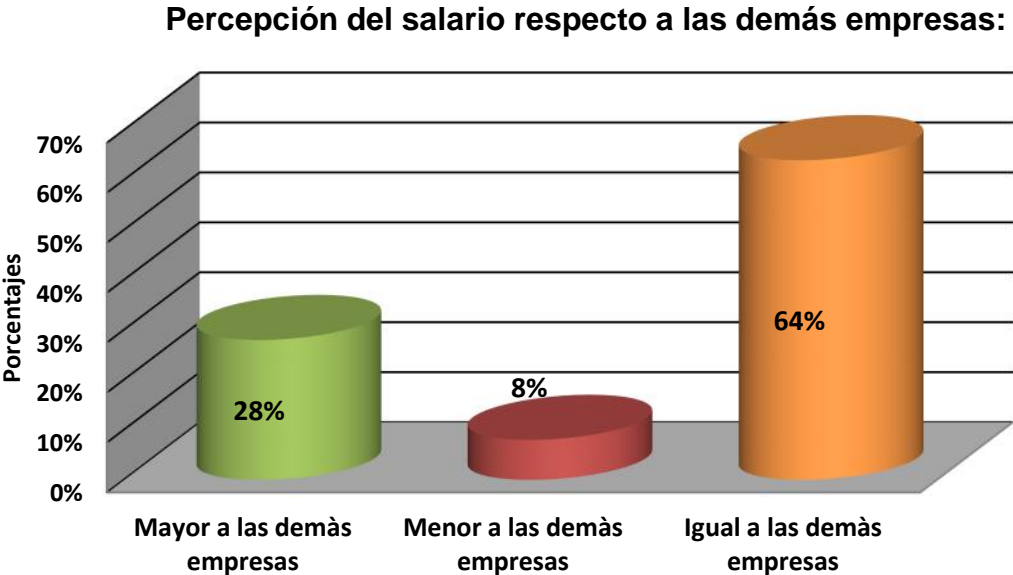


Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores

El 88% de los trabajadores considera que la empresa les está pagando un salario que compensa las actividades que ellos realizan, un 8% no especifico su respuesta y tan sólo un 4% consideró que no se le está compensando equitativamente por la labor realizada.

El hecho que la mayoría de los trabajadores abordados (88%) aseguren que su labor es recompensada de una manera equitativa, indica que las compensaciones de Exportadora Atlantic son justas y equilibradas. Del mismo modo, se quiso conocer cuál es la percepción de los trabajadores de Exportadora Atlantic, respecto al salario que ofrecen las demás empresas, los resultados que se obtuvieron, son los siguientes:

**Gráfico N°25**



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

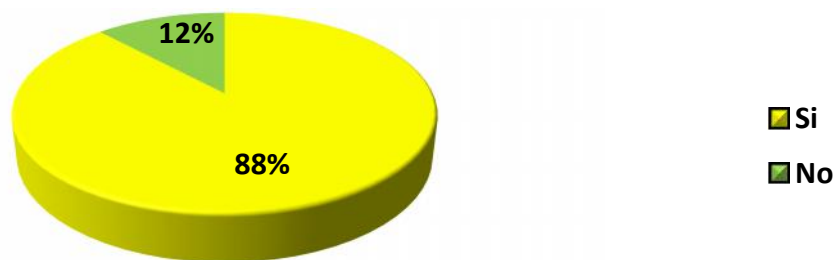
El 68% de los trabajadores consideró que devenga un salario igual al que pagan las demás empresas del sector, en tanto, un 28% de los trabajadores señaló que su salario es mayor al que ofrecen las demás empresas del sector y tan sólo un 8% consideró que su salario se encuentra por debajo al que ofrecen las demás empresas. Este aspecto es muy importante, puesto que en términos generales, los trabajadores de Exportadora Atlantic consideran que en la empresa no está sub

evaluando los puestos, sino que compite con las demás empresas en términos de compensación, para atraer nuevo personal y mantener al personal actual.

Se considera que el salario es un factor motivante, pero no determinante en la satisfacción del personal, según la percepción del trabajador, el paquete de beneficios que brinda la empresa resulta mayormente importante.

Gráfica N°26

### Satisfacción respecto al Salario



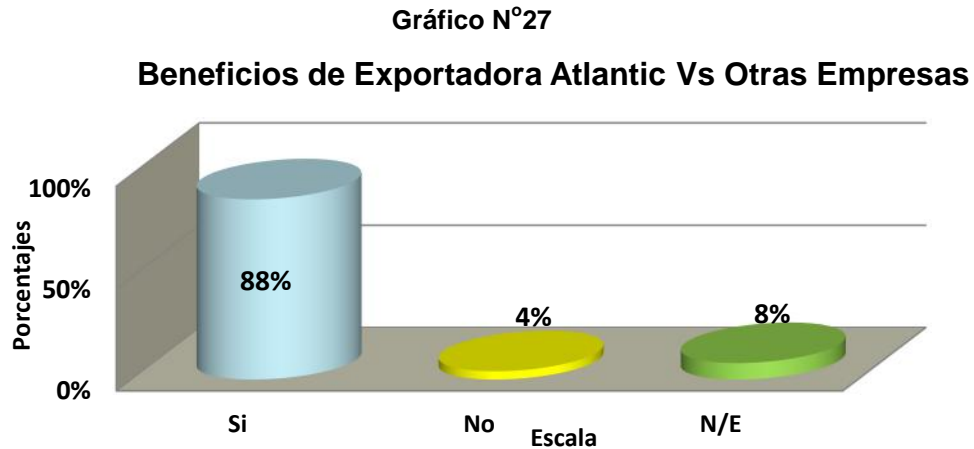
Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.

Al igual, se les preguntó a los trabajadores de la Empresa Exportadora Atlantic, si se sienten satisfechos con el salario que reciben, y un 88% de ellos considera estar satisfechos con su salario y únicamente un 12% no está satisfecho; esto significa que en su mayoría los trabajadores perciben como justa la retribución que les otorga la Empresa a cambio de la labor realizada.

Del mismo modo, se quiso conocer cuál es la opinión de los trabajadores con relación a los beneficios que les otorga la Empresa, en comparación a los que ofrecen las demás empresas del sector. Los beneficios adicionales son formas de compensación que se ofrecen a los empleados fuera de un salario o sueldo declarado. Algunos ejemplos comunes de los beneficios complementarios incluyen seguro médico y dental, el uso de un vehículo de la empresa, subsidio de vivienda, asistencia educativa, pago de vacaciones, pago por enfermedad, comidas y descuentos para empleados. Müller (2012)



El paquete de beneficios que ofrecen las empresas, ayuda a solventar algunas necesidades de los trabajadores y sus familias, así un trabajador que reciba becas para sus hijos, reorientarán la partida de su salario asignada por este concepto, a otra necesidad que lo requiera y que él estime como muy importante.



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

El 88% de los trabajadores consideró que Exportadora Atlantic brinda mayores beneficios que las demás empresas del sector, en tanto, un 4% aseguró que no se ofrecen mayores beneficios. Lo cual indica que, si bien, la empresa ofrece un salario igual o un tanto mayor que las demás empresas del sector, el hecho de ofrecer mayores beneficios a sus colaboradores, representa una estrategia y una ventaja, que le permite a la empresa poder atraer, mantener y retener al personal.

Este es un elemento importante, debido a que el trabajador considera equitativa la relación labor – recompensa, lo que se puede considerar como un factor determinante para poder valorar el nivel de satisfacción de los trabajadores, debido a la influencia que ejerce el salario, como un estímulo motivador, que repercute en el nivel de satisfacción.

#### 4.3.11.2. Teoría de rol de Miner.

La teoría de Miner “es una teoría de rol aplicada a un contexto organizacional y ocupacional específico. Supone que fuerzas internas dan energía y guían la conducta, permitiendo que una persona pueda ejercer mejor el rol gerencial,

profesional o de tareas”. Méndez (2010). Esta teoría sugiere que el desempeño está condicionado a las fuerzas internas o motivadores personales de los trabajadores, que le ayudan a desarrollarse en el plano profesional.

En este sentido, los trabajadores de Exportadora Atlantic perciben un salario que les permite cubrir sus necesidades básicas, gozan de beneficios adicionales a su salario y además se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, los que se pueden considerar como estímulos para que el trabajador se sienta motivado y por supuesto lograr que desempeñen las actividades del puesto de trabajo, eficaz y eficientemente.

El resultado de los esfuerzos de los trabajadores, se verán reflejados en la productividad de la empresa, que en términos generales, lo que se persigue es crear valor para la organización; es por este motivo que se considera que un plan de compensaciones muy bien balanceado, constituye un medio para mantener motivada a la fuerza de trabajo, quienes constituyen el motor de la maquinaria llamada empresa.

#### 4.4. Relación entre Compensación y Satisfacción.

##### 4.4.1. Definición de Correlación.

Sampier (2004) define la correlación como: “Tipo de investigación social que tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular. En ocasiones sólo se realiza la relación entre dos variables, pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres variables”.

Este tipo de investigación es utilizado para determinar la relación entre variables cuantitativas, en el caso de analizar variables de naturaleza cualitativa, según Vara (2012): “Hay estudios correlaciones que no son cuantitativos sino cualitativos; no utilizan coeficientes de correlación sino, otras técnicas de análisis como las tablas cruzadas y el análisis de contenido por conglomerados”. Además, Vara (2012) explica las técnicas aplicables para este tipo de investigación: “Técnicas de análisis: Correlación  $r$  de Pearson, Spearman, Chi-cuadrado, Análisis de Regresión”.

Mediante entrevista realizada a la especialista en estadística, MSc. Martha García Reyes, de la UNAN FAREM Matagalpa, aseguró que debido a la naturaleza de las variables estudiadas, el método apropiado para analizar la relación entre ellas, es a partir de la función chi cuadrado de Pearson, mediante la herramienta para el procesamiento de datos, programa IBM SPSS.

Según el criterio de la función chi cuadrado de Pearson, establece que existirá correspondencia entre las variables, siempre y cuando el resultado de los cruces sea menor o igual a 0.05.

Se elaboraron cuatro tablas de contingencias, relacionando indicadores de compensación y satisfacción para analizar si existe o no relación entre ellas, obteniéndose los siguientes resultados:

**TABLA N°1**

**Tabla de Resultados de Combinaciones.**

<b>Combinaciones</b>	<b>Resultados (Criterio chi cuadrado de Pearson)</b>	<b>¿Existe relación?</b>	<b>Referencias</b>
Reconocimiento * Satisfacción por Reconocimiento.	0.000	Sí	Anexo N°6, tabla 2
Estabilidad Laboral * satisfacción del trabajador.	0.002	Sí	Anexo N°6, tabla 3
Percepción salarial * Satisfacción Respecto al salario.	0.018	Sí	Anexo N°6, tabla 4
Escala salarial * percepción Salarial con otras Empresas.	0.213	No	Anexo N°6, tabla 5

Fuente: Elaboración propia, a partir de resultados obtenidos a través de la prueba de Chi Cuadrado de Pearson.

Se le asignó un valor de 25% a cada una de las combinaciones y en base a los resultados obtenidos en las tablas de contingencia y principalmente los resultados de la prueba de chi cuadrado de Pearson, se determinó que existe relación entre las variables compensación y satisfacción, el 75% de las combinaciones así lo demuestran, factores como: reconocimientos y satisfacción por los reconocimientos recibidos, tienen relación debido a que los reconocimientos que brinda la empresa cubren las expectativas de los trabajadores; estabilidad laboral y satisfacción del trabajador, tiene relación, puesto que el sentimiento de seguridad por percibir un ingreso fijo incide en la satisfacción del personal; percepción salarial y satisfacción respecto al salario, tienen relación puesto que en su mayoría los trabajadores consideran tener un buen salario, que les permite cubrir sus necesidades básicas, lo cual influye en su satisfacción.

Sin embargo, un 25% reflejó que no existe asociación entre las variables, este porcentaje corresponde a la combinación de la escala salarial y percepción del salario con respecto a las demás empresas del sector, esto indica que el salario en sí mismo no es un factor determinante en la satisfacción del personal; por otra parte, el paquete de beneficios que otorga la empresa vuelve mucho más atractivo el puesto de trabajo.

## V. CONCLUSIONES

1. En base a los resultados obtenidos mediante la aplicación de la función chi cuadrado de Pearson en las distintas combinaciones, se infiere que existe una relación directa entre las variables compensación y satisfacción.
2. Para mantener y retener a los trabajadores, la Empresa Exportadora Atlantic, cuenta con un plan de compensaciones integral, el cual contiene prestaciones monetarias, como: salarios, bonificaciones y horas extras. Además, cuenta con compensaciones no financieras, como: seguro de vida, premios, reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional.
3. En términos de compensaciones monetarias: el sueldo promedio de los trabajadores de Exportadora Atlantic oscila entre C\$7,000.00 y C\$9,000.00; las bonificaciones se hacen efectivas anualmente y únicamente los trabajadores del área de asistencia técnica realizan horas extras y tienen ingresos adicionales por concepto del pago de las mismas.  
Con respecto a las compensaciones no financieras u extraeconómicas:  
Los premios, reconocimientos y seguro de vida, son otorgados únicamente a los trabajadores del área de asistencia técnica, debido a la naturaleza de sus funciones y por ser el área sustantiva en la estructura organizativa de la Empresa.  
Como parte de su estrategia funcional de Recursos Humanos, la Empresa Exportadora Atlantic, brinda oportunidades de desarrollo profesional a sus trabajadores, a través de: apoyo para estudios, promociones y/o ascensos y horarios flexibles para los trabajadores que estudian en modalidad sabatino.
4. A partir de la escala propuesta para valorar el nivel de satisfacción del personal, con relación a los beneficios, reconocimientos, premios y salarios que les brinda la Empresa, los trabajadores aseguraron sentirse muy satisfechos y satisfechos. Lo cual indica que el plan de compensaciones de Exportadora Atlantic incide en el nivel de satisfacción de los trabajadores.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

**Abad, Raúl** (2010) *Definición de Reconocimiento*. Recuperado el 15 de noviembre de 2013, de ganaropciones.com: <http://www.ganaropciones.com/reconocimiento.htm>

**Agendistas**, (2011) *Salario Mínimo*. Recuperado el 06 de septiembre de 2013, de Agendistas.com:<http://www.agendistas.com/economia/definiciones-salario-minimo.html>

**Álvarez R. Hazell, Yara Silva Nathiz** (2005). Trabajo monográfico, "Influencia de la remuneración del personal, en la calidad de atención a los pacientes en el Hospital Cesar Amador Molina, de la ciudad de Matagalpa". UNAN- FAREM Matagalpa.

**Atalaya, Pisco, María** (1999) *Satisfacción Laboral*. Recuperado el 28 de noviembre de 2013. [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)

**Bedodo, Valeria Espinoza y Carla Giglio Gallardo** (2006). Trabajo monográfico, "*Motivación Laboral y Compensaciones*". Universidad de Chile, Santiago de Chile.

**Bittel, L, John Ramsey** (1960) Enciclopedia del management: *Rotación del personal*. Grupo editorial Océano.

**Camacaro, Pedro Rafael** (2010) *Calidad de vida en el trabajo*. Recuperado el 02 de diciembre de 2013, de eumet.net:<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/Conceptos%20Calidad%20de%20Vida%20en%20el%20Trabajo.htm>

**Carrasco, José** (2009) *Identificación con el puesto de trabajo*. Recuperado el 04 de febrero de 2014, de cemci.org: <http://www.cemci.org/revista/numero-2/documentos/doc2.pdf>

**Carrillo, Abel.** (Junio, 2012) *Estabilidad laboral*. Recuperado el 29 de noviembre de 2013, de buenastareas.com: [www.buenastareas.com/ensayos/concepto-de-estabilidad-laboral](http://www.buenastareas.com/ensayos/concepto-de-estabilidad-laboral)

**Chávez, Enrique.** (2013) *Escala Salarial*. Recuperado el 28 de noviembre de 2013, de infocapitalhumano.pe:

<http://www.infocapitalhumano.pe/informe ESPECIAL.php?id=22&t=escalas-salariales-la-hora-de-la-estrategia>

**Chiavenato, Idalberto** (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Octava edición, México D.F.: Editorial McGraw-Hill.

**Código del Trabajo de la República de Nicaragua** (1997). Recuperado el 15 de noviembre de 2013 de [legislacion.asamblea.gob.ni](http://legislacion.asamblea.gob.ni): [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/FA251B3C54F5BAEF062571C40055736C](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/FA251B3C54F5BAEF062571C40055736C)

**Davis, Susan.** (2013) *Sistema de Premios*. Recuperado el 28 de noviembre de 2013 de [ehowenespanol.com](http://www.ehowenespanol.com): <http://www.ehowenespanol.com/presentacion-ideas-premios-empleados>

**Dessler, Gary, Ricardo Varela** (2004) *Administración de Recursos Humanos*. Segunda edición, México, D.F.: Editorial Pearson.

**Diccionario de Derecho Laboral** (1998) Tercera edición. Editorial Heliasta, Buenos Aires, Argentina.

**Ecom Trading.** (2013) *Antecedentes Exportadora Atlantic*. Recuperado el 14 de noviembre de 2013 de [ecomtrading.com](http://www.ecomtrading.com): <http://www.ecomtrading.com>

**García Menéndez, María Gloria** (2013) *Identificación del trabajador con el Puesto de Trabajo*. Recuperado el 02 de diciembre de 2013, de: [ehowenespanol.com](http://www.ehowenespanol.com): <http://www.ehowenespanol.com/identificar-necesidades-formacion-empleado>

**Guisarre, Carlos Arturo** (Noviembre 2010) *Definición de Salario*. Recuperado el 28 de noviembre de 2013, de [economyapais.com](http://economyapais.com): <http://economyapais.com2010/11/01sueldos-y-salarios>

**Istas, S.** (2013) *Condiciones de Trabajo y Salud*. Recuperado el 04 de diciembre de 2013, de [istas.net](http://www.istas.net): <http://www.istas.net/web/index.asp?idpagina=2142>

**Koontz**, H, Heinz Wehrich (1999) *Administración: Una Perspectiva Global*. Onceava edición, México, D.F.: Editorial McGraw-Hill.

**Ley 618**. *Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo*. Publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 133, del 13 de julio 2007. Managua, Nicaragua.

**Lozoya**, Joan (Mayo, 2010) *Definición de Orgullo*. Recuperado el 02 de diciembre de 2013, de: <http://suite101.net/article/que-es-el-orgullo-definicion-concepto-y-significado-orguloso-a15956>

**Márquez**, Félix Oscar (2003) Identificación con el Puesto de Trabajo. Recuperado el 02 de diciembre de 2013, de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/52/diferencia.htm>

**Méndez**, S. R., Jaca, M. L. M. (2010, Abril, 23). page\_07. Recuperado el 06 de octubre de 2013, de [ocwus.us.es](http://ocwus.us.es):[http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema3cg/page\\_07.htm](http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema3cg/page_07.htm)

**MITRAB**, Acuerdo Ministerial del Salario Mínimo (2013) Recuperado el 01 de febrero de 2013, de [mitrab.gob.ni](http://www.mitrab.gob.ni): <http://www.mitrab.gob.ni/documentos/salario-minimo>

**Mora**, Anel (Mayo, 2012) *Definición de Vacaciones*. Recuperado el 29 de noviembre de 2013, de [moraanel26](http://moraanel26.blogspot.com/):<http://moraanel26.blogspot.com/>

**Müller**, Neil. (2012) *Beneficios que brinda la empresa*. Recuperado el 02 de diciembre de 2013, de [lavoztx.com](http://pyme.lavoztx.com): <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-beneficios-laborales-adicionales-de-un-empleado>

**Ojeda**, Mirla (2012) *Definición de Ausentismo*. Recuperado el 04 de diciembre de 2013, de [alyrp.blogspot.com](http://alyrp.blogspot.com):<http://alyrp.blogspot.com/2012/04/normal-0-21-es-ve-x.html>

**Palma**, K. (Octubre, 2012) *Definición de Compañerismo*. Recuperado el 04 de diciembre de 2013, de [kennekjafetsouthern3.com](http://kennekjafetsouthern3.com): <http://kennekjafetsouthern3.blogspot.com/octubre2012>

**Pizarro**, Nuria (2007) *Seguridad en el Empleo*. Segunda edición. Editorial FC, Madrid, España.



**Ramos**, Cristian. (Mayo, 2010) *Higiene Laboral*. Recuperado el 29 de noviembre de 2013, de buenastareas.com: [www.buenastareas.com/ensayos/deinicion-de-higiene-laboral](http://www.buenastareas.com/ensayos/deinicion-de-higiene-laboral)

**Reyes**, Carolina. (2012) *El Bienestar Laboral*. Recuperado el 02 de diciembre de 2013, de [administraciondepersonaldos.blogspot.com](http://administraciondepersonaldos.blogspot.com): <http://administraciondepersonaldos.blogspot.com/2012/11/bienestar-laboral.html>

**Salazar**, Lady. Lugar de Trabajo. Recuperado el 29 de noviembre de 2013, de: <http://pdtgrupodos.blogspot.com/2012/10/concepto-de-lugar-de-trabajo.html>

**Sampier**, Roberto (2004). *Metodología de la Investigación*. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.

**Scheaffer**, Richard, William Mendenhall & Lyman Ott (1987) *Elementos del Muestreo*. Recuperado el 15 de noviembre de 2013, de [books.google.es:books.google.es/books/about/Elementos\\_de\\_muestreo.html?hl=es](http://books.google.es/books/about/Elementos_de_muestreo.html?hl=es)

**Scoto**, Fausto (Mayo, 2011) *Satisfacción Laboral*. Recuperado el 02 de diciembre de 2013, de eljaya.com: <http://www.eljaya.com/201105-2/6-marketing.php>

**Sikula**, F. (1979) Administración de Recursos Humanos de Empresas. *Definición de comunicación*, Lima, Perú.

**Thompson**, Iván. *Definición de Comunicación*. Recuperado el 14 de noviembre de 2013, de: <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

**Vara**, Alfredo (2012) *Siete pasos para una tesis exitosa*. Instituto de Investigaciones de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, Universidad San Martín de Porras. Lima, Perú.

**Villalpando**, José Rufino (2005) Trabajo monográfico "Sistema de Compensación de la Empresa El Dorado", Usulután-El Salvador.

**Werther**, William B, Keith Davis (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Sexta edición, México, D.F: editorial McGraw-Hill.

# ANEXOS



Anexo N°1

Operacionalización de variables.

Variable	Sub-variable	Sub-sub-variable	Indicador	Preguntas	Dirigida a	Técnica
Compensación	Económica	Directa	• <b>Objetivos</b>	1. ¿Qué objetivos persigue la empresa con el plan de compensaciones actual?	Gerente de Sucursal	Entrevista
			• <b>Importancia</b>	2. ¿Por qué considera que este plan es importante para la empresa?		
			• <b>Salario</b>	3. ¿El salario de los trabajadores de la Empresa supera lo establecido en la Ley del Salario Mínimo de Nicaragua?		
			• <b>Escala salarial.</b>	1. ¿En cuál de las siguientes escalas se encuentra su salario? C\$4,753-5,500 6,000-7,000 7,001-8,000 8,001-10,000 Más de C\$10,000  2. Respecto a la escala anterior ¿Cómo considera su salario? Excelente   ___ Muy bueno   ___ Bueno       ___ Regular      ___ Malo         ___	Trabajadores	Encuesta

Variable	Sub-variable	Sub-sub-variable	Indicador	Preguntas	Dirigida a	Técnica
Compensación	Económica	Directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premios</li> <li>• Comisiones</li> <li>• Bonos</li> </ul>	4. ¿Qué tipos de premios brindan a los trabajadores por el excelente desempeño realizado?	Gerente de Sucursal	Entrevista
				3. ¿Qué tipo de premios ha recibido a cambio de su excelente desempeño en el trabajo? Canastas básicas _____ Bonos _____ Viajes _____ Comisiones _____	Trabajadores	Encuesta
Compensación	Económica	Indirecta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios</li> </ul>	5. ¿Qué tipo de beneficios económicos adicionales al salario brinda la Empresa a los trabajadores?	Gerente de Sucursal	Entrevista
				4. ¿Cuáles de los siguientes beneficios económicos recibe usted? Viáticos _____ Atención Odontológica _____ Seguro de Vida _____ Seguro Social _____ Ayuda para Uniformes _____ Becas para sus hijos _____ Comisiones _____ Celebraciones Especiales _____ Cenas Navideñas _____ Antigüedad _____ Incentivo por Título Universitario _____ Vehículo Asignado _____	Trabajadores	Encuesta

Variable	Sub-variable	Sub-sub-variable	Indicador	Preguntas	Dirigida a	Técnica
Compensación	Económica	Indirecta	Vacaciones	6. ¿Con qué frecuencia brindan vacaciones a los trabajadores? 7. ¿Cuál es la tendencia de los trabajadores con respecto a las vacaciones?	Gerente de Sucursal	Entrevista
				5. ¿Con qué frecuencia recibe vacaciones? Trimestralmente ___ Semestralmente ___ Anualmente ___	Trabajadores	Encuesta
				6. ¿Cómo prefiere hacer efectiva sus vacaciones? Pagadas ___ Descansadas ___		
			Horas extras	8. ¿Con qué frecuencia realizan horas extras los trabajadores?	Gerente de Sucursal	Entrevista
				7. ¿Realiza horas extras? Sí ___ No ___	Trabajadores	Encuesta
				8. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿Cuántas H/E promedio realiza en el mes? 1-3 horas ___ 4-6 horas ___ 7-9 horas ___ 10 a más horas ___		

Variable	Sub-variable	Sub-sub-variable	Indicador	Preguntas	Dirigida a	Técnica
Compensación	Extraeconómica	Puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación</li> <li>• Significado</li> </ul>	9. ¿Cree usted que las actividades que desarrolla son afines a su puesto de trabajo? Sí ____ No ____	Trabajador	Encuesta
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de vida en el trabajo.</li> </ul>	9. ¿Qué mecanismos utiliza la EEA para conocer el grado de satisfacción de los trabajadores?	Gerente de Sucursal	Entrevista
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad laboral.</li> </ul>	10. ¿El tipo de contrato con sus trabajadores es por tiempo determinado o indeterminado?	Gerente de Sucursal	Entrevista
				10. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para esta empresa? Menos de 1 año ____ 1-3 años ____ 4-6 años ____ 7-9 años ____ Más de 10 años ____	Trabajador	Encuesta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugar de trabajo</li> </ul>	11. ¿Considera que el lugar de trabajo es adecuado para desarrollar sus actividades? Sí ____ No ____	Trabajador	Encuesta			



Variable	Sub-variable	Sub-sub-variable	Indicador	Preguntas	Dirigida a	Técnica
Compensación	Extraeconómica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condiciones de trabajo</li> </ul>	11. ¿Existe un compromiso por parte de la empresa para mejorar constantemente las condiciones laborales de los trabajadores?	Gerente de Sucursal	Entrevista
				12. ¿Qué condiciones de trabajo le brinda la Empresa?  Horario de trabajo adecuado. ____ Distribución de espacio adecuado. ____ Equipo de trabajo adecuado. ____ Área de descanso. ____	Trabajador	Encuesta

Variable	Sub-variable	Sub-sub-variable	Indicador	Preguntas	Dirigida a	Técnica
Compensación	Extraeconómica	Ambiente de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Oportunidad de desarrollo.</b></li> </ul>	13. ¿Qué oportunidades de desarrollo le brinda la Empresa? Oportunidad de ascenso ____ Horarios flexibles ____ Apoyo para estudios ____	Trabajador	Encuesta
			<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Reconocimiento</b></li> </ul>	14. ¿Alguna vez se le ha reconocido por su labor? Sí ____ No ____		
			<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Orgullo</b></li> </ul>	15. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta Empresa? Si ____ No ____		

Variable	Sub-variable	Sub-sub-variable	Indicador	Preguntas	Dirigida a	Técnica
Satisfacción del personal	_____	_____	<b>Cobertura de necesidades básicas</b>	16. ¿Cuáles de las siguientes necesidades puede cubrir con su salario? Productos de la canasta básica _____ Servicios básicos _____ Vestuario _____ Calzado _____ Transporte _____ Educación _____	Trabajador	Encuesta
			<b>Compañerismo</b>	17. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo? Excelente _____ Muy buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____		
			<b>Comunicación</b>	18. ¿Cómo es la comunicación con su jefe? Excelente _____ Muy buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____		
				19. ¿Considera que las sugerencias que usted expone son escuchadas? Sí _____ No _____	Gerente de Sucursal	Entrevista
				12. ¿Se le da respuesta a las sugerencias de los trabajadores?		

Variable	Sub-variable	Sub-sub-variable	Indicador	Preguntas	Dirigida a	Técnica
Satisfacción del personal	_____	_____	<b>Ausentismo</b>	20. ¿Con qué frecuencia usted se ausenta del lugar de trabajo? Frecuentemente _____ Regularmente _____ Algunas veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____ 21. ¿Cuáles son los motivos por los cuales usted se ausenta? Asuntos médicos _____ Asuntos familiares _____	<b>Encuesta</b>	<b>Trabajador</b>
			<b>Rotación de personal</b>	13. ¿Con qué frecuencia los trabajadores piden permiso para ausentarse del trabajo? 14. ¿Cuáles son las causas por las que piden permiso los trabajadores? 15. ¿Con qué frecuencia se realizan contrataciones de personal? 16. ¿Se realizan entrevistas de salida para conocer las causas por las que el trabajador abandona la empresa?	<b>Gerente de Sucursal</b>	<b>Entrevista</b>

Variable	Sub-variable	Sub-sub-variable	Indicador	Preguntas	Dirigida a	Técnica
Satisfacción del personal	_____	_____	<b>Bienestar</b>	22. ¿Se siente satisfecho con los beneficios que le ofrece su puesto de trabajo? Extremadamente satisfecho _____ Muy satisfecho _____ Satisfecho _____ Poco satisfecho _____ Para nada satisfecho _____ 23. ¿Se siente satisfecho con los reconocimientos que ha recibido? Sí _____ No _____	Trabajador	Encuesta
			<b>Equidad</b>	24. ¿Considera que la empresa le está pagando un salario que compensa el trabajo que usted realiza? Sí _____ No _____ 25. ¿Cómo considera que es su salario? Mayor a las demás empresas _____ Menor a las demás empresas _____ Igual a las demás empresas _____ 26. ¿Está satisfecho con su salario? Sí _____ No _____ 27. ¿Considera que esta empresa brinda mayores beneficios que las demás empresas? Si _____ No _____		

## Anexo Nº 2



### Encuesta

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas del turno matutino de la UNAN-FAREM Matagalpa. Estamos realizando una investigación acerca de “La relación del Plan de Compensaciones de la Empresa Exportadora Atlantic, con el nivel de satisfacción de sus trabajadores”.

Agradecemos de antemano su colaboración, ya que será de mucha importancia para nuestra investigación.

Puesto: \_\_\_\_\_

Nivel académico \_\_\_\_\_

**Marque con una “X” según su opinión.**

1. ¿En cuál de las siguientes escalas se encuentra su salario?

C\$4,753-5,500	_____
6,000-7,000	_____
7,001-8,000	_____
8,001-10,000	_____
Más de C\$10,000	_____

2. Respecto a la escala anterior ¿Cómo considera su salario?

Excelente	_____
Muy bueno	_____
Bueno	_____
Regular	_____
Malo	_____

3. ¿Qué tipo de premios ha recibido a cambio de su excelente desempeño en el trabajo?

Canastas básicas \_\_\_\_\_  
Bonos \_\_\_\_\_  
Viajes \_\_\_\_\_

4. ¿Cuáles de los siguientes beneficios le brinda la Empresa?

Viáticos \_\_\_\_\_  
Atención odontológica \_\_\_\_\_  
Antigüedad \_\_\_\_\_  
Incentivo por título universitario \_\_\_\_\_  
Ayuda para uniformes \_\_\_\_\_  
Seguro de vida \_\_\_\_\_  
Seguro social \_\_\_\_\_  
Comisiones \_\_\_\_\_  
Celebraciones de días especiales \_\_\_\_\_  
Cenas navideñas \_\_\_\_\_  
Vehículo Asignado \_\_\_\_\_  
Bono navideño \_\_\_\_\_  
Becas para hijos \_\_\_\_\_

5. ¿Con qué frecuencia recibe vacaciones?

Trimestralmente \_\_\_\_\_  
Semestralmente \_\_\_\_\_  
Anualmente \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo prefiere hacer efectivas sus vacaciones?

Pagadas \_\_\_\_\_  
Descansadas \_\_\_\_\_

7. ¿Realiza horas extras?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

8. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿Cuántas horas extras promedio realiza en el mes?

- 1-3 horas \_\_\_\_\_
- 4-6 horas \_\_\_\_\_
- 7-9 horas \_\_\_\_\_
- 10 a más horas \_\_\_\_\_

9. ¿Cree usted que las actividades que desarrolla son afines a su puesto de trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para esta empresa?

- Menos de 1 año \_\_\_\_\_
- 1-3 años \_\_\_\_\_
- 4-6 años \_\_\_\_\_
- 7-9 años \_\_\_\_\_
- Más de 10 años \_\_\_\_\_

11. ¿Considera que el lugar de trabajo es adecuado para desarrollar sus actividades?

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

12. ¿Qué condiciones de trabajo le brinda la Empresa?

- Horario de trabajo adecuado \_\_\_\_\_
- Distribución de espacio adecuado \_\_\_\_\_
- Equipo de trabajo adecuado \_\_\_\_\_
- Área de descanso \_\_\_\_\_
- Cafetería \_\_\_\_\_

13. Oportunidades de desarrollo que le brinda la Empresa:

- Oportunidad de ascenso \_\_\_\_\_
- Horarios flexibles \_\_\_\_\_
- Apoyo para estudios \_\_\_\_\_

14. ¿Alguna vez se le han otorgados reconocimientos por su excelente labor?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



15. ¿Se siente orgulloso de laborar en esta Empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

16. ¿Cuál de las siguientes necesidades puede cubrir con su salario?

Algunos productos de la canasta básica \_\_\_\_\_

Servicios básicos \_\_\_\_\_

Vestuario \_\_\_\_\_

Calzado \_\_\_\_\_

Transporte \_\_\_\_\_

Educación \_\_\_\_\_

17. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

Excelente \_\_\_\_\_

Muy buena \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

18. ¿Cómo es la comunicación con su jefe?

Excelente \_\_\_\_\_

Muy buena \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

19. ¿Con qué frecuencia usted se ausenta del lugar de trabajo?

Frecuentemente \_\_\_\_\_

Regularmente \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

Casi nunca \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

20. ¿Cuáles son los motivos por los cuales usted se ausenta?

Asuntos médicos \_\_\_\_\_

Asuntos familiares \_\_\_\_\_

21. ¿Considera que las sugerencias que usted expone son escuchadas y tomadas en cuenta por la gerencia?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

22. ¿Se siente satisfecho con los beneficios que le ofrece su puesto de trabajo?

Extremadamente satisfecho \_\_\_\_\_

Muy satisfecho \_\_\_\_\_

Satisfecho \_\_\_\_\_

Poco satisfecho \_\_\_\_\_

Para nada satisfecho \_\_\_\_\_

23. ¿Se siente satisfecho con los reconocimientos que ha recibido?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

24. ¿Considera que la empresa le está pagando un salario que compensa el trabajo que usted realiza?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

25. ¿Cómo considera que es su salario en relación al que ofrecen las demás empresas del sector?

Mayor a las demás empresas \_\_\_\_\_

Menor a las demás empresas \_\_\_\_\_

Igual a las demás empresas \_\_\_\_\_

26. ¿Se siente satisfecho con el salario que recibe?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

27. ¿Considera que esta empresa brinda mayores beneficios que las demás empresas?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

## Anexo N° 3



Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas del turno matutino de la UNAN-FAREM Matagalpa. Estamos realizando una investigación acerca de “La relación del Plan de Compensaciones de la Empresa Exportadora Atlantic, en el nivel de satisfacción de sus trabajadores”.

### Entrevista

**Dirigida a:** Lic. Ileana Caldera.

**Cargo:** \_\_\_\_\_

1. ¿Qué objetivos persigue la empresa con el plan de compensaciones actual?
2. ¿Por qué considera que este plan es importante para la empresa?
3. ¿El salario de los trabajadores de la Empresa supera lo establecido en la ley del salario mínimo?
4. ¿Qué tipos de premios brindan a los trabajadores por el excelente desempeño realizado?
5. ¿Qué tipo de beneficios económicos adicionales al salario brinda la Empresa a los trabajadores?
6. ¿Con qué frecuencia brindan vacaciones a los trabajadores?
7. ¿Cuál es la tendencia de los trabajadores con respecto a las vacaciones?
8. ¿Con qué frecuencia realizan horas extras los trabajadores?

9. ¿Qué mecanismos utiliza la gerencia para conocer el grado de satisfacción de los trabajadores?
10. ¿El tipo de contrato con sus trabajadores es por tiempo determinado o indeterminado?
11. ¿Existe un compromiso por parte de la empresa para mejorar constantemente las condiciones laborales de los trabajadores?
12. ¿Se le da respuesta a las sugerencias de los trabajadores?
13. ¿Con qué frecuencia los trabajadores piden permiso para ausentarse del trabajo?
14. ¿Cuáles son las causas por las que piden permiso los trabajadores?
15. ¿Con qué frecuencia se realizan contrataciones de personal?
16. ¿Se realizan entrevistas de salida para conocer las causas por las que el trabajador abandona la empresa?

## Anexo 4.



### Entrevista

**Objetivo:** Conocer los aspectos metodológicos en relación al procesamiento de datos, mediante el programa estadístico SPSS y el análisis de los resultados de los mismos.

**Dirigida a:** MSc. Martha García Reyes.

1. ¿Qué nos permite realizar el programa SPSS?
2. Según la naturaleza de las variables estudiadas, ¿Es posible realizar un análisis correlacional?
3. En base a la forma de los datos recopilados, ¿Cuáles de las funciones para analizar se debe usar?
4. Una vez generadas las tablas de contingencias, ¿Cuál es la de mayor importancia?
5. ¿Cuál es el criterio que permite medir la relación entre las variables analizadas?
6. ¿Qué sucede si el indicador de las relaciones entre variables se encuentra por encima del criterio establecido?
7. ¿Qué sucede si el indicador de las relaciones entre variables se encuentra por debajo del criterio establecido?
8. ¿Qué significa si el total de relaciones entre variables sugiere que no existe relación entre ellas?

## Anexo N°5

### GUIA DE OBSERVACION

**Objetivo:** Determinar las principales características relativas a las condiciones de trabajo del personal de Exportadora Atlantic.

**Área a observar:** \_\_\_\_\_

**Número de trabajadores:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

---

1. Distribución de espacio.

a) Adecuado \_\_\_\_\_

b) Inadecuado \_\_\_\_\_

2. Condiciones de la infraestructura.

a) Adecuada \_\_\_\_\_

b) Inadecuada \_\_\_\_\_

3. Equipo para la realización de actividades.

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

4. Iluminación.

a) Adecuada \_\_\_\_\_

b) Inadecuada \_\_\_\_\_

5. Área de cafetería.

a) Adecuada \_\_\_\_\_

b) Inadecuada \_\_\_\_\_

## Anexo N°6

Tablas de Contingencia:

Tabla 2: Relación Reconocimiento y Satisfacción por los Reconocimientos.

		Satisfacción por reconocimientos:			Total	
			No	Sí		
¿Ha recibido algún reconocimiento?	Recuento	1	0	0	1	
	% del total	4.0%	.0%	.0%	4.0%	
	No	Recuento	0	11	0	11
		% del total	.0%	44.0%	.0%	44.0%
	Sí	Recuento	0	0	13	13
		% del total	.0%	.0%	52.0%	52.0%
Total	Recuento	1	11	13	25	
	% del total	4.0%	44.0%	52.0%	100.0%	

Pruebas de chi-cuadrado:

	Valor	GI	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	50.000 <sup>a</sup>	4	.000
Razón de verosimilitudes	41.501	4	.000
N de casos válidos	25		

a. 6 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .04.

Tabla 3: Relación Estabilidad Laboral y Satisfacción del Trabajador.

			Satisfacción					Total
			Extremadament e satisfecho	Muy satisfecho	No especificó	Poco satisfecho	Satisfecho	
Estabilidad 1-3 años	Recuento	0	4	2	1	3	10	
	% del total	.0%	16.7%	8.3%	4.2%	12.5%	41.7%	
4-6 años	Recuento	0	9	0	0	0	9	
	% del total	.0%	37.5%	.0%	.0%	.0%	37.5%	
7-9 años	Recuento	0	1	0	0	0	1	
	% del total	.0%	4.2%	.0%	.0%	.0%	4.2%	
Más de 10 años	Recuento	1	0	0	0	0	1	
	% del total	4.2%	.0%	.0%	.0%	.0%	4.2%	
Menos de 1 año	Recuento	0	1	0	0	2	3	
	% del total	.0%	4.2%	.0%	.0%	8.3%	12.5%	
Total	Recuento	1	15	2	1	5	24	
	% del total	4.2%	62.5%	8.3%	4.2%	20.8%	100.0%	

Pruebas de chi-cuadrado:

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	37.013 <sup>a</sup>	16	.002
Razón de verosimilitudes	23.022	16	.113
N de casos válidos	24		

a. 23 casillas (92.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .04.



Tabla 4: Relación Percepción del Salario \* Satisfacción a partir del Salario.

			Satisfacción Salario		Total
			No	Si	
Percepción Salario	Bueno	Recuento	2	14	16
		% del total	8.3%	58.3%	66.7%
	Muy bueno	Recuento	0	7	7
		% del total	.0%	29.2%	29.2%
	Regular	Recuento	1	0	1
		% del total	4.2%	.0%	4.2%
Total		Recuento	3	21	24
		% del total	12.5%	87.5%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado:

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.000 <sup>a</sup>	2	.018
Razón de verosimilitudes	6.028	2	.049
N de casos válidos	24		

a. 4 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .13.

Tabla 5: Relación Escala Salarial \* Percepción Salarial con otras Empresas.

			Percepción del Salario con otras Empresas				Total
			Igual a las demás empresas	Mayor a las demás empresas	Menor a las demás empresas	No especifico	
Escala Salarial	3,000-5,000	Recuento	3	0	0	0	3
		% del total	12.5%	.0%	.0%	.0%	12.5%
	5,001-6,500	Recuento	3	0	1	0	4
		% del total	12.5%	.0%	4.2%	.0%	16.7%
	6,5001-8,000	Recuento	1	0	0	0	1
		% del total	4.2%	.0%	.0%	.0%	4.2%
	6,501-8,000	Recuento	2	0	0	1	3
		% del total	8.3%	.0%	.0%	4.2%	12.5%
	8,001-10,000	Recuento	6	4	0	0	10
		% del total	25.0%	16.7%	.0%	.0%	41.7%
	Más de 10,000	Recuento	1	2	0	0	3
		% del total	4.2%	8.3%	.0%	.0%	12.5%
Total		Recuento	16	6	1	1	24
		% del total	66.7%	25.0%	4.2%	4.2%	100.0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19.008 <sup>a</sup>	15	.213
Razón de verosimilitudes	16.726	15	.336
N de casos válidos	24		

a. 23 casillas (95.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .04.

### Ilustración N°1



Asistencia técnica brindada por trabajadores de Exportadora Atlantic Matagalpa.  
Fuente: Proporcionada por la Gerencia.

### Ilustración N°2



Asistencia técnica brindada por trabajadores de Exportadora Atlantic Matagalpa.  
Fuente: Proporcionada por la Gerencia.

### Ilustración N°3



Lugar de trabajo- Área de recepción Exportadora Atlantic, sucursal Matagalpa.  
Fuente: Autoría propia.



