



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa  
FAREM – MATAGALPA  
Departamento de ciencias económicas y administrativas.

### **Seminario de Graduación**

Para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

#### **Tema General:**

Desafíos que enfrentan las PYMES en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

#### **Sub tema:**

Desafíos que enfrenta Standard Chontal No.2 en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

#### **Autores**

Wilmer Antonio Castro Sánchez  
Derling José López Huerta  
Wilbert Antonio Obregón Barahona

#### **Tutora**

MSc: Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, Nicaragua, 24 enero del 2020





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa  
FAREM – MATAGALPA  
Departamento de ciencias económicas y administrativas.

### **Seminario de Graduación**

Para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

#### **Tema General:**

Desafíos que enfrentan las PYMES en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

#### **Sub tema:**

Desafíos que enfrenta Standard Chontal No.2 en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

#### **Autores**

Wilmer Antonio Castro Sánchez  
Derling José López Huerta  
Wilbert Antonio Obregón Barahona

#### **Tutora**

MSc: Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, Nicaragua, 24 enero del 2020

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	i
DEDICATORIA .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
VALORACION DE TUTORA .....	v
RESUMEN.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	18
III. OBJETIVOS .....	20
IV. Desarrollo de subtema.....	21
4.1. Desafíos que enfrentan las PYMES:.....	21
4.1.1. Desafíos del entorno .....	21
4.1.1.1. Desafíos externos.....	22
4.1.1.1.1. Desafíos sociales .....	23
4.1.1.1.2. Desafío: cambios económicos .....	25
4.1.1.1.3. Desafío: cambios políticos.....	27
4.1.1.1.4. Desafío: cambios tecnológicos .....	28
4.1.1.1.5. Desafío: cambios ecológicos .....	30
4.1.1.1.6. Desafíos del sector gubernamental .....	33
4.1.1.2. Desafíos Internos.....	34
4.1.1.2.1. Desafíos de la administración de capital humano .....	35
4.1.1.2.2. Desafíos de la cultura organizacional.....	37
4.1.1.3. Desafío de la productividad .....	39
4.2. Subsistema de Mantenimiento de los recursos humanos .....	40
4.2.1. La remuneración.....	41
4.2.1.1. La remuneración económica directa .....	42
4.2.1.1.1. Salario.....	43
4.2.1.1.2. Premios.....	44
4.2.1.1.3. Comisiones .....	46
4.2.1.1.4. Bonos.....	48
4.2.1.2. La remuneración económica indirecta .....	49
4.2.1.2.1. Por ley:.....	51

4.2.1.2.2. Voluntaria: .....	64
4.2.1.3. Extraeconómica .....	65
4.2.1.3.1. Relativa al ambiente de trabajo: .....	66
V. CONCLUSIONES.....	78
VI. BIBLIOGRAFÍA .....	79
VII. ANEXOS .....	82

## DEDICATORIA

A Dios:

Que me ha brindado la oportunidad de culminar una de mis metas personales, otorgándome sabiduría, salud, fortaleza y perseverancia para recorrer este arduo camino.

En especial a mi madre y Padrastro:

Alba Nubia Huerta Salgado Y Andrés Lizano Montoya, quienes han sido el pilar fundamental en mi vida para poder seguir mis metas, quienes me han apoyado incondicionalmente en este largo camino, inculcándome valores que han hecho de mí una mejor persona.

A las personas más cercanas:

Que me han otorgado su apoyo y consejos en momentos de dificultad, en especial a mi compañera de noviazgo que ha estado durante esta travesía impulsándome a seguir adelante.

“Todo lo puedo en cristo que me fortalece” (Filipense 4:13)

*Derling José López Huerta.*

## DEDICATORIA

“El éxito está conectado con la acción. La gente exitosa se mantiene en movimiento, hacen errores, pero nunca se dan por vencido.

A Dios: Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme brindado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Gloria.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Reynaldo.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis familiares.

A mi familia en general, porque me ha brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

A mis maestros.

Gracias por su tiempo por su apoyo, así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, en especial: a la Lic. Lily del Carmen Soza por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

A mis amigos.

Que gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino y que, hasta el momento, seguimos siendo amigos: Wilbert Antonio Obregón Barahona, Derling José López Huerta.

*Wilmer Antonio Castro Sánchez.*

## DEDICATORIA

“Ve definitivamente en dirección de tus sueños. Vive la vida que imaginaste tener” (Zig Ziglar)

A mis padres:

Margentina Barahona & José Obregón, por el inmenso amor que me han mostrado y la lucha día a día de la que fui testigo, por sacarme adelante, por el invaluable apoyo, por sus consejos, guiarme por el camino correcto y por el apoyo incondicional en toda mi vida, Esto es de ustedes y por ustedes. ¡Los Amo!

A mi abuela:

Santos García, mujer fuerte, luchadora y líder familiar, que me ha demostrado amor y carácter en la vida. Un ejemplo de persona invaluable y querida.

A personas especiales:

Que me han forjado en mi sentido de vida, profesionalismo, responsabilidad y valores humanos, han sido fundamental en el mi crecimiento personal.

Sr. Francisco Paladino Y Jorge Isaac Alvarado.

A mis familiares:

Quienes me han aconsejado y motiva a seguir adelante, sin importar las circunstancias que se me presentaran, ¡Les quiero!

A mis amigos y compañeros:

Personas importantes en mi vida, con quienes he compartido tiempo y espacio, alegrías y tristezas en el transcurso del camino.

*Wilbert Antonio Obregón Barahona.*

## AGRADECIMIENTO

Primeramente, damos gracias a Dios, por brindarnos sabiduría, entendimiento, y bendecirnos con salud para mantenernos en pie, en el transcurso de este gran camino.

Agradecemos a nuestros padres por ser los pilares fundamentales en nuestras vidas y formación educativa, a nuestros familiares más cercanos por brindarnos su apoyo durante todo este proceso.

Por otra parte, damos gracias al personal docente que ha sido parte de nuestra formación profesional, en especial a nuestra tutora Msc. Lily del Carmen Soza López, por habernos forjado e impulsado en nuestra vida formativa. Así mismo, al personal administrativo, específicamente al personal de limpieza, jardinería y seguridad por hacer de nuestro ambiente universitario, un lugar digno, limpio y seguro.

Del mismo modo reconocemos el apoyo brindado por la empresa Standard Chontal No.2, por abrirnos las puertas y confiar en nosotros para realizar nuestra investigación.

Por último, pero no menos importante agradecemos a nuestros compañeros más cercanos, por este recorrido y haber entablado relaciones interpersonales, apoyándonos mutuamente para alcanzar una de nuestras metas.

*Derling José López Huerta*

*Wilmer Antonio Castro Sánchez*

*Wilbert Antonio Obregón Barahona*



VALORACION DE TUTORA  
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 las Bachilleres: Derling José López Huerta con número de carnet 15067177, Wilmer Antonio Castro Sánchez con carnet número 15060390 y Wilbert Antonio Obregón Barahona con carnet número 15063943, con el Tema General: Desafíos que enfrentan las PYMES en el subsistema mantenimiento de los Recursos Humanos, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019. Y correspondiente al Subtema: Desafíos que enfrenta Standard Chontal No. 2, en el subsistema mantenimiento de los Recursos Humanos, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019 el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda las variables: Desafíos de la administración de recursos humanos y el subsistema de mantenimiento, que enfrentan las PYMES específicamente Selección Nicaragüense para retener a su personal en el contexto socioeconómico que atraviesa el país, durante el periodo 2019.

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 Licenciadas en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los dos de diciembre del año dos mil diecinueve.

Tutora

*MSc. Lily del Carmen Soza López*

## RESUMEN

La presente investigación se realizó bajo el tema: Desafíos que enfrenta las PYMES en el subsistema de mantenimiento de recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019. Y el subtema: desafíos que enfrenta Standard Chontal No. 2, en el subsistema de mantenimiento de recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

El propósito de la investigación fue analizar y conocer cómo se desarrollan los desafíos del mantenimiento del talento humanos a través de las remuneraciones que otorga la empresa y como hace esta para enfrentarlos.

Las remuneraciones son retribuciones destinadas a los trabajadores producto del esfuerzo en su desempeño laboral, pagos que reciben en conceptos de salarios, bonos, incentivos y prestaciones sociales, ya sean estas en sentido obligatorio o de forma voluntaria.

Para desarrollar esta investigación se aplicaron diferentes métodos de estudio que permitieron el análisis de la información obtenida. Es importante señalar que esta misma consta de enfoque cuantitativo y cualitativo. De igual manera dicho trabajo es de corte transversal y de un estudio descriptivo, ya que, solo se limita a describir las características y variables de estudio.

Standard Chontal No. 2, se encuentra inmersa en ciertos desafíos que tiene que afrontar tales como los económicos, ecológicos, gubernamentales, sin embargo, cuenta con los recursos necesarios tanto económicos como humanos y materiales, para tomar decisiones que determinen como convertir un desafío en una fortaleza y oportunidad de la organización.

## I. INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a muchos desafíos en la actualidad, la existencia o el mantenimiento de esta depende de las estrategias que utilicen para enfrentar el contexto en el que se desarrollan. Uno de los principales desafíos a los que se enfrentan las empresas es mantener el talento humano, ya que este es el recurso más importante con el que cuenta una organización. Por tal razón para realizar esta investigación sobre los desafíos que enfrentan las PYMES para el subsistema de mantenimiento de recursos humanos fue elegida la empresa Standard Chontal N°2 del departamento de Matagalpa durante el año 2019.

Es importante estudiar la temática, ya que la fuerza laboral es el elemento que está comprometido a cumplir los objetivos y fines de la empresa, pero en el desarrollo de las actividades se reconoce cual es el personal idóneo para cada puesto y la organización deberá velar por el mantenimiento de este recurso y para esto se requiere de una serie de cuidados especiales como: planes de compensación monetaria, beneficios sociales y de higiene y seguridad laboral. Es por ello que se busca conocer como están haciendo las empresas en la actual crisis sociopolítica que ha afectado la economía del país y a pesar de ello mantener la fuerza laboral.

La presente investigación describe la situación en la que se encuentra la empresa Standard Chontal N°2, por ello se ajusta al contexto en el que se realiza la investigación, determinación del tema, se definieron los objetivos, investigación de los antecedentes, realización del bosquejo, así mismo proceder a la realización de la justificación y planteamiento del problema, preguntas directrices, marco teórico y aplicación de niveles literarios, formular la hipótesis, diseño metodológico, proceder a la operacionalización de variables, elaboración de instrumentos y el cronograma de actividades.

En cuanto a los antecedentes en los que se apoyó esta investigación fueron los siguientes:

#### Global

En México se realizó un artículo de investigación científica sobre el análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. Con el objetivo de conocer la relevancia que tienen los diversos procesos de la administración de recursos humanos en el pago de bonos e incentivos a los trabajadores, así mismo la motivación o importancia que representa este ingreso. Por lo tanto, se concluye que los bonos y las prestaciones que se otorgan a los trabajadores influyen como un factor de motivación en las personas ya que es fundamental que las organizaciones pongan atención a estos puntos que se han mencionado para mantener al personal en sus centros de trabajos y que la compensación no sea un factor de atracción sino también de retención (Madero & Peña, 2012).

#### Regional

En la universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador se realizó una tesis para optar al título de maestría en Dirección de Empresas, con el tema estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas Empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito. Con el objetivo de conocer y analizar cuál es la situación actual de la gestión del Talento Humano registrado en las pequeñas y medianas Empresas que comercializan servicios y equipamientos para centro de datos, principalmente en la materia de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y Administración de la compensación. Llegando a la conclusión que no se encontró constituido un departamento encargado del talento humano en la Empresa, además al carecer de este departamento se observaron varios problemas en temas Administrativos.

## Local

En Managua, Nicaragua se realizó una investigación para optar al título de Licenciatura en administración de Empresas, con el tema Gestión de Recursos Humanos, con el objetivo de analizar e identificar las compensaciones de recursos humanos a través de los instrumentos utilizados para un pago justo y equitativo, llegando a las conclusiones que el subsistema de compensación es un elemento estratégico para la administración de RRHH (López & Otero, 2015).

En la UNAN FAREM Matagalpa se realizó una monografía para optar al título de licenciado de administración de empresas con el tema influencia del subsistema de retención de recursos humanos en la satisfacción laboral de agro Exportadora ZESCO Matagalpa. Con el objetivo de analizar la influencia entre ambas variables. Llegando a la conclusión de que el sistema de remuneración se ajusta a las necesidades de los empleados, sin embargo, no cuentan con las condiciones apropiadas del trabajo (Lúquez & Centeno, 2015).

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, FAREM Matagalpa se realizó una investigación para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, con el tema: El sistema de Administración de recursos humanos y sus diferentes subsistemas aplicado en las Empresas del municipio de Matagalpa, durante el año 2015, con el objetivo de analizar las influencias de las compensaciones en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa La Provincia en Matagalpa, llegando a la conclusión que el subsistema de RRHH es trascendental para las empresas en la implementación de sus objetivos (Garcia & Pineda, 2015).

Estos antecedentes fueron de vital importancia para la investigación, ya que aportaron teorías, objetivos e indicadores para el desarrollo de la misma. A su vez estos tienen una correlación, ya que, concluyen sobre la importancia de la administración de los recursos humanos y las gestiones de la misma para el mantenimiento del talento humano.

Por otra parte, para el desarrollo de esta investigación se llevó a cabo el uso del siguiente diseño metodológico.

Según el paradigma filosófico

Un paradigma es un conjunto de suposiciones que mantiene interrelación respecto a la interpretación del mundo, además, el paradigma sirve como una guía base para los profesionales dentro de su disciplina, ya que indica las diferentes problemáticas que deben tratar y busca un marco referencial en el cual se aclare las interrogantes mediante una epistemología adecuada (Kuhn, 1962).

En otras palabras, el concepto de paradigma permite ver y comprender la realidad de determinada manera, ya que, la sociedad en la que vivimos nos ha impuesto modelo a seguir en diversos ámbitos de nuestra vida, estos ideales forman parte de nuestros patrones de conducta que en ocasiones consciente o inconscientemente decidimos adaptar. Por tanto, los paradigmas se encuentran en constante cambio, ya que, estos guardan relación con los avances y descubrimientos científicos lo que abren nuevas perspectivas y horizontes.

Por lo tanto, el paradigma sustenta esta investigación científica, ya que, como investigadores es necesario tratar de comprender el entorno en el que nos encontremos, utilizando diferentes teorías conceptuales para la toma de decisión, con el fin de mejorar o transformar la realidad, facilitando los medios para que se obtenga resultados positivos que sean generadores del cambio , puesto que, este estudio se enfoca en buscar alternativas que den solución real a la problemática que enfrenta en la actualidad.

Paradigma positivista

El paradigma positivista sustentara la investigación que tenga como objeto comprobar una hipótesis por medios estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica. Por lo tanto, Indica que

el paradigma positivista se clasifica de cuantitativo, empírico- analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico (Ricoy, 2006).

Cabe destacar, que las investigaciones dentro de este paradigma tienen típicamente una estructura en la que se empieza a partir de una teoría general del cual se genera una hipótesis, donde se proponen variables en términos cuantificables, por consiguiente, se recogen datos que posteriormente se analizan, con el propósito de dar respuesta a las interrogantes del investigador.

De igual manera, esta investigación es positivista, ya que, busca la realidad que enfrenta Standard Chontal No. 2 en el subsistema de retención de recursos humanos, por ende, el método científico, al igual que el método empírico ayudo a explicar el porqué de la situación y dar una solución a la problemática que están enfrentando.

#### Enfoque de Estudio

Se clasifican según el nivel de medición que presentan. Esta investigación es de enfoque cuantitativo con elementos cualitativos.

#### Enfoque cuantitativo

Es cuando se utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medicación numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2003).

En decir, el enfoque cuantitativo es aquella que acopian y examinan datos para afirmar la hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico,

para establecer patrones de comportamiento y afirmar teorías extraída de la investigación.

Por consiguiente, este estudio es cuantitativo, ya que, se procesó de forma numérica mediante la tabulación de las encuestas realizadas a los trabajadores de Standard Chontal No. 2. Para medir las subvariables y sub subvariables de la investigación.

### Enfoque cualitativo

Se utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación según (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2003).

De acuerdo con el autor, el enfoque cualitativo se podría decir que es descubrir y analizar los elementos existentes, ya que, trata de recolectar los datos para una hipótesis donde suele interpretar las variables sin ninguna medición, enfocándose en la calidad y cualidades existentes en el proceso de una investigación.

Cabe señalar, que la investigación también tuvo elementos cualitativos, ya que, se analizaron en diferentes ámbitos, subjetiva con opiniones de la entrevista brindada por el gerente de Standard Chontal No. 2, así como, guía de observación que sirvió para complementar las ideas y opiniones.

### Según la profundidad del estudio

Según el nivel de profundidad será de tipo descriptivo, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010).

Por lo tanto, un estudio es descriptivo cuando este resalta las características principales de un órgano u objeto a estudiar. Así mismo, estos tipos de estudios se centran en recolectar datos que se describan tal y como es, sin influir en el comportamiento del objeto de estudio. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista. La observación y la revisión documental.

Por lo cual, la profundidad del estudio es descriptivo puesto que, este se limita a conocer y observar el comportamiento de un fenómeno sin responder o explicar: ¿Por qué se da la situación? Además, se analizaron los desafíos que enfrenta la empresa Standard Chontal No. 2 en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Según su Cobertura Temporo – Espacial

Las investigaciones de corte transversal son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado. Estos estudios son especies de “fotografías instantáneas” del fenómeno objeto de estudio. Esta investigación puede ser descriptiva o explicativa (Bernal T. C., 2010).

De acuerdo al autor, la cobertura de una investigación es de corte transversal, debido a que, se analizan datos de variables recopiladas en un período de tiempo sobre una población y muestra. De igual manera ofrecen resultados más descriptivos que experimentales. Dadas sus características, son útiles para describir cómo ha afectado alguna variable a una población en un determinado momento.

En relación con el tiempo, la presente investigación es de carácter retrospectivo de corte transversal, dado que, abarca un periodo de tiempo durante el cual se desarrolló el fenómeno a investigar, además de que los instrumentos implementados para la recolección de datos se aplicaron una única vez a una misma muestra, es por ello, que el estudio se enfocó en describir los desafíos que enfrenta

la empresa Standard Chontal No. 2 para el mantenimiento de sus recursos humanos en el período 2019.

Según el Diseño

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se lleva a cabo en la investigación no experimental, es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

Es decir, este tipo de investigaciones no manipula deliberadamente las variables que busca interpretar, sino que se contenta con observar los fenómenos de su interés en un ambiente natural, para luego describirlos y analizarlos sin necesidad de emularlos en un entorno controlado. Cabe señalar, que las investigaciones no experimentales cumplen más que nada un papel de observadora.

Según el diseño la presente investigación es no experimental, dado que, la manera en que se procedió fue observando, cómo actuaban las variables a analizar y como estas se presentaron en su contexto natural. Por consiguiente, este estudio observo el comportamiento e incidencia de los desafíos que enfrenta la empresa Standard Chontal No. 2 en el subsistema de mantenimiento de sus recursos humanos.

Método científico

La investigación científica es definida por Tamayo como: " Un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar conocimiento" (Sequeira & Cruz, 1994).

El uso del método científico como condición inherente garantiza la cientificidad en la obtención o aplicación del conocimiento y la intencionalidad de la investigación como vía para entender o comprobar los fenómenos que se producen en la realidad.

En esta investigación el uso de este método científico ayudó a desarrollar una serie de actividades personales, así como habilidades investigativas, que contribuyeron a alcanzar mayores éxitos en la empresa a estudiar.

### Método Empírico

El conocimiento empírico es sinónimo del conocimiento común, se origina y desarrolla a base de la relación o experiencia acumulada por el ser humano, de la relación que establece en su medio, con las demás personas, en la satisfacción de sus necesidades (Sequeira & Cruz, 1994).

El autor nos dice que el método empírico se limita a la práctica y a la descripción superficial de hechos particulares lo cual no se explican causas ni relaciones, tampoco precisas que es esencial y que es secundaria en el tipo de fenómeno que se conoce.

En el estudio se practicó este método basado en la experimentación o la observación este caso evidencias que llevaron a poner a prueba la hipótesis planteada en el estudio realizado a la empresa Standard Chontal No. 2.

### Método deductivo:

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (Bernal C. A., 2010).

El método deductivo se refiere a que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las afirmaciones o ideas, es decir, que cuando estas tienen un resultado verdadero y el método deductivo tiene firmeza, la conclusión será verdadera.

Este método que se aplicó en el estudio ayudo a hacer un análisis de la información recopilada de los temas generales para luego aplicarlos a los hechos actuales en la empresa que se hizo este estudio.

#### Método inductivo

Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría (Bernal C. A., 2010).

El autor refleja que este método es para razonar el estudio de pruebas que permitan medir la probabilidad de los argumentos y reafirmar las leyes o principios que fundamenta la teoría.

En la práctica el razonamiento inductivo ayudo a razonar con mayor facilidad los diferentes argumentos los cuales fueron válidos para llegar a conclusiones generales del estudio realizado en la empresa.

#### Método analítico

Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual (Bernal C. A., 2010).

El método analítico es el que descompone todas las partes de un todo o de elementos para así poder estudiar y analizar las causas y los efectos para ello es

necesario conocer la naturaleza del fenómeno y del objeto que se está estudiando para poder entender su esencia y dar una adecuada investigación.

Para el estudio, este método proporcionó habilidades como el pensamiento crítico y la evaluación de hechos e información relativa a la investigación que se llevó a cabo. Este método ayudo a encontrar los elementos principales detrás del tema que se analizó para poderlo aplicar al momento de operacionalizar.

#### Método sintético

Integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad (Bernal C. A., 2010).

Por lo tanto, el método sintético combina los elementos para producir algo nuevo, es decir, que se realiza una combinación de los hechos ciertos para llegar a una solución. Este método parte de lo conocido a lo desconocido.

En la práctica para poner en proceso la síntesis primero se debió hacer un estudio analítico, ya que, el análisis proporciono la materia prima para realizar la síntesis, en otras palabras, la síntesis proporcionó una hipótesis que vinculó los conceptos ya analizados en el estudio, así que, este método llevó de lo abstracto a lo concreto, aplicándose al hacer las conclusiones.

#### Plan de recolección de datos

##### Entrevista

Es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones (Berha, 2008).

Basándose en la conceptualización del autor Berha, la entrevista se ocupa en la recopilación de datos más exacto, porque reúne información verídica de las personas al ser estas entrevistas personalmente ya que, brindan una confianza con el entrevistador al momento de recopilar los datos de dicho tema.

La entrevista se le implementó a la administradora mediante (anexo 2) preguntas enfocadas con la temática de investigación, las cuales brindaron la información necesaria para realizar su análisis.

### Encuesta

A diferencia de un censo, donde todos los miembros de la población son estudiados, las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio (Berha, 2008).

Esta técnica consiste en la recopilación de información de una manera más estandarizada, donde este instrumento permite un análisis más específico de un segmento determinado. De esta manera permite analizar el comportamiento de un individuo o grupo.

Este instrumento se dirigió a empleados, donde se recopiló la información que se necesitó, donde, posteriormente se procedió a la tabulación de los datos obtenidos y se graficaron para analizar los datos obtenidos y enfocarlos al objetivo de la investigación. Cabe destacar que las preguntas realizadas contaron con sus respectivas escalas de esta manera facilitando su interpretación. (anexo 3).

### Observación

Es registrar de manera sistemática y ordena el fenómeno de interés mediante protocolos previamente establecidos o el uso de recursos tecnológicos como el video (Cabrerero, 2009).

Como menciona el autor esta es una técnica en la que se puede recolectar datos mediante la observación de un determinado espacio o lugar, esto se debe hacer sin alterar lo que se ha observado, dado que, lo que se obtenga no será válido.

Este procedimiento se implementó mediante las visitas que se realizaron en la empresa, cabe recalcar que esta técnica de recolección no brindó un cien por ciento de la información que se quería adquirir, pero si se pudo obtener datos que no estaban establecidos en la encuesta y entrevista. (anexo 4).

### Población

Es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia, o bien unidad de análisis (Bernal T. C., 2010).

Es decir, es un conjunto de objetos, sujetos o fenómenos que poseen rasgos afines sobre un determinado estudio que se desea conocer, de tal forma el tamaño de la población es el número de individuos que la conforman.

De acuerdo con este argumento se puede determinar que la población de la empresa Standard Chontal No. 2 ubicada en la ciudad de Matagalpa, posee un número total de 30 trabajadores cuyas personas nos dieron la información necesaria que se requiere para las estimaciones y resultado final.

### Muestra

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio (Bernal T. C., 2010).

Cabe señalar que la muestra es un subgrupo de la población, es decir, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

Fue indispensable para el investigador, ya que, es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzos. Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población. Por ello se tomó una muestra de 29 empleados para llevar a cabo esta variable.

Método de muestreo.

La fase de muestreo es la selección del tipo de situaciones, eventos, actores, lugares, momentos y temas que serían abordados en primera instancia en la investigación, teniendo como criterio aquellos que están más ligados con el problema objeto de análisis.

El muestreo es progresivo y este sujeto a la dinámica que se deriva de los propios hallazgos de la investigación. Incluye al menos el muestreo de las personas, de espacios y escenarios, y de tiempos y momentos. Esto es necesario porque cada actividad humana tiene unos tiempos y cada escenario puede cambiar con el momento del día o la actividad que se desarrolle en él (Bautista, 2011).

O sea, el método de muestreo es una técnica para la selección de una muestra a partir de una población estadística, ya que este proceso permite ahorrar recursos y a la vez obtener resultados parecidos al que pretende realizarse al estudio de la población. Es decir, Un muestreo de toda la población se puede examinar y sacar conclusiones en base a una pequeña parte de la población total dado que los

resultados obtenidos en la muestra son de hecho representativa de toda la población.

Por lo tanto, en esta investigación se usó este método con el fin de hacer un estudio, seleccionar una muestra específica y encontrar hallazgos relevantes para la alimentación de la investigación y de tal manera dar solución o respuestas a las interrogantes.

#### Método Probabilístico.

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales cuantitativos, donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población; estas variables se miden con instrumentos de medición y se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos, donde se presupone que la muestra es probabilística y todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003).

Por consiguiente, las muestras probabilísticas deben cumplir con los elementos de la población que tengan una probabilidad mayor a cero de ser seleccionados en la muestra, además la probabilidad de inclusión de cada elemento en la muestra se conoce de forma precisa. El cumplimiento de ambos criterios es el que hace posible obtener resultados no sesgados cuando se estudia la muestra. En ocasiones, estos resultados no sesgados requieren usar técnicas de ponderación, pero esta ponderación es posible precisamente porque se conoce la probabilidad de que cada individuo sea seleccionado en la muestra.

El muestreo de la investigación es probabilístico, debido a que, el método probabilístico es subgrupo de la población en el que todos los elementos de estas tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Son esenciales en el diseño de investigación transeccional cuantitativos (encuesta), donde se hizo estimaciones de

variables en la población y esta se midió con un instrumento de medición y se analizó con pruebas estadísticas para el análisis de datos.

✓ Formula

Donde N: tamaño de la población

Z: Nivel de confiabilidad

P: Probabilidad de éxito

LE: Máximo error permitido

1-P: Probabilidad de fracaso

$$n = \frac{NZ^2P(1 - P)}{(N - 1)(LE^2) + Z^2P(1 - P)}$$
$$n = \frac{(30)(1.96)^2(0.5)(1 - 0.5)}{(30 - 1)(0.05^2) + (1.96)^2(0.5)(1 - 0.5)}$$
$$n = \frac{(115.248)(0.25)}{(0.0725) + (0.9604)}$$
$$n = \frac{28.812}{1.0329}$$
$$n = 27.89$$

Aproximadamente n=28

Plan de análisis de resultados

Análisis Cuantitativo

En el análisis de la información se utilizó el programa Excel para la elaboración de gráficos obtenido de encuestas realizadas a los colaboradores de Standard

Chontal No. 2, ya que se describió los datos obtenidos de las variables en estudio y posteriormente se efectuó el análisis y discusión de resultados.

### Análisis Cualitativo

Por consiguiente, se utilizó el programa Word para la creación de matrices donde se introdujo los indicadores de las variables, mediante la entrevista realizada a la administradora de Standard Chontal No. 2 y las observaciones directas.

## II. JUSTIFICACIÓN

Las pequeñas y medianas empresas son importantes en el sector económico de cualquier país, claramente representan un gran porcentaje de las personas económicamente activas que permiten desarrollar la economía del país. Debido al gran índice de empleados que estas generan se enfocó este estudio de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del departamento de Matagalpa.

Esta investigación se está desarrollando para dar a conocer a los lectores los desafíos que enfrentan las PYMES en un ambiente de crisis.

Es muy importante el contenido de esta investigación ya que brindara información en cuanto a los desafíos que enfrentan para el mantenimiento de los recursos humanos en momento de crisis; a los empresarios y administradores que trabajan en pequeñas y medianas empresas.

Como futuros profesionales y administradores de empresas, esta investigación sobre “Los desafíos que enfrentan los recursos humanos de las PYMES en el departamento de Matagalpa” ayudara a dar respuesta al problema que enfrentan las empresas bajo la crisis socio-política transcurrida. Por otra parte, ayudará a poner en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera y obtener mayor experiencia, también ayudará como base metodológica para la realización de futuras investigaciones y por supuesto permitirá brindar soluciones ante la problemática ya expuesta. Reconociendo siempre lo importante que es este tema para las PYMES y para la economía del país.

Dicha indagación tendrá un impacto positivo, debido a que, brindara recomendaciones ante la problemática a investigadores y empresarios con respecto al tema que se está abordando, donde se plasmara el análisis de los desafíos, se describirán y se valoraran las estrategias que implementan las PYMES para el mantenimiento de sus recursos humanos en un contexto socio-político crítico. De esta manera también se beneficiarán también aquellas instituciones estatales que

promuevan y desarrollen a las PYMES del país y para el alma mater quedara un antecedente para futuros estudios.

### III. OBJETIVOS

#### Objetivo general

Analizar los desafíos que enfrenta Standard Chontal No. 2 en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

#### Objetivos específicos:

1. Identificar los diferentes desafíos que enfrenta Standard Chontal No. 2 en el mantenimiento de los recursos humanos, durante el periodo 2019.
2. Describir el subsistema de mantenimiento de recursos humanos implementado por Standard Chontal No. 2, durante el periodo 2019.
3. Valorar los desafíos que enfrenta la empresa Standard Chontal No. 2 en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, durante el periodo 2019.

## IV. DESARROLLO DE SUBTEMA.

### Generalidades de la Administración de Recursos Humanos:

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. (Dessler, 2004).

Según el autor los recursos humanos son un pilar fundamental para las organizaciones, ya que, estos se encargan de llevar a cabo diversos aspectos, pero uno de los principales se da en el reclutamiento de su personal, debido a que, de ello dependerá que tan eficiente será la estructura de una empresa y de esta manera puedan cumplir con sus objetivos.

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas no toman muy en cuenta el tener procesos eficientes para reclutar al personal, dado que, es necesario contar con diversos recursos para poder llevar a cabo esto, las PYMES no cuentan con estos recursos y en ocasiones ni con el conocimiento. Por lo que se basan en prácticas y conocimientos empíricos. Por lo tanto, la calidad y desempeño de la fuerza laboral de algunas PYMES, está ubicada en un segundo plano.

### 4.1. Desafíos que enfrentan las PYMES:

#### 4.1.1. Desafíos del entorno

Desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos, dos de los principales desafíos del entorno son: la administración de recursos humanos a escala internacional y las relaciones que la empresa debe mantener con el sector oficial de cada país. (Werther & Davis, 2008).

Es decir, el autor señala estos dos aspectos de mayor importancia para la Administración de Recursos Humanos, en vista que hoy en día se está en constante evolución en lo que respecta a la Administración, las empresas o dirigentes de estas deben de estar en retroalimentación en cuanto a estos cambios. Por otra parte, el sector oficial asimila estos cambios que se pueden implementar en el mundo empresarial, para de una u otra manera favorecer los sectores más importantes de un país.

Las empresas tienen una importante relevancia en el país debido al seguimiento que brinda el estado para este sector, que genera un gran porcentaje al crecimiento de la economía del país, sin embargo, las pequeñas y medianas empresas se mantienen estáticas en cuanto a la actualización de sus procesos administrativos y sobre todo de los recursos humanos, no se enfocan en estar en constante evolución que les permita obtener la calidad en sus gestiones. También se debe a que muchos de los desafíos que enfrentan las empresas obstaculizan su crecimiento por no contar con planes que les ayude a afrontar estas amenazas.

#### 4.1.1.1. Desafíos externos

La competencia internacional es hoy más aguda que en el pasado. Ese factor obliga a las organizaciones contemporáneas a mantener una visión no sólo a corto o mediano plazos; las organizaciones modernas deben visualizar y planear a largo plazo. Toda empresa necesita considerar factores macro ambientales. Se trata de un nuevo desafío para las empresas, que con frecuencia se encuentran demasiado obsesionadas por el corto plazo, lo cual las vuelve miopes. Introducir la cultura de la perspectiva a largo plazo en la organización puede convertirse en el principal desafío estratégico de la gerencia. Las organizaciones modernas se desempeñan en un ambiente turbulento, en el cual abundan los desafíos de todo tipo. Con frecuencia, la organización y su departamento de capital humano ejercen mínimo grado de control sobre su entorno exterior. (Werther & Davis, 2008).

Los desafíos de carácter externo se originan en factores como los cambios tecnológicos, económicos y culturales, y los generados por el sector público. Cada uno de estos factores influyen en la forma en que la organización alcanza sus objetivos. Con frecuencia la organización y su departamento de personal ejercen mínimo control sobre su entorno exterior. Estos desafíos modelan la forma en que la organización opera y por esta razón influyen sobre el departamento de personal. (Sanchez, 2013).

Desde las conceptualizaciones de los dos autores estos coinciden en que las empresas con frecuencia no pueden tomar el control de su entorno exterior, esto se da porque no está en las manos de las organizaciones poder ejercer su intervención en los cambios que se vienen desarrollando, sin embargo, estas pueden adaptarse a estos factores que varían con el tiempo, debido a que, estos influyen de una u otra forma en el cumplimiento de los objetivos.

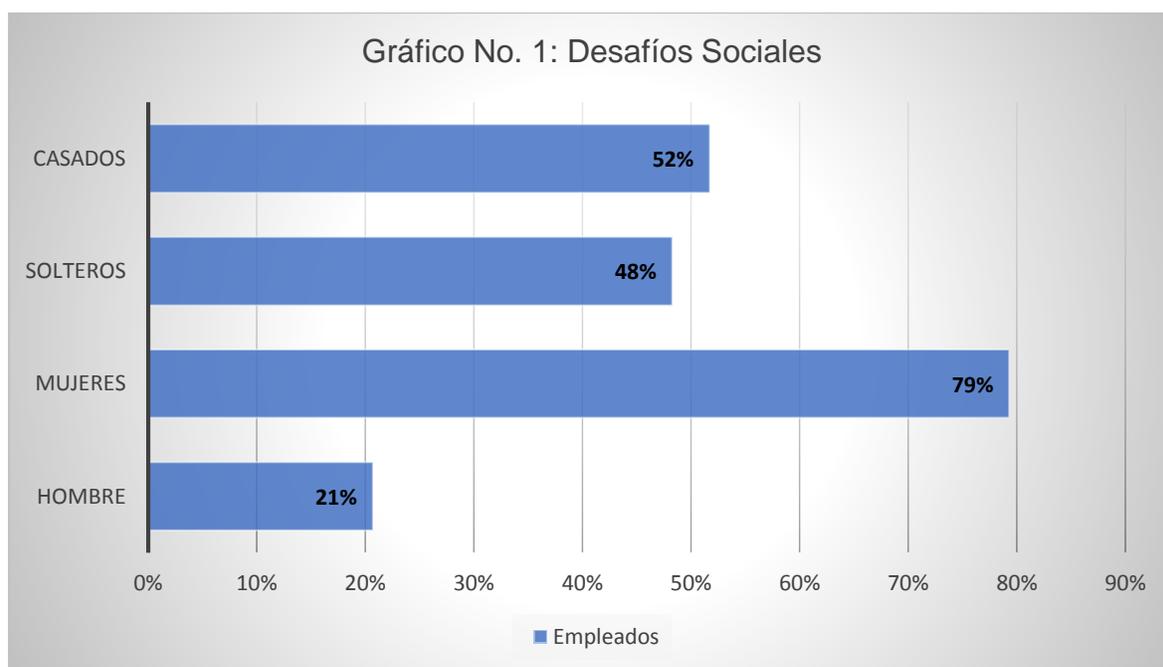
En la actualidad, los nuevos desarrollos que se dan en los elementos tecnológicos, económicos, culturales, entre otros. Han obligado a las empresas a gestionar de otra forma sus recursos humanos, el grado de preparación que se espera de ellos y el desempeño eficiente que se necesita, asimismo, las organizaciones no precisamente piensan en cambiar el personal sino también capacitarlos ante las modificaciones que se vienen dando. Como se mencionó anteriormente, de ello depende el cumplimiento de las metas de la empresa.

#### 4.1.1.1.1. Desafíos sociales

Los cambios sociales son siempre complejos y no necesariamente “buenos” o malos en todos los casos. Por ejemplo, tres claras tendencias actuales en la población latinoamericana son: esperar más tiempo antes de contraer matrimonio, menor índice de natalidad y mayor número de divorcios (Werther & Davis, 2008).

Así como en la estructura social, han resaltado la importancia de la gestión de los recursos humanos. Por ejemplo, hemos asistido a un crecimiento importante de la población activa como consecuencia de la incorporación de la mujer al mundo del trabajo (Dolan, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

Ambos autores coinciden, en el papel importante que la mujer vino a desempeñar al incorporarse al mundo laboral, dando un nuevo giro a las empresas que estaban regidas por la fuerza laboral del hombre, donde la mujer solo estaba destinada a las labores del hogar y no para desarrollar un puesto en una organización.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados

Para conocer las características del personal de la empresa Standard Chontal No. 2, se preguntó a los empleados, en cuanto a su estado civil un 52% son casados y 48% solteros; de los cuales 79% son mujeres y 21% hombres, lo que sustenta la información brindada por la administradora, que caracterizo su personal en un 80% mujeres y 20% hombres. En observación directa se pudo constatar que la fuerza laboral está conformada por personal de ambos sexos.

Los resultados anteriores reflejan que el personal de esta empresa tiene características homogéneas, lo que impacta favorablemente en el comportamiento organizacional de la empresa, además se observa que se ha incorporado a la mujer a la fuerza laboral de la organización desafiando los mitos y tabúes de la sociedad. Además, tomando en cuenta las características de las actividades de la organización, se requiere de una fuerza laboral en su mayoría femenina.

Retomando lo anterior, esta empresa actualmente no enfrenta este tipo de desafío, debido a que, cuentan con los recursos humanos balanceados, donde tanto el hombre, como la mujer pueden desempeñar los mismos puestos sin que haya esos paradigmas que la sociedad ha creado en el entorno de la mujer. Ha sido tan importante el impacto de la mujer en el entorno social que ha desarrollado un pensamiento de auto superación que la ha llevado a no solo ser una trabajadora más de una empresa, sino también superar las barreras y crear su propia empresa y poder dirigirla.

#### 4.1.1.1.2. Desafío: cambios económicos

La economía mundial ha pasado de una situación caracterizada por la competencia entre mercados nacionales semi abiertos a una situación de mercados totalmente abiertos, globales e interdependientes, en los cuales se requiere velocidad, flexibilidad y agilidad para competir y cambiar de mercado o de productos (Werther & Davis, 2008).

La economía estudia analiza la evolución de la economía global: las tendencias de los precios, la producción y del desempleo. Una vez que se comprenden esos fenómenos, ayuda a elaborar las medidas con las que los gobiernos pueden mejorar los resultados económicos (Samuelson & Nordhaus, 1993).

Con relación a lo que menciona Werther y Davis, estos se enfocan en el funcionamiento del mercado externo y como las organizaciones deben de comportarse ante los cambios que puedan amenazar su estabilidad, en lo que respecta a los otros autores, estos hacen referencia en como la evolución económica afecta tres elementos en particular de las empresas y como el gobierno puede ayudar a disminuir estos factores. En definitiva, las empresas deben de estar preparadas para afrontar las dificultades externas.

En cuanto a los desafíos económicos en entrevista realizada a la administradora, expresó que los ingresos por ventas del año 2018 disminuyeron, además de afrontar el aumento en los precios de los productos cada año por parte de los proveedores.

Los resultados anteriores muestran que uno de los principales desafíos que enfrenta la empresa Standard Chontal No. 2, es la competitividad de los precios en el mercado y esto puede influir de una u otra manera en las preferencias de los clientes, debido a que, la zona en la que se ubica la organización es ampliamente comercial. Asimismo, otro de los factores por el cual sus ingresos disminuyeron fue por la situación sociopolítica que afrontó el país durante el año 2018, dado que, los clientes tenían como prioridad la adquisición de productos de primera necesidad y no dedicarse a la comercialización.

Se puede referir que, Standard chontal No 2, si enfrenta este desafío de cambios económicos, debido a que, este perjudica la estabilidad económica y el punto de equilibrio de la misma, donde la empresa se ha visto afectada en el aumento de los precios de los productos que esta adquiere para su comercialización, asimismo, la crisis socio política que vive el país ha conllevado que las ventas disminuyan, siendo este un factor perjudicial en su entorno interno, donde puede repercutir en una baja rentabilidad económica y la contratación de menor cantidad de personal indeterminado en comparación a años anteriores, en temporadas de mayor actividad económica. La empresa debe mantenerse

actualizada y con planes de contingencias ante este desafío, está debe de buscar alternativas que ayuden a minimizar el impacto de estos factores o bien adaptarse a los cambios.

#### 4.1.1.1.3. Desafío: cambios políticos

Cuando los países cambian sus estructuras de gobierno, el efecto que tienen esas modificaciones sobre las organizaciones internas es muy grande (Werther & Davis, 2008).

Un cambio político es la transformación que se opera en un sistema político determinado y en todos sus componentes principales. Es por tanto el paso cualitativo de las bases de un sistema a otro diferente (Borroka, 2016).

En cuanto a lo que los autores plantean en sus conceptualizaciones ambos concuerdan en que los cambios políticos pueden afectar diversos sectores como: social, económico, empresarial, etc. Donde estas modificaciones bien pueden ser positivas o negativas de acuerdo a los planes que el gobierno nuevo desee implementar, no obstante, esto implica adaptarse a esto y si no es beneficioso para la organización puede repercutir en desempleo y cierre de operaciones.

De acuerdo a la información de la entrevista brindada se mencionaba que la empresa no se ha visto muy afectada en cuanto a factores salariales, fiscales o tributarios, dado que, siempre se basan en lo que las leyes dictan respecto a la temática abordada.

En la actualidad Standard Chontal No. 2, no ha sido impactada de manera considerable por este desafío, dado que, los altos niveles jerárquicos tratan de cumplir en su totalidad con las estipulaciones legales aun cuando estas tengan cambios o sean reformadas, ya que, es una obligación que adquiere la empresa con los entes gubernamentales y sus empleados.

Por lo anterior, como investigadores se refiere que Standard Chontal no sufre en la actualidad ningún problema en cuanto al desafío de cambios políticos, debido a que, el estado de Nicaragua no ha tenido ningún cambio de estructura política en los últimos años que genere cambios en cualquiera de los sectores en los que la empresa se pueda ver involucrada y tomando en cuenta el giro de la empresa de ámbito comercial no ha recibido un impacto que amenace su estabilidad ya que la política de estado actualmente favorece a las pequeñas y medianas empresas del país, por otra parte, dada la situación sociopolítica que atraviesa el país donde se han hecho reformas a la ley de seguridad social, la organización se ha adaptado a los cambios que han surgido. Esto permite que la organización mantenga en marcha las funciones diarias sin inconvenientes y reteniendo la fuerza laboral.

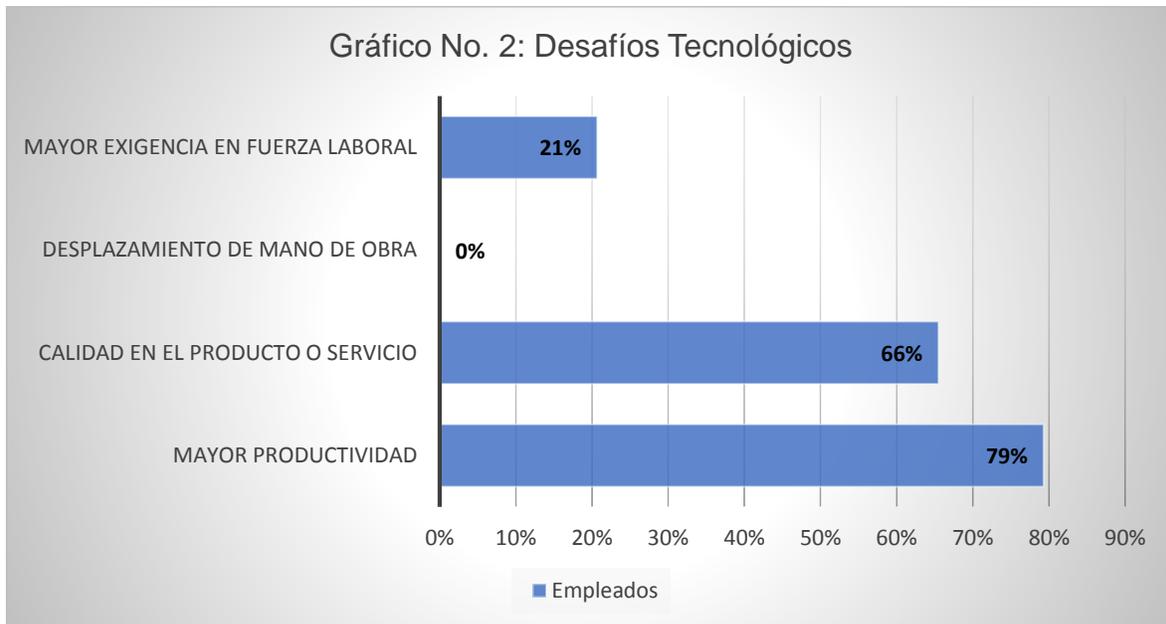
#### 4.1.1.1.4. Desafío: cambios tecnológicos

Los avances tecnológicos que se utilizan en diferentes industrias afectan directamente el modo de vida y trabajo de las personas (Werther & Davis, 2008).

Las empresas, los negocios y los mercados se encuentran, en la actualidad, en un período de rápida transición entre la era industrial y la era de la información. Con la introducción de las nuevas tecnologías, en especial la de internet, se ha acelerado de forma notable este fenómeno. Las organizaciones necesitan adaptarse a las exigencias del siglo XXI si quieren seguir manteniendo su ventaja competitiva. En este contexto, los responsables de los recursos humanos juegan un papel muy importante por el impacto que tienen sus actuaciones sobre la rentabilidad de las empresas (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

Con relación a lo que ambos autores describen, hoy en día se está viviendo una gran revolución tecnológica y se debe de estar en constante actualización de los avances tecnológicos. Siendo esto una gran influencia para las empresas ya que de una u otra manera influyen en su medio interno y externo, estas se encuentran

en la obligación de apropiarse a estos factores de cambio, dado que, tiende a tener una gran influencia en su entorno para poder competir en el mercado.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Se encuestó a los trabajadores para identificar los efectos que ha causado la tecnología en la empresa Standard Chontal No 2, obteniendo como resultado que el 79% de los empleados indica que la tecnología ha generado mayor productividad en sus actividades, mientras el 66% afirma que este factor ha mejorado la calidad en sus servicios y, por otra parte, el 21% concluye que éste ha venido a requerir mayor exigencia en la fuerza laboral.

Asimismo, en la entrevista brindada por la administradora menciona que este desafío es visto de manera positiva dentro de la organización, debido a que, este elemento viene a agilizar tareas y los empleados se adaptan rápidamente a estos cambios.

Los resultados indican que en Standard Chontal No.2, la tecnología mide el nivel de competitividad de la organización en la gestión de sus talentos humanos,

ya que, estos se apropian a las nuevas actualizaciones que la organización introduce evitando que estos se vean vulnerables ante el mercado laboral.

Como se menciona anteriormente la empresa no enfrenta este desafío tecnológico, donde, la introducción de este factor genera un impacto positivo que viene a mejorar y facilitar la realización de tareas en el menor tiempo posible de esta manera permitiendo que los trabajadores mejoren la calidad en los servicios que brindan a los clientes permitiendo crear relaciones interpersonales que favorezcan a la empresa en la fidelización de los compradores. Es decir, esto influye en la productividad de la misma. La tecnología permite fluidez en la comunicación de las organizaciones, pues ahora se pueden transmitir mensajes, imágenes, documentos, entre otros, esto de una manera más ágil y eficaz. Es por esto la importancia que las empresas tomen estos cambios como suyos, ya que, de ello dependerá su competitividad.

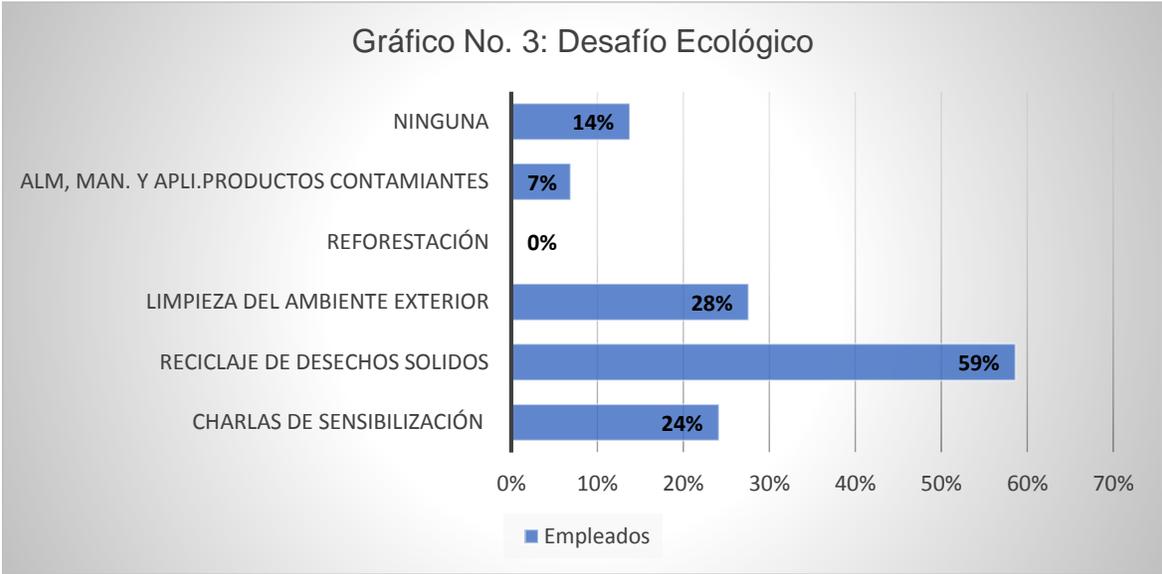
#### 4.1.1.1.5. Desafío: cambios ecológicos

Las organizaciones empresariales nunca existen solamente en un espacio virtual, desconectado de la realidad biológica de la región en que operan. En todos los casos, la organización y sus integrantes son parte de un entorno vivo, que suministra todo tipo de elementos indispensables para la vida (Werther & Davis, 2008).

Las teorías de contingencia, ecológica y de la organización que aprende, tratan el ambiente en forma distinta. Las teorías de contingencias son proactivas y análogas al desarrollo de la administración de contingencia en general; relacionan el ambiente con estructuras de organización específica (Luthans, 2008).

En lo que respecta a los autores señalan que las organizaciones están rodeadas por un sin número de elementos relacionados entre sí que rodean el entorno de la empresa. Las empresas toman este medio como ventaja competitiva

para ofertar sus productos o servicios, durante este proceso se puede introducir elementos de calidad, como por ejemplo etiqueta ecológicas, generados por desechos de envases entre otros, esto para poder competir en el mercado. No obstante, estas empresas no están ajenas a tomar en cuenta el ambiente ecológico, debido a que, diversos sectores se favorecen de estos medios. Por otra parte, estas empresas deben de estar listas ante los riesgos que puedan afrontar de manera anticipada dado que los cambios en el ambiente son acelerados.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

En el gráfico se puede observar los siguientes datos obtenidos de la encuesta a los colaboradores sobre las prácticas que realiza la empresa para el cuidado del medio ambiente, reflejándose que un 59% afirma que se realiza el reciclaje de desechos sólidos, mientras que el 28% indica que se hacen limpieza del ambiente exterior, un 24% confirmo que se realizan charlas de sensibilización , el 14% negó que se realiza algún tipo de actividad y el 7% di se realizarse el almacenamiento, aplicación y manipulación de productos contaminantes.

En conversación con la administradora mencionaba que siempre trata de ubicar la basura en su lugar, aunque el uso de las bolsas plásticas es un desafío

mundial con el que la empresa lucha día a día, además se conserva el material reciclable para luego ser entregado para una organización de servicio sociales, asimismo, en observación directa se pudo constatar que si se hace reciclaje de desechos y ahorro de agua y luz, (Ver anexo No. 7) pero no fue observable la limpieza del ambiente exterior, almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes, uso de basureros ni empaques reutilizable.

De acuerdo a, los resultados obtenidos anteriormente reflejan que la organización es consciente de la responsabilidad que conlleva trabajar en pro del medio ambiente, sin embargo, no cuenta con un plan de trabajo permanente que especifique como y de qué manera trabajar en ello, por lo tanto, los colaboradores no tienen total apropiación de esta responsabilidad y este tipo de situaciones.

Standard Chontal No.2, enfrenta este desafío, ya que, se dedica a un sin número de actividades empresariales donde interviene el medio ambiente con materiales contaminantes tales como plásticos y cartones, sin embargo, en la actualidad la organización aporta de una u otra manera al ambiente a través de la concientización ambiental, esto se ha dado debido a las alianzas que tiene con otras organizaciones dedicadas a trabajar con el reciclaje en específico el cartón. Este tipo de actuación por las empresas ha dado paso a la implementación de nuevos compromisos amigables al medio ambiente, de esta manera fomentando una cultura ambiental en la que todos los colaboradores deben ser partícipes.

Las organizaciones que son proactivas en temas ambientales deben de tener en cuenta que no solo ellos influyen en el deterioro ambiental sino también los agentes secundarios con los que trabajan, por lo tanto, la empresa está inmersa en el ambiente que actúan en él.

#### 4.1.1.1.6. Desafíos del sector gubernamental

Pocos desafíos son tan importantes para las empresas como los que generan los gobiernos de cada país, los cuales constituyen el llamado sector oficial. El gobierno del país y las autoridades de distintos niveles y organismos establecen normas, dictan parámetros y, en general, tienden a influir de manera directa en la relación de la empresa con su personal (Werther & Davis, 2008).

La evaluación de desempeño de la gestión pública está en el centro de las preocupaciones de los tomadores de decisiones de las instituciones gubernamentales, a todos los niveles de la gestión nacional, regional y local. La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública son los fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas (Bonney & Armijo, 2005).

Ambos autores reflejan la importancia que juega el papel estatal en las regulaciones y normas que este aplica en cada país debido a su compromiso con la población y el deber de velar por ellas y sus derechos, así como con las empresas para trabajar en pro del crecimiento económico y social en el país. Por ellos el estado a través de sus diferentes instituciones controla por una parte los procesos y objetivos de las empresas, así como su influencia en la población y regula su fuerza laboral, influyendo directamente en las funciones de la empresa.

En entrevista con la administradora de la empresa comentaba que en relación al impacto que genera las reformas gubernamentales a la organización no es considerable, pero si da paso a que la empresa delegue mayores responsabilidades a sus empleados con contrato indeterminado, con el menor índice de personal requerido convirtiéndose en una limitante para la organización.

En cuanto a la respuesta brindada anteriormente, se identifica que la empresa ha recurrido a tácticas donde el personal realiza múltiples funciones, para no verse obligados a tomar decisiones que afecte a su fuerza laboral, debido a los cambios gubernamentales y la manera en que la empresa asume esta responsabilidad, sin embargo, la realización de esta estrategia puede afectar de manera indirecta el comportamiento organizacional.

Standard Chontal No.2, enfrenta este desafío, ya que, como empresa para el estado representa un ente de crecimiento económico para el país, por lo que este se siente comprometido por velar y apoyar el trabajo de esta organización. Por lo tanto, está es regulada a través de leyes y reglamentos creados y aprobados por el estado como son los impuestos sobre renta, derechos y deberes de los trabajadores, crecimiento económico, gestiones contables, todas las anteriores son ejecutadas por diferentes instituciones que verifican su estricto cumplimiento en dicha organización. Sin embargo, la reforma en leyes ha generado un impacto económico en la empresa representando la parte patronal en cuanto al seguro social y a su vez en el talento humano sobrecarga laboral para mantenerlos en la organización.

En síntesis, la empresa Standard Chontal enfrenta los desafíos externos económicos, ecológicos y gubernamental, impactando estos factores al ambiente externos, debido a que, la organización no tiene control sobre estos y pueden ocurrir en cualquier momento, obligando a la empresa a confrontarlos.

#### 4.1.1.2. Desafíos Internos

Además de los desafíos externos a que debe hacer frente, la organización también necesita resolver los desafíos internos. Estos derivan de que por lo general las organizaciones se plantean múltiples objetivos, los cuales no siempre armonizan entre sí. En cierto grado, los objetivos corporativos: de ventas, de carácter financiero, de servicios, de producción, etcétera, pueden estar en conflicto con los

propósitos del departamento de administración de capital humano. Entre los desafíos de carácter interno se encuentran: los sindicatos, las necesidades informativas de la organización y la cultura específica de una empresa (Werther & Davis, 2008).

Para los autores los desafíos internos que enfrentan las empresas están directamente enfocados en el departamento de recursos humanos, donde, estos impactan en el desarrollo de las actividades de la organización ya sea de manera positiva o negativa. La actuación de la fuerza laboral definirá los desafíos que tenga que enfrentar la empresa, ya que, esto puede traer tanto debilidades como fortalezas. La organización está comprometida con llevar el rumbo de la empresa de manera correcta, debido que, tienen que controlar los sindicatos, el comportamiento organizacional y la comunicación interna.

En Nicaragua las pequeñas y medianas empresas tienen un compromiso con sus colaboradores para mantener la armonía y productividad de la empresa, sin embargo, también deben satisfacer a sus colaboradores a través de estrategias que están consideradas convenientes en cuanto a remuneraciones y fortalecer una cultura interna, que genere que los recursos humanos funcionen en pro de objetivos sustanciales de la empresa.

#### 4.1.1.2.1. Desafíos de la administración de capital humano

Este desafío fundamental implica la necesidad de efectuar aportaciones positivas en áreas como el diseño de la estrategia corporativa de la empresa, en lo tocante a capital humano; el uso óptimo del talento que posee la empresa, para lograr mejores resultados corporativos; la aplicación eficiente de las herramientas tecnológicas disponibles, para aprovechar al máximo los recursos, y la creación de una cultura basada en niveles de alto desempeño, llevando a que el departamento de administración de capital humano logre contribuir de manera positiva a los resultados financieros de la organización (Werther & Davis, 2008).

Las personas es un conjunto que constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerlas más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización (Chiavenato I. , 2007).

En cuanto, a lo mencionado por los dos autores coinciden que el capital humano es muy importante hasta el punto que la empresa lo necesite, es decir el individuo es valorado por la organización de acuerdo a las capacidades y los aporte que este haga, el conocimiento fortalece la eficiencia y eficacia, así como la productividad y el fortalecimiento cultural de una organización, generando de esta forma un mayor valor a la organización.

En conversación con la administradora esta expone que se trata de mantener a los trabajadores lo más estable posible, aunque a veces es difícil tratar cuando hay constantes problemas con una misma persona, por lo que en esos casos se recurre a tomar medidas que minimicen este comportamiento, sin embargo, hablando externamente no se tiene problemas, ya que, en el sector comercial en que se ubica la empresa, la oferta laboral es similar, y esta se apega a las normas que establece el ministerio de trabajo, por lo tanto los colaboradores no se ven sumergidos en ese tipo de decisiones como los cambios de empresa.

De acuerdo a los resultados de la entrevista, la organización se encuentra estable en cuanto a su fuerza laboral, generando un clima de pertenencia en sus colaboradores, que reconocen los objetivos de la empresa y trabajan en pro del cumplimiento de los mismo.

Por lo tanto, Standard Chontal al contar con la capacidad económica para contraer un departamento de recursos humanos que permite resolver este tipo de necesidades, no se ve afectada con el desafío de la administración del capital

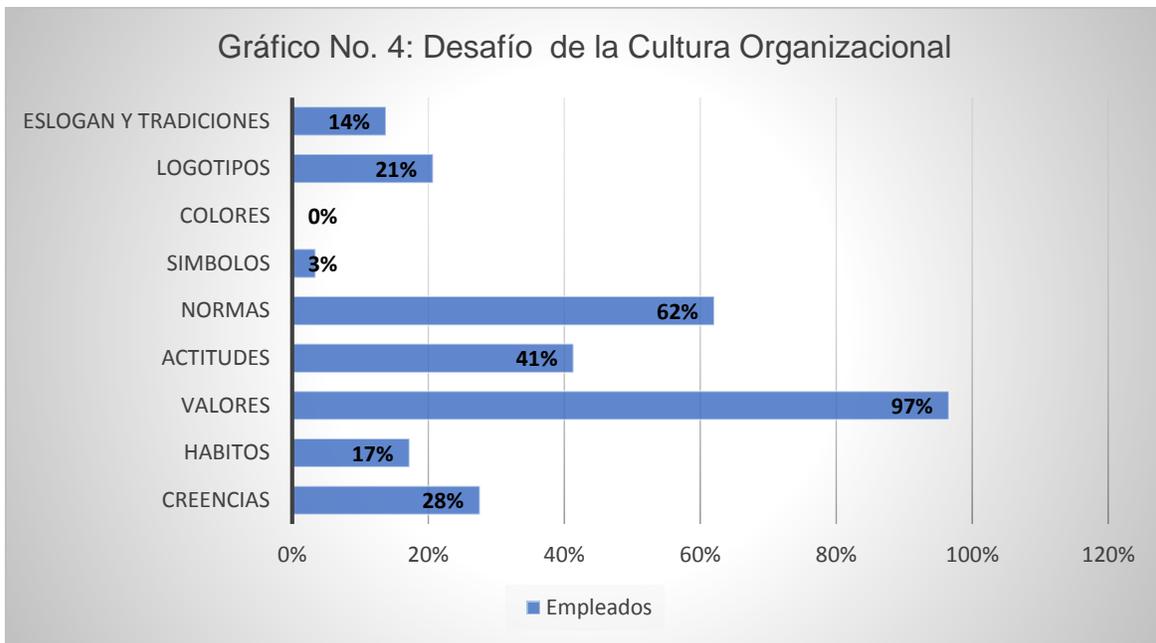
humano, donde como principal ponencia es que las empresas hoy en día busquen personal con mucha competitividad y lo están haciendo con trabajadores de juventud para que estos den un gran valor a la organización.

#### 4.1.1.2.2. Desafíos de la cultura organizacional

Las actitudes culturales de una sociedad pueden constituir elementos de la mayor importancia para el desempeño de una organización. Por ejemplo, la actitud básica del público ha variado en los últimos años respecto a la profesional joven. Un cambio de este tipo puede ejercer profundas modificaciones en la manera en que una empresa sirve a la comunidad (Werther & Davis, 2008).

El único camino viable para cambiar las organizaciones es cambiar su “cultura”, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas. Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización (Chiavenato I. , 2007).

Dichos autores han expresado que un cambio cultural dentro de una organización refleja una balanza de oportunidades, ya que, la implementación de estas definirá cierto comportamiento en la fuerza laboral de las mismas lo que se verá claramente reflejado en el proceso organizacional de la empresa y estos irán en pro de los objetivos de la empresa, por lo que, se deberá tener mucho cuidado al influir en el comportamiento cultural de la estructura organizacional, debido a que, cada individuo que se vaya integrando se irá adaptando a esta cultura con pocas dificultades.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados

De acuerdo a la cultura organizacional de Standard Chontal, los colaboradores respondieron que en un 97% están presente los valores, el 62% las normas, el 41% las actitudes, mientras que el 28% responde que las creencias, el 21% el logotipo, el 17% los hábitos, el 14% el eslogan y tradiciones y el 3% los símbolos. Por otra parte, en entrevista con la administradora mencionaba que los colaboradores acostumbran celebrar cumpleaños y reunirse dos veces a la semana una hora antes de su horario de labores para compartir diferentes temas entre ellos, o bien para realizar diferentes actividades pendientes. En observación se confirmó que todos los factores antes mencionados si estaban presente en la cultura organizacional de la empresa (Ver anexo N° 8) resaltando sobre esto los valores, creencias, eslogan, tradiciones y colores.

En relación a los resultados obtenidos el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores es alto, permitiendo de esta manera mayor productividad en las labores diarias en la organización, por otra parte, los trabajadores tienen un sentido de pertenencia organizacional fuerte.

Por lo cual, esta organización no está siendo afectada por el desafío de la cultura organizacional, ya que, su cultura organizacional es fuerte, dado que, brindando acompañamiento a las actividades extra laborales que se realizan dentro de la organización, evitando cualquier cambio cultural que repercuta negativamente en cualquiera de sus colaboradores, manteniendo la estabilidad cultural y social.

#### 4.1.1.3. Desafío de la productividad

La productividad es el resultado de la correcta utilización de los recursos, en la relación proporcional a los productos y servicios generados; las empresas para generar la producción establecidos por las mismas (Hernandez S. , 2008).

La productividad es un efecto (y no causa) de la administración de varios recursos. La productividad es la relación mensurable que existe entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados para su producción. En el caso de los recursos humanos, la productividad del trabajo humano es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para terminarlo (Chiavenato I. , 2007).

Como mencionan ambos autores la productividad se basa en la correcta utilización de los recursos en las tareas de la empresa lo que hace referencia a la eficiencia de la fuerza laboral, así como, también la eficacia, es decir, la administración del tiempo para llevar a cabo esta tarea, en tanto el menor uso de los recursos y en el menor tiempo posible habrá mayor productividad.

Con referencia, a entrevista la administradora menciona que a los trabajadores se les mide por las funciones que realizan, a la vez, por las metas que se les asigna y por el tiempo recurrido para realizar las operaciones.

Por tanto, los resultados, demuestran que el nivel de productividad de la empresa es medible en diferentes aspectos, lo que infiere positivamente en el sistema de gestión de calidad de su fuerza laboral y servicio brindado.

La optimización de los recursos en Standard Chontal es uno de los esfuerzos por lo que trabaja la administración, ya que esto permite obtener la mayor productividad de la empresa, lo que hace que esta organización crezca cada periodo de tiempo si se logra aumentar la productividad de la misma continuamente. Por lo tanto, la organización no enfrenta el desafío de la productividad, ya que, los trabajadores son medidos de acuerdo a las actividades que realizan y en el tiempo que lo hacen. De esta manera la empresa se ve beneficiada en el cumplimiento de sus objetivos.

#### 4.2. Subsistema de Mantenimiento de los recursos humanos

La retención o mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y de seguridad en el trabajo (Chiavenato I. , 2007).

Por lo tanto, el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos gestiona estrategias que permiten que el colaborador se sienta identificado en la organización y satisfecho con la remuneración recibida por lo que mantendrá captada la fuerza laboral.

Las pequeñas y medianas empresas en Nicaragua optan por planes de remuneraciones que satisfacen poco a los colaboradores debido a los bajos niveles de salud y seguridad laboral con los que estos se vean beneficiados y satisfechos en la organización. Esto se debe al funcionamiento económico que estas empresas desarrollan, por lo tanto, se tiende a tener pocos planes que tengan por objetivo la

retención de los trabajadores y provocando de esta manera un alto índice de rotación laboral.

#### 4.2.1. La remuneración

La remuneración de los trabajadores se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se otorgan al personal, las cuales se derivan de su empleo. Tienen dos componentes principales: los pagos monetarios directos (pagos, salario, incentivo, comisiones y bonos) y los pagos monetarios indirectos (prestaciones económicas como el seguro pagado por empleador y las vacaciones con goce de sueldo) (Dessler, 2015).

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 para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta (Chiavenato I. , 2007).

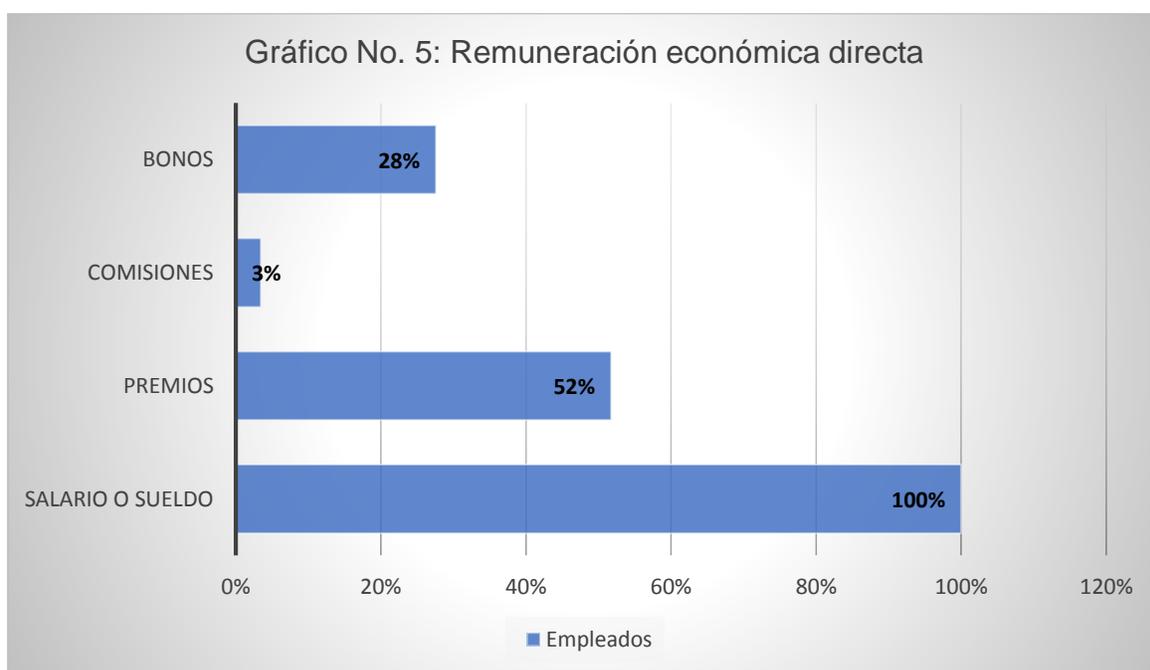
Ambos autores coinciden en que la remuneración es un intercambio entre la organización y el colaborador que permiten una relación entre los dos, mientras el primero ofrece varios tipos de remuneraciones entre financieras y no financieras, la segunda parte a cambio ofrece su fuerza laboral a través de la realización y cumplimiento de actividades específicas según los objetivos de la empresa.

Las empresas comúnmente ofrecen a sus colaboradores pocos tipos de remuneraciones entre las que sobresalen los salarios básicos para los trabajadores y en ocasiones comisiones por ventas o bonos por desempeño laboral lo que implica ciertamente la insatisfacción laboral, en ocasiones las empresas ofrecen solamente el salario básico llevando a los colaboradores al poco desempeño laboral en sus actividades debido a los beneficios que se obtienen a cambio de realizarlas.

#### 4.2.1.1. La remuneración económica directa

La remuneración directa es el salario proporcional al cargo ocupado, empleado recibe en forma salarios, bonos, premios y comisiones (Chiavenato I. , 1988).

De esta manera se entiende por remuneración directa al compromiso que una organización asume cuando contrata una fuerza laboral y tiene que ser remunerado monetariamente de acuerdo al cargo y las responsabilidades que este conlleva y que el colaborador tendrá que cumplir cada una de las actividades al pie de la letra con cautela, responsabilidad y calidad, es decir que de acuerdo al puesto se obtendrá el valor de la remuneración.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.

En cuanto, a las remuneraciones realizadas por la empresa, en los resultados obtenidos según encuesta a trabajadores, ellos expresaron que el 100% reciben salario, mientras que el 52% afirman recibir premios, por otro lado, el 28% reciben bonos y el 3% comisiones. En entrevista la administradora recalca que a los colaboradores se les otorga su salario de acuerdo a lo estipulado por la ley, y para

los días festivos como el día del padre, madre, navidad o bien inicio del periodo escolar se les otorga un incentivo.

En el resultado anterior se refleja que la organización no presenta ningún inconveniente al brindarles remuneraciones a sus empleados, siendo esto un factor de importancia para la organización y sus colaboradores, debido que, de esta manera el personal ve como se les reconocen sus esfuerzos, así mismo, estos se ven comprometidos a seguir dando un mayor nivel de productividad. Cabe destacar que no se le puede otorgar las remuneraciones a toda la fuerza laboral, es por ello, que se toma en cuenta el comportamiento de los individuos y su esfuerzo en las tareas para recibir estos beneficios, esto puede provocar un cierto reto para los integrantes en busca de conseguir este tipo de remuneración.

En Standard Chontal N°2, no afronta este desafío, ya que, se cumple con la principal remuneración que es el salario para sus empleados, donde hay elementos que se toman en cuenta para brindar a los colaborados una remuneración extra a la ya brindada, donde sobresalen los premios que se dan de acuerdo al comportamiento y cumplimiento de tareas siendo otorgado al final del año, como también los bonos que se brindan en determinadas fechas ya antes mencionadas, siendo esto un efecto positivo para la organización y su personal, dado que, se estimula al individuo a ser más eficiente en sus tareas.

#### 4.2.1.1.1. Salario

El salario representa una de las transacciones más complicadas ya que, cuando una persona acepta un puesto, se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización y, por ello, recibe un salario. De este modo, el hombre empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable (Chiavenato I. , 2007).

“En un sentido lato, aplicable tanto a sueldo como a salario, puede definirse: “toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo” (Reyes, 2008).

Según los dos autores el salario es el costo monetario que la organización asume como consecuencia de las actividades que brinda un individuo a la organización, es decir, deberes y derechos que el colaborador adquiere con anticipación una vez firmado el contrato laboral por un tiempo determinado.

En base a entrevista brindada, se menciona que los parámetros utilizados para estipular los salarios de los empleados son, de acuerdo a responsabilidad en los puestos haciendo énfasis en el encargado de seguridad, responsable de personal y contador devengan otros salarios. Recalcando que el gerente se rige por lo que se estipula en la ley (salario mínimo).

De acuerdo a lo expresado por la administradora Standard chontal No 2, los salarios de los empleados se estipulan mediante lo que mandata el código del trabajo, de esta manera mostrando la responsabilidad que tiene el empleador con el empleado de retribuir el servicio brindado a la organización. Aunque la empresa considera que hay ciertos puestos que se debe estipular el salario por ambas partes libremente por la responsabilidad que requiere este.

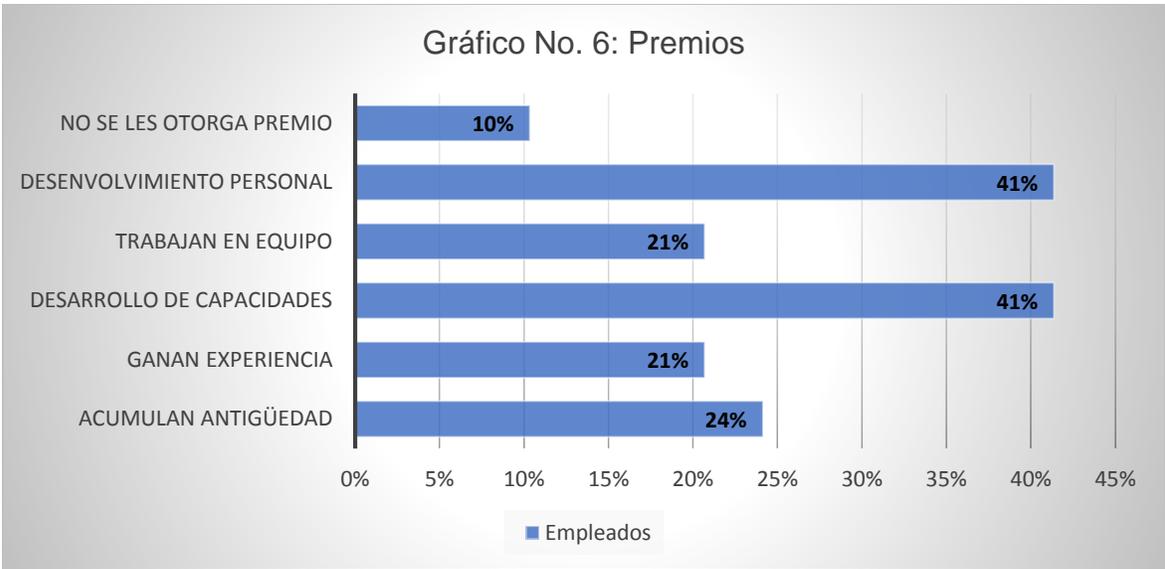
En esta organización no se enfrenta este desafío. Cabe destacar que los salarios varían en cada empresa, de acuerdo al rubro que se dedique y la rentabilidad con la que cuente. Standard Chontal No 2, se dedica específicamente al sector comercio, lo cual en el país se establece un salario mínimo para las empresas que se dedican a esta actividad económica.

#### 4.2.1.1.2. Premios

Los premios que brinda la organización resaltan principalmente la excelencia del servicio y el grado de responsabilidad del trabajador (Chiavenato I. , 2007).

Entendemos por premio laboral el que obtienen los trabajadores cuando acumulan antigüedad, ganan experiencia, desarrollan nuevas capacidades y aumentan su contribución al trabajo de sus compañeros y al desenvolvimiento de las empresas. El premio laboral alienta la superación técnica y profesional, la dedicación y el compromiso, y obviamente genera satisfacciones, pues quienes lo obtienen están comprobando que su esfuerzo tiene el reconocimiento que merece (Laserna, 2018).

Por lo tanto, los autores concuerdan en que los premios permiten que el colaborador se sienta identificado con la organización porque al recibir un premio siente que su trabajo y todo su esfuerzo es completamente reconocido y celebrado por la organización, generándole completa satisfacción y ánimos de seguir esforzándose, superándose y contento de seguir contribuyendo a la causa de la organización.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.

Partiendo de los resultados de las encuestas realizadas el 41% del personal indica que se les otorga premios por el desenvolvimiento personal, mientras el 41% afirma que reciben esto por su desarrollo personal, por otra parte, el 24% destaca

que por acumular antigüedad perciben premios, así mismo, el 21% destaca que por el trabajo en equipo se les brinda este elemento, y el 21% da como resultado que, por ganar experiencia, por último, el 10% confirma que no se les otorgan premios. Con respecto a la entrevista brindada, se menciona que los empleados reciben premios al final del año donde el gerente los evalúa individualmente para otorgarlo.

En base a los resultados en la empresa Standard chontal No 2, la fuerza laboral se encuentra motivada y satisfecha en la organización, debido a que, los altos niveles reconocen el esfuerzo que los empleados muestran al desarrollar sus funciones, servicios brindado a los clientes y por su comportamiento. Cabe señalar que no todos los colaboradores pueden ser premiados, dado que, las actitudes y acciones pueden influir en el comportamiento organizacional creando un ambiente negativo entre compañeros.

Por ello, no se enfrenta este desafío, En Standard Chontal No. 2 suelen reconocer el trabajo de sus colaboradores, brindan premios a los trabajadores por sus actividades tanto mensuales como anuales ya sea por el hecho de ser el mejor vendedor, o por destacarse en la producción. Por otro lado, tomar en cuenta la opinión a la que puede contribuir tu fuerza laboral es una manera de premiarles y reconocer lo cuán importante es para la empresa.

#### 4.2.1.1.3. Comisiones

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

Se aplican fundamentalmente en la función de las ventas, son muy conocidos y tienen diversas formas. Se basan en una retribución de acuerdo con el volumen de ventas, habitualmente se trabaja con un salario base, pero a veces no; de esta manera el vendedor cuenta con una garantía cuando por factores ajenos a su dominio las ventas descienden drásticamente (Morales & Velandia, 1999).

Los autores coinciden en que las comisiones son un factor importante para las ventas en una empresa, ya que, las comisiones estimulan al colaborador y lo dirige disciplinadamente a comprometerse con su labor, donde, del cumplimiento de sus actividades dependen las comisiones obtenidas. Dependiendo del bien o servicio ofrecido por la empresa es que se establecerá el punto de partida entre el salario base y la comisión generada por el colaborador.

Con referencia a los datos obtenidos en encuesta aplicada a trabajadores (Ver anexo 5) muestra que el 100% de los empleados indican no recibir comisiones. Por otra parte, en la entrevista brindada por la administradora menciona que la empresa no trabaja con comisiones por ventas.

Con base en la información recopilada Standard Chontal No 2, no otorga comisiones puesto que, la organización trabaja sus ventas de contado esto se da por políticas ya establecidas previamente por la empresa.

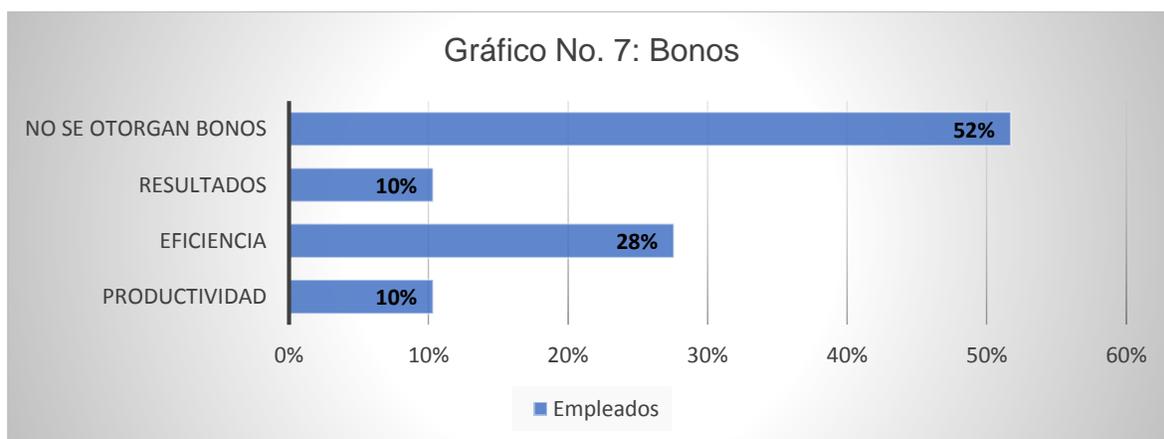
Actualmente Standard chontal no practica esta estrategia de retención y mantenimiento de la fuerza laboral, ya que, de acuerdo a (Werther & Davis,2008) un vendedor puede percibir este beneficio por cada artículo colocado y la característica comercial a la que se dedica la empresa puede o no, otorgar las comisiones, es por ello, que no enfrenta este desafío, además las empresas que utilizan estas tácticas de comisiones son las que se caracterizan por ventas de bienes y servicios con una gran demanda en el mercado.

#### 4.2.1.1.4. Bonos

Una bonificación es un pago de incentivo que complementa el salario básico, tiene la ventaja de pagar más a los empleados por esforzarse más mientras que, al mismo tiempo, les proporciona seguridad de un salario básico (Sherman & Bohlander, 1992).

Son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de productividad. Por lo general se ponen en práctica junto con un ingreso básico fijo. Además de la compensación que estipula su contrato y que por lo común determina la ley del trabajo recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúa después de haber alcanzado determinado nivel (Werther & Davis, 2008).

Los autores determinan que los bonos son un tipo de remuneración que se caracteriza por obtener una cantidad monetaria, partiendo de un salario en un periodo de tiempo ya estipulado; El bono se otorga cuando un empleado ha cruzado el límite de la producción, venta o tareas establecidas y ha sido efectivo por lo tanto la patronal reconoce la faena realizada llevando al empleado a un rango de integración organizacional alta.



Fuente: Autoría propia partiendo de encuesta a empleados.

En base a encuesta realizada, con referencia del porque razón reciben bonos los empleados, se manifiesta que el 52% indica no recibir bonos, mientras que, el 28% refleja que, por su eficiencia, asimismo el 10% indica que por su productividad y finalmente el otro 10% menciona recibirlo por sus resultados. Por otra parte, la administradora respecto a esta interrogante argumenta que, se le otorga un bono de inicio escolar a los empleados que tienen hijos por iniciar su período educativo, asimismo, les proporcionan esta remuneración a los trabajadores más productivos al finalizar el año.

En concordancia a los datos que se obtuvieron, se manifiesta que los incentivos que la empresa brinda a sus trabajadores van de acuerdo al buen desempeño laboral que estos han manifestado durante un determinado tiempo, es por ello, que no toda su fuerza laboral puede verse beneficiada por este elemento, ya sea, por el comportamiento de los individuos o bien las circunstancias no lo amerita.

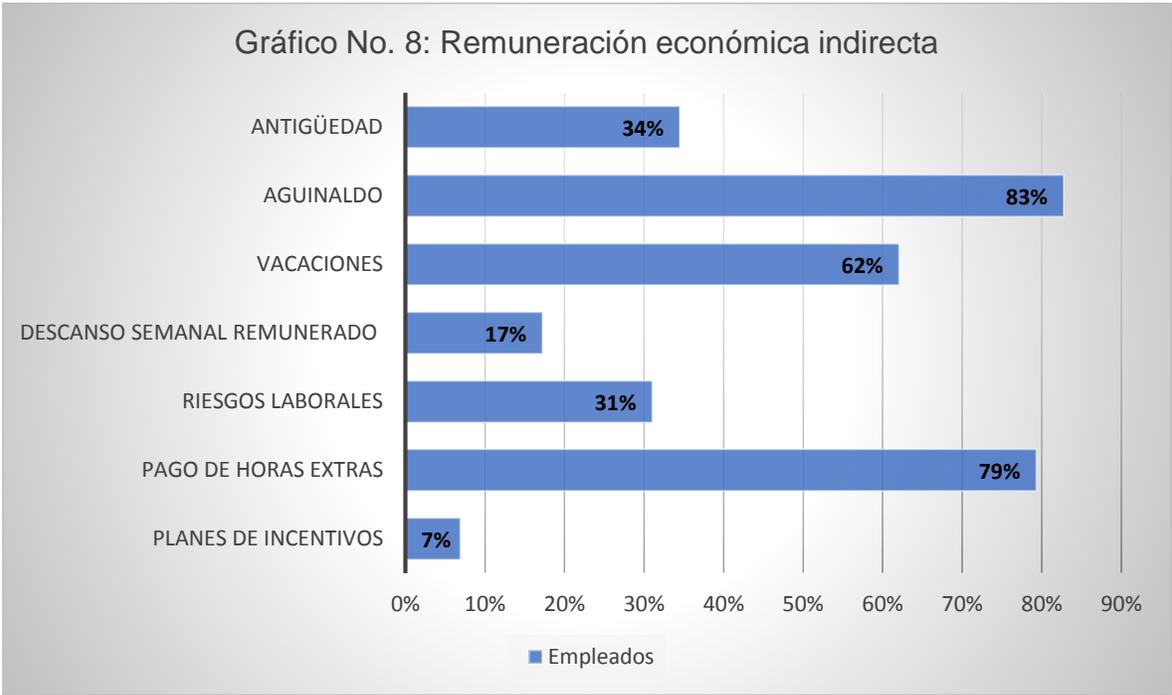
En definitiva, Standard chontal No 2, usa este método con frecuencia, ya que, los bonos permiten eficiencia laboral y compromiso en los empleados, por otra parte, estas remuneraciones estimulan la competitividad y dan valor adicional al trabajador de esta manera se crea una reacción que vaya encaminada hacia los objetivos donde ambas partes se ven beneficiadas. Sin embargo, un porcentaje de los colaboradores expresa no recibirlo, esto se da, debido a que, solo se le otorga a la fuerza laboral que cuenta con hijos que estén en periodos escolares y los colaboradores que al final del año la empresa considera efectivos durante el mismo, esto genera en los trabajadores mayor compromiso para alcanzar las expectativas de la organización. Por ello la organización no enfrenta este desafío.

#### 4.2.1.2. La remuneración económica indirecta

La remuneración económica indirecta es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y

servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (peligrosidad, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.) participación de utilidades, horas extra, así como el dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (Chiavenato I. , 2007).

Es decir que la remuneración indirecta más que una forma de mantenimiento de los trabajadores, son obligaciones y responsabilidades de las que se apropia la organización, ya sea, por ley regulada por el estado o por la filosofía de responsabilidad social empresarial que la empresa fomente. Este tipo de remuneración permitirá que el empleado reconozca que tan importante es para la organización y hasta que nivel se preocupa por cada uno del individuo que la integran.



Fuente: autoría propia a partir de encuestas realizada a empleados.

Mediante encuesta aplicada con referencia a que tipo de remuneraciones indirectas reciben, los empleados en un 83% afirman que reciben aguinaldos, el

79% les pagan horas extras, el 62% reciben vacaciones, mientras que el 34% expresan percibir antigüedad, el 31% asegura que la empresa está comprometida con los riesgos laborales, el 7% reconoce los planes de incentivos. De acuerdo, a entrevista a la administradora, esta expresaba que los trabajadores reciben horas extras cuando estos la realizan, el séptimo día o las 48 horas semanales estipuladas por la ley.

En cuanto, a la respuesta anterior, las remuneraciones indirectas es el compromiso del que se apropia la organización para con sus empleados fuera de cualquier contrato laboral, generando un impacto positivo, de lealtad y confianza por los colaboradores, permitiendo que en Standard Chontal No. 2 se pueda retener su fuerza laboral, ya que, ellos mismos reconocen el esfuerzo de la organización e impulsa la motivación y los empleados se alinean al éxito de la empresa.

Standard Chontal No.2 es muy cautelosa con este tipo de remuneraciones pues normalmente solo cumplen con las obligatorias, es decir, las retribuciones que son reguladas por el gobierno de Nicaragua. Siendo sensibles los planes de salud y seguridad laboral, sin embargo, se reconoce el trabajo extra laboral que los trabajadores realizan. Por lo tanto, la empresa no afronta este desafío.

#### 4.2.1.2.1. Por ley:

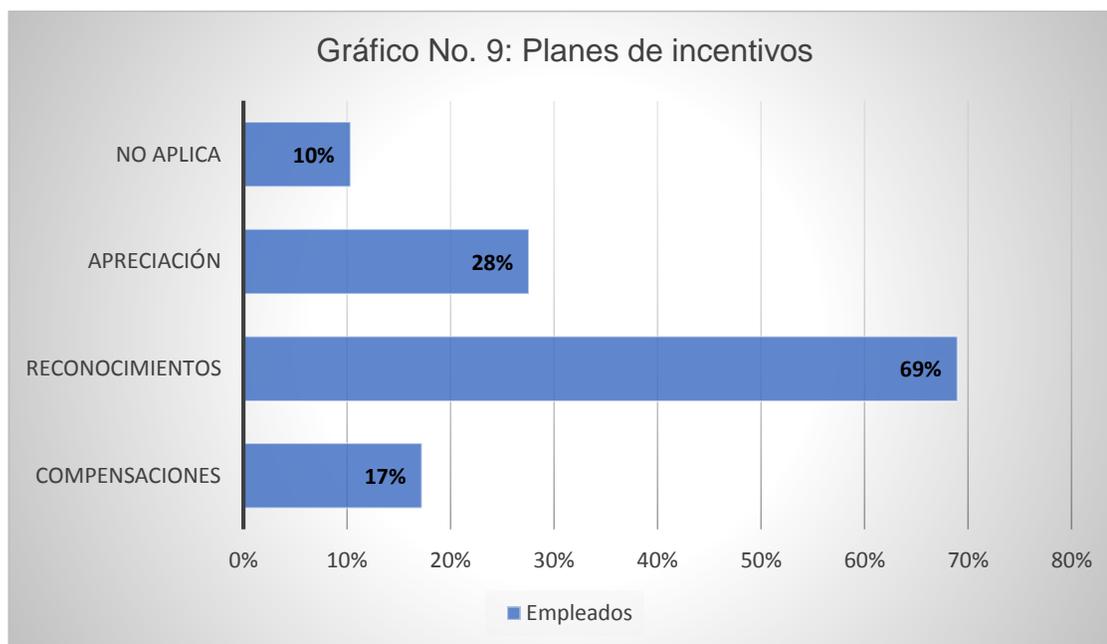
##### a. Planes de incentivos

En general, los planes de incentivos existentes son muy variados y su elección se realiza, en muchos casos, en función de actividad de la empresa. Es más probable que se utilicen los planes de incentivos cuando los costes de mano de obra son elevados, el mercado es competitivo en cuanto a costes, la tecnología no está evolucionada y los resultados de un empleado son relativamente independientes de los obtenidos por otros. Estos factores pueden influir también en el plan completo que se utilice. La forma más fácil de estudiar los planes es en función del ámbito de

su aplicación: individual, de grupo o de la organización en su conjunto (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

Existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labores, sea este manual o profesional. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios (Werther & Davis, 2008).

Los autores coinciden en que los planes de incentivos son completamente generales en las empresas, es decir, sin importar al sector que estas se dediquen, tienen la posibilidad de brindar incentivos a sus colaboradores, estos normalmente pretenden estimular el desempeño de su actividad laboral y aumentar la productividad. Los incentivos son muy beneficiosos tanto para la empresa como para los colaboradores.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

A partir de la encuesta realizada los colaboradores en cuanto a los planes de incentivos que utiliza la empresa, los empleados concuerdan en un 69% que se les brinda reconocimiento, el 28% se les incentiva por apreciación, mientras que el 17%

reciben compensaciones y el 10% no aplica. Mientras que en entrevista se mencionaba que los incentivos se dan de manera espontánea, es decir, no se cuenta con un plan anual de este y es brindado en momentos determinados a trabajadores con mayor antigüedad, es decir, personas que ya tienen más de cinco años trabajando en la organización.

Con base a los resultados se determina que Standard chontal lleva a cabo tácticas para mantener y retener a su fuerza laboral, sin embargo, los métodos que llevan a cabo para incentivar a sus trabajadores los llevan de manera empírica. No obstante, este factor no aplica a toda su fuerza, ya que, no todos tienen el mismo tiempo colaborando con la organización.

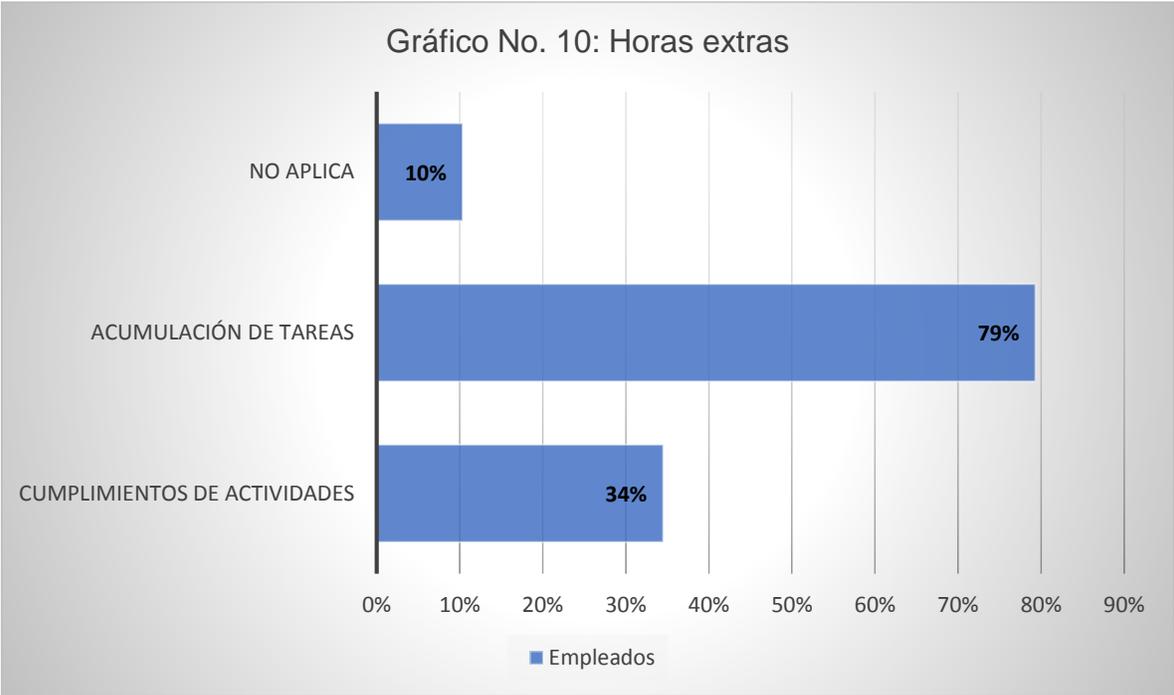
En otras palabras, en Standard chontal No 2, no se enfrenta este desafío, ya que, los incentivos logran resultados efectivos para los objetivos de la organización, sin embargo, la empresa no cuenta con un plan escrito que la oriente como y de qué manera debe otorgar estos beneficios para que sus empleados sean consciente de lo que están recibiendo y porque lo reciben. No obstante, se implementan los incentivos; manejando el aspecto financiero lo más discreto posible con sus empleados. Por lo tanto, la organización debe tomar en cuenta desarrollar un documento donde se manifiesten los indicadores que se toman en cuenta para motivar al personal y este se encuentre satisfecho con los beneficios recibidos por la organización.

#### b. Horas extra

“El trabajo que se realice fuera de las jornadas ordinarias constituye horas extraordinarias” (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1996).

Las horas extraordinarias son todas aquellas que sobrepasan la jornada laboral establecida por contrato (Martínez, 2016).

Según los autores coinciden en que las horas extras no es más que, toda actividad laboral realizada por un individuo fuera de los horarios laborales establecidos tanto por la ley como por el contrato laboral individual entre el empleado y el empleador. Mismas que deben ser reconocidas y remuneradas obligatoriamente por el empleador con carácter de esfuerzo extra por sus empleados siempre y cuando el empleador disponga de este tipo de esfuerzo por sus colaboradores.



Fuente: Autoría propia partiendo de encuesta a empleados.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, sobre la realización de horas extras, el 79% de los colaboradores afirma realizarlas cuando hay acumulación de tareas, mientras que el 34% dice realizarlas para el cumplimiento de actividades y el 10% dice no realizarlas. En entrevista la administradora mencionaba que se requiere la realización de horas extras solamente al inicio y fin de año por el movimiento económico de esas fechas.

Referente a los resultados, las horas extras se realizan en temporadas necesarias donde aumentan las ventas, por lo tanto, permite que los colaboradores realicen sus actividades sin ningún tipo de presión que se interponga en la productividad de la empresa.

Standard Chontal No.2, no enfrenta este desafío, ya que, las realizaciones de actividades extra laborales son remuneradas económicamente, las horas extras tienden a realizarse en periodos cortos cuando las ventas mejoran, es común que los colaboradores sobrepasen su jornada laboral, sin embargo, pocas organizaciones reconocen este esfuerzo extra realizado por su fuerza laboral.

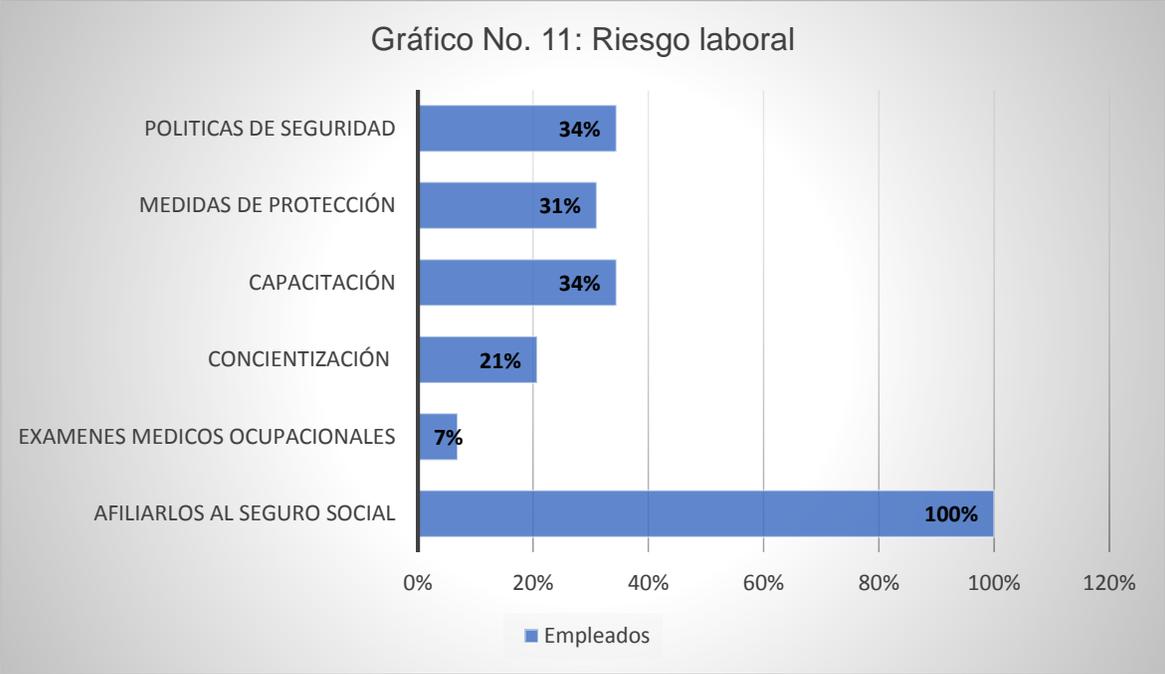
#### c. Riesgo laboral

Cuando el trabajador no esté cubierto por el régimen de seguridad social o el empleador no lo haya afiliado al mismo o por no haber pagado la cuota en tiempo y forma correspondiente, este último deberá pagar la atención medica general o especializada, medicamentos, exámenes médicos, tiempo para sanar, prótesis y órtesis, rehabilitación y pagar las indemnizaciones por muerte o incapacidad ocasionadas por el accidente de trabajo o la enfermedad profesional. Así mismo se le deberá pagar los salarios y sus respectivas prestaciones de ley (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2014)

Los riesgos laborales son una realidad inevitable, los problemas de seguridad y salud laboral son de una importancia tan capital que los directivos deben promover el desarrollo de una cultura organizacional de concienciación para la seguridad. Durante el proceso de planificación estratégico, los gerentes de línea tendrían que incorporar la seguridad a través del desarrollo de políticas y de objetivos (Dolan, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

Es decir, los autores concuerdan que el riesgo laboral en las empresas es difícil de controlar, sin embargo, no es imposible, esto va en dependencia de las

estrategias y métodos utilizados por las empresas para evitar los riesgos para sus colaboradores. Por otra parte, la organización como la seguridad social, que la misma empresa debe asegurar para el individuo, tendrá que asumir todos los costos financieros que en ley se estipulan por un riesgo laboral.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados

De acuerdo, a instrumento aplicado a trabajadores, se observa, que el 100% está afiliado al seguro social, el 34% recibe capacitación, el otro 34% indica conocer las políticas de seguridad, asimismo, el 31% afirman tener medidas de protección, por otra parte, el 21% recibe charlas de concientización y, por último, el 7% corrobora gozar de exámenes médicos. Por su parte, la administradora describe que este factor es de suma importancia, ahora bien, la empresa cuenta con sus políticas de seguridad, por su parte, el órgano de seguridad social (INSS) realiza exámenes semestrales a los empleados, esto es un programa que tiene este ente con la empresa. Por otra parte, se pudo constatar en observación directa la capacitación y concientización que se les hace a los colaboradores (Ver anexo No. 9)

Recapitulando, los riesgos laborales están a la orden del día y estos no se pueden controlar, sin embargo, standard chontal no deja de un lado el anticiparse a estos riesgos, ya que, de esto depende que sus colaboradores desarrollen sus actividades en un ambiente seguro, es por ello que, la empresa tiene bien previsto las medidas, herramientas y políticas que debe implementar para realizar mejor sus gestiones y funcionamiento de la organización.

Standard chontal No 2, no sufre este desafío, puesto que está comprometida para trabajar en pro de evitar un riesgo laboral en sus colaboradores, garantizando el cumplimiento de la Ley 618, ley general de higiene y seguridad del trabajo. Por lo que hacen uso de las estrategias más conveniente para la organización y para sus trabajadores, de esta manera evita el ausentismo y la rotación tanto como el riesgo de enfermedad y accidentes para los mismos.

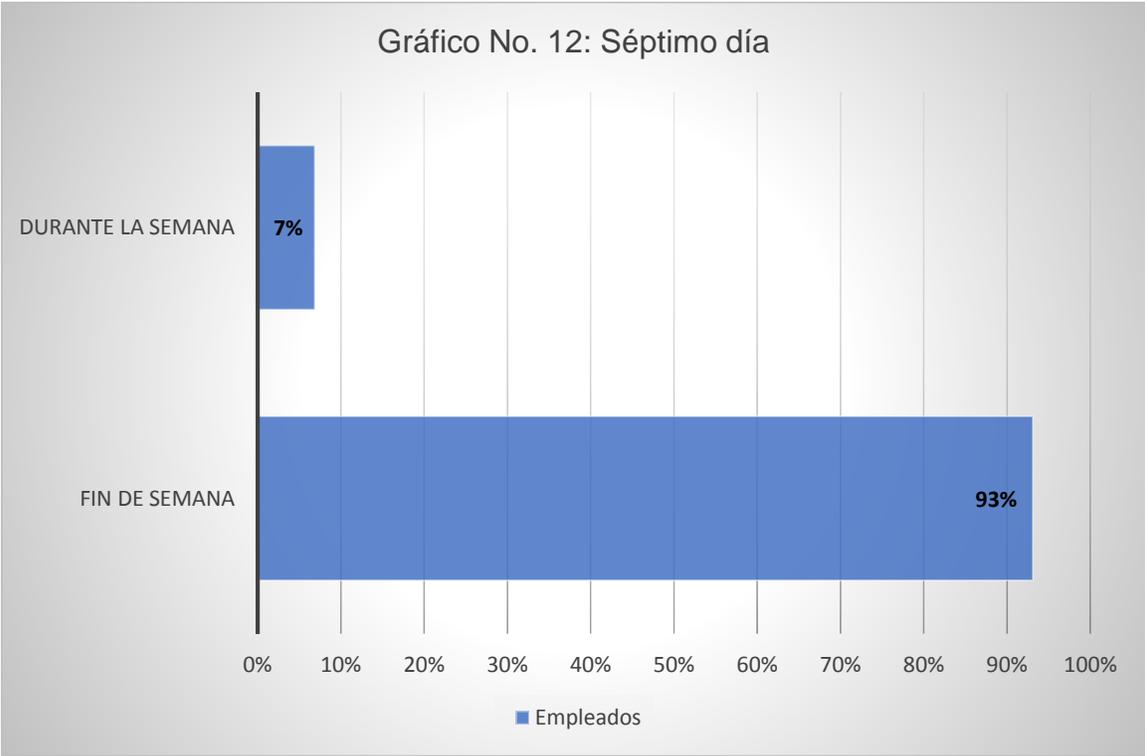
d. Descanso semanal remunerado (7mo día)

“Por cada seis días de trabajo continuo o horas equivalentes, el trabajador tendrá derecho a disfrutar de un día de descanso o séptimo día, por lo menos, con goce de salario íntegro. El día de descanso semanal será el domingo, salvo las excepciones legales (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1996).

La finalidad de los descansos remunerados es que los trabajadores puedan recuperar las energías desgastadas durante la semana laborada y destinen tiempo para sí mismos y sus familias, así como el reconocimiento de determinados días en función de las festividades o acontecimientos por feriados. Estos días de descanso son retribuidos con la remuneración equivalente a los ordinarios días de trabajo (Toyama & Vinatea, 2016).

Los dos autores afirman que en cuanto a descanso semanal remunerado se refiere, las empresas están obligadas a brindar un día de descanso luego de una jornada de seis días de trabajo donde el colaborador ha cumplido con sus horas y

actividades laborales que con anticipación se establecieran. Este séptimo día es un derecho para los empleados, ya que, en este se podrá descansar y/o disfrutar con la familia y realizar actividades personales del individuo.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.

En el gráfico se puede observar los siguientes datos obtenidos de la encuesta aplicada a empleados al que se les pregunto cómo la empresa brinda su séptimo día; obteniendo como resultado que el 93% de los colaboradores perciben este beneficio el fin de semana, por otra parte, el 7% indica que su séptimo día se les brinda durante la semana. Cabe señalar en entrevista realizada a la administradora se pudo extraer que el séptimo día a los colaboradores se les da en su mayoría los fines de semana.

De acuerdo a los resultados obtenidos anteriormente la empresa Standard Chontal No 2, si cumple con el séptimo día establecido por la ley a todos sus empleados, cumpliendo con los estatutos del Código del trabajo Ley N° 185.

Destacando que el personal que señala recibir este día durante la semana, ocurre por motivos personales o bien por consenso de ambas partes el cual es comprendido por la empresa.

En Nicaragua el ministerio de trabajo regula las actividades relacionadas en los recursos humanos de las empresas, es por ello, que Standard chontal No 2, no enfrenta este desafío, debido a que, cumple con el día de descanso para sus colaboradores, sin embargo, algunas organizaciones por su naturaleza o tipo de funciones no precisamente brindan el mismo día a todos sus colaboradores, optan por rotarles el día, para evitar que baje la productividad de la empresa.

#### e. Vacaciones

“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” (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1996).

Las empresas deben manejar varias políticas relacionadas con las vacaciones y los días festivos. Tienen que decidir, desde luego, el número de días libres de los empleados y cuáles serán (si acaso) los festivos pagados (Dessler, 2009).

Los dos autores argumentan que las vacaciones son algo indispensable y apegados a ley son de estrictos cumplimientos para los trabajadores, ya que, estos tienen derecho a quince días de descanso cada seis meses laborados. De las organizaciones dependerán que métodos utilizara para el cumplimiento de este derecho y como hacerlos.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta realizada a trabajadores.

En cuanto, a los siguientes datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, se preguntó de qué forma gozan sus vacaciones en Standard Chontal No 2; destacando que un 72% de ellos reciben sus vacaciones semestrales, mientras el otro 17% las recibe mensual y por último un 10% de los empleados señalaron recibirla anualmente.

Así mismo en la entrevista que se realizó a la administradora de Standard Chontal menciona que a los trabajadores sus vacaciones se les otorga descansadas.

Por medio del instrumento aplicado se constató que Standard chontal les brinda las vacaciones descansadas a sus trabajadores siendo estas semestrales de esta manera haciendo cumplir lo establecido por la ley, con respecto a retribuir el servicio prestado por el empleado a la organización.

En la actualidad, Standard chontal No.2, no afronta este desafío, dado que, cumplen con este derecho para sus colaboradores, sin embargo, si sus labores son necesarias para la empresa, esta decide cambiar el periodo para otorgarles estas vacaciones. Cabe destacar que, el brindar este derecho a su fuerza laboral beneficia a ambas partes, ya que, el colaborador mejora su salud, productividad y elimina el

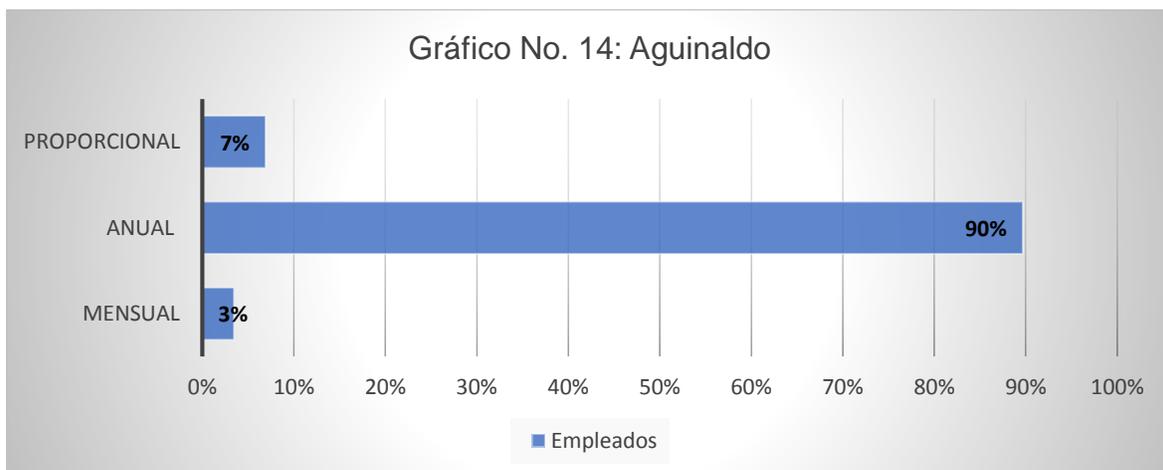
estrés, mientras que la otra parte evita el ausentismo provocado por enfermedades derivadas por jornadas laborales continuas.

#### f. Aguinaldo

Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le pague un mes de salario adicional después de un año de trabajo continuo, o la parte proporcional que corresponda al periodo de tiempo trabajado, mayor de un mes y menor de un año (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1996).

Es el salario adicional que tiene la obligación de pagar el empleador a sus trabajadores después de un año de trabajo continuo. En este caso ser de un mes completo o la parte proporcional correspondiente al periodo de tiempo trabajado mayor de un mes y menor de un año (Arguello, 2016).

Ambos autores afirman que el aguinaldo es una remuneración económica correspondiente al monto de un salario mensual y que el empleador por ley está comprometido a brindárselo al empleado siempre y cuando este hubiera cumplido con un año de actividades laborales para la organización, no obstante, si el empleado no cumple este periodo, el monto será proporcional de acuerdo al tiempo trabajado habiendo por lo menos con un mes de trabajo.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta realizada a trabajadores.

En la aplicación de la encuesta en la gráfica se muestran los siguientes datos sobre de qué manera la empresa les otorga el aguinaldo a los trabajadores de Standard Chontal No. 2; por lo que un 90% de los colaboradores de la empresa contestaron que su aguinaldo es dado anual, por otra parte, un 7% señalo que se les da proporcional, mientras que el 3% señalan recibirlo mensualmente. Así mismo, de acuerdo a la entrevista brindada por la administradora de Standard Chontal hace saber que la empresa concede el aguinaldo en los primeros diez días del mes de diciembre a como está estipulado en la ley.

Concretizando los resultados, la empresa estipula que el décimo treceavo mes se otorga en el periodo establecido por el estado de Nicaragua de manera general a los empleados. Aunque en algunas ocasiones este beneficio no es percibido en su totalidad debido al tiempo que el individuo lleve colaborando en el año laboral establecido.

Este no es un desafío para la empresa Standard chontal No.2, puesto que, la organización está comprometida a cumplir con los derechos laborales. De esta manera se puede fidelizar y comprometer al trabajador, como también, mejora el clima laboral siendo un factor importante para la empresa.

#### g. Antigüedad

El tiempo que un empleado ha estado trabajando en una compañía, división, departamento o puesto, se conoce como antigüedad. Aunque la gerencia prefiere generalmente el desempeño como base fundamental para cambios en las compensaciones, los sindicatos tienden a favorecer la antigüedad. Creen que la utilización de la antigüedad proporciona una base objetiva y honesta para los aumentos de sueldos. Muchos líderes sindicales creen que los sistemas de evaluación del desempeño son demasiados subjetivos y permiten que la gerencia premie arbitrariamente a su empleado favorito (Wayne & Noe, 1997).

La antigüedad laboral se refiere a la duración del empleo o servicio prestado por parte de un trabajador. Por ejemplo, un empleado que ha estado trabajando para la empresa tan solo 3 años. La antigüedad puede ser utilizada para justificar la concesión de las asignaciones de elección de trabajo en donde los trabajadores más antiguos son recompensados con la posibilidad de elegir sus horarios como recompensa por el largo plazo de servicios prestados. La antigüedad laboral empieza a contabilizarse a partir del primer contrato (Werther & Davis, 2008).

Para ambos autores la antigüedad es parte del tiempo y la experiencia que un colaborador se acredita a su favor por laborar en una empresa, esto permite brindarle un punto más de confianza al individuo por parte de la organización, obteniendo ciertos privilegios y comodidades en la empresa, la antigüedad se adiciona al empleado año tras años desde que inicia actividades con la empresa.

Como resultado de la encuesta llevada a cabo (Ver anexo 6) se obtuvo que el 100% de los empleados afirman no recibir remuneración por antigüedad laboral. De acuerdo, a entrevista la administradora expresaba que no se les brinda este beneficio a sus empleados.

En concordancia, a los resultados anteriores la antigüedad laboral no es una obligación a la que esté sujeta la empresa, por lo cual, los trabajadores no pueden exigir esta remuneración.

Como se ha expresado, la compañía enfrenta este desafío, ya que, al mantener el salario mínimo entre los trabajadores antiguos y nuevos genera insatisfacción laboral entre compañeros, afectando directamente el clima organizacional.

#### 4.2.1.2.2. Voluntaria:

##### h. Servicios sociales

Los servicios sociales son un medio indispensable de complemento y apoyo, proporcionado y financiado por la empresa para estimular y para mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y productividad (Chiavenato I. , 1988).

Diferentes prestaciones pueden englobarse en este renglón; entre ellas las guarderías infantiles, las agencias de cuidados a las personas de la tercera edad, los programas de reconocimiento de gastos por reubicación, los de integración o provisión de fenómenos y los de suplemento a los servicios de la comunidad (Werther & Davis, 2008).

Según los autores los servicios sociales permiten retener al colaborador de una manera más ingeniosa, favorable y comprometida a la empresa, es una forma de apoyar al empleado a través de planes que les favorezcan, esta es una manera que la empresa utiliza con el objetivo de solucionar ciertos problemas o preocupaciones que permitan al trabajador efectuar muy bien sus labores sintiéndose seguro y responsable con la organización.



Autor: Autoría propia partiendo de encuesta a empleados.

En cuanto a la encuesta sobre los servicios sociales que brinda la empresa del 100% de los colaboradores el 83% dijo no recibir ningún tipo de servicio social, mientras que el 7% dijo Guardería y otros tipos de servicios sociales, el 3% que se brinda el cuidado a personas de la tercera edad y el 0% por transporte, comedor subsidiario y reconocimientos por gastos de reubicación. En entrevista la administradora mencionaba no brindarles este tipo de remuneración a sus empleados.

De acuerdo a los resultados obtenidos la organización no brinda este tipo de remuneración a sus colaboradores, cabe señalar, que el beneficio social en una empresa permite la retención del talento humano y la motivación laboral para una organización.

Nicaragua es un país que cuenta con una mínima cantidad de grandes empresas comprometidas socialmente con sus colaboradores, Standard Chontal No. 2, enfrenta este desafío al no remunerar a los colaboradores en este sentido, donde estos puedan motivarse, y esforzarse más por la organización y facilitar que la fuerza laboral encuentre sentido de pertenencia con la filosofía de la empresa.

La organización enfrenta desafíos en la remuneración económica indirecta sobre la antigüedad laboral y servicios sociales, ya que estos factores han impactado en la desmotivación de los colaboradores y el esfuerzo de que estos desarrollen en sus labores.

#### 4.2.1.3. Extraeconómica

Las modalidades no financieras compuestas por el prestigio, reconocimiento, estabilidad de empleo, recursos que utiliza la empresa para mantener y motivar al empleado, estas modalidades no integran ningún gasto sirven para recompensar al empleado por su desempeño laboral (López & Otero, 2015).

Es decir que los autores afirman lo importante que es motivar al trabajador, demostrándole lo importante que es para la organización, el compromiso que tiene la empresa para mantener la estabilidad de sus empleados en ella y hacerlos sentir dignos de sus empleos a través de las premiaciones de moral y autoestima. En donde la empresa no requiere de costos monetarios, más que de afecto, pasión y tiempo para ellos.

Las pequeñas y medianas empresas nicaragüenses incluyen este tipo de métodos para sus colaboradores, ya que esto eleva los niveles de productividad y de integración en la empresa por parte del asalariado, una manera de condecorarlos es reconociendo el esfuerzo del vendedor del mes, por ejemplo. Algo muy común en las PYMES del país.

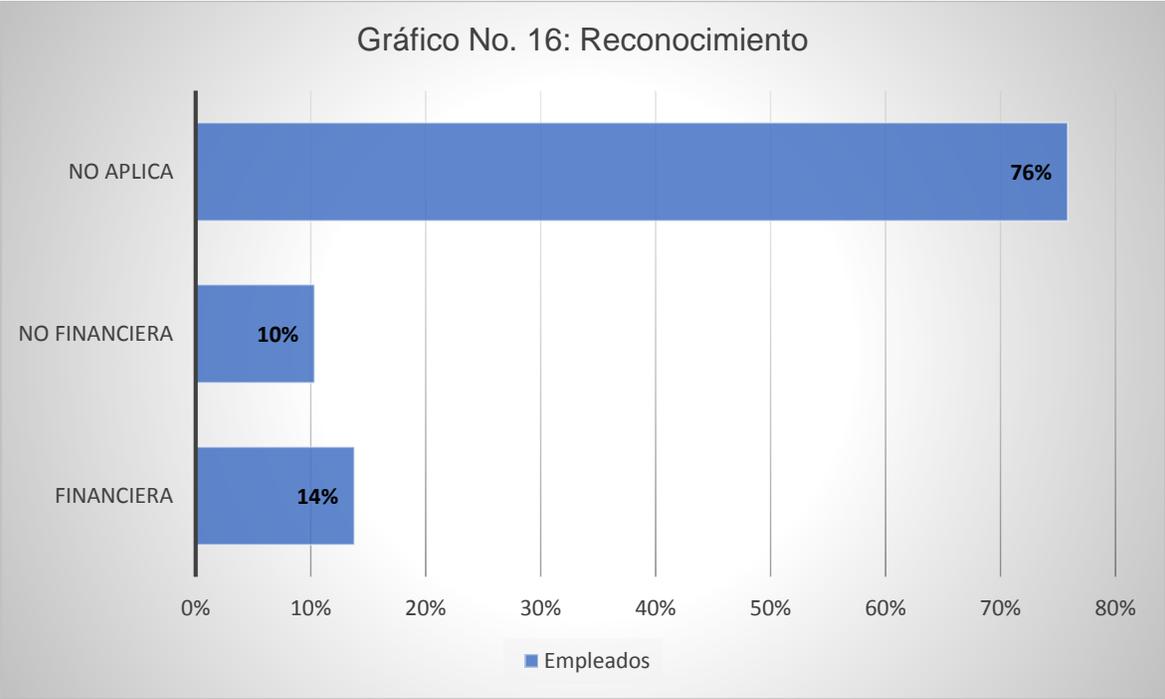
#### 4.2.1.3.1. Relativa al ambiente de trabajo:

##### a. Reconocimiento

Los premios de reconocimientos son pagos o créditos correspondidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias en la organización. La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelo para los demás trabajadores. El premio de reconocimiento puede ser otorgado por el gerente o cliente interno de un colaborador o equipo, quien debe comunicar a la dirección por que se entrega el reconocimiento (Chiavenato I. , 2009)

Estos incentivos no financieros son especialmente comunes en los departamentos de ventas, al paso que ceden la prioridad a los programas de comisiones y otros similares. En estos casos, los incentivos no financieros (llamados también no monetarios) sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico (Werther & Davis, 2008).

Los autores concuerdan que las empresas deben brindar este reconocimiento no monetario para sus empleados, las áreas de ventas en una organización son las más beneficiadas con este tipo de remuneración. Es muy importante, ya que, se hace entrever que los colaboradores reconocidos son un ejemplo a seguir dentro de la empresa por lo demás integrante, por lo que hacen más competitivas las labores de los individuos.



Fuente: Autoría propia partiendo de encuesta a empleados.

En referencia a la encuesta realizada sobre el reconocimiento del desempeño de los trabajadores, estos representados en un 76% que no aplican esta forma de incentivo, mientras que el 14% aseguran recibirla financieramente y el 10% la recibe de forma no financiera. En conversación la administradora mencionaba que los reconocimientos solamente se dan de manera no financiera, reconociendo a los colaboradores que hayan tenido el mejor desempeño del mes compartiendo sus conocimientos con los demás integrantes de la organización, Ya no se hace por productividad, debido a que, genera murmuraciones entre ellos mismos.

En base a los resultados obtenidos, los reconocimientos que se dan con el fin de que los colaboradores sientan un estímulo de parte de la organización, generando que los trabajadores sientan mayor confianza en ella y un sentido de pertenencia más completo, donde se le reconoce su talento de compartir con lo demás.

Standard Chontal No. 2, no enfrenta este desafío, es decir, sabe reconocer a los empleados más destacados en sus labores, sin embargo, no lo hace en cuanto a los resultados en el desempeño laboral, más bien se hace por las relaciones laborales que estos practican en la empresa, debido a que, suele ser mal interpretado por los demás colaboradores, dándose a malos entendidos como los favoritismos entre los empleados y empleadores, entre otras que pueden mal interpretarse.

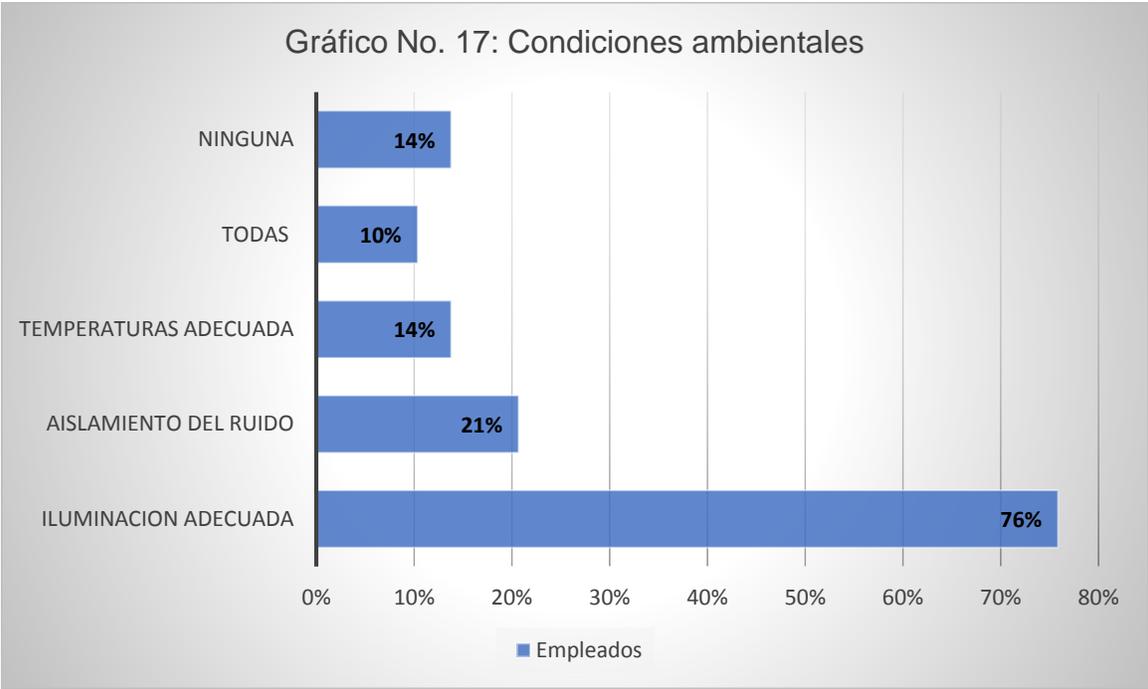
#### b. Condiciones ambientales

Al hablar de las condiciones ambientales del trabajo nos referimos a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización. Es decir, al ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un puesto (Chiavenato I. , 2007).

Las características físicas del lugar de trabajo, que incluyen las máquinas y las herramientas utilizadas, pueden crear tensión. El hecho de que el lugar este repleto de personas, que haya ruido excesivo, que este mal alumbrado y que las estaciones de trabajo y equipo tengan pobre mantenimiento, probablemente pueda afectar en forma adversa al estado de ánimo de los empleados e incrementar la tensión (Mondy & Robert, 1997).

Los autores coinciden que el ambiente laboral será igual a la productividad de los empleados, es decir, las empresas deben preocuparse por las infraestructuras,

maquinarias y todo lo que rodea al empleado en el círculo laboral, ya que esto se verá reflejado en la actitud y productividad del empleado.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados

Concerniente a la encuesta realizada sobre las condiciones ambientales el 76% de la fuerza laboral contempla la iluminación adecuada, el 21% percibe el aislamiento del ruido, el 14% dice tener temperaturas adecuadas, el 10% menciona contar con todas la anteriores.

Según la entrevista brindada por la administradora mencionaba que en área de oficinas se cuenta con aire acondicionado, iluminación adecuada y aislamiento del ruido exterior, en el resto del edificio de trabajo se cuenta con claraboya que permite mejor iluminación y los ventiladores que moderan la temperatura del espacio de trabajo. En observación directa en efecto se constató que el edificio cuenta con la iluminación y temperatura adecuada (Ver anexo N° 10) sin embargo, el aislamiento del ruido solamente aplica en las oficinas administrativas y financieras.

Referente a los resultados anteriores, las condiciones ambientales influyen en la salud de los colaboradores, repercute positivamente en ellos y por ende hay un mayor rendimiento laboral. La fuerza laboral reconoce el esfuerzo de la organización al influir en las condiciones ambientales que se le brindan, esto va en dependencia del área funcional que ocupe cada uno, por ello en los resultados una parte afirma tener unas opciones, mientras que otros reconocen otras condiciones.

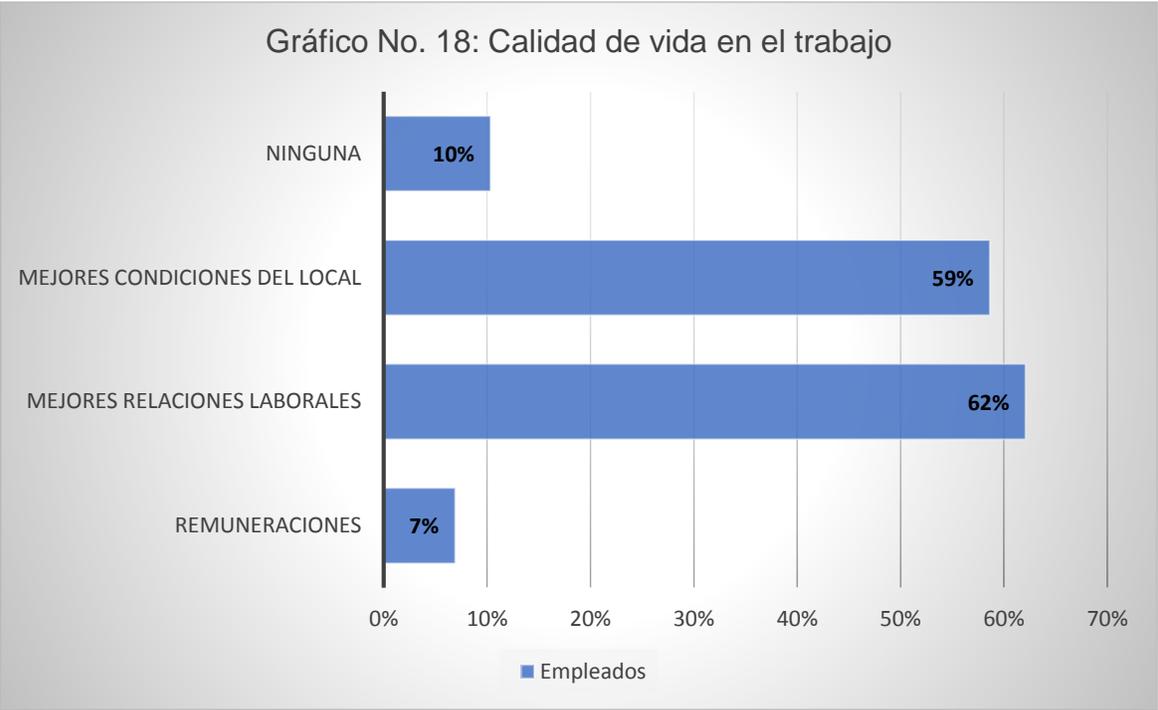
Por lo tanto, Standard Chontal No. 2, no enfrenta este desafío, es bien cuidadosa con las condiciones ambientales en el que se encuentran sus empleados, ya que para ella es importante las condiciones de trabajo en las que se encuentren cada uno de sus colaboradores debido a la productividad que quiere generar en ellos la organización.

#### c. Calidad de vida en el trabajo

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben de contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realicen y recompensadas adecuadamente por su contribución (Chiavenato I. , 2007).

La calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Hay empresas que tienen “buen ambiente” y otras que lo tienen “malo”. Por desgracia son demasiados los empleados y los profesionales de los recursos humanos que toman el ambiente de una empresa con la misma pasividad y resignación con que aceptan que caiga la lluvia o que haga frío en el invierno. En realidad, son muchas las medidas que pueden tomarse para mejorar la vida laboral (Werther & Davis, 2000).

Para ambos autores la calidad de vida laboral se ve reflejada de acuerdo al ambiente en el que están rodeados los trabajadores, los recursos humanos de las organizaciones tienden a trabajar poco en este aspecto, debido a que, tienen poco actuar e iniciativa que influya en ellos, entre los factores que se encuentran en la calidad laboral está la satisfacción de un empleado por estar bien remunerado de acuerdo a las actividades que realiza, encontrar compañeros de trabajo con un nivel de motivación y actitud alta.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Respecto a las encuestas aplicadas sobre la calidad de vida en el trabajo, los integrantes de la organización afirman en un 62% que se hacen mejores relaciones laborales, el 59% existen mejores condiciones del local, el 10% afirma que no se realiza ninguna acción, mientras que el 7% expresa sobre las remuneraciones. Por otra parte, la administradora mencionaba que se cumplen con las remuneraciones, y se ha venido trabajando en las condiciones del local y las relaciones laborales.

En referencia, a los resultados obtenidos, la calidad de vida en el trabajo está basada con un mayor impacto en las relaciones laborales y los colaboradores se encuentran consientes del esfuerzo de la empresa en mejorar las relaciones laborales, creando un ambiente favorable tanto para el empleado como para el empleador.

Standard Chontal No. 2, no enfrenta este desafío con la calidad de vida en el trabajo de sus integrantes. Si un trabajador se encuentra activo en la organización, es porque se siente en su ambiente laboral, estos tienden a tener un nivel de confianza, estabilidad emocional, y motivación por hacer sus actividades, y esto se debe a la cultura social que existe en el país, provocando una vida laboral con alta calificación y evitándole al empleador complejidad al momento de fomentar la calidad de vida laboral.

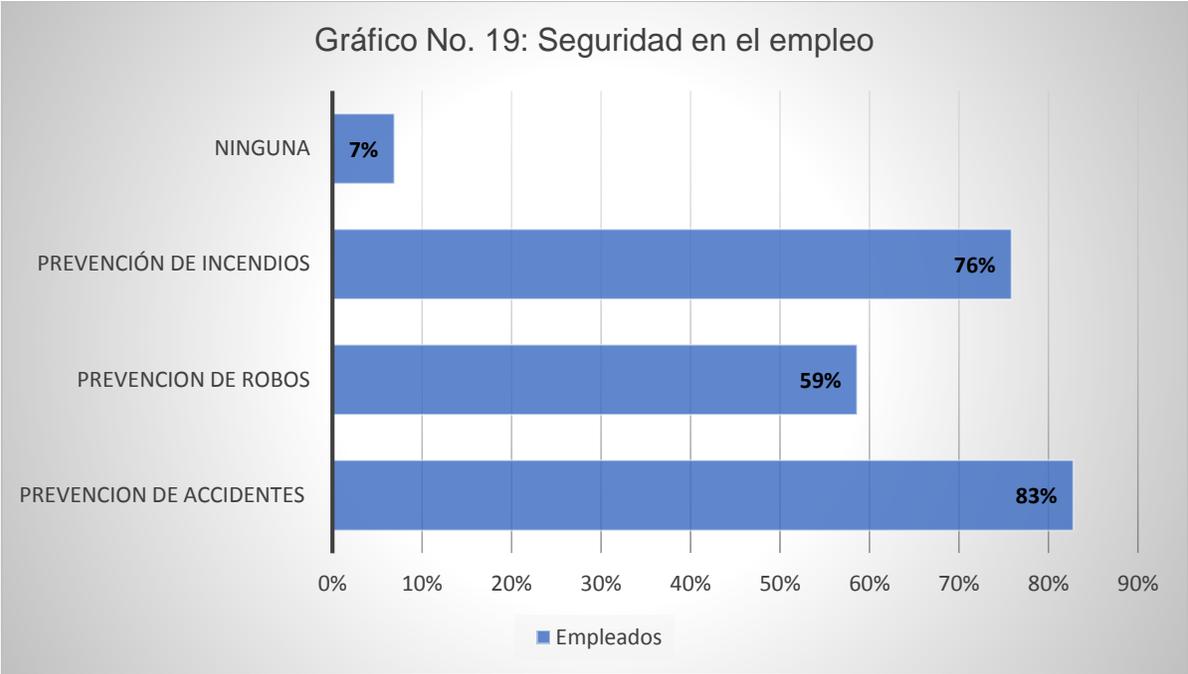
#### d. Seguridad de empleo

Es el conjunto de técnicas y procedimiento que tienen como objetivo principal la prevención y protección contra los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2014).

La seguridad y la Higiene del trabajo son actividades ligadas que percuten directamente sobre la continuidad de la producción y sobre la moral de los empleados. La seguridad del trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, medicas, y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo (Chiavenato I. , 2007).

Ambos autores coinciden que la empresa tiene la obligación de velar por la integridad física, psicológica y moral de sus colaboradores, por lo que, deberá

implementar todas las estrategias que estime conveniente para el cumplimiento de tal responsabilidad según la ley general de higiene y seguridad del trabajo Ley 618. Evitando de esta forma accidentes laborales y fomentando en los colaboradores este tipo de prácticas para que sientan propia la responsabilidad de velar por su integración y la de su conjunto.



Fuente: Autoría propia partiendo de encuesta a empleados.

Sobre la encuesta realizada, el 83% de los trabajadores expresa que la empresa realiza la prevención de accidentes para garantizar la seguridad en el empleo, así mismo, el 76% que se previenen los incendios, por otra parte, el 59% que existe prevención de robos y el 7% asegura que no se hace ninguna acción.

Sin embargo, en entrevista brindada la administradora destacaba que en las clases que se realizan semanalmente siempre se está brindando charlas sobre la prevención de robos y acciones que se pueden tomar ante esta situación, también se les da clase sobre defensa personal, y concientización sobre la seguridad en la empresa. Efectivamente se pudo constatar que hay señalamientos de seguridad y

que se previenen los incendios, por otra parte, cuentan con cámaras y personal de seguridad, misma que le brindan a toda la organización. (Ver anexo N° 11 y 12)

Haciendo énfasis en el resultado antes descrito, se considera que la seguridad en el empleo permite que los colaboradores realicen todas sus actividades con la plena seguridad y confianza de que todo marchara en total tranquilidad, sin sufrir ningún riesgo. Lo que permite que la empresa cumpla con todos sus objetivos planteados con mayor factibilidad.

Standard Chontal No. 2, fomenta esta práctica, ya sea, a través de un conjunto de técnicas y procedimientos establecidos por la organización, o bien por fomentar este tipo de prácticas diariamente y empíricamente por la empresa, creando un clima de armonía y estabilidad laboral. De esta manera no se enfrenta este desafío en la empresa.

e. Flexibilidad:

Una estrategia muy importante para lograr una mejor aceptación de las prestaciones y beneficios, ajustándose a las limitaciones de financiamiento o control de costos, es la flexibilidad de prestaciones, pues si bien es cierto que existen prestaciones básicas exigidas legalmente, en este sistema los empleados tienen la posibilidad de adoptar de las prestaciones restantes aquellas que más se adaptan a sus necesidades individuales. (Morales & Velandia, 1999).

Se podría decir que la flexibilidad es el ajuste a ciertas limitaciones de financiamiento o controles de costo, en dicho sistema los empleados tienen la posibilidad de adaptarse a las necesidades individuales. Es decir, el empleador y empleado pueden llegar a negociaciones de acuerdo a sus horarios de trabajo sin descuidar los objetivos de su puesto y la organización.

Actualmente en las pequeñas y medianas empresas de Nicaragua se puede encontrar que, este tipo de estrategias se implementan poco en el entorno empresarial, pero cabe destacar que hay ciertos tipos de puestos que requieren de esta flexibilidad como, por ejemplo: los servicios de seguridad, restaurantes, entre otros, sin embargo, dado el contexto actual que viven las empresas este desafío este muy presente en las organizaciones que están buscando reducir costos para poder seguir manteniendo la fuerza laboral, por ejemplo, han negociado con los mismos empleados la reducción de jornada.

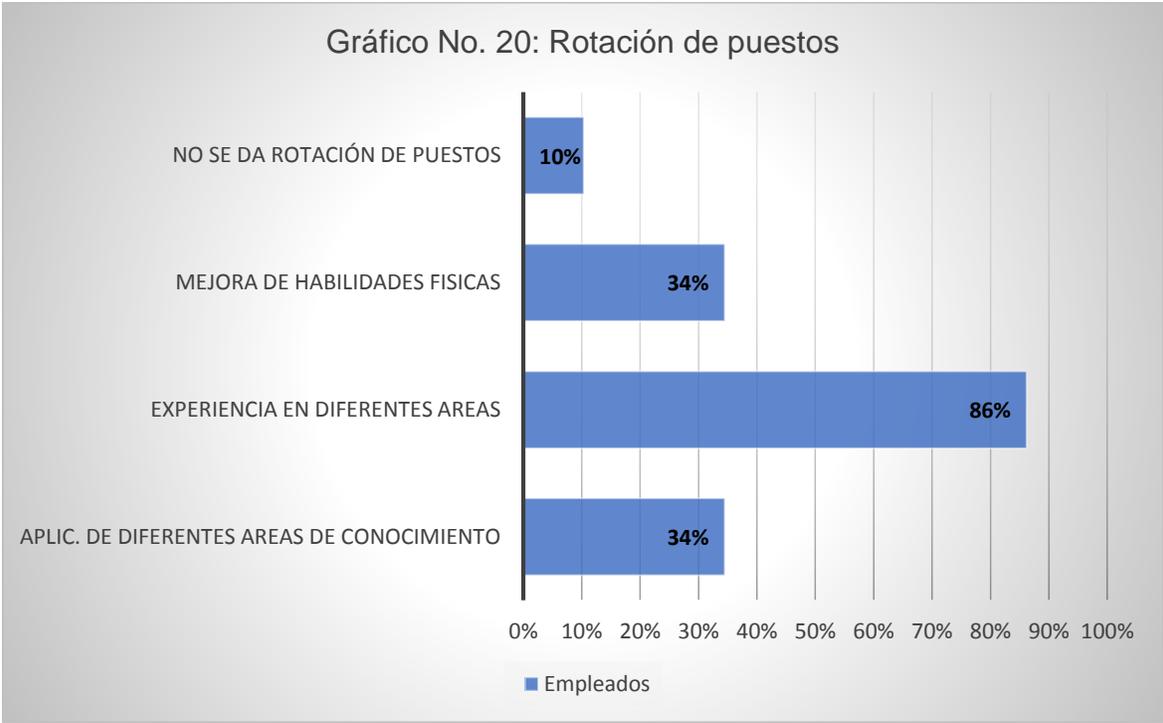
✓ Rotación de puestos

La técnica de rotación permite al empleado cambiar de un puesto a otro. La labor en sí misma no experimenta cambios. Esta rotación rompe la monotonía de diversas labores especializadas y posibilita el uso de diversas áreas de conocimiento y la experiencia del operario, o incluso de distintas habilidades físicas. La organización se beneficia de esta rotación porque los trabajadores se hacen competentes en distintos puestos y no solo en uno. Ser capaz de realizar una serie de labores mejora la autoimagen del trabajador, coadyuva al crecimiento personal y en general consigue que el trabajador sea más valioso para la organización. (Werther & Davis, 2008).

Cambiar de manera sistemática a los empleados de un puesto a otro para mejorar el desempeño del trabajo de equipo y/o para incrementar su experiencia, así como identificar puntos fuertes y débiles con la finalidad de preparar a las personas para desempeñar un papel de mayor responsabilidad en la empresa. (Dessler, 2009).

De acuerdo a los autores la rotación de puesto es muy bien vista en términos de productividad, dado que, esto permite al personal que es participe familiarizarse con los puestos de su área u departamento y demostrar sus capacidades y

habilidades de adaptación a un nuevo entorno. También ayuda a los colaboradores a la auto superación y motivación permitiendo sentirse parte de la empresa.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados

Según las encuestas realizadas a los colaboradores, el índice de rotación de puestos genera en un 86% de los empleados, experiencia en diferentes áreas, mientras que el 34% afirma que genera aplicación de diferentes áreas de conocimientos y a su vez mejora las habilidades físicas y el 10% dice no darse la rotación de puestos. Por otra parte, la administradora mencionaba que es raro que se dé la rotación de puestos a menos que por ejemplo suceda alguna emergencia o alguien este de subsidio.

Con referencia a la respuesta anterior, la rotación de puestos genera un impacto en el aprendizaje de los colaboradores, esto en cuanto a los procesos y tareas que se realizan en la empresa, creando mejores destrezas en cada uno de ellos y permite mayor productividad en la organización.

En la actualidad, Standard Chontal no enfrenta este desafío, debido a que, la rotación de puestos depende de alguna situación que suceda en el transcurso de las labores y esto es poco común en la organización, sin embargo, esto permite que los trabajadores adquieran conocimientos y habilidades de varios puestos y funciones de acuerdo al perfil laboral de cada uno de ellos, convirtiéndose en polifacéticos para la organización y generando retención de los mismos, por ende, que este factor se manifieste en la empresa es positivo, dado que, la empresa no se verá obligada a reclutar personal externo.

## V. CONCLUSIONES

- 1- En síntesis, de acuerdo a los resultados obtenidos se identifican tres desafíos que enfrenta Standard chontal No.2, en el subsistema de recursos humanos, siendo estos en su entorno externo, donde sobresalieron los cambios económicos, ecológicos y gubernamentales que interrumpen la marcha de las actividades de la empresa, la de sus trabajadores y su ambiente.
- 2- Por lo tanto, el subsistema de mantenimiento de recursos humanos implementado por Standard Chontal brinda a los colaboradores las principales remuneraciones establecidas por la Ley en Nicaragua como los salarios, premios, horas extras, riesgo laboral, séptimo día, aguinaldo, seguridad de vida en el empleo y condiciones ambientales. Cumpliendo con la responsabilidad de un empleador ante sus colaboradores en la medida de sus capacidades.
- 3- La empresa; al verse afectada por los desafíos externos provocados por la crisis socio política reflejada en el país, ha gestionado estrategias para contrarrestar los efectos que han provocado estos desafíos, en concreto, del personal ha adquirido más funciones de las ya establecidas en sus puestos y manteniendo las compensaciones principales por ley y desarrollando planes de manera empírica que contrarresten los problemas económico, social y laboral, se evita afectación en su estabilidad y se retiene la fuerza laboral.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional de Nicaragua. (1996). *Código Laboral de Nicaragua, Ley N° 185*. Managua, Nicaragua: Diario Oficial La Gaceta de Nicaragua.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (2014). *Código Laboral de Nicaragua, Ley N° 185*. Managua, Nicaragua: Diario Oficial La Gaceta de Nicaragua.
- Arguello, B. T. (26 de Noviembre de 2016). *Decimotercer mes o aguinaldo*. Obtenido de El Nuevo Diario: <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/411334-decimotercer-mes-o-aguinaldo/>
- Bautista, C. N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa Epistemología, metodología y aplicaciones*. Colombia : manual moderno.
- Berha, R. D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de Mexico: Editorial Shalom.
- Bernal, T. C. (2010). *Metodología de la Investigación. Tercera edición*. Colombia: PEARSON.
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Chile: ILPES - CEPAL.
- Borroka, g. (20 de Junio de 2016). *La Haine*. Obtenido de El Cambio Político: <https://www.lahaine.org/eZ7A>
- Cabrero, G. B. (2009). *Manual de Métodos de Investigación para las Ciencias Sociales*. México D.F: Editorial El Manual Moderno S.A. .
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano, 3ra edición*. México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2004). *Administración de Recursos Humanos segunda Edición*. México: Pearson prentice Hall.
- Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Dessler, G. (2015). *Administracion de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Dolan, S. L., Valle, C. R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: McGraw.Hill Interamericana.
- Hernandez, S. (2008). *Administración*. Mexico: McGraw Hill.

- Hernandez, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. M. (2010). *Metodología de la Investigación, Quinta edición*. México: McGrawHill.
- Hernandez, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. P. (2003). *Metodologia de la investigacion, tercera edicion*. Mexico: McGRAW-HILL Interamericana.
- Hernandez, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la Investigación. Sexta edición*. México: McGraw Hill.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of chicago .
- Laserna, R. (10 de Mayo de 2018). *El Premio laboral*. Obtenido de Los Timepos: <https://www.lostiempos.com/actualidad/opinion/20180510/columna/premio-laboral>
- López, S. T., & Otero, G. M. (2015). *Gestión de Recursos Humanos*. Managua: UNAN FAREM MATAGALPA - UNAN MANAGUA.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Martínez, C. C. (2010). *La Administracion Internacional de Capital Humano*. México: INSTITUTO TECNOLOGICO DE QUERÉTARO.
- Martinez, S. (2016). *SuperrrHHeroes*. Obtenido de Los tipos de Horas Extras: <https://superrrheroes.sesametime.com/los-tipos-de-horas-extraordinarias/>
- Millan, R. J. (2006). *Rotacion de Personal* . México: Universidad Autonoma Metropolitana.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Mondy, W., & Robert, N. M. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericano , S.A.
- Morales, J. A., & Velandia, N. F. (1999). *Salarios*. Colombia: McGraw Hill.
- Rentería, J. J. (19 de Diciembre de 2014). *Gratificación Legal*. Obtenido de Mis Abogados.: <https://www.misabogados.com/blog/es/calculo-de-gratificacion-legal>
- Reyes, P. A. (2008). *Administración del Personal*. Mexico: Limusa.
- Ricoy, L. C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do centro de Eduacao*, 11-22.
- Rignola, S. (26 de Junio de 2013). *Desafíos de las compensaciones equilibradas en las PYMES*. Obtenido de Blog grandes PYMES.: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/06/26el-desafio-de-lascompensaciones-equilibradas-en-las-pymes/>

- Rita, M. C. (2015). *Diario Laboral*. Argentina : DPI Cuantico.
- Roberto, C. (11 de Septiembre de 2016). *Beneficios para la empresa de habilitar una sala de descanso y comedor*. Obtenido de Pymes y Autónomos: [https://www.google.com/amp/s/www.pymesy\\_autonomos.com/vocacion-de-empresas-de-habilitar-una-sala-de-descanso-y-comedor/amp](https://www.google.com/amp/s/www.pymesy_autonomos.com/vocacion-de-empresas-de-habilitar-una-sala-de-descanso-y-comedor/amp)
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (1993). *Economía, 14 edición*. España: McGraw Hill.
- Sanchez, W. (jueves de Septiembre de 2013). *Recursos Humanos Y su Administracion*. Obtenido de Blogger: <http://recursoshumanos93.blogspot.com/2013/10/desafios-de-la-administracion-de.html?m=1>
- Sequeira, C. V., & Cruz, P. A. (1994). *Investigar es facil modulo I, Manual de investigacion* . Managua- Nicaragua: Editorial, Universitaria.
- Sherman, A., & Bohlander, G. (1992). *Administracion de los Recursos Humanos*. Estados Unidos: Grupo Editorial Iberoamerica.
- Toyama, M. J., & Vinatea, R. L. (13 de Junio de 2016). *Descansos Remunerados*. Obtenido de Gaceta Laboral: <https://gacetalaboral.com/descansos-remunerados/>
- Wayne, M. R., & Noe, R. M. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: A Simon & Schuster Company.
- Werther, J. W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. México: McGraw Hill.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1995). *Administración de Personal y de Recursos Humanos , Quinta Edición*. México: McGraw-Hill.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

# VII. ANEXOS

ANEXO 1.

Operacionalización de Variables

Variable	Subvariables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos externos	Sociales	Entrevista	Gerente	¿Cómo se caracteriza su fuerza laboral?
			Encuesta	Empleados	Marque la con una X la característica que corresponde a su persona: Hombres__ Mujeres__ Casados__ Solteros__
		Económicos	Entrevista	Gerente	¿Qué de los desafíos económicos está enfrentando la empresa? (Acceso a créditos, Precios de sus productos o servicios, demanda...)
		Político	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de políticas han afectado la marcha de la empresa? (Salarial, Fiscal, Tributario...)

Desafíos de la ARH	Desafíos externos	Tecnológicos	Entrevista	Gerente	¿Qué efectos ha producido la introducción de nuevas tecnologías en la productividad de la empresa?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de los siguientes efectos ha causado la introducción de la tecnología en la empresa? mayor productividad__ Calidad en los productos o servicios __ Desplazamiento de mano de obra__ Mayores exigencias de preparación de la fuerza de trabajo __
		Ecológicos	Entrevista	Gerente	¿Cómo la empresa se ha responsabilizado con el cuidado del medio ambiente?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de las siguientes prácticas realiza la empresa a favor del cuidado del medio ambiente? Charlas de sensibilización __ Reciclaje de desechos solidos__ Limpiezas en el ambiente exterior__ Reforestación ____ Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes ____ Ninguna__
		Sector gubernamental	Entrevista	Gerente	¿En qué aspectos han impactado las reformas gubernamentales a la empresa? (Costo de producción, pérdida de mercados, leyes tributarias, leyes de seguridad social)
			Guía de observación	Empresa	

	Desafíos internos	Administración del capital humano	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son los desafíos enfrentados en la administración del capital humanos de la empresa? (Internalización de la actividad, económica, Incremento de la competencia, Presión de los sectores oficialistas)
Desafíos de la ARH	Desafíos internos	Cultura organizacional	Entrevista	Gerente	¿Qué elementos de la cultura organización están presentes en su empresa?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuáles de los siguientes elementos de la cultura organizacional identifica en su empresa? (Marque con una X) Creencias __, hábitos __, valores __, actitudes __, normas __, símbolos __, colores __, logotipo __, eslogan y tradiciones __
		Productividad	Entrevista	Gerente	¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores? (Por metas, Por tiempo, Por funciones, Ninguna)
		Remuneración	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de remuneraciones directas reciben los trabajadores?
Encuesta	Trabajadores		¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones directas recibe? Salario o sueldo __ Premios __ Comisiones __ Bonos __		

Sistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Salario	Entrevista	Gerente	¿Qué parámetros utiliza la empresa para estipular los salarios? (Nivel académico, Responsabilidad en la empresa, Demanda del puesto, Otros)
		Premios	Entrevista	Gerente	¿De qué forma se premia a los trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuándo los trabajadores reciben premios? Acumulan Antigüedad__ Ganan experiencia__ Desarrollo de capacidades__ Trabajan en equipo__ Desarrollo personal__ No se les otorgan premios__ No aplica__
		Comisiones	Entrevista	Gerente	¿En base a qué se pagan las comisiones a los trabajadores?
Encuesta	Trabajadores		¿Qué tipo de comisiones recibe? Por volúmenes de ventas__ En base a porcentaje de precios de ventas__ Ninguna __		
		Bonos	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de bono otorgan a sus empleados?

			Encuesta	Trabajadores	¿Qué tipos de bonos recibe el trabajador? Productividad__ Seguridad en el empleo__ Motivación__ Satisfacción laboral__ No se otorgan bonos__
Sistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Remuneraciones por ley	Entrevista	Gerente	¿Qué remuneraciones indirectas les brinda a sus trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones indirectas recibe?  Planes de incentivos__ Gratificaciones__ Pagos de horas extras__ Riesgos laborales__ Descanso semanal remunerado__ Vacaciones__ Aguinaldo__ Antigüedad__
	Planes de Incentivos	Entrevista	Gerente	¿Cuenta con un plan de incentivos para los trabajadores? (Si es Si: Que comprende el plan)	
		Encuesta	Trabajadores	¿Cuáles son los tipos de incentivos que utiliza la empresa para motivar y retener a sus trabajadores? Compensaciones__	

					Reconocimientos__ Apreciación__ No aplica__
		Pago de horas Extras	Entrevista	Gerente	¿Se pagan horas extras a los trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿En qué circunstancias la empresa requiere que los trabajadores realicen horas extras? Cumplimiento de actividades__ Acumulación de tareas __ No aplica__
Sistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Riesgo laboral	Entrevista	Gerente	¿Qué medidas de prevención de riesgos tiene establecida la empresa?
			Encuesta	Trabajadores	¿Indique que acciones realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales? Afiliarlos al seguro social__ Exámenes médicos ocupacionales __ Concientización __ Capacitación __ Medidas de protección__ Políticas de Seguridad __
		Descanso Semanal remunerado	Entrevista	Gerente	¿De qué manera están establecido los días de descanso remunerado o séptimo día?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuándo se le otorga su día libre o séptimo día?

					Fines de semana__ Durante la semana__
		Vacaciones	Entrevista	Gerente	¿Cómo se otorgan las vacaciones de los trabajadores? (pagadas o descansadas)
			Encuesta	Trabajadores	¿De qué forma goza sus vacaciones establecidas por el código laboral? Mensual__ Semestral__ Anual__ Pagadas__
		Aguinaldo	Entrevista	Gerente	¿De qué manera la empresa realiza el pago de aguinaldo?
			Encuesta	Trabajadores	¿De qué manera la empresa le otorga su aguinaldo? Mensual__ Anual__ Proporcional__
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Antigüedad	Entrevista	Gerente	¿Se paga antigüedad a sus trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Recibe pago por años de antigüedad laboral? Si__ No__

Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Servicios sociales	Entrevista  Encuesta	Gerente  Trabajadores	¿La empresa cuenta con un plan de servicios sociales para sus trabajadores?  ¿Cuáles de los siguientes servicios sociales les brinda la empresa? Guarderías___ Cuidado a personas de la tercera edad___ Reconocimiento de gastos de reubicaciones___ Comedor subvencionado___ Transporte___ Otros___ Ninguno___
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Reconocimientos	Entrevista  Encuesta	Gerente  Trabajadores	¿De qué manera la empresa reconoce sus trabajadores?  ¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su desempeño) Financiera___ No financiera___ No Aplica___

		Condiciones ambientales	Entrevista	Gerente	¿Cuáles de las condiciones ambientales se les garantiza a los empleados en su medio de trabajo?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuáles de las siguientes condiciones ambientales favorecen su desempeño? Iluminación adecuada__ Aislamiento de ruido__ Temperaturas adecuadas__ Todas __ Ninguna__
		Calidad de vida en el trabajo	Entrevista	Gerente	¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar la calidad de vida en el trabajo del empleado?
			Encuesta	Trabajadores	¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar su calidad de vida en el trabajo? Remuneraciones __ Mejores relaciones laborales__ Mejores condiciones del local __ Ninguna__
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Seguridad en el empleo	Entrevista	Gerente	¿Qué acciones se ponen en práctica para garantizar la seguridad en el empleo a los trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de las siguientes acciones realiza la empresa para garantizar su seguridad en el empleo?

					Prevención de accidentes__ Prevención de robos__ Prevención de incendios__ Ninguna__
		Rotación de puestos	Entrevista	Gerente	¿Cómo es el índice de rotación de puesto en su empresa? (alto, bajo, no se da, a qué obedece)
			Encuesta	Trabajadores	¿Cómo le beneficia la rotación de puestos? Aplicación de diferentes áreas de conocimiento__ Experiencia en diferentes áreas __ Mejora de habilidades físicas __ No se da la rotación de puestos__

## ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN – MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM – MATAGALPA



### Encuesta

Dirigida a: Trabajadores de Standard chontal No 2 – Matagalpa

Objetivo: Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino. El propósito es recopilar información necesaria y fundamental para la investigación sobre los Desafíos que enfrentan las Pequeñas y Mediana Empresas (PYMES) en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Lea cuidadosamente y seleccione con una X la respuesta que estime conveniente.

1- Marque la con una X la característica que corresponde a su persona:

Hombres\_\_ Mujeres\_\_

Casados\_\_ Solteros \_\_

2- ¿Cuál de los siguientes efectos ha causado la introducción de la tecnología en la empresa?

Rapidez mayor productividad\_\_

Calidad en los productos o servicios \_\_

Desplazamiento de mano de obra\_\_

Mayores exigencias de preparación de la fuerza de trabajo \_\_

3- ¿Cuál de las siguientes prácticas realiza la empresa a favor del cuidado del medio ambiente?

Charlas de sensibilización \_\_\_ Reciclaje de desechos solidos\_\_\_

Limpiezas en el ambiente exterior\_\_\_ Reforestación \_\_\_

Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes \_\_\_

Ninguna\_\_\_

4- ¿Cuáles de los siguientes elementos de la cultura organizacional identifica en su empresa? (Marque con una X)

Creencias \_\_, hábitos \_\_, valores \_\_, actitudes \_\_, normas \_\_, símbolos \_\_, colores \_\_, logotipo \_\_, eslogan y tradiciones \_\_

5- ¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones directas recibe?

Salario o sueldo \_\_\_ Premios \_\_\_ Comisiones \_\_\_ Bonos \_\_\_

6- ¿Cuándo los trabajadores reciben premios?

Acumulan Antigüedad\_\_\_ Ganan experiencia\_\_\_

Desarrollo de capacidades\_\_\_ Trabajan en equipo\_\_\_

Desenvolvimiento personal\_\_\_ No se les otorga premios\_\_\_ No aplica\_\_\_

7- ¿Qué tipo de comisiones recibe?

Por volúmenes de ventas\_\_\_

En base a porcentaje de precios de ventas\_\_\_

Ninguna \_\_\_

8- ¿Qué tipos de bonos recibe el trabajador?

Productividad\_\_\_ Seguridad en el empleo\_\_\_ Motivación\_\_\_

Satisfacción laboral\_\_\_ No se otorgan bonos\_\_\_

9- ¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones indirectas recibe?

Planes de incentivos\_\_\_ Pagos de horas extras\_\_\_

Riesgos laborales\_\_\_ Descanso semanal remunerado\_\_\_

Vacaciones\_\_\_ Aguinaldo\_\_\_ Antigüedad\_\_\_

10-¿Cuáles son los tipos de incentivos que utiliza la empresa para motivar y retener a sus trabajadores?

Compensaciones\_\_\_ Reconocimientos\_\_\_ Apreciación\_\_\_ No aplica\_\_\_

11-¿En qué circunstancias la empresa requiere que los trabajadores realicen horas extras?

Cumplimiento de actividades\_\_\_ Acumulación de tareas \_\_\_ No aplica\_\_\_

12-¿Indique que acciones realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales?

Afiliarlos al seguro social\_\_\_ Exámenes médicos ocupacionales \_\_\_

Concientización \_\_\_ Capacitación \_\_\_ Medidas de protección\_\_\_

Políticas de Seguridad \_\_\_

13- ¿De qué forma goza sus vacaciones establecidas por el código laboral?

Mensual\_\_ Semestral\_\_ Anual\_\_ Pagadas\_\_

14- ¿De qué manera la empresa le otorga su aguinaldo?

Mensual\_\_ Anual\_\_ Proporcional\_\_

15- ¿Recibe pago por años de antigüedad laboral?

Sí\_\_ No\_\_

16- ¿Cuáles de los siguientes servicios sociales les brinda la empresa?

Guarderías\_\_ Cuidado a personas de la tercera edad\_\_  
Reconocimiento de gastos de reubicaciones\_\_ Comedor subvencionado\_\_  
Transporte\_\_ Otros\_\_ Ninguno\_\_

17- ¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su desempeño)

Financiera\_\_ No financiera\_\_ No Aplica\_\_

18- ¿Cuáles de las siguientes condiciones ambientales favorecen su desempeño?

Iluminación adecuada\_\_ Aislamiento de ruido\_\_ Temperaturas adecuadas\_\_  
Todas\_\_ Ninguna\_\_

19- ¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar su calidad de vida en el trabajo?

Remuneraciones \_\_\_ Mejores relaciones laborales\_\_\_

Mejores condiciones del local \_\_\_ Ninguna\_\_\_

20- ¿Cuál de las siguientes acciones realiza la empresa para garantizar su seguridad en el empleo?

Prevención de accidentes\_\_\_ Prevención de robos\_\_\_

Prevención de incendios\_\_\_ Ninguna\_\_\_

21- ¿Cómo le beneficia la rotación de puestos?

Aplicación de diferentes áreas de conocimiento\_\_\_

Experiencia en diferentes áreas \_\_\_

Mejora de habilidades físicas \_\_\_

No se da la rotación de puestos\_\_\_

## ANEXO 3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN – MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM – MATAGALPA



### Entrevista

Dirigida a: Administradora de Standard chontal No 2 – Matagalpa

Objetivo: Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino. El propósito es recopilar información necesaria y fundamental para la investigación sobre los Desafíos que enfrentan las Pequeñas y Mediana Empresas (PYMES) en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

- 1- ¿Cómo se caracteriza su fuerza laboral?
- 2- ¿Qué de los desafíos económicos está enfrentando la empresa? (Acceso a crédito, Precios de sus producto o servicios, Demanda)
- 3- ¿Qué tipo de políticas han afectado la marcha de la empresa? (Salarial, Fiscal, Tributaria)
- 4- ¿Qué efectos ha producido la introducción de nuevas tecnologías en la productividad de la empresa?
- 5- ¿Cómo la empresa se ha responsabilizado con el cuidado del medio ambiente?
- 6- ¿En qué aspectos han impactado las reformas gubernamentales a la empresa? (Costo de producción, perdida de mercados, leyes tributarias, leyes de seguridad social)
- 7- ¿Cuáles son los desafíos enfrentados en la administración del capital humano?
- 8- ¿Qué elementos de la cultura organizacional están presente en su empresa?
- 9- ¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores? (Por metas, Por tiempo, Por funciones, Ninguna)

- 10- ¿Qué tipo de remuneraciones directas reciben los trabajadores?
- 11- ¿Qué parámetros utiliza la empresa para estipular los salarios? (Nivel académico, responsabilidad en la empresa, demanda del puesto, otros)
- 12- ¿De qué forma se premia a los trabajadores?
- 13- ¿En base a que se pagan las comisiones a los trabajadores?
- 14- ¿Qué tipo de bonos otorga a sus empleados?
- 15- ¿Qué remuneraciones indirectas les brinda a sus trabajadores?
- 16- ¿Cuenta con un plan de incentivos para los trabajadores? (si es si: Que comprende el plan)
- 17- ¿Se pagan horas extras a los trabajadores?
- 18- ¿Qué medidas de prevención de riesgos tiene establecida la empresa?
- 19- ¿De qué manera están establecidos los días de descansos remunerados o séptimo día?
- 20- ¿Cómo se otorgan las vacaciones de los trabajadores? (Pagadas o descansadas)
- 21- ¿De qué manera la empresa realiza el pago de aguinaldos?
- 22- ¿Se paga antigüedad a los trabajadores?
- 23- ¿La empresa cuenta con un plan de servicios sociales para sus trabajadores?
- 24- ¿De qué manera la empresa reconoce a sus trabajadores?
- 25- ¿Cuáles de las condiciones ambientales se les garantiza a los empleados en su medio de trabajo?
- 26- ¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar la calidad de vida en el trabajo del empleado?
- 27- ¿Qué acciones se ponen en práctica para garantizar la seguridad en el empleo a los trabajadores?
- 28- ¿Cómo es el índice de rotación de puestos en su empresa? (Alto, bajo, no se da, a qué obedece)

Anexo N° 4



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

Guía de observación

Aplicada a la empresa: “Standard Chontal No 2”

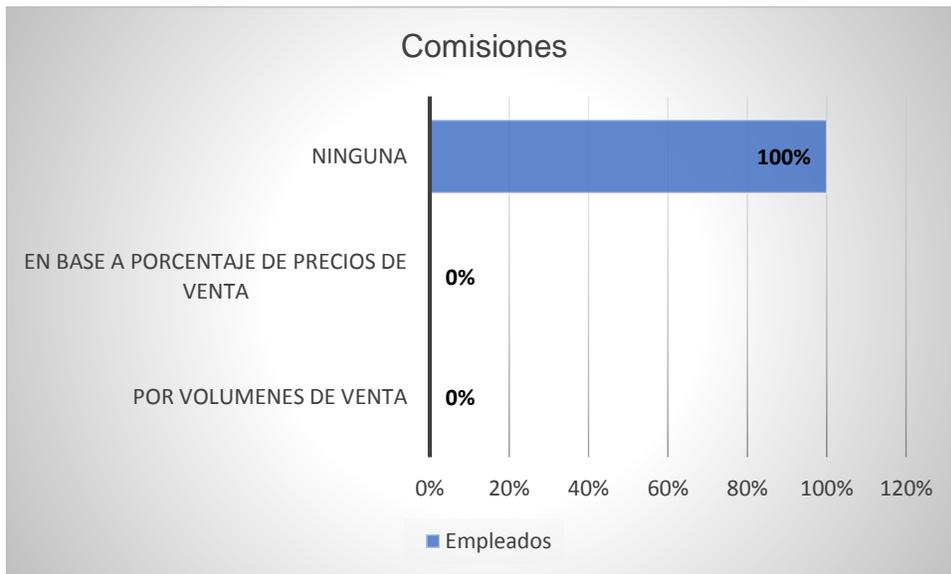
Objetivo: Verificar cómo se comportan algunos indicadores que nos ayudarán a medir algunas variables de los desafíos que enfrentan las PYMES para el mantenimiento de los Recursos Humanos en el departamento de Matagalpa, periodo 2019.

1. Desafíos externos (Ecológicos)	SI	NO
• Reciclaje de desechos		
• Limpieza en el ambiente exterior		
• Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes		
• Ahorro de agua		
• Ahorro de luz		
• Usar contenedores de basura reutilizables		
• Utilizar empaques reutilizables		
2. Desafíos internos (Cultura Organizacional)		
• Creencias		
• Hábitos		
• Valores		
• Actitudes		
• Normas		

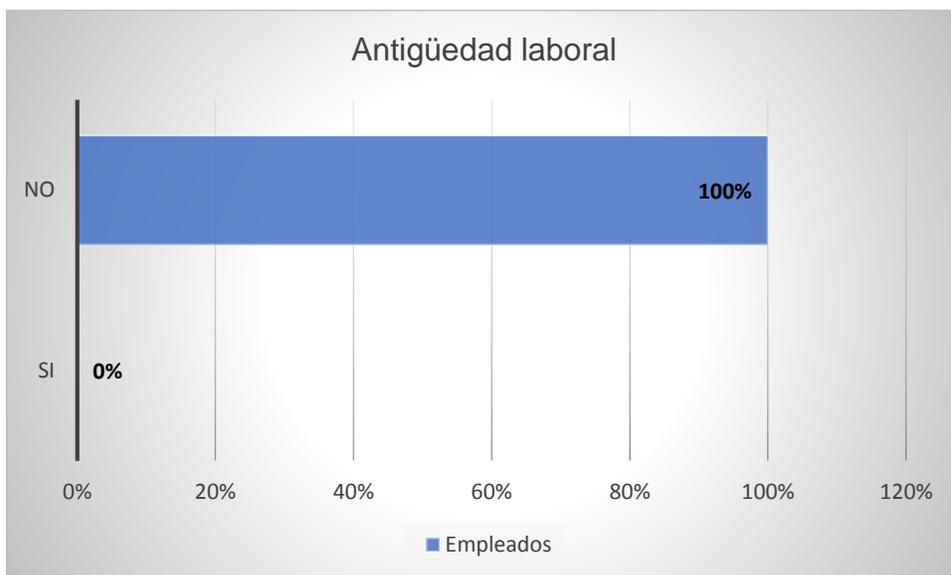
• Colores		
• Logotipo		
• Eslogan		
• Tradiciones		
3. Subsistema de mantenimiento de RRHH (Riesgo laboral)		
• Medidas de protección		
• Políticas de seguridad		
4. Subsistema de mantenimiento de RRHH (Servicios sociales)		
• Guarderías		
• Cuidado a personas de la tercera edad		
• Reconocimiento de gastos de reubicación		
• Comedor subvencionado		
• Transporte		
5. Subsistema de mantenimiento de RRHH (Condiciones ambientales)		
• Iluminación adecuada		
• Aislamiento de ruido		
• Temperatura adecuada		
6. Subsistema de mantenimiento de RRHH (Seguridad en el empleo)		
• Prevención de accidentes		
• Prevención de robos		
• Prevención de incendios		

NOTAS:

## Anexo N° 5



## Anexo N° 6



Anexo N° 7: Reciclaje



Anexo N° 8: Cultura organizacional



Anexo N° 9: Capacitación



Anexo No. 10: Ambiente de trabajo



Anexo N° 11: Seguridad laboral



Anexo N° 12: Prevención de robos

