



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa
Departamento de Ciencia económicas
FAREM - MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar el título de Licenciatura en Administración de Empresas

Tema general

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.

Sub Tema

Desafíos que enfrenta la Ferretería ALCONS (Alternativa Constructora) en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Autores

Christel Julissa Rodríguez Jarquín.
Cristhel Valeska Carrión Salgado.

Tutora

MSc: Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, Nicaragua, 24 de enero del 2020



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa
Departamento de Ciencia económicas
FAREM - MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar el título de Licenciatura en Administración de Empresas

Tema general

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.

Sub Tema

Desafíos que enfrenta la Ferretería ALCONS (Alternativa Constructora) en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Autores

Christel Julissa Rodríguez Jarquín.
Cristhel Valeska Carrión Salgado.

Tutora

MSc: Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, Nicaragua, 24 enero del 2020

Tema General

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.

Sub Tema

Desafíos que enfrenta la Ferretería ALCONS (Alternativa Constructora) en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iii
VALORACION DE TUTORA	iv
RESUMEN	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	18
III. OBJETIVOS	20
IV. DESARROLLO.....	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.....	24
4.1.1.1.3. Desafío cambios políticos	26
4.1.1.1.4. Desafío: cambios tecnológicos.....	27
4.1.1.1.5. Desafío: cambios ecológicos.....	29
4.1.1.1.6. Desafíos del sector gubernamental.....	30
4.1.1.2. Desafíos Internos	32
4.1.1.2.1. Desafíos de la administración de capital humano	33
4.1.1.2.2. Desafíos de la cultura organizacional.....	35
4.1.1.2.3. Desafío de la productividad	37
4.2. Subsistema de Mantenimiento de los recursos humanos	38
4.2.1. La remuneración.....	39
4.2.1.1. La remuneración económica directa	39

4.2.1.1.1. Salario	41
4.2.1.1.2. Premios	42
4.2.1.1.3. Comisiones.....	44
4.2.1.1.4. Bonos	45
4.2.1.2. La remuneración económica indirecta	47
4.2.1.2.1. Por ley:.....	48
4.2.1.2.2. Voluntaria	60
4.2.1.3. Extraeconómica	62
4.2.1.3.1. Relativa al ambiente de trabajo	62
V. CONCLUSIONES.....	72
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	73
VII.ANEXOS	77

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado la fortaleza para continuar y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo *a DIOS*.

A mis padres Francisco Rodríguez y Alba Jarquín: quienes son el pilar fundamental y el apoyo en mi formación académica, el cual, me han dado todo lo que soy como persona, valores, principio, carácter, empeño, perseverancia y coraje para lograr mi meta, quienes, sin estimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para brindarme los recursos necesarios y llegar a ser una profesional, a ellos deseo expresarles, que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos.

A mis Hermanos: por su apoyo incondicional durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona. A mi compañera de seminario, *Cristhel Valeska Carrión Salgado* quien ha sido mi compañera de lucha y con la que he compartido tiempo, apoyo y motivación durante todos estos años, a ella por su confianza, por ser parte de mi equipo de trabajo, y que a pesar de tantas adversidades, obstáculos y sacrificios logramos culminar una de nuestras metas.

Br. Christel Julissa Rodríguez Jarquín.

He peleado la buena batalla, he acabado la carrera, he guardado la fe.

2 Timoteo 4:7

DEDICATORIA

Primeramente, *a Dios*, por haberme acompañado y guiado en el transcurso de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos difíciles y por brindarme sabiduría y entendimiento necesario para la realización de este trabajo.

Principalmente a ti abuela, porque cuando mis padres no se hacían presente, tú eras quien llevaba a cabo las labores que a ellos les correspondía. Me dedicabas tu tiempo a pesar de las adversidades que pasabas, por lo tanto, puedo decir con toda la seguridad que eres además de mi abuela, mi segunda madre; porque gracias a tus buenos principios y valores hoy soy lo que soy. Solo decirte que te amo y que esto va por ti.

A mis padres y abuelos, pilar fundamental por el cual he podido culminar cada una de mis metas, gracias al fruto del esfuerzo de su trabajo, amor y apoyo incondicional, por los valores que me han inculcado y por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mi compañera de seminario, que ha sido mis compañeras de lucha, ya que ha compartido tiempo, apoyo y motivación durante todos estos años.: *Christel Julissa Rodríguez Jarquín*, por su confianza, por ser parte de este equipo de trabajo; quien iba a pensar que después de tantas adversidades, obstáculos y sacrificios logramos culminar una de nuestras metas

Y, por último, pero no menos importante a todos nuestros docentes que nos han regalado el pan del saber.

BR. CRISTHEL VALESKA CARRION SALGADO

AGRADECIMIENTO

A **Dios**, por ser nuestra fortaleza.

A nuestros **padres y familiares**, por brindarnos su apoyo durante el trayecto de la carrera.

De manera especial a **Ferretería ALCONS**, por abrirnos las puertas y poder desarrollar el proceso de esta investigación, de igual forma a sus trabajadores por brindarnos su valioso tiempo para la realización de nuestro trabajo.

A nuestra tutora, **MSc. Lily del Carmen Soza López** que en todo momento estuvo presente para guiarnos y transmitir sus conocimientos y experiencias para la realización de este trabajo.

A nuestra Alma Mater, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN Farem- Matagalpa, que nos albergó durante estos años.

A nuestros docentes, que por medio de sus enseñanzas que con mucha dedicación y esfuerzo nos han regalado el más valioso tesoro, que es el conocimiento que poseen.

A todas aquellas personas que nos apoyaron directa e indirectamente.
Gracias.

Christel Julissa Rodríguez Jarquín

Cristhel Valeska Carrión Salgado



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: Christel Julissa Rodríguez Jarquín No. de carnet: 15064097 y Cristhel Valeska Carrión Salgado No. de carnet: 15062887 con el Tema General: 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. Y correspondiente al Subtema: Desafíos que enfrenta la Ferretería ALCONS en el subsistema de 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 la Ferretería ALCONS 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

El presente documento aborda los desafíos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el subsistema de mantenimiento de recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019. Específicamente los desafíos que enfrenta la Ferretería ALCONS en la ciudad de Matagalpa, departamento de Matagalpa, período 2019.

Con el fin de conocer las diferentes acciones que implementa la Ferretería ALCONS para superar situaciones que afecten el cumplimiento de sus metas organizacionales, de igual manera, retener los recursos humanos y adaptar estos recursos a las necesidades y planes estratégicos de la organización para mantenerse dentro del mercado empresarial.

La temática de estudio es de gran importancia, ya que, el capital humano es uno de los elementos vitales en la transformación y crecimiento de una organización, por tanto, es importante conocer la influencia que tienen las diferentes prácticas administrativas y procesos en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Los resultados obtenidos en esta investigación revelaron que la ferretería ALCONS, sufre desafíos tanto interno como externos en la administración de recursos humanos, por tanto, han afectado el quehacer de la empresa, el cual, tuvo que ser flexible a los cambios del entorno para seguir operando en el mercado empresarial, asimismo, pese a las dificultades que enfrenta proporciona a sus empleados un sistema de compensación justo y equitativo por el servicio que brindan a la empresa conservando y manteniendo una fuerza laboral satisfecha.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda los desafíos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el subsistema de mantenimiento de recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019. Específicamente los desafíos que enfrenta la Ferretería ALCONS en la ciudad de Matagalpa, departamento de Matagalpa, período 2019.

En esta investigación, se analizó el contexto actual del país debido a los cambios socio-políticos y económicos que enfrenta actualmente, donde se ve afectada la economía de las empresas, a causa de, que estas están inmersas en un ambiente empresarial muy dinámico, por lo que, están expuestas a ser afectadas siempre y cuando una de sus variables sufra cambios y que afecta el quehacer de las empresas, por lo tanto, para seguir operando dentro del mercado deben implementar nuevas medidas o acciones empresariales que ayude a superar los desafíos. Por tal razón, las empresas que no pudieron persistir ante esta problemática tuvieron como consecuencia tomar decisiones que perjudicarían a la empresa como es el cierre de sus operaciones.

Debido a esto se descomponen las variables en indicadores que guiaron a conocer el comportamiento de los diferentes componentes de los desafíos que está enfrentando la empresa ALCONS, asimismo, con la aplicación de los diversos métodos de trabajo y la implementación de estrategia permitirá que la organización pueda mantener su fuerza laboral satisfecha y motivada, lo que conduce a mantener su competitividad dentro del mercado empresarial.

Desde luego, este estudio describe la situación en la cual se enfrenta la ferretería ALCONS, por lo tanto, la investigación está estructurada de la siguiente manera: Introducción, justificación, planteamiento del problema, objetivos, marco teórico, preguntas directrices, lo cual, permiten la sistematización del problema. En ese mismo contexto en el diseño metodológico, se define y se estructura de manera formal la idea que mueve la investigación.

Es preciso enfatizar que se consultaron antecedentes relacionados al tema y a las variables de estudio, en el cual, se encontraron los siguientes:

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 (Trujillo, 2018).

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).

En la universidad nacional autónoma de Nicaragua UNAN-Mangua se realizó una investigación para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresa, 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 Licenciatura en Administración de Empresas, con el tema de influencias 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 trabajadores, sin embargo, no se cuenta con las condiciones apropiadas de trabajo (Lopez & López, 2015).

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN Managua, FAREM Matagalpa se realizó una investigación para optar al título de Administración de Empresas, con el tema: El sistema de Administración de Recursos Humanos y sus diferentes subsistemas aplicados 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 PROVIDENCIA en Matagalpa, llegando a la conclusión de que en los sistemas de RRHH es trascendental para la empresa en la implementación de los objetivos (García & Pineda, 2015).

Todos estos antecedentes fueron de mucha ayuda para la investigación, ya que, aportaron diferentes teorías, indicadores y objetivo que ayudaron en el desarrollo de esta investigación. De igual manera, conocer la similitud que tienen cada uno de ellos, el cual, radica en la importancia de la administración de recursos humanos para mantener una fuerza laboral.

Para el desarrollo de esta investigación se definió el 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).

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

Cabe destacar, que el paradigma sustenta esta investigación científica, por ello, como investigadores es necesario aclarar la manera de percibir las cosas, utilizando diferentes teorías conceptuales para la toma de decisión, con el fin, de mejorar o transformar la realidad, facilitando los medios para que se obtengan resultados positivos que sean generadores del cambio, puesto que, este estudio se enfocó en buscar alternativas de solución real a la problemática que enfrentan las PYMES 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)

Se considera, 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, por lo que, se logró conocer la realidad que enfrenta la Empresa ALCONS en el subsistema de retención de recursos humanos, por ende, el método científico, al igual que el método empírico ayudaron a explicar el porqué de la situación y dar una solución a la problemática que se están enfrentando.

Enfoque del 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 tal sentido, 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.

En efecto, este estudio es cuantitativo, ya que, los datos se procesaron de forma numérica mediante la tabulación de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa ALCONS, 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, Fernandez, & Baptista, 2003).

De acuerdo con el autor, el enfoque cualitativo se podría decir que es descubrir y analizar los elementos existentes, debido a 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.

Es conveniente resaltar, que en esta investigación se obtuvieron datos cualitativos, puesto que, se analizó en diferentes ámbitos, subjetiva con opiniones de la entrevista realizada al administrador de la empresa y 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, Fernandez, & Baptista, 2010).

Definitivamente, 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 tal razón, la profundidad de la investigación 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 logró analizar los desafíos que enfrenta la empresa ALCONS en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Según su Cobertura Tiempo – 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, 2010).

De acuerdo al autor, la cobertura de una investigación es de corte transversal, ya 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 corte transversal dado que, se investigó los hechos ocurrido en el pasado y el comportamiento de las variables en relación al momento que se dieron los hechos, además, porque se aplicaron los mismos instrumentos una sola vez a una misma muestra.

Según el Diseño

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Robert, Fernández, & Baptista, 2014).

Teniendo en cuenta que, 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 es observando cómo actúan las variables a analizar y como estas se presentan en su contexto natural. Por consiguiente, en este estudio se alcanzó observar el comportamiento e incidencia de los desafíos que enfrenta la empresa ALCONS en el mantenimiento de sus recursos humanos.

Población y muestra

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, 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 pudo determinar que la población de la empresa ALCONS ubicada en la ciudad de Matagalpa, posee un número total de 13 trabajadores, el cual, se desglosan de la siguiente manera: un gerente, un responsable de cartera y cobro y los 11 restantes se encargan de cumplir las diferentes funciones de la empresa, por ende, estas personas brindaron la información necesaria que se necesitó 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, 2010).

Es necesario resaltar, 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.

En este caso, la muestra es la misma población en estudio, ya que, fue suficientemente representativa, de manera, que aportaron la información necesaria para obtener los resultados deseados.

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 está 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 (Bautista, 2011).

Ciertamente, el método de muestreo es una técnica para la selección de una muestra a partir de una población estadística, porque, 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 utilizó este método, con el fin de hacer un estudio, seleccionar una muestra específica y hallar posibles hallazgos relevantes y de tal manera, dar solución o respuestas a las interrogantes.

Método Probabilístico.

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transaccionales 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. Los elementos muestrales tendrán valor muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el subconjunto nos darán estimados precios del conjunto mayor (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2003).

Por consiguiente, las muestras probabilísticas deben cumplir con los elementos de la población, tienen 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.

Sin lugar a dudas, el muestreo de esta 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 cuantitativa (encuesta), donde se obtuvieron estimaciones de variables en la población y estas se midieron con un instrumento de medición y se analizaron con pruebas estadísticas para el análisis de datos. Es decir, se hizo uso de la fórmula para encontrar la muestra.

Para determinar la muestra de los empleados se estableció el sistema de muestreo probabilístico, usando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N Z^2 P(1 - P)}{(N - 1)(LE)^2 + Z^2 P(1 - P)}$$

Donde

n = La muestra (?)

N: tamaño de la población = 13 Trabajadores

Z: Nivel de confiabilidad = 1.96

P: Probabilidad de éxito = 0.5

LE: Máximo error permitido = (0.05)

(1-P): Probabilidad de fracaso = (1-0.5)

$$n = \frac{(13)(1.96)^2(0.5)(1 - 0.5)}{(13 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{(13)(3.8416)(0.5)(0.5)}{(12)(0.0025) + (3.8416)(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{12.4852}{0.03 + 0.9604}$$

$$n = \frac{12.4852}{0.9904}$$

$$n = 13$$

Métodos, técnicas e instrumentos

Métodos

Método: es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación (Tamayo & Tamayo, 1996).

Se hizo uso de los métodos teóricos, inductivos y deductivos, análisis síntesis para el procesamiento de información y de los métodos científicos al igual que el empírico para la recopilación de información primaria, a través, de encuestas y entrevistas previamente elaboradas.

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 científicidad 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 definitiva, 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 ALCONS.

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 afirma, 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.

Igualmente, se puso en práctica este método basándose en la experimentación o la observación, en este caso evidencias que llevaron a poner a prueba la hipótesis planteada en la investigación realizada en la Ferretería ALCONS.

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, 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 ayudó hacer un análisis a informaciones recopiladas en temas generales que fueron aplicados a los hechos actuales de la ferretería ALCONS.

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, 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 ayudó a deducir con mayor facilidad los diferentes argumentos los cuales fueron válidos para llegar a conclusiones generales del estudio realizado en la Ferretería ALCONS.

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, 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.

De igual manera, se utilizó el método analítico al descomponer las variables de los desafíos y el mantenimiento del personal en sub variables reflejado en el marco teórico, que permitieron una mejor comprensión de sus partes y el estudio individual de las mismas, para realizar la operacionalización de variables donde se obtuvo un análisis individual de las mismas.

Método sintético

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

Al respecto, 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.

Se aplicó el método de síntesis, al obtener una comprensión teórica de toda la investigación por medio del análisis y razonamiento, organizando los conceptos de manera que se vinculen entre ellos, determinando de los procesos de trabajo y reunión de todas las variables en una comprensión general, posteriormente la redacción y determinación de conclusiones.

Plan de recolección de datos

La recolección de datos es un procedimiento amplio que se especifica en ciertas técnicas de alcance general. Estas prescriben unos procedimientos relativos a varias acciones que debe realizar el investigador, pone en juego la capacidad del investigador, así como su inteligencia estratégica para construir instrumentos que le permitan obtener la información que necesita para su estudio (Yuni & Urbano).

En referencia a lo anterior, la recolección de datos trata de diseñar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico, detallando adecuadamente las técnicas, instrumentos, procedimientos y tiempo.

Para la recolección de datos de esta investigación se elaboró un conjunto de técnicas e instrumentos adecuados para el estudio de nuestra investigación, las cuales son: la entrevista, encuesta y la guía de observación directa.

Técnicas y su descripción

Se entenderá por técnicas de investigación el procedimiento o forma particular de obtener datos o información (Arias, 2012).

Dicho de otro modo, las técnicas son los instrumentos o medio, a través, del cual se recopila y se organiza la información de manera inmediata.

De manera que, en esta investigación se utilizaron las técnicas de la encuesta, entrevista y la guía de observación directa, las cuales, se explicarán posteriormente, y servirán para darle validez a la información.

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 (Bertha, 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 del individuo o grupo.

Este instrumento estuvo dirigido al administrador y empleados, donde se recopiló la información necesaria, posteriormente, se procedió a la tabulación de los datos obtenidos y se graficaron para analizar los resultados enfocándolos a los objetivos de la investigación. Cabe destacar que, las preguntas que se realizaron poseían sus respectivas escalas, lo cual, facilitó su interpretación. (Ver Anexo 1)

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 (Bertha, 2008).

Basándose en la conceptualización del autor Bertha, 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.

Mediante la entrevista que se realizó al administrador a través de preguntas enfocadas con la temática de investigación, se obtuvo información necesaria para realizar su análisis que se presentaron en una matriz. (Ver Anexo 2)

Observación

Es registrar de manera sistemática y ordenada el fenómeno de interés mediante protocolos previamente establecidos o el uso de recursos tecnológicos como el video (Cabrero, 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, pues, lo que obtenga no será válido.

Este procedimiento se constató mediante las visitas que se realizaron en la empresa, cabe recalcar, que esta técnica de recolección no pudo brindar un cien por ciento de la información que se deseaba conocer, pero si, se pudieron obtener datos que no estaban establecidos en la encuesta y entrevista. (Ver Anexo 3)

Procesamiento de la información

Análisis Cuantitativo

En el análisis de la información se utilizó el programa de EXCELL para la elaboración de gráficos que se obtuvieron de las encuestas realizadas a los colaboradores de la ferretería ALCONS, ya que, se logró describir los datos obtenidos de las variables en estudio y posteriormente efectuar el análisis y discusión de resultados.

Análisis Cualitativo

Del mismo modo, se utilizó el programa de WORD para la elaboración la matriz donde se introdujeron los indicadores de las variables, mediante la entrevista realizada al administrador de la empresa ALCONS y las observaciones directas.

II. JUSTIFICACIÓN

Considerando que el capital humano es uno de los elementos vitales en la transformación y crecimiento de una empresa, es importante conocer la influencia que tienen las diferentes prácticas administrativas y procesos en el desarrollo y crecimiento de una empresa.

En el presente estudio se analiza los diferentes desafíos que enfrentan las empresas e identificando las amenazas a las que están expuesta, por tal razón, las empresas se ven obligadas a adoptar nuevos roles y estrategias para adaptarse al entorno.

Asimismo, se pretende conocer las diferentes acciones que implementa la ferretería ALCONS para superar las situaciones que afectan el cumplimiento de sus metas organizacionales, con el fin, de retener los recursos humanos y adaptar estos recursos a las necesidades y planes estratégicos de las organizaciones para mantenerse dentro del mercado empresarial.

En efecto, los beneficiarios con esta investigación serán las empresas, ya que, ayudará a estas mismas a que puedan adaptarse al cambio en todos sus niveles existentes, es por ello, que surge la necesidad de implementar todo tipo de estrategia que lo conlleve a mantenerse en un contexto cambiante conservando su nivel competitivo frente a estos nuevos desafíos, ayudando a las empresas a retener y persistir una fuerza de trabajo productiva.

Finalmente, esta investigación tendrá un impacto económico, organizacional y competitivo para las empresas y el país, por lo que, se pone en juego el declive de éstas, puesto que, están inmersas en un ambiente empresarial muy dinámico, en el que están expuestas a ser afectadas, por ende, si pierden su rentabilidad se verán perjudicadas, obligando a las empresas a salir del mercado empresarial, lo cual, conllevaría a una disminución de ingresos, una mayor tasa de desempleo y una economía debilitada. Por lo tanto, las empresas deben ser flexibles al cambio, de tal manera, que los empresarios

deben prever y plantear estrategias con anticipación para enfrentar esta problemática.

III. OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar los desafíos que enfrenta la Ferretería ALCONS 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 la Ferretería ALCONS en el mantenimiento del recurso humano.
2. Describir el subsistema de mantenimiento de recursos humanos implementado por la Ferretería ALCONS.
3. Valorar los desafíos que enfrentan la Ferretería ALCONS en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, durante el período 2019.

IV. DESARROLLO

4. 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).

De hecho, son las políticas y normas que todas las empresas necesitan para manejar eficazmente el talento humano, dado que, de ellos depende que cuente con el personal adecuado, de este modo, motivándolos para un mejor desempeño laboral y a su vez brindarles un salario justo y equitativo de acuerdo a l cargo que ejerce.

La mayoría de la PYMES, presentan grandes dificultades en la administración de recursos humanos propias de su tamaño reducido, escasa profesionalización, acceso restringido a la financiación y en general con una alta participación de familiares dentro de su estructura (y fuera) que impactan la gestión de su organización, sin embargo, lo realizan de manera espontánea, a causa de, que la mayoría del personal no es altamente capacitado para ejercer dicha labor, no obstante, no pueden operar competitivamente en el mercado laboral.

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 preciso enfatizar que, los desafíos que enfrentan las PYMES, tanto internos como externos repercute positiva o negativamente el desarrollo en la empresa ya sea, en el presente o en el futuro, ahora bien, las empresas deben de estar preparadas para enfrentarlos monitoreando constantemente los planes y objetivos para un mejor desarrollo dentro y fuera de esta.

Las empresas hoy en día, sufren diferentes cambios debido al ambiente dinámico en las que están inmersas , en consecuencia, se ven afectada en sus utilidades, al igual, que en su personal o por las diferentes leyes a las que están expuesta, perjudicando su crecimiento en el mercado empresarial, por lo tanto, si las empresas no optan por tomar nuevas medidas o crear planes estratégicos que les ayude a sobre llevar o superar los desafíos a los que se enfrentan tendrán que tomar decisiones que desfavorezcan a la misma.

4.1.1.1. Desafíos externos

Las organizaciones modernas se operan en un ambiente de turbulencia en el que abundan los desafíos de todo tipo. 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 esa razón influyen sobre el departamento del personal (Werther & Davis, 2008).

Por lo que, se podría decir que las empresas están sumergidas en un ambiente externo desordenado, en lo cual, ejercen poca influencia en el control de estos, afectando la forma que opera la empresa, así como las prácticas y políticas del personal, por esta razón, los profesionales del capital humano tienen como tarea responder a estos cambios y ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos.

En base a lo anterior, la Ferretería ALCONS se ve afectada por los cambios externos a los que están expuestas, Afectando la capacidad de la misma para funcionar. Esto implica la necesidad de efectuar aportaciones positivas al área, como el diseño de estrategias corporativas y el uso óptimo del talento que posee

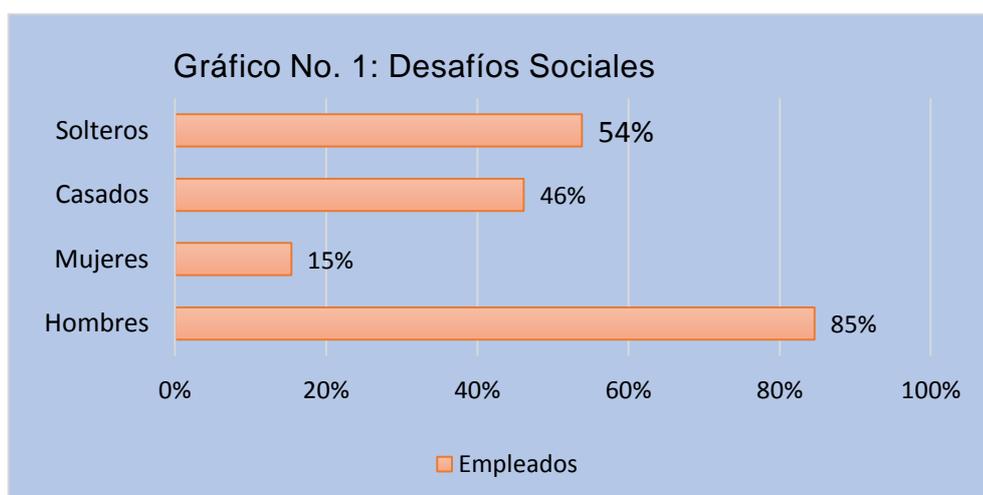
la empresa, para obtener mejores resultados y ajustar los objetivos de acuerdo a la situación que están enfrentado.

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, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

En todo caso, los autores coinciden que los cambios sociales pueden incidir positiva o negativamente de acuerdo a la adaptación e incorporación de la mujer a la fuerza laboral, cambiando la mentalidad tanto de las mujeres como de la sociedad a favor de la equidad de género, que les permita de alguna manera combinar la faceta personal y profesional.



Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

Para conocer, las características del personal de la ferretería ALCONS, se preguntó a los empleados en cuanto a su estado civil un 54% son solteros y un 46% casados; de los cuales el 85% son hombres y el 15% son mujeres.

Al respecto, en entrevista el administrador caracterizó que la mayoría de su personal eran solteros y de ambos sexos donde predomina más el sexo masculino, por lo que, se requiere de fuerza bruta para sus diferentes actividades.

Los resultados anteriores, reflejan que el personal de esta empresa tiene características homogéneas lo que impacta favorablemente el comportamiento organizacional de la empresa, además, se observa que han incorporado a la mujer a la fuerza laboral desafiando los mitos y tabú de la sociedad.

Retomando lo anterior, esta empresa no enfrenta este tipo de desafío, pues, actúa como un sistema abierto que se adapta a los cambios, de modo que, esto le proporciona una posición ventajosa con respecto a la competencia y ante el mercado, con la política del personal que asigna funciones de acuerdo al sexo debido a sus conocimientos y habilidades física e intelectuales, alcanzando los estándares establecidos para lograr la eficiencia y eficacia de la empresa. Asimismo, debido al giro de su actividad económica el 85% de su fuerza laboral son hombres, ya que, sus diferentes actividades requieren de fuerza bruta para cumplir con efectividad las actividades.

4.1.1.1.2. Desafío: cambios económicos

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).

La economía mundial ha pasado de una situación caracterizada por la competencia en tres mercados nacionales semiabiertos a una situación de

mercados totalmente abiertos, globales e interdependientes, los cuales se requiere velocidad, flexibilidad y agilidad para competir y cambiar de mercados o productos (Werther & Davis, 2008).

Asimismo, los autores coinciden en que la economía es una evolución global en los que se ve afectada las variables como el precio, la productividad y el desempleo, de igual forma la capacidad competitiva que tienen para enfrentarse, e insertarse a los diferentes mercados, consiguiendo de este modo estrategias que se deben implementar para competir dentro de estos.

Referente, a los desafíos económicos en entrevista al administrador, expresó que está siendo afectada económicamente debido a la contracción del mercado, por lo que, la demanda es mínima y la necesidad es grande, teniendo como consecuencia la disminución en sus volúmenes de ventas, afectando sus ingresos y algunos beneficios que se les proporcionan a los empleados.

Es importante resaltar que, muestran una dificultad para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos tanto organizacionales como individuales de los empleados, visto que, los cambios económicos son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico, dado que, incide no solo en el tamaño y atractivo de los mercados que la ferretería tiene, si no, en la capacidad de esta para atenderlos rentablemente.

En todo caso, esta empresa enfrenta este tipo de desafío, porque, la forma en que se comporta esta variable afecta el desempeño económico y operativo de la empresa ALCONS, por eso, busca como gestionar su economía de manera apropiada, en relación a los cambios del entorno a los que está expuesta, puesto que, debe tomar decisiones que inciden en los altos costos de producción y en el precio de venta, esto debido al comportamiento de los mercados que están en constante cambios. De manera que, el administrador debe prever y plantear estrategias con anticipación para enfrentar esta problemática, dado que, los desafíos económicos son agentes que no pueden ser controlados.

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).

La política como concepto y actividad humana, ha estado sujeta a una gran variedad de interpretaciones y su estudio ha pasado por múltiples vicisitudes. Para algunos, la política se encuentra en todos los niveles de la sociedad; para otros, solamente en algunas esferas (Sanchez, 2004).

Debido a esto, los autores difieren al definir el término político, puesto que, Werther y Davis afirman que los cambios políticos afectan bruscamente el ambiente interno de las organizaciones, por el contrario, Sánchez asegura que la política afecta las diferentes categorías sociales existentes, sin embargo, ambos sugieren que estos cambios pueden influir de manera trascendente, ya sea, positiva o negativamente, debido a que, las organizaciones deben estar sujetas al cambio para establecer modificaciones.

En referencia a, los desafíos políticos en entrevista al administrador expresaron que tanto la política salarial y tributaria ha incidido en el quehacer de la empresa, en cuanto a lo salarial aumentó la tasa de imposición que paga el empleador por el empleado, asimismo, en lo tributario ha alterado el precio final del producto debido al incremento en la tasa de impuesto implementado por el gobierno.

En efecto de lo anterior, refleja que los cambios políticos influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad, inclusive, manifiesta una dificultad para que la empresa conserve su rentabilidad económica y punto de equilibrio para seguir operando en el mercado empresarial.

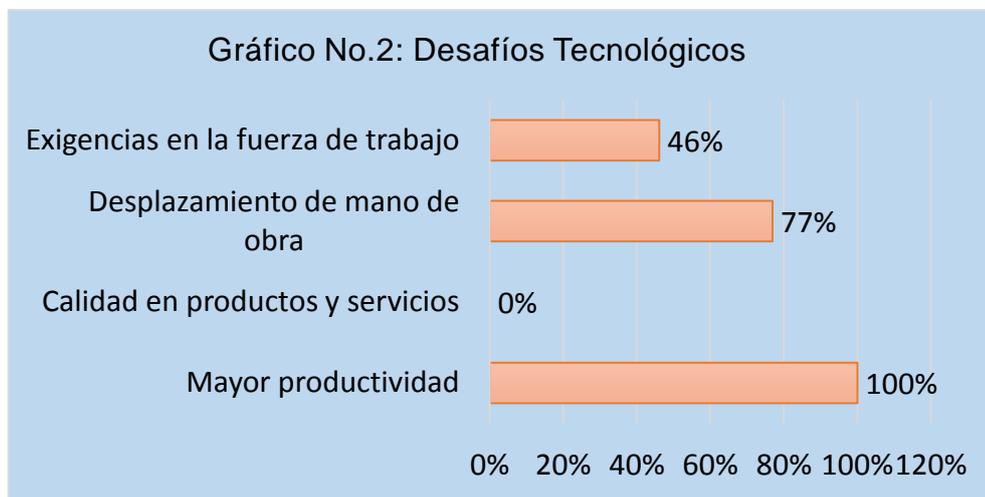
Cabe señalar, que esta empresa afronta este tipo de desafío, debido a que, esta variable incide de manera negativa en el quehacer de sus actividades empresariales, puesto que, si el precio del producto encarece genera una contracción de la demanda, de manera que, afecte gran parte de las utilidades de la empresa, porque, no posee control sobre las alteraciones que se dan en el medio a causa de la crisis socio política que enfrenta el país

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. La inteligencia artificial, el manejo de datos y los ambientes virtuales ayudarán a la mayoría de las compañías e instituciones a resolver problemas con mayor rapidez y con mejor calidad. Es evidente que, si la empresa tiene acceso a nuevas tecnologías, el departamento de recursos humanos debe estudiar los posibles efectos que su introducción tendrá sobre su capital humano (Werther & Davis, 2008).

Las empresas, los negocios y los nuevos mercados se encuentran, en la actualidad, en un período de rápida transición entre la era industrial y la era de información. Con la introducción de nuevas tecnologías, en especial 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 (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

Igualmente, ambos autores coinciden que los cambios tecnológicos en las organizaciones tienen un gran impacto tanto como positivo y negativo, a fin de que, la tecnología ha venido ayudar y a facilitar los diferentes procesos con mayor eficacia. Es por esto que todas las organizaciones deben equiparse con las mejores tecnologías y adaptarse a las exigencias que estas requieren para mantener su alta productividad y competitividad dentro del mercado empresarial.



Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

Para comprender, que efectos ha causado la introducción de la tecnología en la Ferrería ALCONS, se consultó a los empleados cómo incide este desafío actualmente, el cual, el 100% expresó que existe una mayor productividad dentro de la empresa, el 77% manifestó que existe un desplazamiento de mano de obra y un 46% reveló que se requiere de mayores exigencias en la fuerza de trabajo, sin embargo, nadie indicó calidad en productos y servicios.

Al mismo tiempo, el administrador argumentó que considera necesario el uso de la tecnología, porque, permite la introducción de nuevos sistemas de información que agilizan las actividades de la empresa alcanzando la eficiencia en sus resultados.

Considerando los resultados anteriores, reflejan que la Ferrería ALCONS ha optado por implementar nuevos sistemas de información para agilizar sus procesos, alcanzando la eficiencia y eficacia en sus actividades al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar sus recursos económicos, materiales; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace. A pesar de, que existe un promedio de desplazamiento de la mano de obra que afecta directamente a los trabajadores, debido, a las exigencias tecnológicas.

Es preciso enfatizar que, la ferretería ALCONS no enfrenta este tipo de desafío, a causa de, que la introducción de la tecnología repercute favorablemente en la estructura de la empresa y en el comportamiento de las personas, en cambio, tiene un impacto positivo y negativo en las organizaciones, en relación al impacto positivo se refiere al quehacer de la empresa, gracias a

que, aumenta la productividad generando una ventaja competitiva sobre la competencia, del mismo modo, tiene un impacto negativo para los trabajadores porque incide en el modo de vida y el trabajo de las personas, debido a que, viene a remplazar la fuerza humana.

4.1.1.1.5. Desafío: cambios ecológicos

La organización y sus integrantes son parte de un entorno vivo, que suministra todo tipo de elementos indispensables para la vida. Desafortunadamente, en años recientes factores como la explosión demográfica y la proliferación de las actividades industriales no reguladas han llevado a considerable deterioro del ambiente (Werther & Davis, 2008).

Las teorías de contingencia ecológicas 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 como estructura de organización específica (Luthans, 2008).

De esta manera, los autores señalan que los cambios ecológicos influyen en el entorno empresarial de la misma, esto debido a que, la empresa es un sistema de creación humano, el cual, mantiene una activa interacción con el ambiente, ya sea, clientes, proveedores, acreedores, competidores o muchos otros agentes externos que colaboran en unidad para alcanzar una serie de propósitos u objetivos empresariales.



Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

Por tanto, se preguntó a los empleados que medidas implementa la ferretería ALCONS a favor del ambiente, el cual, el 92% manifestó que optan por reciclar los desechos sólidos y el 8% expresó que realizan limpieza en el ambiente exterior, por otra parte, nadie indicó reforestación, limpiezas en el ambiente exterior y charlas de sensibilización.

Al respecto, el administrador señaló que para la empresa es indispensable tomar medidas que garanticen la protección del medio ambiente, procurando mantener la línea de aquellos productos que son solventes y que sean precisamente manejables con el ambiente. Del mismo modo, se pudo constatar a través de la observación directa que reciclan residuos sólidos como el papel y el cartón. (Ver anexo No.12)

Es importante resaltar que, la empresa implementa buenas prácticas a favor del medio ambiente, lo que impacta favorablemente en la imagen pública de organización, puesto que, es un sistema abierto en el que se ajusta a los cambios ambientales en relación del medio externo, influyendo en su actividad y en sus resultados.

Por tal motivo, la ferretería no enfrenta este tipo de desafío, a causa de que, interacciona con los insumos del ambiente, manejándolos de manera correcta; haciendo uso de las 3R, con el fin de aportar significativamente al cuidado y protección ambiental, tanto fuera como dentro de la empresa, asimismo, gestionando cuidadosamente sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o del entorno.

4.1.1.1.6. Desafíos del sector gubernamental

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. Por esta razón, el profesional de la administración de capital humano debe mantenerse informado de los cambios que puedan ocurrir en las disposiciones de campos como la

seguridad social, las leyes laborales, las normas sobre capacitación, Si el profesional adopta una perspectiva proactiva, en ocasiones podrá adelantarse a los cambios que el sector oficial pondrá en práctica (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).

De este modo, los autores expresan que los cambios gubernamentales son un conjunto de normas o parámetros que están sujetas a transformaciones y que tienden a influir de manera directa en la empresa, donde el gobierno implemente nuevas estrategias que ayuden a mejorar el desempeño de todas las instituciones. No obstante, toda organización debe estar informada de las diferentes modificaciones que haya en su ambiente exterior, de esta forma logrando que su empresa administre de forma eficiente y eficaz el uso de sus recursos.

Con respecto, a los desafíos gubernamentales en entrevista al administrador, expresó que hubo pérdida de mercado, porque, muchos clientes que tenían en diferentes municipios han dejado de adquirir los productos debido a la baja economía que están experimentando y prácticamente los proyectos quedan a la espera, por lo tanto, esto ha provocado una contracción de mercado que afecta negativamente la rentabilidad de la empresa. Del mismo modo, las leyes tributarias han incidido directamente en el precio del producto final para el consumidor, a causa de que, estas reformas afectaron a muchos productos que estaban exentos del IVA, por lo cual ahora se paga.

De acuerdo con resultados obtenidos anteriormente, muestran que este desafío representa una dificultad para la Ferrería ALCONS, pues, los factores políticos legales son agentes que no pueden ser controlados por la empresa, lo que imposibilita que la organización puede evitar el efecto negativo que trae la implementación de diferentes reformas a las leyes, esto a causa de la crisis sociopolítica que se vive en el país.

Es preciso enfatizar que, esta empresa afronta este tipo de desafío, debido a que, las modificaciones gubernamentales impactan drásticamente el quehacer empresarial, en efecto, esto a raíz de que es una empresa que no está posicionada fuertemente en el mercado y no es susceptible a estos cambios. Por ejemplo, una de estas leyes que ha venido provocando gran impacto a las pequeñas y medianas empresa es la reforma al INSS, donde la mayoría de las empresas al igual que los trabajadores están pagando un porcentaje más alto de INSS de patronal y laboral. De igual manera, afectando el desempeño económico y operativo, retrasando el cumplimiento de objetivos. Por consiguiente, limitando a la Ferrería a estar sujetas al conjunto de normas y leyes impuesta por el gobierno.

En base a lo anterior, se puede afirmar que la ferretería ALCONS enfrenta desafíos externos tales como: cambios económicos, políticos y los del sector gubernamental.

4.1.1.2. Desafíos Internos

La administración de capital humano enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable (Werther & Davis, 2008).

Por otro lado, el departamento de recursos humanos enfrenta una gama de desafíos, pues, el propósito de este departamento es el logro de los objetivos de la organización, con un máximo nivel de eficiencia, sin embargo, su función no

es dirigir los diferentes procesos que se realizan, si no, es apoyar y asesorar al personal para que a través de ellos se logren las metas establecidas.

Es por ello, que estos desafíos son los que más afectan a la mayoría de las empresas, porque, este es uno de los departamentos que presentan muchas debilidades con respecto a las relaciones entre los trabajadores, muchos de estos no tienen la capacidad de adaptarse a los múltiples cambios o estrategias organizacionales que se establecen para obtener resultados productivos y eficaces.

4.1.1.2.1. Desafíos de la administración de capital humano

El desafío central del profesional del área consiste en agregar mayor valor a la organización. 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 en su conjunto 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 hacerla 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).

Dicho de otro modo, los autores señalan que los desafíos de la administración del talento humano es agregar valor a las organizaciones, por lo tanto, gestionar al talento de forma correcta y eficiente es una de las actividades especiales de este departamento para alcanzar los objetivos a través del uso

racional de sus recursos, y de esta forma alcanzar el más alto nivel de competitividad. A pesar de que, busca formar profesionales que sean capaces de poder adaptarse a los diferentes cambios que se presenten en el futuro, de esta manera, logrando atraer y retener empleados productivos que aporten positivamente a los resultados financieros de la organización.

Referente al desafío de la administración de capital humano, en entrevista al administrador manifestó que se ha visto afectado más por la parte económica, esto debido a que hubo una contracción en los volúmenes de venta, por ende, una de las estrategias implementadas fue la reducción del personal, dado que, sus ingresos no cubrían sus gastos. Por ejemplo, antes contaban con 25 trabajadores, actualmente cuentan con 13, quien argumentó que con ellos es más que suficiente, en consecuencia, de la crisis sociopolítica que enfrenta el país, lo que significa que, es necesario seguir capacitando a sus colaboradores para aumentar su nivel de desempeño y de esta manera agregar valor a la empresa.

Ahora bien, este desafío impacta en las diferentes actividades dentro de la empresa, por lo que, tienen que implementar ciertas estrategias para adaptarse a los cambios del entorno, puesto que, está sujeta en un ambiente empresarial muy dinámico, asimismo, capacitando a los empleados en las diferentes actividades que desempeñan, con el fin de aumentar sus conocimientos, habilidades y destrezas elevando su nivel de eficiencia y productividad, donde permita formar profesionales que sean capaces de poder adaptarse a los diferentes cambios que se presenten en el futuro, de esta manera, logrando retener y mantener empleados productivos permitiéndole alcanzar sus objetivos tanto organizacionales como individuales.

Señalando lo anterior, la ferretería ALCONS enfrenta este tipo de desafío, dado que, las empresas se mueven en un ambiente de integración y competitividad, puesto que, el departamento de recursos humanos experimenta grandes desafíos en lo que respecta a la gran responsabilidad que tienen de afrontar estos nuevos retos, de esta forma estar a la vanguardia del mercado

empresarial, desarrollando mejores estrategias que permitan alcanzar un mayor grado de crecimiento.

4.1.1.2.2. Desafíos de la cultura organizacional

La creciente diversidad demográfica de la fuerza de trabajo, aunado a la creciente globalización del capital humano, constituye un factor de mayor importancia. Las políticas y normas de los departamentos se deben volver a revisar teniendo en cuenta estos nuevos factores, que constituyen fuerzas de primera magnitud en la dinámica de la empresa (Werther & Davis, 2008).

El único camino viable para cambiar a 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, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización. Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente (Chiavenato I., 2007).

Cabe resaltar que, la cultura organizacional es un conjunto de normas, políticas y valores que deben de estar sujetas a distintos cambios, que orienten el accionar de la empresa, de igual manera, que involucren un sistema más abierto en el cual los trabajadores puedan conocer las prácticas en las viven e interaccionan en conjunto.



Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

Por lo que se refiere, al desafío de la cultura organizacional se interrogó a los empleados de la empresa ALCONS en relación a los elementos culturales que se identifican en la organización, el cual, el 100% de los empleados reveló que dentro de los componentes que constituyen la CO de la ferretería se encuentran: los valores, actitudes, normas, colores y logotipo y el 85% manifestó que también existen buenos hábitos, argumentando que se sienten a gusto y orgullosos de pertenecer a ella, ya que, contribuyen en la buena imagen de su empresa, a pesar de que, nadie indicó símbolos, eslogan y tradiciones.

En cuanto, en entrevista al administrador expresó que la mayoría de los elementos culturales se implementaban en la organización, haciendo énfasis en el trabajo en equipo y en la unidad e interacción que existe entre los directivos y los colaboradores de la empresa, tomándolo como dos puntos importantes para influir sobre el comportamiento de sus colaboradores. Además, en observación directa se comprobó que cuentan con logotipo y los colores que los representa rojo, azul, amarillo y verde. (Ver anexo No.13)

En definitiva, la CO es el valor fundamental que aprecian los colaboradores de la empresa ALCONS, generando un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en la organización, también, tiene cierta incidencia en el clima organizacional en el que laboran, ya que, se puede constatar que existe una buena comunicación entre la dirección con los miembros de la organización, de igual manera, presta las condiciones o parámetros necesarios permitiendo que los trabajadores se sientan comprometidos y motivados con la ardua labor que desempeñan.

Fundamentándose en los resultados anteriores, esta empresa no enfrenta este tipo de desafío, porque, cuenta con una CO fuerte, debido al conjunto de valores existentes dentro de esta, los patrones de comportamiento y practicas comunes como los ritos, costumbres, hábitos o tradiciones, donde los empleados de la empresa están relacionados entre sí, igualmente, existe una fuerte motivación, satisfacción y compromiso de parte de los trabajadores, a causa del clima organizacional en el que laboran; aumentado los niveles de productividad de la empresa.

4.1.1.2.3. Desafío de la productividad

A través de la gestión de recursos humanos puede articularse un conjunto de acciones que conduzcan a un crecimiento de la productividad de las personas. La mejora en la productividad no es solo consecuencia de la decisión individual de desplegar un mayor esfuerzo en el trabajo, y por tanto de instaurar estímulos económicos, sino en muchos casos dependerá de la capacidad y conocimiento poseídos por las personas (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

Un obstáculo que impide desarrollar una fuerza de trabajo productiva y bien integrada es que los empleados muestran mayor tendencia a retirarse de la organización durante los primeros meses de su labor que durante cualquier otra fase de su carrera profesional (Werther & Davis, 2008).

Los autores, coinciden que la productividad de fuerza laboral no es solamente un conjunto de acciones que ayudan al crecimiento y desarrollo de las personas, sino, también un conjunto de estímulos económicos que debe de brindar para mantener a sus empleados motivados y su vez que se sientan satisfecho en su ambiente laboral, puesto que, genera que los niveles de productividad y desempeño sean cada vez mejores. Sin embargo, el obstáculo del ausentismo, la alta rotación del personal y los bajos niveles de compromiso del empleado con la organización hace que la empresa baje sus estándares de calidad con respecto al talento humanos que forman parte de ella.

Concerniente, al desafío de la productividad en entrevista al administrador expresó que el desempeño de los trabajadores de la empresa ALCONS únicamente se mide por medio de metas y funciones con el fin de estimular al empleado para que se sientan comprometido y motivados al ejercer su labor.

Se puede inferir, que no existe una dificultad en los niveles de productividad de la empresa, por ende, están innovando e implementando ciertas estrategias para conservar y retener una fuerza de trabajo productiva, por esta razón, la

empresa opta por mantener motivado al personal a pesar de las circunstancias que estas enfrentan actualmente.

Alusivo a lo antes mencionado, esta empresa no sufre este tipo de desafío, dado que, impacta positivamente en el desarrollo organizacional, considerando que, tanto el administrador como los empleados de la ferrería ALCONS desarrollan sus habilidades, conocimientos y destrezas que favorecen en el cumplimiento de sus actividades, a través, del manejo eficiente y eficaz de sus recursos, asimismo, aportan para el cumplimiento de los objetivos organizacionales como individuales con el fin de incidir el crecimiento sostenible de la empresa.

En síntesis, los resultados anteriores reflejan que los desafíos internos que está enfrentando la empresa es únicamente el desafío de la administración de capital humano.

4.2. Subsistema de Mantenimiento de los recursos humanos

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización (Chiavenato I. , 2007).

Es decir, parte de lograr el éxito en las organizaciones no solo está en contar con los recursos humanos adecuados, sino, que se tienen que retener dentro de esta, ya que, les representa una ventaja competitiva y les reduce los costos de contratación.

En la actualidad la Ferrería ALCONS se enfrentan a distintas problemáticas y una de ellas es como administrar con eficacia y eficiencia sus recursos humanos; por lo que, la empresa implementa un plan de compensación justa para sus trabajadores, con el fin de alcanzar un equilibrio interno dentro de la empresa y así conservar sus recursos satisfechos logrando mejorar la productividad.

4.2.1. La remuneración

La remuneración representa todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desempeña en una organización (Chiavenato I. , 2007).

Se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas a los trabajadores, las cuales derivan de su empleo (Desller, 2009).

Por esta razón, ambos autores coinciden al definir el término de remuneración como el pago justo y equitativo que reciben los empleados de forma directa o indirecta de acuerdo a su desempeño y dedicación.

Por otra parte, la remuneración resulta ser un medio de vida, de subsistencia, y un reconocimiento económico por su trabajo, que garantiza satisfacer las necesidades de cada uno de ellos, sin embargo, pese a la situación a la que estas se enfrentan, las empresas han recurrido por implementar ciertas medidas para mejorar su estabilidad empresarial una de ellas es la reducción de la remuneración que reciben los empleados producto del esfuerzo humano que el trabajador brinda a la organización.

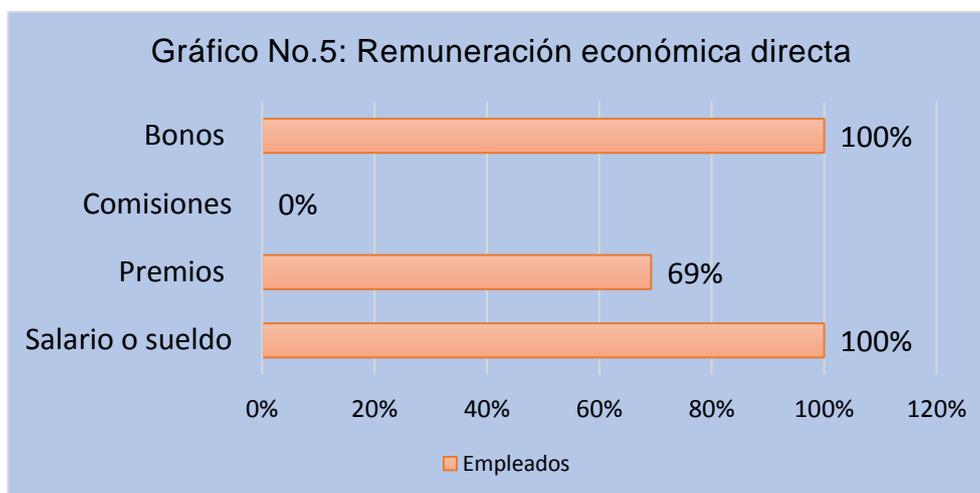
4.2.1.1. La remuneración económica directa

La remuneración económica directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones (Chiavenato I. , 2007).

La remuneración económica directa corresponde a sueldos, salarios, bonos, incentivos, remuneraciones extraordinarias, aguinaldos, premios, o cualquier otra cantidad de dinero que pueda recibir el empleado en el transcurso del año (Martínez G. A., 2016).

En otras palabras, la remuneración directa se refiere a los beneficios monetarios, que el empleado recibe a cambio de los servicios que presta a la

organización, para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño. Esta remuneración se da regularmente y por un periodo de largo tiempo.



Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

Para interpretar, que tipo de remuneración económica directa establece la empresa ALCONS, se consultó a los empleados a cerca de las retribuciones que perciben, el cual, el 100% expresó que reciben salarios y bonos, el 69% argumentó que reciben premios, sin embargo, ninguno de los trabajadores indicó que se le otorgan comisiones.

Al respecto, el administrador señaló que dentro de las compensaciones directas que se les otorgan a los trabajadores se encuentran: el salario, premios y bonos; con el fin de retener a sus colaboradores e incentivar el desempeño de cada uno de ellos, pues, como empresario el mayor objetivo principal es que los trabajadores sean compensados de manera justa y equitativamente.

Entonces resulta que, el personal de esta empresa es beneficiado, compensado justa y directamente, dado que, reciben el pago de su trabajo en forma de sueldos o salarios, premios y bonos de acuerdo al esfuerzo, compromiso y servicio que presta el empleado en la organización, en consecuencia, impacta favorablemente en el desempeño de cada uno de ellos, por lo que, es una excelente vía para motivarlos a dar lo mejor de ellos mismo y aumentar su rendimiento laboral

En síntesis, esta empresa no afronta este desafío, ya que, otorga este tipo de remuneración a los empleados, como fuente estratégica para obtener un mayor número de producción, asimismo, incrementar sus utilidades, debido a que, este tipo de remuneración elevan la moral del trabajador, visto que, es una forma de mantenerlos motivados, en efecto, tiende a reducir los cambios de trabajo, el ausentismo, y la impuntualidad.

4.2.1.1.1. Salario

El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo (Chiavenato I. , 2007).

El salario es la fuente de ingreso principal que recibe un empleado por su trabajo, como resultado de las contraprestaciones laborales entre el empleado y empleador, es el componente principal que se toma en cuenta en la contratación de la mano de obra por ser el medio de subsistencia para las personas y sus familias (López & Gutierrez, 2005).

Paralelamente, los autores coinciden en que el salario es una retribución que recibe el empleado producto de una relación laboral establecida a través de un contrato de trabajo a cambio de una labor desempeñada en la organización. Siendo el salario el producto final del esfuerzo humano empleado para el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo.

Mediante la entrevista realizada al administrador, expresó que el salario que reciben los trabajadores de la ferretería ALCONS están de acuerdo a lo establecido en la ley de salario mínimo de Nicaragua, y que pese a las diferentes dificultades económicas que ha sufrido la empresa, señala que el salario de los trabajadores no se ha reducido en ningún momento, por lo que, se puede decir que todo el personal es remunerado de manera justa y equitativa con forme al cargo que desempeña.

Respecto a los resultados obtenidos anteriormente, el salario que reciben los trabajadores de la empresa está en un rango aceptable según lo que establece el código del trabajo, de esta forma, impacta en la satisfacción de los empleados, en tal sentido, que estos se sientan comprometidos y satisfecho por el trabajo que brinda a la empresa.

Es importante señalar, que la ferretería ALCONS no sufre este tipo de desafío, debido que, es un factor clave que permite fijar estándares del monto que se debe pagar a los empleados según sus tareas realizadas, además, de que los contratos de trabajos son el soporte para pagar un salario al empleado y estos son elaborados de acuerdo los elementos que cita el código laboral en cuanto a deberes y derechos en una relación laboral, del mismo modo, manteniendo una fuerza de trabajo satisfecha y productiva, inclusive, ayudando a mejorar la economía familiar y desarrollando mejores niveles de vida para sus colaboradores.

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. Son concedidos como remuneración por alcanzar algún objetivo de la organización (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).

Asimismo, ambos autores coinciden que los premios son contribuciones económicas que recibe los trabajadores por lograr le eficiencia y eficacia en sus responsabilidades laborales, destacando su desempeño y desenvolvimiento que

van más allá de lo básico, de este modo, alcanzando altos niveles de superación personal que contribuya al logro eficaz de los objetivos organizacionales.



Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

Para conocer, cuando los trabajadores reciben premios, se preguntó a los empleados cuáles son las causas por lo que la empresa otorga premios, el cual, el 46% expresó que cuando trabajan en equipo, de igual forma, el 38% manifestó que a través del desarrollo personal y el otro 15% cuando desarrollan capacidades, mientras que, nadie señaló que se les otorgan premios en base a la experiencia y antigüedad.

Del mismo modo, el administrador argumentó que premian a sus trabajadores a fin de año por medio de bonos económicos, canastas básicas y cena navideña cuando cumplen una meta ya sea organizacional o personal.

Conforme a lo explicado anteriormente, la ferretería ALCONS tiene un sistema de premios el cual regula y estimula el arduo comportamiento de sus colaboradores dentro de la misma, proporcionándoles compensaciones económicas a cambios de mayores beneficios como consecuencia de su resultado, a fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.

Se puede inferir, que este desafío favorece positivamente en la satisfacción de los empleados, por lo que, es importante resaltar que esta empresa otorga a

sus trabajadores diferentes tipos de premios, lo cual, motiva y genera a que los colaboradores logren sobre pasar los estándares establecidos, aumentando la eficiencia y el cumplimiento de sus metas, inclusive, ayudando a mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

4.2.1.1.3. Comisiones

La comisión consiste en que la retribución se calcula en función de los negocios en que el trabajador hubiese mediado. La remuneración puede consistir en una cantidad fija por negocio mediado o en un porcentaje del mismo (Palavecino, 2010).

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 (Werther & Davis, 2008).

Por tal motivo, ambos autores coinciden en que las comisiones es una retribución que el empleador recibe en concepto de una transacción comercial, percibiendo de estas un porcentaje de acuerdo con lo establecido en la empresa.

En lo concerniente, a las comisiones que recibe el personal de la ferretería ALCONS, se preguntó a los empleados que, si les retribuyen este tipo de remuneración, el cual, el 100% argumentó que no reciben ningún tipo de comisión en cuanto al porcentaje del precio y volúmenes de venta. Del mismo modo, en entrevista al administrador los resultados fueron homogéneos, ya que, es una empresa que trabaja en base a un salario estable. (Ver anexo No.5)

De esta manera, lo anterior refleja que la ferretería ALCONS no considera necesario implementar este tipo de retribución para sus empleados, ya que, cada uno de sus colaboradores tiene sus metas establecidas de manera general y en efecto, su trabajo es retribuido por medio de un salario ya establecido por el código del trabajo.

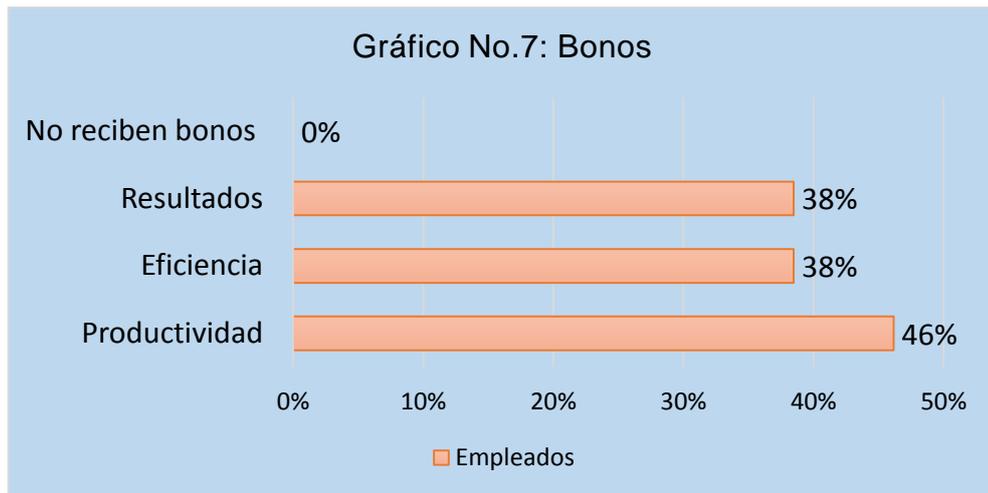
En este sentido se comprende, que esta empresa no sufre este desafío, ya que, por su naturaleza económica no opta por retribuir el pago de comisiones a sus trabajadores, teniendo en cuenta que se les da a conocer desde el momento en que inician una relación laboral donde el colaborador acepta las condiciones que están estipuladas en el contrato del trabajo, de manera que, el trabajador reconoce que su retribución por las tareas realizadas está en base a un salario fijo establecido por el código laboral. Por el contrario, la empresa prefiere implementar otros tipos de incentivos que repercuten en un mayor grado de satisfacción en los empleados para que estos se sientan comprometidos con la organización.

4.2.1.1.4. Bonos

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 el trabajador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe después de alcanzar determinado nivel (Werther & Davis, 2008).

El plan de un bono anual es un ejemplo de la remuneración variable. Se trata de un valor monetario que se entrega al final de cada año a determinados colaboradores en función de su aportación al desempeño de la empresa (Chiavenato I. , 2007).

En efecto, los bonos son incentivos monetarios que la empresa otorga a sus trabajadores de forma complementaria a su sueldo por su nivel de desempeño alcanzado y su aportación a los objetivos de acuerdo a las políticas establecidas en la empresa.



Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

Para comprender, qué tipo de bono concede la empresa ALCONS, se interrogó a los empleados en relación a los incentivos monetarios que percibe, donde el 46% afirmó que reciben bonos en base a la productividad y el 38% argumentó que son beneficiados en cuanto a resultados y a la eficiencia alcanzada, por lo tanto, nadie indicó que no reciben bonos.

Asimismo, el administrador expresó que la mayoría de su personal recibe un bono mensual en base a la productividad alcanzada como forma de reconocimiento al aumentar o mejorar los resultados productivos.

En consecuencia, los resultados anteriores demuestran que el personal de esta empresa se encuentra motivado al desempeñar su labor, lo que conduce a elevar y mantener su nivel de producción, asimismo, repercute en la calidad de la organización y a su vez, ayuda a generar mayor cantidad de resultados positivos, es decir, este tipo de acciones generan un elevado sentido de pertenencia y compromiso en los empleados hacia su empresa, beneficiando incluso en el crecimiento de la ferretería.

Resulta claro, que la Ferretería ALCONS no afronta este tipo de desafío, debido a que, no actúa de forma negativa, ya que, brinda este tipo de remuneración a los colaboradores para recompensar factores externos distintos a su trabajo con el fin de mantener motivado y satisfecho a su personal, por otra

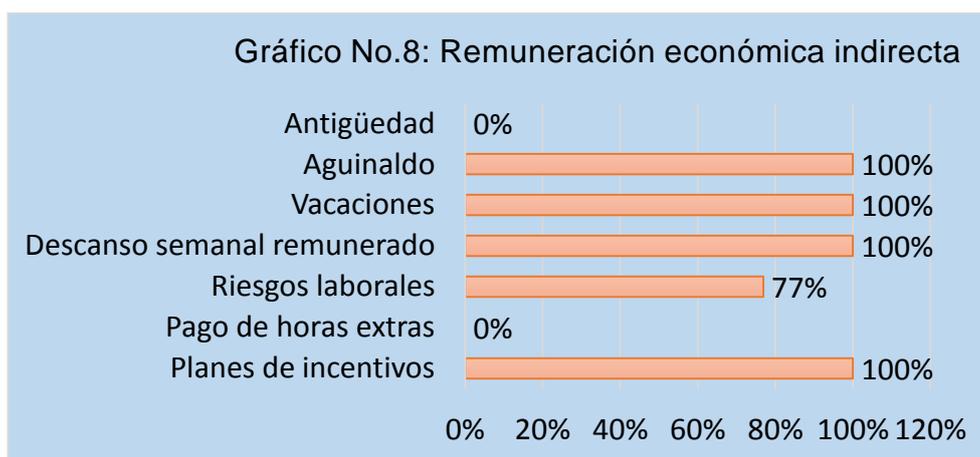
parte, impulsan a los trabajadores que adquieran compromiso, dedicación y esfuerzos al formar parte de la Ferretería ALCONS.

Por consiguiente, en base a los resultados obtenidos del administrador y empleados las remuneraciones directas que la empresa ALCONS brinda a sus empleados son: salarios, premios y bonos; lo cual, impacta favorablemente en la satisfacción de sus empleados, ya que, les brindan aparte de su salario complementos financieros como fuente estratégica para mantener y retener una fuerza laboral satisfecha

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 (Chiavenato I. , 2007).

En otras palabras, la remuneración económica indirecta es el salario indirecto que el trabajador recibe como compensación a servicios que presta en la organización, esto incluye vacaciones, primas, propinas y horas extras que ofrece la organización.



Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

Acercas de este indicador, se preguntó a los colaboradores que remuneración indirecta perciben, el cual, el 100% manifestó se les retribuye el

pago de aguinaldo, vacaciones, séptimo día y se les provee un plan de incentivo, asimismo, el 77% expresó que les proporcionan todas las medidas necesarias para evitar los riesgos laborales, en cambio, nadie argumentó que son remunerados indirectamente en base al pago de horas extras y antigüedad.

De igual manera, en entrevista al administrador señaló que son remunerados en cuanto a lo que establece el contrato de trabajo.

Ahora bien, estos resultados reflejan que las remuneraciones económicas indirectas impactan de forma directa en el comportamiento de los empleados, debido a que, se sienten satisfechos de la manera que se están siendo compensados, recalcando, que esto ayuda a mejorar el nivel de vida de las personas y, por ende, aumentar el nivel de productividad para la empresa.

A lo expuesto anteriormente, la Ferretería ALCONS no sufre este tipo de desafío, debido a que, favorece en la satisfacción de los trabajadores, pese a la situación dinámica en el que se enfrenta esta empresa, proporcionan un plan de remuneración indirecta adecuada para los trabajadores, cumpliendo con lo establecido en las cláusulas del contrato en la que cada empleado acepta al momento de iniciar una relación laboral.

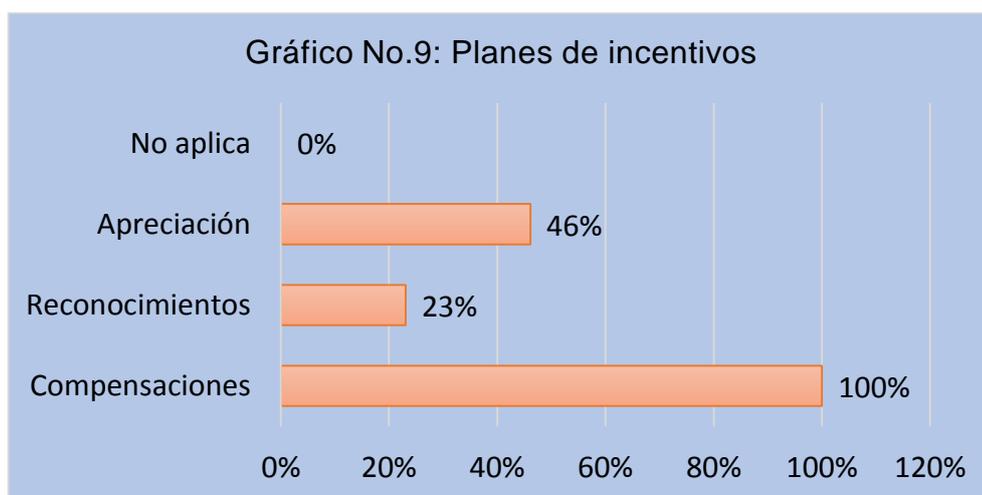
4.2.1.2.1. Por ley:

a) Planes de incentivos

Los incentivos son un tipo de recompensas que se le otorgan al trabajador en función de la cantidad y calidad de su trabajo, tomando en cuenta el rendimiento y eficiencia en su desempeño (López & Gutierrez, 2005).

En una era de competitividad, la remuneración fija se tornó insuficiente para motivar e incentivar a las personas, así como para promover un comportamiento proactivo y emprendedor en la búsqueda de metas y resultados excelentes (Chiavenato I. , 2007).

En relación a esto, los autores coinciden que los planes de incentivos es una herramienta que ayuda al mejoramiento de la productividad, influye en el comportamiento de los empleados de manera positiva, económica y psicológica, su objetivo es motivar al empleado para que este alcance un mayor nivel de desempeño en su puesto de trabajo, obteniendo la organización resultados tangibles en el corto o mediano plazo cumpliendo con las metas establecidas.



Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

En efecto, para conocer si la empresa ALCONS cuenta con un plan de incentivo, se preguntó a los empleados que tipo de recompensas perciben, con el fin, de ser estimulados para mejorar su nivel de desempeño al momento de ejercer su labor, el cual, el 100% manifestó que son motivados en base al tipo de compensaciones que reciben; el 46% por medio de apreciación y el 23% en relación a los reconocimientos financieros percibidos.

Al respecto, en entrevista al administrador argumentó que son incentivados cada 15 días recibiendo una recompensa monetaria en base a la función de la cantidad y calidad de su trabajo tomando en cuenta su nivel de desempeño.

De esta manera, en base a los resultados anteriores refleja que los planes de incentivos inciden directamente en el comportamiento y desarrollo de las personas que laboran dentro de la empresa, ayudándolos a cumplir de manera

eficiente y eficaz su labor, asimismo, contribuyendo al cumplimiento de las metas organizacionales.

Desde esta perspectiva, esta empresa no afronta este desafío, pues, incide de manera positiva en la empresa, en vista de que, establece un programa de incentivos de una manera muy apropiada y responsable para que tenga éxito y no haya reclamos, de manera que, es importante mencionar que estos incentivos están vinculados con los objetivos que persigue la empresa, a su vez, hace que los empleados se sientan motivados por el desempeño que estos ejercen dentro de la organización.

b) Horas extra

Según el Código Laboral de Nicaragua en el Arto.57 “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 S. , 2016).

Por tal razón, ambos autores se refieren que son las horas que el trabajador está a disposición del empleador y de llevar a cabo sus obligaciones, cualquier trabajo realizado fuera de la jornada laboral y todo trabajo que se realice en un día de descanso semanal o día festivo se considera como horas extraordinarias.



Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

En relación, a este indicador se preguntó a los empleados en que circunstancia la empresa requiere que ellos realicen horas extras, el cual, el 38% manifestó que se da por acumulación de tareas, sin embargo, el otro 38% expresó que no aplica, es decir, que no requieren de horas extras para cumplir con su labor, y el 31% argumentó que es necesario para el cumplimiento de sus actividades.

En cuanto, a la entrevista aplicada al administrador señaló que realizan horas extras, pero estas no son remuneradas, debido a que, es obligación de los empleados cumplir con sus actividades laborales fuera o dentro de los horarios que establece la empresa.

Por lo tanto, respecto a lo anterior se comprobó que los trabajadores están conformes con los horarios de la jornada laboral y el trabajo extra que brindan; esto lo hacen con el fin de cumplir lo mejor posible con sus labores, no obstante, esto repercute en el desempeño de sus colaboradores, debido a que, puede ocasionar cansancio o agotamiento, teniendo como consecuencia una disminución en su nivel de productividad.

Recapitulando los resultados anteriores, la empresa ALCONS no afronta este desafío, ya que, tomando en cuenta la ley, las horas extras que realice un trabajador deberán ser pagadas, sin embargo, la ferretería ALCONS llegó en mutuo acuerdo con sus trabajadores donde se estipula en el contrato de trabajo, que las horas extras que realice el trabajador no serán pagadas por ser compensadas con otro tipo de incentivos, en este sentido la empresa no tiene ningún problema. Por su parte, es necesario que la administración tenga en consideración este indicador, ya que, puede generar un desgaste físico en la persona.

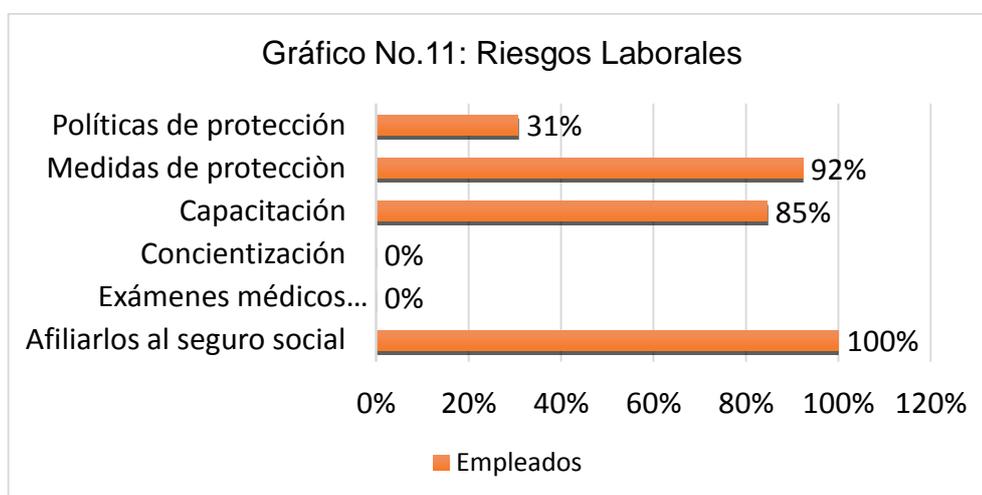
c) Riesgo laboral

Son medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen

prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo (Chiavenato I. , 2007).

El código del trabajo Título V, Capítulo I, Artículo 100 Establece “Todo empleador tiene la obligación de adoptar medidas preventivas necesarias y adecuadas para proteger eficazmente la vida y salud de sus trabajadores, acondicionando las instalaciones físicas y proveyendo el equipo de trabajo necesario para reducir y eliminar los riesgos profesionales en los lugares de trabajo” (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1996).

Ambos autores, coinciden que los riesgos laborales son un conjunto de medidas obligatorias que la empresa debe adoptar para asegurar el cuidado y protección de los trabajadores, mediante la evaluación y control de los peligros que se asocian a un entorno laboral, además de fomentar el desarrollo de las actividades y medidas necesarias que los colaboradores deben poner en práctica para prevenir riesgos derivados del trabajo.



Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

Para conocer, las acciones que realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales, se preguntó a los empleados que medidas preventivas implementa la Ferretería ALCONS, el cual, el 100% expresó que están afiliados al seguro social; el 92% indicó que existen ciertas medidas de protección dentro de la empresa; el 85% reciben capacitación para prevenir accidentes laborales y el

31% argumentó que existen políticas de protección, sin embargo, nadie señaló concientización y exámenes médicos ocupacionales .

Respecto a esto, en entrevista al administrador manifestó que existe un comité de seguridad conformado por el administrador, jefe de venta y el dueño de la empresa, con el fin, de velar por el bienestar de sus colaboradores, así mismo, se les otorga el equipo de seguridad para realizar sus actividades tales como: mascara, lentes, correa, guantes, delantales y, de igual manera, señaló que toman en cuenta las medidas que emite el SINAPRED para estar preparado en cualquier eventualidad que se presente. Finalmente, por medio de observación y vistas a la empresa se constató que cuentan con extinguidores en caso de incendio, y que el personal cuenta con el equipo de protección individual. (Ver anexo No.14)

Retomando lo anterior, La empresa ALCONS cuenta con un plan de seguridad laboral que busca mantener un ambiente adecuado para que los empleados desempeñen su trabajo, previniendo cualquier accidente laboral o enfermedades profesionales y por ende, el ausentismo, por lo tanto, es importante señalar que este indicador impacta de manera positiva en la gestión del personal, puesto que, se administra adecuadamente la prevención de riesgo mejorando los resultados económicos y fortaleciendo el compromiso con sus empleados.

En relación a lo antes expuesto, la Ferretería ALCONS no afronta este desafío, ya que, influye de manera positiva en la Ferretería ALCONS, al mismo tiempo, es una empresa que fomenta la cultura preventiva para mejorar la imagen de esta, de igual manera, busca promover la mejor seguridad y salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para prevenir los riesgos derivados de las condiciones de trabajo, teniendo como herramienta principal la evaluación de los riesgos desarrollado dentro de esta, a través del comité de seguridad y salud con el fin de garantizar el bienestar y la comodidad de cada uno de los miembros que la conforman.

Del mismo modo, busca mejorar el rendimiento, la eficiencia y competitividad de la empresa en varias formas, un ejemplo de esto, es que favorece las relaciones entre el personal, porque, un entorno de trabajo adecuado crea un clima de confianza que favorece la motivación y satisfacción de los trabajadores.

d) Descanso semanal remunerado (7mo día)

El código del trabajo título III, Capítulo II, Artículo 65 establece “Los días compensatorios de los días de descanso semanal o séptimo día que se trabajen, deben ser remunerados como días extraordinarios de trabajo” (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).

Ahora bien, el día de descanso remunerado es un derecho que se le otorga a los trabajadores al terminar de una jornada semanal de trabajo, teniendo como objetivos ser reparador de energías físicas y mentales, en el cual, el empleado goce de sus horas de descanso (24 horas continuas).

Por consiguiente, para conocer de qué manera están establecidos los días de descanso remunerado, se preguntó a los empleados cuando se les otorga su séptimo día, el cual, el 100% argumentó que la empresa lo establecen los fines de semana.

Al respecto, el administrador indicó que están regidos por las normas establecidas en el código de trabajo que ordena que sean proporcionados los fines de semana, debido a que, se trabaja de lunes a sábado y el séptimo día es libre. (Ver anexo No.6)

Se observa que, estos resultados reflejan que el personal de la Ferretería ALCONS goza del séptimo día remunerado según a como lo establece la ley, el cual, impacta positivamente en la productividad de los empleados lo que permite contar con trabajadores eficientes y dispuestos a desempeñar sus funciones, es decir, que con su día de descanso, aprovechan el tiempo de ocio para ellos mismo o para su familia, lo que conlleva a ser más competitivos dentro de la organización proporcionándoles mejores resultados y mayores beneficios económicos para la empresa.

En función a lo planteado, la empresa ALCONS no sufre este desafío, debido a que, este indicador impacta positivamente en la imagen pública de la ferretería ALCONS, ya que, es una empresa que cumple con lo que establece el código del trabajo en el artículo 65, el cual al empleador debe remunerar el séptimo día a sus trabajadores, del mismo modo, que si la empresa requiere de su fuerza laboral el día de descanso tendrá que retribuir el pago doble a como lo establece la ley.

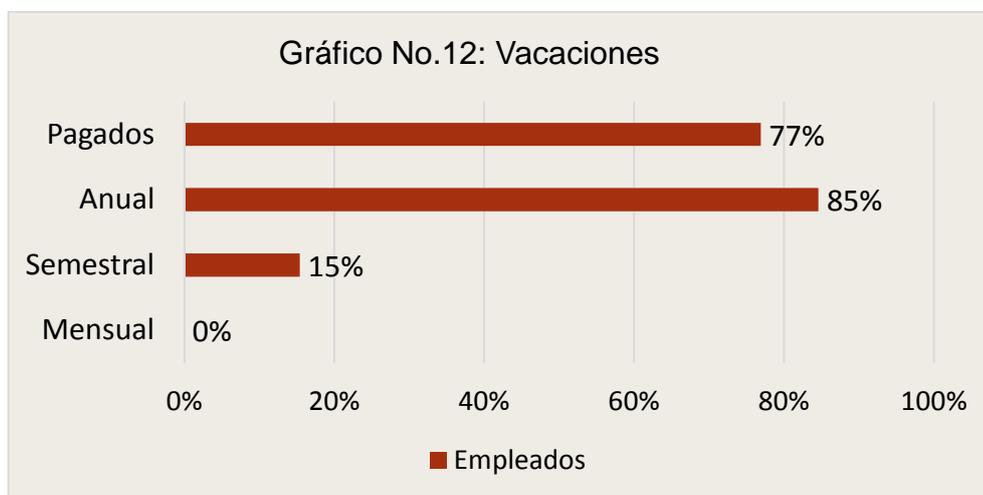
e) Vacaciones

El código del trabajo, Título III, capítulo III, Art. 76. Establece aspectos de las vacaciones y menciona: “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 (Desller, 2009).

En este análisis, los autores señalan que las vacaciones son el derecho que tiene el trabajador, luego de cumplir con todos los requisitos, a suspender la prestación de su servicio durante un periodo de 15 días hábiles cada seis meses

trabajado en la organización, por consiguiente, sin pérdida de una remuneración habitual, a fin de recuperar fuerza laboral.



Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

Asimismo, para conocer de qué forma se otorgan las vacaciones a sus colaboradores, se preguntó a los empleados como gozan sus vacaciones establecidas por el código laboral, el cual, el 85% manifestó que se les brinda anualmente, el 77% argumentó que son remuneradas por la empresa y el otro 15% expresó que las perciben semestralmente, no obstante, nadie indicó que gozan de las vacaciones mensualmente.

De igual forma, en entrevista al administrador explicó que son proporcionadas de manera descansadas y remuneradas, ya sea, anual o semestralmente según lo crea conveniente el empleado.

En relación a estos resultados, se constató que efectivamente la Ferretería ALCONS si está otorgando las vacaciones a todos sus empleados en tiempo y forma, ya que, sus trabajadores deciden como recibirlas; sin embargo, la mayoría de ellos las prefieren pagadas, por distintos motivos como: obtener ingresos extras. Por el contrario, desde el punto de vista de higiene y seguridad laboral no es recomendable que los trabajadores tomen sus vacaciones pagadas, porque, ellos necesitan tiempo de descanso para ser más productivos y eficientes dentro de la empresa.

Como resultado de esto, la Ferretería ALCONS no enfrenta este desafío, por lo que, este indicador no presenta ningún efecto negativo, visto que, la empresa cuenta con diferentes sistemas en lo que respecta al pago de vacaciones, es decir, es criterio de cada empresa elegir cualquiera de estas dos formas, para descontar las vacaciones de su personal, resaltando, que el empleador llega a un acuerdo mutuo con sus empleados, con el fin, de negociar su estado de vacaciones si prefiere que se las paguen por su actividad laboral o descansarlas según el período de vacaciones establecido o requerido por el trabajador.

f) Aguinaldo

El Código del trabajo en Título III, Capítulo III, Artículo 93.- Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le pague un mes de salario adicional después de un año de trabajo continuo, o la parte proporcional que corresponda al período de tiempo trabajado, mayor de un mes y menor de un año (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).

Los autores, señalan que, el aguinaldo es una remuneración que recibe el trabajador en concepto de un mes de salario adicional, después de un año de servicio constante en la organización. No obstante, si el trabajador tiene menos de un año de trabajo este tiene derecho al pago proporcional del tiempo trabajado.

En lo que respecta al pago de aguinaldo, se preguntó a los empleados de qué manera la empresa le otorga su treceavo mes, el cual, el 100% señaló que lo reciben anualmente, debido a que, nadie indicó que lo reciben proporcional y mensualmente.

De igual manera, en entrevista al administrador argumentó que se les otorga el décimo tercer mes según como lo establece la ley los primeros 10 días del mes de diciembre (Ver anexo No.7).

Según los resultados obtenidos, se constató que la empresa respeta lo que estipula el código del trabajo, el cual, otorga el aguinaldo a sus trabajadores por el arduo trabajado que realizan durante un periodo de tiempo correspondiente, lo que impacta en la satisfacción y motivación de los empleados a sentirse comprometidos brindando mejores resultados a la empresa.

Considerando lo antes mencionado, se puede decir que esta empresa no sufre este tipo de desafío, a efecto, a que este indicador incide en gran manera en el rendimiento laboral de cada uno de los trabajadores, ya que, les proporciona una fuente de ingreso adicional que les permite suplir sus diferentes gastos o necesidades de fin de año. En otras palabras, el pago de aguinaldo es sinónimo de una recompensa que reciben los empleados por contribuir de manera directa en el crecimiento sustancial económico de la empresa.

g) Antigüedad

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).

El tiempo que un empleado ha estado trabajando en una compañía, división departamento o puesto se conoce como antigüedad (Wayney & Robert, 1997).

Ahora bien, los autores coinciden que la antigüedad laboral se refiere al tiempo que el trabajador ha prestado un servicio para una empresa, de igual modo, que puede ser un determinante para conseguir un ascenso en la empresa, tener mejores condiciones laborales y además de incrementar la indemnización de cada trabajador.

Por lo tanto, para conocer si la Ferretería ALCONS paga antigüedad a sus trabajadores, se preguntó a los empleados si se les retribuye el pago por concepto de antigüedad, donde, el 100% argumentó que nunca han recibido el pago de antigüedad.

En relación, en entrevista al administrador expresó que el concepto de antigüedad salarial ya no es habitual en los nuevos convenios que estipula la empresa, ya que, actualmente esto se les ha hecho difícil debido a la disminución de sus ventas, por ende, ha causado una reducción de los beneficios monetarios como este para los trabajadores. No obstante, se toma en cuenta sus años laborales en la empresa para el cálculo de la liquidación (Ver anexo No.8).

En referencia, a estos resultados la manera en que se comporta este indicador impacta negativamente en el talento y fidelidad que los trabajadores brindan a la empresa por mantenerse dentro de la fuerza laboral, debido a que, la antigüedad es un derecho que tiene todo trabajador y que empieza a contar desde la fecha de inicio de su contrato; no obstante, la Ferretería ALCONS es una empresa que no reconoce el pago de este beneficio monetario por los años de servicio que prestan dentro de la organización.

Cabe mencionar, que esta empresa enfrenta este desafío debido a que, por su sector de actividad, no son capaces de cubrir el pago de este beneficio a sus trabajadores, por lo tanto, este indicador actúa de manera negativa, tanto para los colaboradores como para la organización, ya que, en relación al trabajador influye en la motivación y en la satisfacción del personal, puesto que, un trabajador con antigüedad en la empresa es más productivo.

Sin embargo, esto provoca que no se les otorgue un beneficio monetario que ayude a diferenciarlos respecto a los nuevos empleados, con el objetivo de recompensar sus años de dedicación y trabajo que ha servido para esta empresa, en cuanto a la organización le genera un aumento en los gastos de capacitación que incurriría con la contratación del nuevo personal porque carecen de experiencia para desempeñar su labor dentro de esta.

4.2.1.2.2. Voluntaria

h) Servicios sociales

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente (Chiavenato I. , 2000).

Esta sección considera los servicios y prestaciones al personal que extienden a áreas no financieras. Entre las prestaciones más comunes se encuentran los seguros de vida a nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos de gastos, mayores, servicios dentales, planes para la adquisición de accidentes, planes de impulso, las actividades deportivas, prestaciones especiales para los periodos de vacaciones, prestaciones por nacimiento de un hijo, prima de matrimonio, prima por muerte de un pariente próximo y otros acontecimientos sociales (Werther & Davis, 2008).

Ambos autores, coinciden en que los beneficios sociales son un forma de intercambio que las empresas le brindan de manera gratuita a sus empleados como muestra de agradecimiento por el esfuerzo humano que estos dedican a la empresa, así mismo, es una herramienta indispensable para conseguir una motivación extra por parte de sus empleados y, además, ofrecen grandes ventajas tanto para la empresa como para los trabajadores , puesto que , de esta manera los colaboradores rinden mejor porque se sienten más a gusto y satisfechos al laborar para esa empresa ,por otra parte , las empresas se ahorran

también los gastos de selección y formación de nuevos candidatos , garantizándose así personas que trabajen de manera eficiente.

Para conocer, si la empresa cuenta con un plan de servicios sociales, se consultó a los empleados que beneficios sociales les brinda la Ferretería, el cual, el 100% expresó que no reciben ningún servicio social por parte de la empresa.

En cuanto, en entrevista al administrador manifestó que debido a la situación económica que enfrentan no permite conceder este tipo de beneficio social a los trabajadores de la empresa, sin embargo, argumentó que eso no es un obstáculo para ayudar a solventar una necesidad que realmente a merite su apoyo. Cabe mencionar, que este indicador no se pudo constatar en observación directa, ya que, la empresa no otorga ninguno de estos servicios sociales (Ver anexo No.9).

Por ende, lo anterior refleja que este indicador repercute directamente en el aumento de rendimiento de los trabajadores, debido a que, no se les otorga ningún servicio social, en cambio, solo lo otorgan las grandes empresas, ya que, son las únicas que pueden costear este tipo de beneficios a los trabajadores, puesto que, resulta muy rentable para la empresa , por lo que, con pequeños gastos en la mejora del bienestar físico y mental del talento humano se generan grandes resultados, no obstante, la ferretería ALCONS no implementa estos servicios sociales por falta de capital económico, sin embargo los empleados no tienen otra opción más que adaptarse a los diferentes parámetros que estable la empresa.

Considerando lo antes mencionado, la Ferretería ALCONS no sufre este tipo de desafío, ya que, por la actividad económica, la empresa no considera necesario la implementación de estos tipos de servicios a sus trabajadores, de tal manera, que no se ameritan en las actividades que desempeñan y a su vez estos se sienten conforme con lo que les brinda la empresa. Sin embargo, pese a esto, los trabajadores brindan un servicio eficiente y eficaz ayudando a la empresa a elevar su productividad y lograr sus objetivos organizacionales.

Por consiguiente, lo antes mencionado refleja que dentro de las remuneraciones indirectas que los empleados perciben están: planes de incentivos, riesgo laboral, descanso semanal remunerado, vacaciones y aguinaldo, lo que le permite que los trabajadores sean productivos y ayuden al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

4.2.1.3. Extraeconómica

4.2.1.3.1. Relativa al ambiente de trabajo

a. Reconocimiento

Los premios de reconocimiento agradecen públicamente a las personas o equipos que hacen contribuciones notables a la empresa. Estas personas o equipos se convierten en ejemplos para los demás, al comunicar los comportamientos y logros que la empresa valora. Un premio de reconocimiento debe ser una celebración del éxito de un equipo o de un individuo que anime a todos los miembros de la empresa a trabajar para conseguir los objetivos de la organización (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

Los premios de reconocimientos son pagos o créditos correspondidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias a 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 el cliente interno de un colaborador o equipo quien debe comunicar a la dirección porque se entrega el reconocimiento (Chiavenato I. , 2009).

En este análisis, los autores coinciden al definir el reconocimiento como un premio que recibe el empleado, como muestra de agradecimiento por su ardua labor, el reconocimiento juega un papel muy importante en la motivación, satisfacción, incremento de la autoestima y compromiso de los trabajadores, puesto que, mejora el rendimiento y desempeño de los empleados.

Para analizar, de qué manera la empresa ALCONS reconoce a sus empleados, se preguntó a los trabajadores si reciben algún tipo de reconocimiento por su desempeño, donde, el 100% manifestó que se les reconoce financieramente, pues, nadie indicó no financiera.

Asimismo, en entrevista al administrador argumentó que brindan ciertos reconocimientos como muestra de agradecimiento por su ardua labor dentro de los cuales están los premios y bonos económicos (Ver anexo No. 10).

En función a lo planteado, refleja que el hecho de reconocer a sus trabajadores es una manera de animar e incentivar a todos los miembros de la empresa a trabajar para conseguir los objetivos tanto organizacionales como individuales, de igual manera, ayuda a fortalecer las relaciones laborales entre el empleado y el empleador, del mismo modo, fomentando el trabajo en equipo para contribuir al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Dicho de otro modo, la Ferretería ALCONS no sufre este tipo de desafío, puesto que, opta por plantear este tipo de estrategia como fuente de motivación para incrementar la productividad y calidad de sus productos, ya que, los trabajadores se sienten apreciados y reconocidos, el cual, poseen una actitud positiva, mayor confianza en sí mismo destacando su habilidad para contribuir y colaborar en equipo. Por tal razón, si la empresa logra satisfacer de este modo a sus empleados, es posible crear un entorno vital, agradable, y motivador.

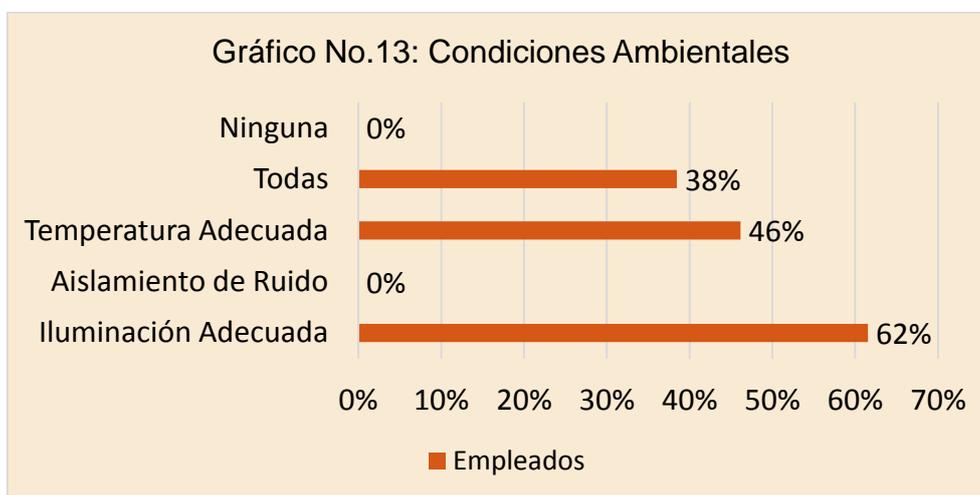
b. Condiciones ambientales

Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo (Chiavenato I. , 2000).

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).

En otras palabras, cuando se habla de condiciones ambientales hace referencia a todos aquellos factores que interfieren en las circunstancias físicas con las que opera el trabajador, puesto que, las condiciones ambientales no deben constituir una fuente de incomodidad o molestia a los colaboradores. De lo contrario, puede afectar en forma negativa el estado de ánimo de estos, por lo tanto, las empresas deben priorizar el bienestar de cada uno de ellos para aumentar la eficiencia en el cargo de ocupan.



Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

Entonces, para conocer las condiciones ambientales que garantiza la Ferretería a sus empleados, se preguntó a los trabajadores cuáles de estas favorecen su desempeño, el cual, el 62% manifestó que se les brinda una iluminación adecuada; el 46% señaló que cuentan con temperaturas adecuadas y el 38% expresó que todas las antes mencionadas favorecen su rendimiento, pese a que, nadie indicó el aislamiento de ruido.

Al mismo tiempo, en entrevista al administrador argumentó que hacen lo posible por garantizar las mejores condiciones en el ambiente laboral a sus trabajadores para que desempeñen de forma eficiente su trabajo. Por último,

mediante observación directa se pudo constatar que la fuerza laboral de la empresa ALCONS goza de las condiciones ambientales que les brinda la empresa (ver Anexo No.15).

En cuanto, lo anterior refleja que no existe ningún tipo de inconveniente en relación a este indicador, puesto que, incide favorablemente en la higiene y seguridad laboral de los trabajadores, con el fin de proteger la integridad física y mental de los empleados, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde lo realiza.

Retomando lo antes mencionado, la empresa ALCONS no enfrenta este desafío, porque, este indicador favorece el bienestar y las condiciones físicas de los empleados, por lo tanto, la empresa ALCONS opta por implementar ciertas medidas que garantice el mejor ambiente laboral, para que estos se sientan a gusto al desempeñar su labor, de igual forma, contribuye a elevar su nivel de confianza y dedicación para aportar de manera significativa con el logro de sus metas, porque un trabajador motivado tiende a ser más productivo y por ende incrementa su rendimiento profesional.

c. Calidad de vida en el trabajo

Es el entorno, el ambiente y el aire que se respira en una organización (Werther & Davis, 2000).

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

Por su parte, cuando se habla de calidad de vida en el trabajo, se refiere al grado de satisfacción de los empleados con las funciones ejercidas, ya que, los colaboradores que aprecian un ambiente confortable, por lo general suelen ser los que se sienten más motivados al momento de trabajar, por lo que, ponen mayor empeño y dedicación en sus actividades, sobre todo ayudando a contribuir con el crecimiento de la empresa.



Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

Así que, para conocer las acciones que realiza la empresa en función de garantizar la calidad de vida de sus trabajadores, se preguntó a los empleados que medidas ponen en práctica, el cual, el 100% manifestó que, por medio de remuneraciones, el 92% explicó que logrando mejores relaciones laborales y el 46% argumentó que por brindar mejores condiciones del local.

Además, en entrevista al administrador señaló que eso se ve reflejado en la antigüedad del personal, teniendo en cuenta que, hay trabajadores que tienen más de 12 años de laborar para la empresa, por lo que, se puede decir que se sienten empoderados y satisfechos con el trabajo realizado.

El análisis procedente de estos resultados, muestran que el ambiente en que laboran los trabajadores de la Ferretería ALCONS influye de manera positiva, dado que, les brinda las condiciones físicas y psicológicas para que los trabajadores sientan la satisfacción y deseo de seguir laborando dentro de la empresa, de este modo, permitiéndoles el alcance de las metas personales y organizacionales, dado que, los trabajadores que se sienten comprometidos con la empresa desarrollan un mejor trabajo en equipo, por ende, aumentan su nivel de desempeño siendo más efectivos y eficaces en su trabajo.

Evidentemente , la empresa no afronte este desafío, por lo que, este indicador impacta de manera positiva en la productividad de la Ferretería

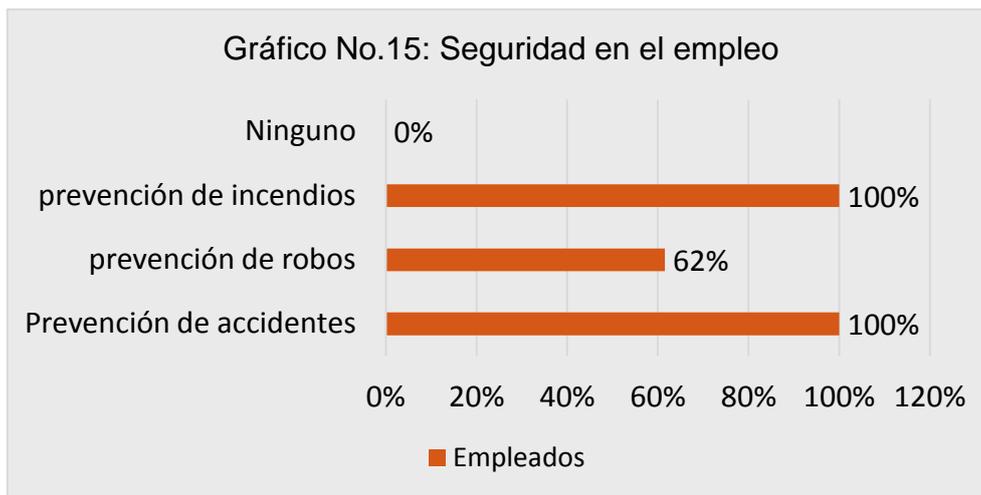
ALCONS ,considerando que, para alcanzar la competitividad deben contar con personas motivadas que se involucren en el trabajo que se realiza, de la misma forma, ser recompensados adecuadamente por su contribución, de modo que, por ser una empresa comercializadora debe atender al cliente externo, pero, no se debe olvidar al cliente interno, es decir, para conseguir satisfacer al cliente externo, la empresa primero debe satisfacer a sus trabajadores para que estos se sientan comprometidos y competente por el labor que realizan.

d. Seguridad de empleo

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

Es el conjunto de técnicas y procedimientos que tiene como objetivo principal la prevención y protección contra los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo (Ley 185, Asamblea Nacional, 2014).

Por tanto, ambos autores coinciden que la seguridad de empleo busca mantener un ambiente laboral apropiado con todas las condiciones necesarias, para que los empleados se desempeñen adecuadamente, de tal manera, que se puedan prevenir o minimizar los accidentes y enfermedades relacionadas a la actividad laboral. Puesto que, es una variable indispensable para el desarrollo de la empresa, de este modo, mediante sus normativas específicas se busca optimizar el trabajo del personal y a su vez reducir los riesgos.



Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

Por otra parte, para conocer qué acciones realiza la Ferrería ALCONS para garantizar la seguridad en el empleo, se preguntó a los trabajadores que medidas ponen en práctica, el cual, el 100% argumentó que por medio de la prevención de accidente e incendio y el 62% manifestó que existe prevención de robos.

De igual forma, en entrevista al administrador explicó que es de suma importancia velar por la seguridad de las personas como la del lugar mismo en que desempeña las labores, por ende, se realizan reuniones semanales con el fin de garantizar la máxima seguridad y evitar cualquier accidente que conlleve a perjudicar la integridad física de las personas.

En este sentido se comprende, que la ferrería ALCONS, cuenta con un plan de seguridad que influye de manera positiva en el comportamiento de los trabajadores, por tal razón, brinda una mayor posibilidad de que la fuerza laboral y las instalaciones de la empresa no presenten ninguna afectación a llegar a ocurrir un imprevisto que no se pueda controlar.

Es preciso enfatizar que, la ferrería ALCONS no sufre este tipo de desafío, debido a que, está sujeta a cumplir las leyes y normativas sobre la prevención de riesgos, en vista de que, este un factor que repercute tanto en los recursos económicos como en los recursos humanos de la empresa, del mismo modo, los empleados se sienten seguros al desarrollar sus actividades en condiciones

favorable y un entorno seguro, lo que esto hace que aumente la productividad y, por ende, se sentirán más motivado al realizar su trabajo.

e. Flexibilidad

Los empleadores optan por ignorar o por minimizar la importancia que dan los empleados al equilibrio entre el trabajo y su vida personal exponen a su empresa con una mayor probabilidad de tener empleados con agotamiento crónico y a registrar una menor productividad y un mayor índice de rotación. Para los empleadores, la creación de un ambiente equilibrado entre el trabajo y la vida personal puede ser un factor estratégico clave para atraer y retener a los empleados más talentosos (Mondy, 2010).

El termino flexibilidad se entiende como la capacidad de adaptación a circunstancias diversas y como un medio para conseguir determinados objetivos en el mercado laboral (Recio, 1997).

De este modo, la flexibilidad nace como respuesta a las necesidades de las empresas, de hacer frente a los constantes cambios que puedan afectar al contexto interno y externo de la organización, por tanto, las empresas flexibles se benefician en el sentido del mantenimiento o mejora de la posición competitiva, dentro del mercado laboral. De igual manera, aporta un beneficio común a los colaboradores de la empresa, puesto que, Favorece la motivación laboral del empleado y su productividad.

Ahora bien, las PYMES gracias a su flexibilidad y capacidad de expandirse más fácilmente son capaces de adaptarse mejor a los cambios eventuales que surgen dentro del entorno empresarial, ya que, la falta de rigidez en su estructura productiva hace que puedan cambiar a corto plazo sus estrategias de producción y a similar con mayor rapidez esos desafíos , debido a que,, a una pequeña empresa no se le dificulta reducir o aumentar la cantidad de producción , puesto que, las pérdidas serán menores . Por lo tanto, esto representa la existencia de la ventaja competitiva de las PYMES por ser más flexibles al cambio.

✓ Rotación de puestos

El término de rotaciones de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente, es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización (Milan, 2006).

La rotación de puestos supone que los trabajos pasan de unas tareas a otras, es decir, se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente (Obregon, 2009).

Evidentemente, la rotación de puesto es donde los trabajadores se mueven en las diferentes áreas de la organización, ya que, no es más que una estrategia de trabajo encaminada hacia la búsqueda y obtención de una mayor eficiencia. Puesto que, las empresas que suelen usar la rotación de puestos tienden a ser empresas innovadoras y exitosas. Cabe destacar, que la rotación de cargos les brinda a los trabajadores la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y conocimientos de las cuales podrán beneficiarse.

Para conocer, como es el índice de rotación de puesto en la Ferrería ALCONS, se preguntó a los empleados que beneficios perciben de la rotación de puesto, el cual, el 100% manifestó que dentro de la empresa no se da la rotación de puesto, debido a que, nadie señaló que se da la rotación de puesto en relación a la mejora de las habilidades físicas, experiencia en las diferentes áreas y la aplicación de diferentes áreas de conocimiento.

Mientras tanto, en entrevista al administrador explicó que el índice de rotación de puesto es bajo, dado que, el puesto que se les asigna a los trabajadores es de forma permanente. Sin embargo, la empresa busca implementar la interacción de conocimiento en las diferentes áreas (Ver anexo No.11).

En efecto, a los resultados anteriores muestran una dificultad en el desarrollo del talento humano y de la adquisición de determinadas habilidades y actitudes necesarias para ofrecer el mejor rendimiento y eficiencia para cada una de las actividades asignadas. Así mismo, influye en los recursos financieros de la empresa, debido a que, si la empresa requiere reclutar nuevos talentos humanos incurrirá a gastos superiores por lo que su personal interno no está capacitado para ejercer diferentes actividades.

A su vez, resulta claro que la forma en que se comporta esta variable la empresa no sufre este desafío, ya que, por su giro o actividad económica tiene centralizada sus funciones, es decir, que cada empleado tiene sus propias actividades a desempeñar de manera constante, aportando significativamente a la productividad, asimismo, aumentando el aprendizaje y la especialización en funciones que desempeñan.

Como resultado, de lo estudiado anteriormente las remuneraciones extraeconómicas que perciben los trabajadores de la Ferretería ALCONS se encuentran: los reconocimientos, condiciones ambientales, calidad de vida en el trabajo y la seguridad en el empleo.

V. CONCLUSIONES.

- 1) Los desafíos externos que enfrenta la Ferrería ALCONS son desafíos de cambios económicos, cambios políticos y del sector gubernamental, además, del desafío interno como es el de la administración de capital humano.
- 2) Respecto al subsistema de compensación que ofrece la Ferrería ALCONS a sus empleados está compuesto por remuneración económica directa como es el salario, premios y bonos; también incluye remuneración económica indirecta tales como: planes de incentivos, riesgo laboral, descanso semanal remunerado, vacaciones y aguinaldo; por último, establece remuneraciones extraeconómicas tales como: reconocimiento, condiciones ambientales, calidad de vida en el trabajo, seguridad en el empleo. Por tal motivo, este plan de compensación resulta atractivo para los trabajadores porque son remunerados justa y equitativamente de acuerdo al trabajo que desempeñan aportando significativamente al logro de sus objetivos.
- 3) Por consiguiente, es de suma importancia valorar los desafíos que enfrenta esta empresa, ya que, estos desafíos han afectado más la parte económica de la empresa, debido a la contracción de demanda en sus productos, afectando negativamente sus ingresos, lo que no permite que la ferretería le otorgue algunos beneficios como el pago de comisiones, horas extras, antigüedad y algunos servicios sociales que contribuyan aumentar el nivel de motivación de los empleados, pues, para ello se requieren recursos económicos lo que imposibilita realizar este tipo de inversión, del mismo modo, para mantenerse dentro del mercado empresarial frente a la crisis socio política que enfrenta el país, tuvo que implementar estrategias como es la reducción del personal esto para mantener un punto de equilibrio y no operar con pérdidas.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Arguello, B. T. (26 de Noviembre de 2016). *Decimotercer mes o aguinaldo*.
Obtenido de El Nuevo Diario:
<https://www.elnuevodiariocom.ni/economia/411334-decimotercer.mes-o.aguinaldo>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación, 6ta ED*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (1996). *Código Laboral de Nicaragua, Ley Nª 185*. Managua, Nicaragua: Diario Oficial la Gaceta.
- Bautista, C. N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa Epistemología, metodología y aplicaciones*. Colombia : manual moderno.
- Bernal, T. C. (2010). *Metodología de la Investigación. Tercera edición*. Colombia: PEARSON.
- Bertha, R. D. (2008). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Editorial Shalom.
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Chile: ILPES - CEPAL.
- Cabrero, G. B. (2009). *Manual de Métodos de Investigación para las Ciencias Sociales*. México D.F: Editorial El Manual Moderno S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos , Quinta Edición*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos , (8va ed)*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano , Tercera Edición*. México: McGraw-Hill.
- Desller, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos . Mexico: Pearson*.

- Dessler, G. (2004). *Administración de Recursos Humanos segunda Edición*. México: Pearson prentice Hall.
- Dolan, S. L., Valle, C. R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestion de Reursos Humanos. 3ra Edición*. España: McGraw Hill.
- García, L. A., & Pineda, p. N. (2015). *Administración de Empresas y sus diferentes subsistemas*. Matagalpa: UNAN-MANAGUA.
- Gómez, M. L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos , Quinta Edición* . Madrid , España : Pearson-Prentice Hall.
- 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.
- 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>
- Ley 185, Asamblea Nacional. (2014). *Código del trabajo de la Republica de Nicaragua*. Nicaragua: Editorial Jurídica.
- López, S. M., & Gutierrez, O. M. (2005). *Subsistema de compensación* . Managua: UNAN-Managua.
- López, S. M., & Otero, G. M. (2015). *Gestión de Recursos Humanos*. Managua,Nicaragua: UNAN-Managua.
- Lukez, G. J., & López, C. R. (2015). *Influencia del subsistema de retencion de los recursos humanos en la satisfacción laboral de la Agroexportadora ZESCO*. Matagalpa: UNAN-FAEREM Matagalpa- UNAN MANAGUA.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional* . México: McGraw-Hill.
- Madero, G. S., & Peña, R. H. (Diciembre de 2012). *Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones*. Obtenido

de Cuadernos de Administración:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225025860006>

Martínez, G. A. (05 de Abril de 2016). *Admonsuelysal*. Obtenido de Clasificación de las Remuneraciones:
admonsuelysal.wordpress.com/2016/04/05/clasificacion-de-las-remuneraciones/

Martínez, S. (2016). *Superrrheroes*. Obtenido de Los tipos de Horas Extras:
<https://superrrheroes.sesametime.com/los-tipos-de-horas-extraordinarias/>

Milan, R. g. (2006). *Rotacion de personal*. México: Universidad Autónoma Metropolitana .

Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Decimo Primera Edición ed.). México: Pearson.

Mondy, W., & Robert, N. M. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericano , S.A.

Obregon, B. (06 de Noviembre de 2009). *Rotación de Puestos de Trabajo*. Obtenido de IMF Business School: <http://blogs.imf-formacion.com>

Palavecino, C. (2010). *Apuntes sobre Remuneraciones* . Chile : Universidad de Chile .

Recio, A. (1997). *Trabajo ,Personas,Mercados. Manual de Economía Laboral* . España: Barcelona: Fuhem.

Ricoy, L. C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do centro de Educacao*, 11-22.

Robert, S., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la Investigación. Sexta edición*. México: McGRAW HILL.

Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (1993). *Economía, 14 edición*. España: McGraw Hill.

- Sanchez, R. (12 de Agosto de 2004). *Desafíos: Política, Democracia y Ciudadanía*. Obtenido de Universidad del Rosario: <https://dx.doi.org/10.120804/revista.usuario.edu.co/desafios/a.6094>
- Sequeira, C. V., & Cruz, P. A. (1994). *Investigar es fácil modulo I, Manual de investigación*. Managua, Nicaragua : Editorial, Universitaria .
- Tamayo, M., & Tamayo, y. (1996). *El proceso de la investigación científica, 3era Ed.* México: LIMUSA NORIEGA EDITORES.
- Toyama, M. J., & Vinatea, R. L. (13 de Junio de 2016). *Descansos Remunerados*. Obtenido de Gaceta Laboral: <https://gacetalaboral.com/descansos-remunerados/>
- Trujillo, V. M. (2018). *Estudio descriptivo de la gestion del talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Wayney, M., & Robert, N. M. (1997). *Administración de recursos Humanos*. México: Prentice-Hall HispanoAmerica,S.A.
- Werther, J. w., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Werther, J. W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. México: McGraw Hill.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos sexta edición*. México: McGraw-Hill.
- Yuni, J., & Urbano, C. (2014). *Técnicas Para Investigar, 2da Ed.* Argentina: Editorial Brujas.

VII.ANEXOS

Anexo N°1 Operacionalización

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos externos	Sociales	Entrevista	Gerente	¿Cómo se caracteriza su fuerza laboral?
			Encuesta	Empleados	<p>Marque la con una X la característica que corresponde a su persona:</p> <p>Hombres__</p> <p>Mujeres__</p> <p>Casados__</p> <p>Solteros __</p>
		Económicos	Entrevista	Gerente	¿Qué de los desafíos económicos está enfrentando la empresa? (Acceso a créditos, Precios de sus productos o servicios, demanda)

Anexo N°1 Operacionalización

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
		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 Encuesta	Gerente Trabajadores	<p>¿Qué efectos ha producido la introducción de nuevas tecnologías en la productividad de la empresa?</p> <p>¿Cuál de los siguientes efectos ha causado la introducción de la tecnología en la empresa?</p> <p>Mayor productividad__</p> <p>Calidad en los productos o servicios __</p> <p>Desplazamiento de mano de obra__</p> <p>Exigencias de preparación de la fuerza de trabajo —</p>

Anexo N°1 Operacionalización

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
		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___
			Guía de observación	Empresa	

Anexo N°1 Operacionalización

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
		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)
	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)
		Cultura organizacional	Entrevista	Gerente	¿Qué elementos de la cultura organización están presentes en su empresa?

Anexo N°1 Operacionalización

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
			Encuesta Observación Directa	Trabajadores Empresa	¿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)
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Remuneración	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de remuneraciones directas reciben los trabajadores?

Anexo N°1 Operacionalización

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
			Encuesta	Trabajadores	<p>¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones directas recibe?</p> <p>Salario o sueldo ___</p> <p>Premios ___</p> <p>Comisiones ___</p> <p>Bonos ___</p>
		Salario	Entrevista	Gerente	<p>¿Qué parámetros utiliza la empresa para estipular los salarios? (Nivel académico, Responsabilidad en la empresa, Demanda del puesto, Otros)</p>
		Premios	Entrevista	Gerente	<p>¿De qué forma se premia a los trabajadores?</p>

Anexo N°1 Operacionalización

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuándo los trabajadores reciben premios? Acumulan Antigüedad__ Ganan experiencia__ Desarrollo de capacidades__ Trabajan en equipo__ Desarrollo personal__ No se les otorga premios__ No aplica__

Anexo N°1 Operacionalización

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
		Comisiones	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores	¿En base a qué se pagan las comisiones a los trabajadores? ¿Qué tipo de comisiones recibe? Por volúmenes de ventas__ En base a porcentaje de precios de ventas__ Ninguna __
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Bonos	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de bono otorgan a sus empleados?

Anexo N°1 Operacionalización

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
			Encuesta	Trabajadores	1. ¿Por qué razones usted ha recibido bonos? Productividad__ Eficiencia __ Resultado__ No reciben bonos__
		Remuneraciones por ley	Entrevista	Gerente	¿Qué remuneraciones indirectas les brinda a sus trabajadores?

Anexo N°1 Operacionalización

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
			Encuesta	Trabajadores	<p>¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones indirectas recibe?</p> <p>Planes de incentivos__</p> <p>Gratificaciones__</p> <p>Pagos de horas extras__</p> <p>Riesgos laborales__</p> <p>Descanso semanal remunerado__</p> <p>Vacaciones__</p> <p>Aguinaldo__</p> <p>Antigüedad__</p>
		Planes de Incentivos	Entrevista	Gerente	¿Cuenta con un plan de incentivos para los trabajadores? (Si es Si: Que comprende el plan)

Anexo N°1 Operacionalización

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
			Encuesta	Trabajadores	<p>¿Cuáles son los tipos de incentivos que utiliza la empresa para motivar y retener a sus trabajadores?</p> <p>Compensaciones__</p> <p>Reconocimientos__</p> <p>Apreciación__</p> <p>No aplica__</p>
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Pago de horas Extras	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores	<p>¿Se pagan horas extras a los trabajadores?</p> <p>¿En qué circunstancias la empresa requiere que los trabajadores realicen horas extras?</p> <p>Cumplimiento de actividades__</p> <p>Acumulación de tareas __</p> <p>No aplica__</p>

Anexo N°1 Operacionalización

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
		Riesgo laboral	Entrevista Encuesta Observación Directa	Gerente Trabajadores Empresa	¿Qué medidas de prevención de riesgos tiene establecida la empresa? ¿Indique que acciones realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales? Concientización __ Capacitación __ Medidas de protección__ Políticas de Seguridad __
		Descanso Semanal remunerado	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores	¿De qué manera están establecido los días de descanso remunerado o séptimo día? ¿Cuándo se le otorga su día libre o séptimo día? Fines de semana__ Durante la semana__

Anexo N°1 Operacionalización

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
		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__

Anexo N°1 Operacionalización

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	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 __
		Antigüedad	Entrevista	Gerente	¿Se paga antigüedad a sus trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Recibe pago por años de antigüedad laboral? Si__ No__

Anexo N°1 Operacionalización

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
		Servicios sociales	Entrevista	Gerente	¿La empresa cuenta con un plan de servicios sociales para sus trabajadores?
			Encuesta	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__
		Reconocimientos	Entrevista	Gerente	¿De qué manera la empresa reconoce sus trabajadores?

Anexo N°1 Operacionalización

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
			Encuesta	Trabajadores	<p>¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su desempeño)</p> <p>Financiera__</p> <p>No financiera__</p> <p>No Aplica__</p>
		Condiciones ambientales	Entrevista	Gerente	<p>¿Cuáles de las condiciones ambientales se les garantiza a los empleados en su medio de trabajo?</p>
			Encuesta	Trabajadores	<p>¿Cuáles de las siguientes condiciones ambientales favorecen su desempeño?</p> <p>Iluminación adecuada__</p>
			Observación Directa	Empresa	<p>Aislamiento de ruido__</p> <p>Temperaturas adecuadas__</p> <p>Todas __</p> <p>Ninguna__</p>

Anexo N°1 Operacionalización

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
		Calidad de vida en el trabajo	Entrevista	Gerente	¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar la calidad de vida en el trabajo del empleado?
		Calidad de vida en el trabajo	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__
		Seguridad en el empleo	Entrevista	Gerente	¿Qué acciones se ponen en práctica para garantizar la seguridad en el empleo a los trabajadores?

Anexo N°1 Operacionalización

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
			Encuesta	Trabajadores	<p>¿Cuál de las siguientes acciones realiza la empresa para garantizar su seguridad en el empleo?</p> <p>Prevenición de accidentes__</p> <p>Prevenición de robos__</p> <p>Prevenición de incendios__</p> <p>Ninguna__</p>
		Rotación de puestos	Entrevista	Gerente	<p>¿Cómo es el índice de rotación de puesto en su empresa? (alto, bajo, no se da, a qué obedece)</p>
			Encuesta	Trabajadores	<p>¿Cómo le beneficia la rotación de puestos?</p> <p>Aplicación de diferentes áreas de conocimiento__</p> <p>Experiencia en diferentes áreas __</p> <p>Mejora de habilidades físicas __</p> <p>No se da la rotación de puestos__</p>

Anexo No.2

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



Encuesta

Dirigida a: Trabajadores de la Ferretería ALCONS

Somos estudiantes del V año de Administración de empresa UNAN, Managua FAREM – Matagalpa, estamos realizando un estudio de seminario de graduación con el propósito de conocer los desafíos que enfrenta la Ferretería ALCONS en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, esto para optar al título de licenciatura en Administración de Empresa. Por lo tanto, los datos que usted nos proporcione, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

- Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una X lo que se le pide

2. Marque la con una X la característica que corresponde a su persona:

Hombres__

Mujeres__

Casados__

Solteros __

3. ¿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__

Exigencias de preparación de la fuerza de trabajo __

4. ¿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__

5. ¿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 __

6. ¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones directas recibe?

Salario o sueldo __

Premios ____

Comisiones ____

Bonos ____

7. ¿Cuándo los trabajadores reciben premios?

Acumulan Antigüedad__

Ganan experiencia___
Desarrollo de capacidades___
Trabajan en equipo___
Desenvolvimiento personal___
No se les otorga premios___

8. ¿Qué tipo de comisiones recibe?

Por volúmenes de ventas___
En base a porcentaje de precios de ventas___
Ninguna ___

9. ¿Por qué razones usted ha recibido bonos?

Productividad___
Eficiencia ___
Resultado___
No reciben bonos___

10. ¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones indirectas recibe?

Planes de incentivos___
Pagos de horas extras___
Riesgos laborales___
Descanso semanal remunerado___
Vacaciones___
Aguinaldo___
Antigüedad___

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

Compensaciones___
Reconocimientos___
Apreciación___
No aplica___

Capacitación__

12. ¿En qué circunstancias la empresa requiere que los trabajadores realicen horas extras?

Cumplimiento de actividades__

Acumulación de tareas __

No aplica__

13. ¿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 __

14. ¿Cuándo se le otorga su día libre o séptimo día?

Fines de semana__

Durante la semana__

15. ¿De qué forma goza sus vacaciones establecidas por el código laboral?

Mensual__

Semestral__

Anual__

Pagadas__

16. ¿De qué manera la empresa le otorga su aguinaldo?

Mensual__

Anual__

Proporcional __

17. ¿Recibe pago por años de antigüedad laboral?

Si___

No___

18. ¿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___

19. ¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su desempeño?

Financiera___

No financiera___

No Aplica___

20. ¿Cuáles de las siguientes condiciones ambientales favorecen su desempeño?

Iluminación adecuada___

Aislamiento de ruido___

Temperaturas adecuadas___

Todas ___

Ninguna___

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

Remuneraciones ___

Mejores relaciones laborales___

Mejores condiciones del local ___

Ninguna___

22. ¿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___

23. ¿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 No. 3

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN-Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM Matagalpa



ENTREVISTA

Dirigida a: Gerente general

Somos estudiantes del V año de Administración de empresas de la UNAN, Managua FAREM – Matagalpa, estamos realizando un estudio de seminario de graduación, con el propósito de conocer los desafíos que enfrenta la Ferretería ALCONS en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, esto para optar al título de licenciatura en administración de empresas, por lo que solicitamos su colaboración para obtener información relevante acerca del tema antes mencionado.

Preguntas

1. ¿Cómo se caracteriza su fuerza laboral?
2. ¿Qué de los desafíos económicos está enfrentando la empresa? (Acceso a créditos, Precios de sus productos o servicios, demanda)
3. ¿Qué tipo de políticas han afectado la marcha de la empresa? (Salarial, Fiscal, Tributario)

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, pérdida de mercados, leyes tributarias, leyes de seguridad social)
7. ¿Cuáles son los desafíos enfrentados en la administración del capital humano de la empresa? (Internalización de la actividad, económica, Incremento de la competencia, Presión de los sectores oficialistas)
8. ¿Qué elementos de la cultura organización están presentes en su empresa?
9. ¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores? (Por metas, Por tiempo, Por funciones, Ninguna)

Subsistema de mantenimiento de recursos Humanos

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 qué se pagan las comisiones a los trabajadores?

14. ¿Qué tipo de bono otorgan 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 establecido los días de descanso remunerado 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 aguinaldo?
22. ¿Se paga antigüedad a sus trabajadores?
23. ¿La empresa cuenta con un plan de servicios sociales para sus trabajadores?
24. ¿De qué manera la empresa reconoce 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 puesto en su empresa? (alto, bajo, no se da, a qué obedece)



Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Guía de observación

Aplicada a la empresa: “ALCONS”

Objetivo: Verificar cómo se comportan algunos indicadores que nos ayudaran a medir algunas variables, Obteniendo información precisa de los criterios a ser evaluados, de manera que permita analizar cada una de las variables y obtener los mejores resultados.

1. Desafíos Externos (Ecológico) SI NO

Reciclaje de desechos__

Limpieza en el Ambiente exterior __

Almacenaje, Manipulación y aplicación de productos contaminantes__

Ahorro de agua __

Ahorro de Luz __

Utilizar contenedores de basura reutilizable __

Utilizar Empaque reutilizable __

Hacen uso de cubiertos desechables __

2. ¿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 __

3. ¿Indique que acciones realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales?

Extintidores__

Equipo de protección individual__

Medidas de protección___

4. ¿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___

5. ¿Cuáles de las siguientes condiciones ambientales favorecen su desempeño?

Iluminación adecuada___

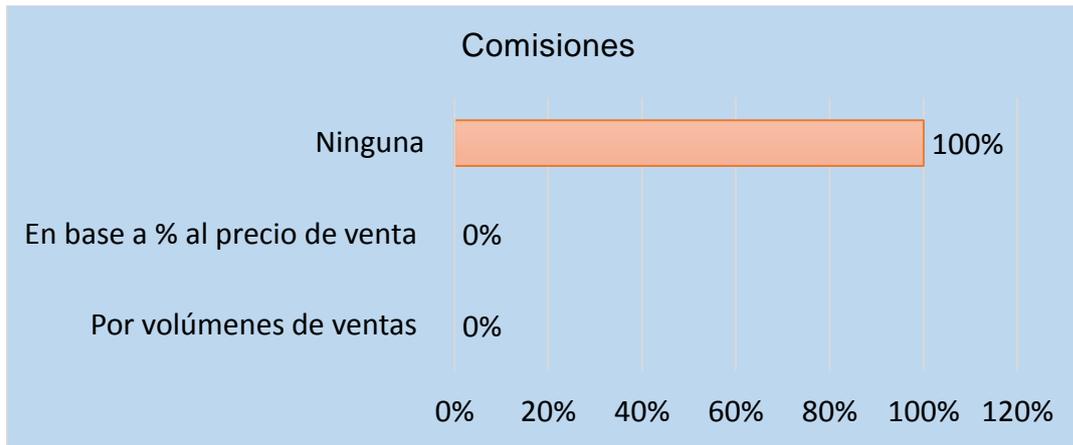
Aislamiento de ruido___

Temperaturas adecuadas___

Todas ___

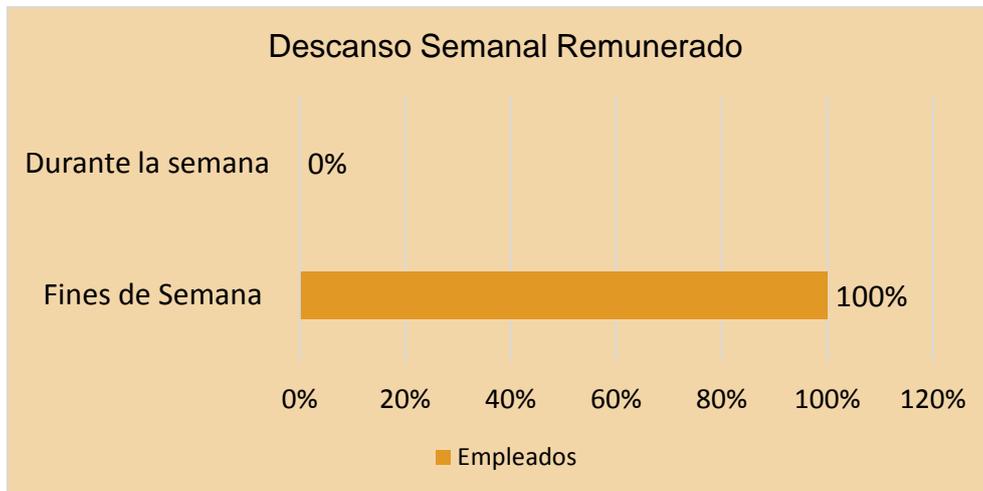
Ninguna___

Anexo No.5



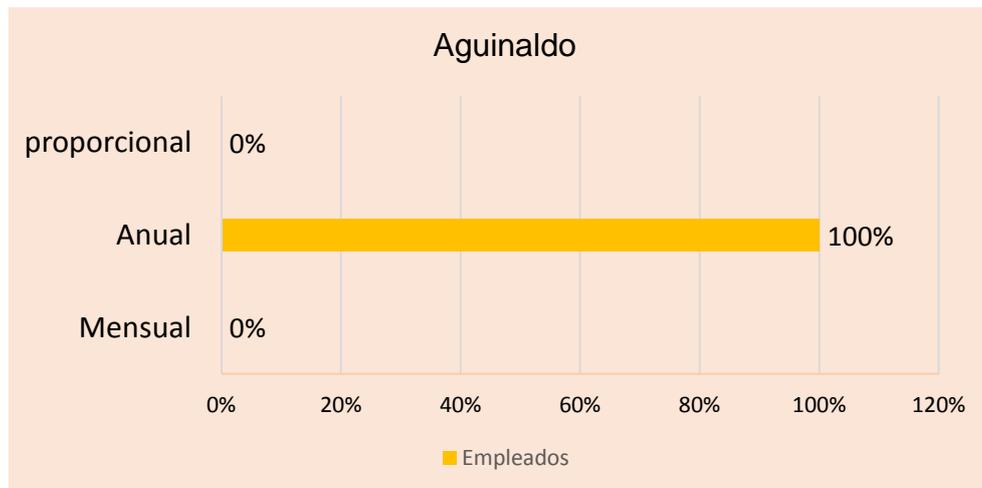
Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

Anexo No.6



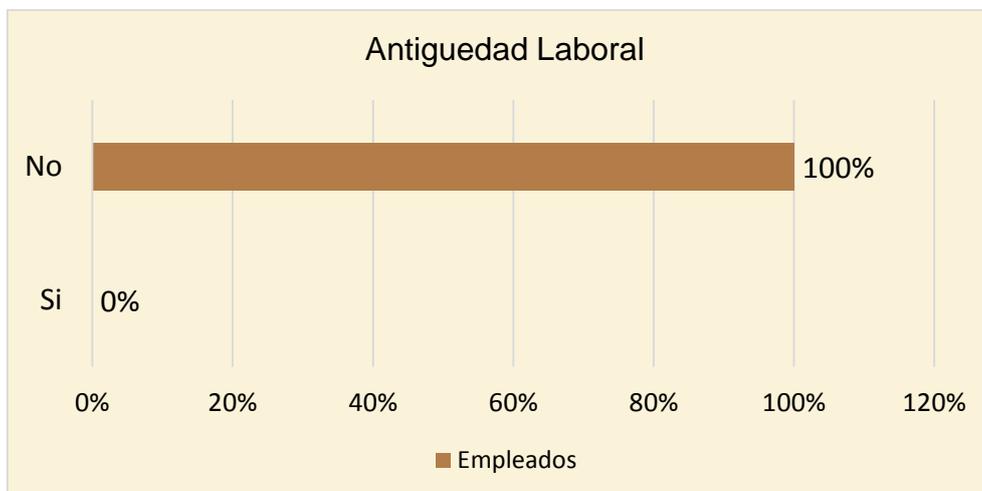
Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

Anexo No.7



Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

Anexo No.8



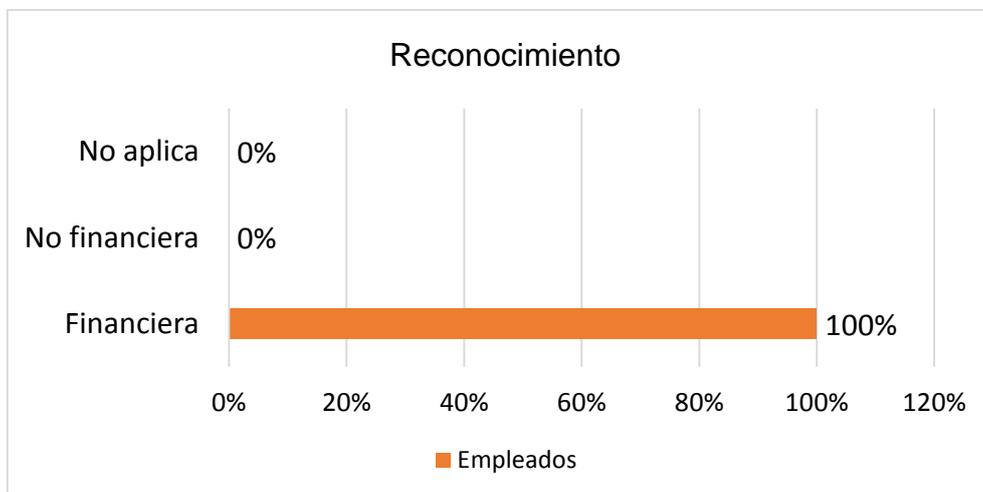
Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

Anexo No. 9



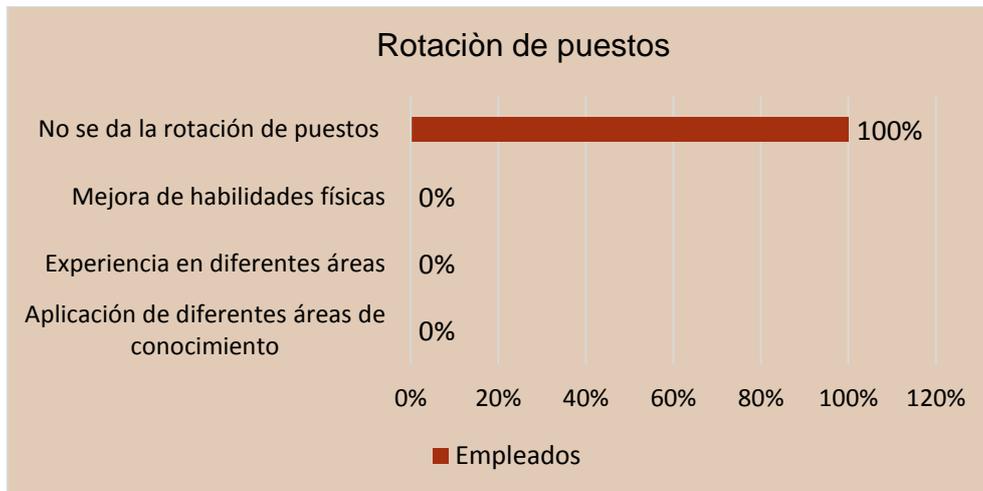
Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

Anexo No. 10



Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

Anexo No.11



Fuente: Autoría Propia a partir de encuesta a empleados

Anexo No.12

Almacenaje de desechos sólidos



Fuente: Autoría propia

Anexo No.13

Elemento de la cultura organizacional

Logotipo de la empresa



Fuente: autoría propia

Colores de la empresa



Fuente: Autoría Propia

Anexo No.14

Medidas para prevenir riesgos laborales

1) Extintidores



Fuente: Autoría propia

2) equipo de protección individual

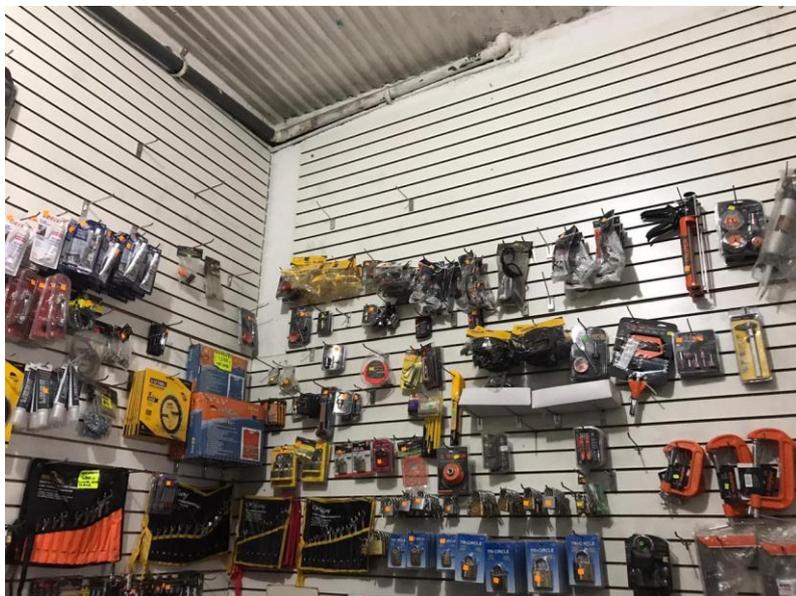


Fuente: Autoría propia

Anexo No.15

Condiciones ambientales

1) iluminación adecuada



Fuente: Autoría propia



Fuente: Autoría propia