



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa
FAREM - MATAGALPA**

Seminario de Graduación

Para optar al 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.

Subtema

Desafíos que enfrenta la empresa “Coffee Shop Barista” del departamento de Matagalpa, para el mantenimiento de los recursos humanos en el año 2019.

Autoras

Jorleny Elizabeth Espinoza Chavarría
Noryelis Kathiela López Zeledón

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 de Matagalpa
FAREM - MATAGALPA**

Seminario de Graduación

Para optar al título de Licenciatura 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.

Subtema

Desafíos que enfrenta la empresa “Coffee Shop Barista” del departamento de Matagalpa, para el mantenimiento de los recursos humanos en el año 2019.

Autores del Trabajo

Jorleny Elizabeth Espinoza Chavarría
Noryelis Kathiela López Zeledón

Tutora

MSc: Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, Nicaragua, 24 de Enero del 2020

TEMA

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 empresa “Coffee Shop Barista” del departamento de Matagalpa, para el mantenimiento de los recursos humanos en el año 2019.

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS.....	iii
VALORACION DEL TUTOR.....	iv
RESUMEN.....	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	18
III. OBJETIVOS	19
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA	20
Generalidades de la Administración de Recursos Humanos	20
4.1. Desafíos que enfrentan las PYMES	21
4.1.1 Desafíos del entorno	21
4.1.1.1. Desafíos externos.....	21
4.1.1.1.1. Desafíos sociales.....	22
4.1.1.1.2. Desafío: cambios económicos.....	23
4.1.1.1.3. Desafío: cambios políticos.	25
4.1.1.1.4. Desafío: cambios tecnológicos.....	26
4.1.1.1.5. Desafío: cambios ecológicos.....	27
4.1.1.1.6. Desafíos del sector gubernamental.....	29
4.1.1.2. Desafíos Internos.....	30
4.1.1.2.1. Desafíos de la administración de capital humano.....	31
4.1.1.2.2. Desafíos de la cultura organizacional.	32
4.1.1.2.3. Desafío de la productividad	34
4.2. Subsistema de Mantenimiento de los recursos humanos	36
1.2.1 Remuneración.....	36
4.2.1.1. Remuneración económica directa	37
4.2.1.1.1. Salario	38
4.2.1.1.2. Premios	40
4.2.1.1.3. Comisiones	42
4.2.1.1.4. Bonos	43
4.2.1.2. Remuneración económica indirecta.....	44

4.2.1.2.1.	Por ley:	46
4.2.1.2.2.	Voluntaria:.....	56
4.2.1.3.	Extraeconómica	57
4.2.1.3.1.	Relativa al ambiente de trabajo:.....	58
V.	CONCLUSIONES.....	68
VI.	BIBLIOGRAFIA.....	69
VII.	ANEXOS.....	72

DEDICATORIA

He llegado al final de este trayecto, no fue fácil, necesite ahínco, dedicación, disciplina, persistencia y lucha, pero sobretodo necesite apoyo como el que recibí de las personas a quienes a continuación dedico con admiración y respeto este primer gran logro de mi vida.

Culminando esta etapa de mucho esfuerzo, dedico esta investigación primeramente a Dios por haberme dado inteligencia y sabiduría para lograr con éxito cada asignación a él le debo cada logro, cada mérito el lleva todo el crédito de mis metas y sueños, por siempre guiarme y protegerme.

A mis padres Horacio Espinoza Baldizón y Emilia Chavarría León, por su apoyo incondicional en cada momento, por siempre motivarme a ser una mejor persona cada día y esforzarme por cumplir mis anhelos, por darme el mejor ejemplo a seguir de ser una persona luchadora.

A mi hermana que con sus consejos me ha apoyado en cada momento, y ha sido un pilar fundamental, que como las ramas de un árbol hemos crecido en diferentes direcciones pero nuestra raíz será una sola. Así la vida de cada una será una parte fundamental en la vida de la otra.

A todos ellos gracias por apoyarme a cumplir este primer gran éxito de mi vida.

Jorleny Elizabeth Espinoza Chavarría

Finalizada una gran etapa de esfuerzos y dedicación donde obtuve un gran logro en mi vida dedico este seminario de graduación primeramente a Dios por regalarme el gran don de la vida, por la sabiduría que derramo cada día para poder alcanzar mis metas, la salud y acompañarme cada día y protegiéndome con su divina luz.

A mi madre María Esther Zeledón por ser mi mayor apoyo y motivarme cada día a salir adelante, por ser mi mayor inspiración de una mujer luchadora que con sus esfuerzos he logrado llegar hasta este punto de mi vida y obtener un sueño para ambas.

A mi padre Leonel López Martínez quien ha estado presente en todos los momentos de mi vida y de esta etapa apoyándome y aconsejándome, el por ser uno de los motores más grandes de mi vida.

A cada uno de ellos dedico este seminario de graduación por el apoyo incondicional recibido a lo largo de estos cinco años.

Noryelis Kathiela López Zeledón

AGRADECIMIENTOS

Al culminar con éxito esta investigación queremos agradecer grandemente a las personas y entidades que tuvieron parte tanto en la enseñanza como en facilitarnos los medios necesarios para la realización de nuestro seminario de graduación.

A la Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua (UNAN-FAREN Matagalpa) por darnos la oportunidad de prepararnos profesionalmente, igualmente a todas las personas que forman parte del personal, quienes gracias a ellos pudimos formarme en un ambiente sano, limpio y apropiado, gracias por formar parte de nuestro desarrollo académico.

A nuestra tutora de seminario, MSc. Lily del Carmen Soza, quien se dedicó a compartirnos cátedra y a transmitirnos su sabiduría motivándonos así a terminar con éxito esta hermosa jornada académica.

Por ultimo a la empresa Coffee Shop Barista, quien nos abrió sus puertas para poder realizar esta investigación, por compartir con nosotras la información necesaria para poder llevar a cabo este trabajo y de esta manera culminar con éxito nuestro seminario de graduación.

Jorleny Elizabeth Espinoza Chavarria
Noryelis Kathiela López Zeledón

VALORACION DEL TUTOR



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: Jorleny Elizabeth Espinoza Chavarría con numero de carnet 15061391 y Noryelis Kathiela López Zeledón con numero de carnet 15062469, con el Tema General: Desafíos que enfrentan las PYMES en el subsistema mantenimiento de los Recursos Humanos, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019. Y correspondiente al Subtema: Desafíos que enfrenta la empresa Coffee Shop Barista en el subsistema mantenimiento de los Recursos Humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019 el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

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

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

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

Tutora

MSc. Lily del Carmen Soza López

RESUMEN

Esta investigación se realizó bajo el tema: 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 el sub tema: Desafíos que enfrenta la empresa “Coffee Shop Barista” del departamento de Matagalpa, para el mantenimiento de los recursos humanos en el año 2019.

El propósito de esta investigación fue conocer los desafíos en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, ya que esta problemática ha generado que muchas empresas no logren mantenerse en el mercado y las que aun logran permanecer han tenido que implementar nuevos métodos para retener los recursos humanos y sustentar la economía de la empresa.

Para la elaboración de esta investigación se utilizaron una serie de métodos para la recopilación de información como elección del tema, debido al impacto que tienen actualmente los diferentes desafíos que enfrentan las empresas debido a la crisis sociopolítica que atraviesa el país, definición de objetivos, investigación de antecedentes, asimismo, proceder a la realización de la justificación, desarrollo del subtema y aplicación de niveles literarios, proceder a la operacionalización de variables, elaboración y aplicación de instrumentos y las respectivas conclusiones dando respuesta a los objetivos específicos.

La empresa Coffee Shop Barista dedicada al rubro del café y entre otros servicios de cafetería, la cual debido a la crisis del país enfrenta una serie de desafíos tales como, desafío económico, desafío gubernamental y desafío de administración de capital humano. Asimismo la empresa cuenta con un subsistema de mantenimiento de recursos humanos en el cual no se brindan las comisiones, bonos, riesgo laboral y reconocimientos.

I. INTRODUCCIÓN

Esta investigación se aborda sobre los desafíos que enfrenta la empresa Coffee Shop Barista en el mantenimiento de la fuerza laboral aplicada específicamente en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019, asimismo, siendo de gran importancia para conocer las estrategias que implementa la empresa ante la crisis sociopolítica del país.

El propósito de esta investigación es conocer los desafíos en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, ya que esta problemática ha generado que muchas empresas no logren mantenerse en el mercado y las que aun logran permanecer han tenido que implementar nuevos métodos para retener los recursos humanos y sustentar la economía de la empresa.

De esta manera se investigan variables e indicadores que permiten conocer el impacto de estos desafíos que enfrenta la empresa Coffee Shop Barista en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos.

El propósito esta investigación es conocer como enfrentan estos cambios para afrontar los desafíos de los recursos humanos en la empresa, por ende conocer como han logrado mantenerse a través de la crisis sociopolítica y los medios utilizados para retener el personal, logrando mantener la economía y el posicionamiento en el mercado.

La presente investigación describe la situación en la cual se encuentra la empresa Coffee Shop Barista, por ello se ajusta al contexto en que se realizó la investigación, determinación del tema, definición de los objetivos, investigación de los antecedentes, realizar un bosquejo, así mismo proceder a la realización de la justificación y planteamiento del problema, preguntas directrices, marco teórico y aplicación de niveles literarios, diseño metodológico, proceder a la

operacionalización de variables, elaboración de instrumentos y cronograma de actividades.

Sobre temas relacionados con esta investigación se consultaron algunos antecedentes, los cuales son los siguientes:

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

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

En la UNAN FAREM Matagalpa se realizó una monografía para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, con el tema Influencia del subsistema de retención de recursos humanos en la satisfacción laboral de Agro Exportadora ZESCO Matagalpa. Con el objetivo de analizar las influencias entre ambas variables. Llegando a la conclusión de que el sistema de remuneración se ajusta a las necesidades de los empleados, sin embargo no cuentan con las conclusiones apropiadas en el trabajo (Lúquez González & López Centeno, 2015)

Por otra parte los antecedentes tienen un impacto positivo en la investigación, ya que son todos aquellos trabajos de investigación posteriores a la investigación que se está realizando, además que aportan fuentes de libros, exponen teorías o ideas sobre el tema de investigación de esta manera los investigadores se guían a tener ideas claras sobre dicho tema y a través de las fuentes bibliográficas obtener información confiable.

Para el desarrollo de la investigación se detalló el siguiente diseño metodológico.

Paradigma Filosófico

Bajo esta perspectiva la palabra paradigma se usa comúnmente hoy en día para designar una postura, una opción o un modo sistemático de investigar, opción que se expresa en típicas vías técnico-instrumentales y que responde a un fondo filosófico o manera de ver el mundo, el conocimiento humano y sus procesos de producción. Si se entiende así, si se consideran los riesgos de inexactitud al generalizar esa palabra más allá del concepto original y si, además, queremos un curriculum libre de tomas polémicas de posición, entonces convendría más, probablemente, hablar de enfoques o modelos de investigación (teóricos, epistemológicos o metodológicos) (Angulo, 2011)

Por consiguiente, el tipo de enfoque es el método que se va a utilizar en la investigación para obtener datos más confiables haciendo uso de los instrumentos para conocer diversos factores como el mundo, el conocimiento humano y la producción.

En este estudio se hizo uso de este tipo de enfoque para conocer las diferentes variables e indicadores que se van a investigar por medio de los instrumentos de aplicados.

El paradigma positivista sustentara la investigación que tenga como objeto como probar una hipótesis por medios estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica. Por tanto, indica que el paradigma positivista se clasifica en cuantitativo, empírico, analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico (Ricoy, 2006)

Por otra parte el paradigma positivista tiene como finalidad explicar y verificar las hipótesis y teorías, haciendo uso de métodos cuantitativos y técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.

En la investigación se utilizó el paradigma positivista para la formulación y verificación de la hipótesis mediante el conocimiento científico y este conocimiento solo puede surgir de la afirmación de la hipótesis.

El Método cuantitativo tiene su base en el positivismo, que busca las causas mediante métodos tales como el cuestionario y producen datos susceptibles de análisis estadístico, por ello es deductivo. Para el positivismo, la objetividad es muy importante, el investigador observa, mide y manipula variables; además de que se desprende de sus propias tendencias y es que la relación entre éste y el fenómeno de estudio es independiente. Lo que no puede medirse u observarse con precisión se descarta como “objeto” de estudio. Cabe señalar que el primer enfoque a la investigación en desarrollarse fue el cuantitativo (Angulo, 2011)

Por consiguiente, el enfoque cuantitativo es el que comprueba teorías por medio de los estudios realizados, para ello se aplican cuestionarios. En este proceso se utilizan técnicas estadísticas en el análisis de datos y se generalizan los resultados, de manera que la investigación cuantitativa debe ser lo más objetiva posible.

En la investigación se aplicó puesto que, con este estudio cuantitativo se pretendía explicar y predecir los fenómenos investigados, es por ello que se realizó el planteamiento del problema y de ello se deriva la hipótesis este estudio trata de explicar de manera objetiva la hipótesis es por ello que se aplicaron instrumentos para obtener información confiable y que sea válida, excluyendo la incertidumbre y los mínimos errores.

Según el enfoque cualitativo con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan actores de un sistema social previamente definido (Angulo, 2011)

Dicho de otra manera, el enfoque cualitativo se basa en observación directa, los investigadores cualitativos interactúan de manera natural y no intrusivo con los informantes. Por otra parte para la investigación cualitativa es esencial experimentar la realidad tal y como otros la perciben, de esta manera el investigador se identifica con las personas que estudia para ver las cosas desde el punto de ellos.

En la investigación se aplicó, para conocer algunos fenómenos de la empresa se aplicó la entrevista y la observación directa para conocer el entorno de manera personal y tener más validez para el estudio mediante la interacción con las personas a investigar

Según la profundidad de estudio

✓ Descriptivo

Se utilizan típicamente uno o dos casos de un evento para mostrar cómo es la situación. Sirven principalmente para volver familiar lo desconocido y dar a los lectores un lenguaje común acerca del tema en cuestión (Angulo, 2011)

Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas,

grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga (Sampieri & Hernández, 1994)

Por otra parte, el estudio descriptivo busca describir las situaciones de una manera más sencilla para que la concepción de la información sea menos complicada de concebir esto según el tipo de fenómeno, personas y situaciones que se estén investigando.

Por otra parte, la profundidad de la investigación es descriptiva ya que permite examinar el problema, definir una hipótesis y seleccionar técnicas para la recolección de datos. Así mismo percibir la información de una manera clara apropiándonos de las situaciones que se está investigando. Además se procura analizar los desafíos que enfrenta la empresa “Coffee Shop Barista”, en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Según su cobertura

✓ Corte Transversal

Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010)

Dicho de otra manera, el corte transversal es aquel donde se analizan datos recopilados en un solo momento o tiempo determinado de esta manera lograr describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

La investigación en relación con el tiempo fue de corte transversal puesto que se llevó a cabo en un periodo de tiempo en el cual se desarrolló la problemática a investigar, además de que los instrumentos implementados para la recolección de datos fueron aplicados una única vez a una misma muestra. Es por ello que la investigación está orientada a analizar los desafíos que enfrenta la empresa “Coffee shop Barista” para el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Según su diseño

- ✓ No experimental

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Sampieri, Collado, & Lucio, Metodología de la Investigación , 2010)

Por otra parte según su diseño no experimental es aquel que se realiza sin manipular las variables y se basa en contextos y sucesos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador, es por ello que el investigador toma el papel de observador y analiza y describe las situaciones de su entorno.

El estudio fue no experimental ya que no se pudo influir en ciertas variables, para ello se utilizó la observación directa para analizar el entorno y el contexto para

analizar las variables es por eso que se utilizó el diseño no experimental para explorar, describir, establecer relaciones y causas de los fenómenos.

Población y muestra

✓ Población

De acuerdo con Fracica (1988), población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”. Según Jany (1994), población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (Bernal, 2010)

Por otra parte la población se refiere al conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes que se pueden observar en un lugar. Los elementos de una población lo conforman cada uno de los individuos asociados al estudio.

En el estudio se hizo uso de la población ya que era necesario conocer el conjunto de elementos que se estudiaron y las características que cada uno posee, en este caso es el número de trabajadores de la empresa y se tomaron en cuenta a todos ya que la población tiene un número reducido.

✓ 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. Pasos en la selección de una muestra Siguiendo el esquema de Kinnear y Taylor (1993), los siguientes son los pasos para definir una muestra: 1. Definir la población. 2. Identificar el marco

muestral. 3. Determinar el tamaño de la muestra. 4. Elegir un procedimiento de muestreo. 5. Seleccionar la muestra (Bernal, 2010)

Por consiguiente la muestra de elementos que se seleccionan previamente de una población para realizar un estudio, la muestra estudia el comportamiento, características, gustos o propiedades de una parte representativa de la población.

La muestra de la investigación correspondió al 100% que es la cantidad de trabajadores, es decir, 14 empleados muestra que fue determinada mediante el método probalístico utilizando una formula.

Método de Muestreo

✓ Método Probabilístico

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transaccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales (las encuestas de opinión o *surveys*, por ejemplo), donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población. Estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, donde se presupone que esta es probabilística y todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. Las unidades o elementos muestrales tendrán valores muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el subconjunto nos darán estimados precisos del conjunto mayor. La precisión de dichos estimados depende del error en el muestreo, que es posible calcular (Sampieri, Collado, & Lucio, Metodología de la Investigación , 2010)

Por otra parte el muestreo probabilístico es un método que se refiere al estudio de grupos pequeños de una población, el requisito más importante del muestreo

probabilístico es que todos en una población tengan la misma oportunidad de ser seleccionados.

En la investigación el método probabilístico fue aplicado ya que la población es un grupo pequeño de trabajadores, obteniendo la oportunidad de poder aplicar a todos los instrumentos como entrevistas y encuestas, de esta manera analizar y determinar conclusión.

✓ Formula

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

:

$$n = \frac{(14)(1.96)^2(0.5)(1 - 0.5)}{(14 - 1)(0.05^2) + (1.96)^2(0.5)(1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{(53.7824)(0.25)}{0.0325 + 0.9604}$$

$$n = \frac{13.4456}{0.9929}$$

$$n = 13.5417$$

Donde:

n: tamaño de la muestra = ?

N: tamaño de la población = 14

Z: Nivel de confianza = 1.96

P: probabilidad de éxito = 0.5

(1-P): Probabilidad de fracaso

LE: Precisión (error máximo admisible) = 0.05

Métodos e instrumentos de investigación

✓ Método inductivo.

Proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada (Angulo, 2011)

Dicho de otra manera, el método inductivo hace uso de la observación, clasificación y el estudio de los hechos y esto permite llegar a una generalización de las variables, y así mismo llegar a una conclusión.

En la investigación el método inductivo, apporto al razonamiento sobre ciertos argumentos de esta manera se llegó a conclusiones generales y claras sobre la investigación realizada en la empresa “Coffee Shop Barista”.

✓ Método deductivo.

Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general (Angulo, 2011)

Por otra parte el método deductivo se basa en la observación, el estudio de diversos sucesos reales para poder llegar a una conclusión que involucre todos esos casos. Es un proceso utilizado para poder sacar conclusiones generales de hechos particulares.

Este estudio facilitó realizar el análisis a la información recopilada en temas generales y luego poder aplicarlo a hechos actuales en la empresa “Coffee Shop Barista”

✓ Método analítico:

Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación (Angulo, 2011)

Refiere que el método analítico es aquel que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar sus causas y efectos, este método nos permite conocer más el objeto de estudio.

Así mismo en esta investigación se utilizó este método al realizar la operacionalización de variables, ya que se descompuso en partes o indicadores, de esta manera poder observar las causas de cada uno de ellos y sus efectos que puede producir, cuando se utilizó la operacionalización de variables.

✓ Método de síntesis.

Proceso de conocimiento que procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias (Angulo, 2011)

Es un proceso de razonamiento, que busca reconstruir un suceso de forma resumida. En otras palabras, es una forma de sintetizar mucha información en un concepto claro y de poca información.

En efecto en esta investigación se recopiló mucha información, la cual fue depurada para llegar a obtener la información que se consideró necesaria para dar respuestas a las preguntas y llegar a una conclusión.

✓ Método científico:

En investigación, el método científico es el conjunto de etapas y reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación, cuyos resultados sean aceptados como válidos para la comunidad científica (Bernal, Metodología de la Investigación, 2006)

Por otra parte el método científico es una serie ordenada de procedimientos, que hace uso la investigación. Se refiere a una serie de etapas que hay que recorrer para obtener conocimientos validos desde el punto de vista científico, utilizando métodos que resulten confiables.

Este método contribuyó al desarrollo de procedimientos de la investigación que se llevó a cabo, además de desarrollar habilidades de investigación que aportaron positivamente a obtener mejores resultado del estudio de la empresa “Coffee Shop Barista”.

✓ Método Teórico:

Es un proceso y un producto. Un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, y un producto (marco teórico) que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte de investigación. Una vez planteado el problema de estudio es decir, cuando ya se poseen objetivos y preguntas de investigación y cuando además se ha evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio (Sampieri, Collado, & Lucio, Metodología de la Investigación , 2010)

Por otra parte el método teórico permite la construcción y desarrollo de la teoría y en el enfoque general para abordar los problemas, estos a su vez permiten profundizar en el conocimiento acerca de los fenómenos.

Así mismo en esta investigación se utilizó este método ya que se partió de un proceso que fue el planteamiento del problema, luego un marco teórico, además de soportar teóricamente cada información utilizada.

✓ Método Empírico

Se desprende de la experiencia y a través de los sentidos. Es el que permite interactuar con su ambiente. Encuentra su validez en su relación con la experiencia. Significa que la experiencia es la base de todos los conocimientos (Behar, 2008)

Por otra parte este método trata de llegar a la conclusión a través de datos obtenidos por medio de la observación directa y la experiencia. En otras palabras es un método que solo consta con lo captado por el investigador sobre el estudio que se realiza.

En la presente investigación se realizó una guía de observación directa la cual fue aplicada en la empresa, en donde se pudieron observar situaciones para llegar a conclusiones y de esta manera soportar la información recopilada por la entrevista y encuesta.

Plan de recolección de datos

✓ Entrevista

La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador (Bernal, 2010)

Por otra parte la entrevista es una forma de recopilar información sobre un tema determinado, esta se da entre el investigador y el investigado. Se centran en interrogantes relacionados con un problema propuesto (Ver anexo 3)

Al realizar esta investigación fue necesario aplicar una entrevista a la administradora de la empresa, las cuales ya estaban previamente elaboradas sobre el tema que se abordaría.

✓ Encuesta

Es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. En general consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variable que van a medirse (Bernal, 2010)

Por otra parte una encuesta es un procedimiento de una investigación en la que el investigador recopila información mediante un cuestionario previamente establecido. Esta permite medir las relaciones entre variables, conocer patrones.

En este trabajo investigativo se aplicó una encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa, mediante la cual se obtuvo información de la opinión de ellos sobre el tema abordado y sus conocimientos respecto al mismo. (Ver anexo 2)

✓ Guía de Observación

La observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada (Bernal, 2010)

No obstante la guía de observación directa, son puntos importantes que son observados para realizar una evaluación de acuerdo al tema que se está analizando y los aspectos que la empresa posee.

En esta investigación se utilizó este instrumento de recolección de información para obtener datos a través de la observación, por medio del grupo investigativo (Ver anexo 4)

II. JUSTIFICACIÓN

Este estudio se abordó con el fin de conocer los desafíos de los recursos humanos que están enfrentando las PYMES, debido a los conflictos sociopolíticos del país, ya que muchas de ellas se han visto afectadas, obteniendo pérdidas financieras y de personal. Otras no han podido superar esta crisis esto ha llevado a que las empresas cierren sus puertas y que la tasa de desempleo incremente en el país afectando a la población en general.

Este trabajo investigativo se realizó para conocer las acciones estratégicas que han implementado las PYMES en el departamento de Matagalpa para retener su personal y mantener el punto de equilibrio en la economía de la empresa, además como han logrado mantener la organización y planeación para el cumplimiento de los objetivos.

Dirigido para las PYMES (pequeñas y medianas empresas) del departamento de Matagalpa quienes proponen múltiples estrategias para lograr mantener el funcionamiento de las empresas ya que estas son principales fuentes generadoras de empleo, estas aportan al comercio y la producción y aun en el contexto que están enfrentando las empresas, han logrado mantenerse en el mercado.

El estudio será de utilidad como referencia y como material de apoyo a estudiantes, docentes y PYMES en Matagalpa ya que en esta investigación se ha recopilado parte esencial de los desafíos de los recursos humanos a los cuales las empresas se están enfrentando y como estas han logrado implementar estrategias innovadoras de cómo mantener el funcionamiento de las empresas.

III. OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar los desafíos que enfrentan la empresa Coffee Shop Barista 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 enfrentan la empresa Coffee Shop Barista en el mantenimiento de los recurso humano.
2. Describir el subsistema de mantenimiento de recursos humanos implementado en la empresa Coffee Shop Barista.
3. Valorar los desafíos que enfrenta la empresa Coffee Shop Barista en el subsistema de mantenimiento de recursos humanos durante el período 2019.

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

Generalidades de la Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es la utilización de los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles. Básicamente, por medio del esfuerzo de otros, los gerentes logran que se hagan cosas que requieren una efectiva administración de recursos humanos (Wayne & Robert, 1997).

No obstante, la Administración de Recursos Humanos es fundamental para las organizaciones ya que está encargada del reclutamiento de personal, selección, análisis de cargos, evaluación del desempeño laboral, beneficios sociales, higiene y seguridad, entrenamiento y desarrollo del personal. Es encargada de conquistar y mantener personas en la empresa trabajando y dando el máximo de si con actitudes positivas. Representa todas aquellas funciones que hace que el personal permanezca en la empresa.

En las empresas el área de Recursos Humanos asegura un manejo fluido del personal ya que se encargan de atraer personas indicadas para hacer crecer a la empresa, ayuda a que los trabajadores se incorporen, se sientan bienvenidos y realicen sus actividades con eficiencia, realizar formación adicional para los trabajadores que ya laboran para la empresa con el fin de que puedan desempeñar mejor sus funciones, desarrolla la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa.

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).

Dicho de otra manera los desafíos del entorno afectan significativamente a las empresas en relación a la toma de decisiones que hacen estas, debido a los cambios por la evolución de cada país, en relación a la administración de recursos hay que tomar en cuenta los tipos de reclutamiento por la nacionalidad de los candidatos las estrategias que se implementan para lograr los objetivos.

Hoy en día las empresas enfrentan desafíos en cuanto al entorno, sin embargo las PYMES al ser pequeñas o medianas empresas no son afectadas en gran medida debido a que son pocas o inexistentes las relaciones de manera internacional. No obstante es de suma importancia las relaciones que puedan tener con las empresas de su entorno, de esta manera obtener mejor competitividad y posicionamiento en el mercado.

4.1.1.1. Desafíos externos

Los cambios que se presentan en el entorno exterior ocurren en distintos niveles y a diferente velocidad. Los profesionales de la administración de capital humano enfrentan estos cambios mediante un continuo estudio del entorno en que opera su organización, y la adopción de medidas proactivas (Werther & Davis, 2008).

Por otro lado los desafíos externos son aquellos factores como cambios tecnológicos, económicos y culturales que influyen en el que hacer de las empresas alcanzando sus objetivos, esto aporta en la manera de cómo trabajan las empresas e influyen en el desempeño laboral de los trabajadores.

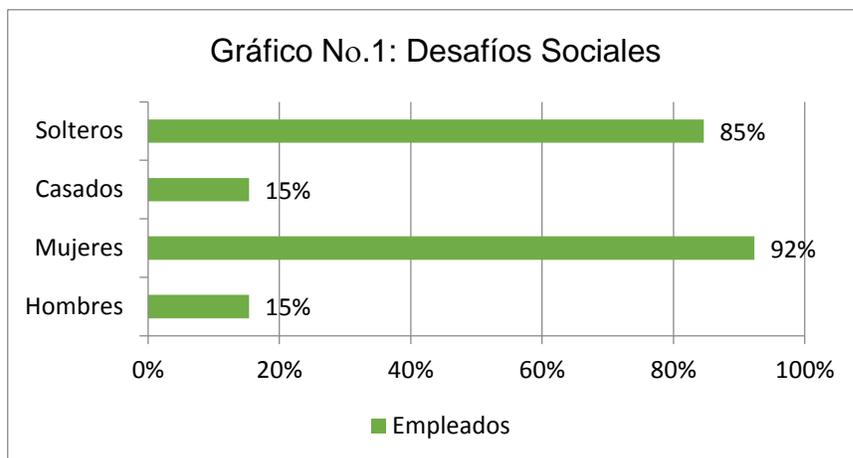
En las empresas los desafíos externos influyen en la eficiencia de sus trabajadores ya que los cambios tecnológicos permiten que las actividades se realicen con rapidez y eficacia, los cambios culturales a adoptar nuevas culturas que aporten al crecimiento y desarrollo de la empresa.

4.1.1.1.1. Desafíos sociales

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

Se refiere a la actitud y el comportamiento que adopta la organización ante las exigencias sociales, derivadas de sus actividades, que le plantea la sociedad. Esto implica que la organización debe evaluar y pagar los costos sociales que ella misma genera, así como ampliar el terreno de sus objetivos mediante la definición del papel social que desempeñará para, con todo ello, tener legitimidad y asumir su responsabilidad ante los diversos grupos humanos que integran y representan a la sociedad en su conjunto (Chiavenato I. , 2007).

Por otra parte los cambios sociales consisten en la evolución de las sociedades, desde cambios grandes hasta pequeñas alteraciones, aunque normalmente se aplica a situaciones económicas y políticas, también debe aplicarse a situaciones culturales y éticas. Esto atrae la evolución y adaptación de los diferentes grupos sociales a nuevos cambios. Sin embargo para muchos sectores de la población los cambios pueden representar algo malo ya que significa dejar cierto tipo de conductas o costumbres. Para otro sector puede significar algo bueno o positivo, ya que ayuda a crecer, rompe rutinas y ofrece oportunidades.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a trabajadores

Para conocer las características del personal de la empresa Coffee Shop Barista se preguntó a los empleados en cuanto a su estado civil un 85% son solteros y un 15% casados; de los cuales 92% son mujeres y 15% hombres. Al respecto la administradora caracterizó que la mayoría de su personal son personas solteras y de ambos sexos. En observación directa se pudo constatar que la fuerza laboral está conformada por personal de ambos sexos.

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

Retomando lo anterior la empresa no enfrenta un desafío social, ya que actúan como una empresa con sistema abierto que se adapta a cambios esto le da una posición ventajosa con respecto a la competencia y ante el mercado.

4.1.1.1.2. Desafío: cambios económicos

La economía mundial ha pasado de una situación caracterizada por una competencia entre mercados nacionales semi abiertos a una situación de mercado totalmente abierto, global e interdependiente, en los cuales se requiere velocidad, flexibilidad y agilidad para competir y cambiar de mercado o de productos. A pesar

de las dificultades económicas experimentadas por las economías latinoamericanas durante los últimos años, numerosas compañías han logrado consolidarse, crecer y prosperar. En especial cuando las condiciones económicas son adversas, las compañías y el personal que las integran se esfuerzan para encontrar nuevas respuestas a los desafíos (Werther & Davis, 2008).

La nueva ola de digitalización de la economía está provocando cambios decisivos en el ámbito de los recursos humanos. En este contexto de transformación, las organizaciones se han dado cuenta que deben invertir tanto en capital intangible, que es el talento como en las infraestructuras necesarias para establecer nuevas políticas laborales que les permitan elevar el rendimiento de los empleados, innovar y , por tanto, ganar en competitividad (Medrano, 2017).

Por otra parte los desafíos de cambios económicos requieren estar en un mercado cambiante en cuanto a productos debido a la competencia, ya que el mercado está evolucionando y para poder sobre salir a esta crisis se debe estar en constante innovación y ver las crisis desde el punto e visita positivo, es decir como oportunidades.

En cuanto a los desafíos económicos la administradora expreso que la empresa se ha visto afectada, ya que la demanda en los productos ha reducido debido a la crisis sociopolítica que atraviesa el país, por ende tienen dificultades económicas.

Los resultados anteriores muestran las dificultades que enfrenta la empresa por el bajo índice de la demanda y las afectaciones que ha producido este desafío para mantener el punto de equilibrio de la misma y alcanzar sus objetivos organizacionales.

La empresa Coffee Shop Barista si enfrenta los cambios económicos puesto que se ha visto afectada por el bajo índice de demanda de productos que ofrece la empresa, lo cual ha provocado que la economía de la misma se vea afectada.

4.1.1.1.3. Desafío: cambios políticos.

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)

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

No obstante los desafíos políticos están presentes en todos los niveles de la sociedad, y todos deben regirse a los cambios en las normativas del que hacer en cada sector como el económico principalmente, por lo que es necesario el adecuarse a las políticas establecidas por las estructuras de cada gobierno que las establece.

Respecto a los desafíos políticos la administradora comentaba que la empresa no se ha visto afectada por estos tipos de cambios, ya que la empresa se rige de acuerdo a las políticas establecidas por el estado.

Los resultados obtenidos muestran que la empresa no ha tenido obstáculo para adaptarse a las normativas, por lo que han logrado adecuarse a las políticas establecidas por la estructura de gobierno y de esta manera lograr mantenerse activos ante la competencia.

La empresa Coffee Shop Barista no enfrenta este desafío político, por lo que los trabajadores se han adaptado a los cambios en las políticas, y ponen en práctica nuevas estrategias en la empresa.

4.1.1.1.4. Desafío: cambios tecnológicos.

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

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).

Por otro lado el cambio tecnológico hace referencia a la incorporación de nuevas tecnologías, forma de uso y reglamentos y nuevos productos derivados de la tecnología, incrementa la habilidad para resolver los problemas sociales, económicos y cotidianos. Ayuda a realizar diversas actividades con mayor rapidez. Por ejemplo encontrar información a través de internet con más facilidad, hacer diversas actividades de contabilidad más exactas. Los cambios tecnológicos han aportado positivamente al desarrollo personal y organizacional.

Para comprender los efectos que ha producido la introducción de nuevas tecnologías a la empresa Coffee shop Barista se consultó a los trabajadores en que les ha beneficiado, de los cuales el 100% expreso que la tecnología les ayuda a lograr una mayor productividad en sus actividades laborales. La administradora comento que la introducción de tecnología a la empresa ha tenido muchos efectos positivos como rapidez para realizar las tareas laborales, y que los clientes tengan

más fácil acceso para contactar a la empresa y poder adquirir sus productos. (Ver anexo No5)

Según la información recaudada la introducción de tecnología a la empresa ha sido un factor positivo ya que ha aportado a lograr una mayor productividad y fácil acceso de los clientes a la empresa, obteniendo una mayor calidad en el servicio, además de aportar a resolver con rapidez problemas a través del buen uso de la tecnología.

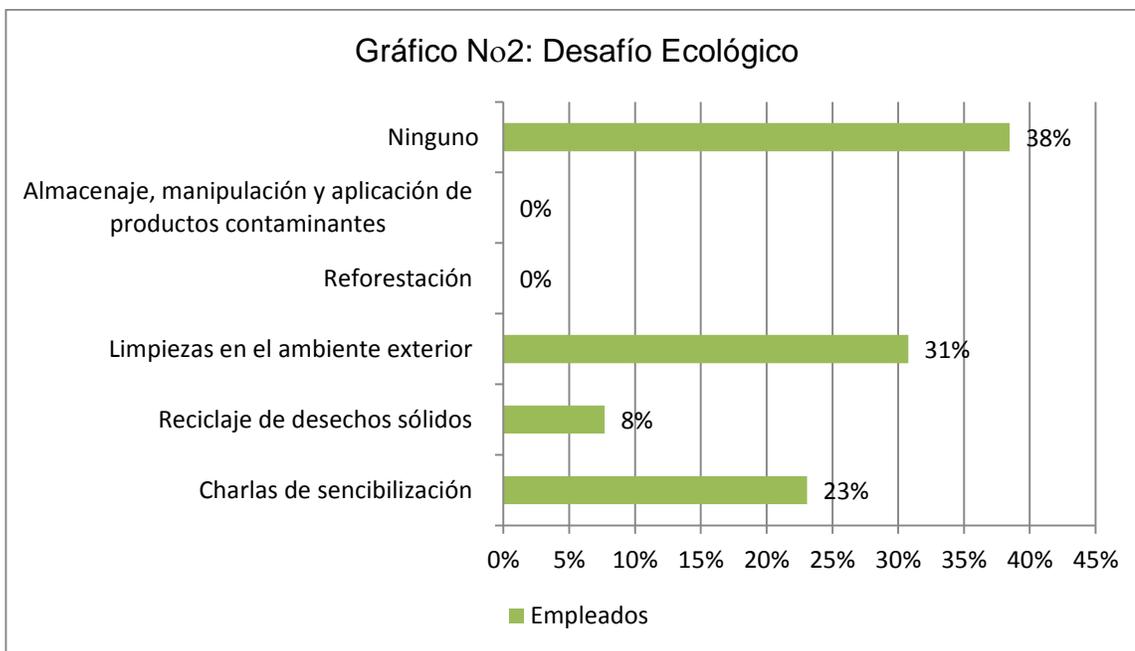
En la empresa Coffee Shop Barista no enfrenta el desafío de los cambios tecnológicos porque estos han acelerado los procesos en los que se gestionan muchas variables ya que estos pueden brindar una calidad de servicios que ayuden a la empresa a entablar relaciones más directas con sus clientes y proveedores, incrementar ingresos, mejorar procesos realizados, crear nuevas estrategias para el desarrollo de la empresa. Estos suelen realizarse para que la empresa sea más moderna, y que los procesos sean más rápidos y por lo tanto ganar competitividad.

4.1.1.1.5. Desafío: cambios ecológicos.

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

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

No obstante los cambios ecológicos también hacen referencia al espacio físico donde laboran los empleados de una empresa, puesto que los miembros de la misma son parte del entorno y aportan elementos importantes para la vida. También estos cambios se pueden relacionar con las estructuras organizacionales.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a trabajadores

Para conocer como la empresa Coffee Shop Barista se ha responsabilizado con el cuidado del medio ambiente se preguntó a sus trabajadores que medidas a utilizado para la preservación del mismo de los cuales un 38% dijo que no se realizaba ninguna medida de cuidado, un 31% que se realiza limpieza en el exterior, un 8% que se hace reciclaje de desechos sólidos y un 23% que reciben charlas de sensibilización. Sin embargo la administradora expresaba que la empresa se responsabiliza con el medio ambiente a través de medidas como economizar energía, disminuir el uso excesivo de plástico y descartables, y que utilizan productos orgánicos y naturales. En cuanto a la observación directa se pudo confirmar que la empresa realiza limpieza en el ambiente exterior, usan contenedores de basura reutilizables, no utilizan empaques de alimentos reutilizables, y los cubiertos utilizados son reutilizables.

De acuerdo a los resultados obtenidos reflejan que la empresa se ha responsabilizado con el cuidado del medio ambiente, destacando la importancia de la limpieza y el cuidado del entorno en el que se opera y los beneficios que produce aportar con diferentes alternativas para el cuidado del medio ambiente.

En la empresa Coffee Shop Barista no enfrenta el desafío de los cambios ecológicos porque ha aportado positivamente a los trabajadores, ya que se asocia al medio en el que se labora o espacio no solo virtual sino además físico. Estos cambios ayudan a aumentar la responsabilidad empresarial y al mismo tiempo, la confianza por parte de la sociedad, clientes, proveedores, promoviendo la aceptación de productos o servicios que la empresa pueda ofrecer.

4.1.1.1.6. Desafíos del sector gubernamental.

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

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

Por consiguiente los desafíos del sector gubernamental tienen un impacto significativo sobre las empresas del sector público, cuando se establecen cambios en las políticas que influyen sobre las organizaciones tanto públicas como privadas y por lo tanto el personal se ve afectado, para ello se deben fijar estrategias medios para poder superar estos desafíos con éxito, ya que estos cambios también son positivos para implementar estrategias y sacar provecho de algunas crisis.

Respecto a los desafíos del sector gubernamental la administradora comentaba que han surgido afectaciones por la nueva ley de seguridad social debido al contexto sociopolítico.

Los resultados obtenidos han mostrado las afectaciones que la empresa ha tenido a causa de los desafíos del sector gubernamental, ya que se establecen normas y parámetros que influyen de manera directa a las empresas, puesto que estos desafíos son factores externos que no pueden controlar.

La empresa Coffee Shop Barista si enfrenta el desafío del sector gubernamental, debido a que la nueva ley de seguridad social tuvo un aumento en su porcentaje por lo tanto esto afecto la economía interna de la empresa, puesto que ahora deben cubrir un mayor porcentaje.

De acuerdo a los desafíos externos que enfrenta la empresa Coffee Shop Barista son: desafíos económicos y desafío del sector gubernamental.

4.1.1.2. Desafíos Internos

Además de los desafíos externos a que debe hacer frente, la organización también necesita resolver los desafíos internos. Estos derivan de que por lo general las organizaciones se plantean múltiples objetivos, los cuales no siempre armonizan entre sí. En cierto grado, los objetivos corporativos: de ventas, de carácter financiero, de servicios, de producción, etcétera, pueden estar en conflicto con los propósitos del departamento de administración de capital humano. Entre los desafíos de carácter interno se encuentran: los sindicatos, las necesidades informativas de la organización y la cultura específica de una empresa (Werther & Davis, 2008).

Por otra parte los desafíos internos se derivan de los comportamientos dentro de la empresa cuando no se trabaja por los objetivos y aspectos deficientes que se encuentran en el departamento de recursos humanos, estos tipos de desafíos afectan la producción de las empresas, las relaciones entre los mismos

trabajadores, afectar la cultura organizacional y por lo tanto pueden perder su punto de equilibrio, si no se establecen estrategias para poder superar este tipo de conflictos. Por lo tanto la empresa debe estar en constante control de como poder manejar los desafíos internos que puedan presentar.

Las empresas enfrentan estos desafíos debido a una serie de cambios principalmente recaen el departamento de recursos humanos, los cuales afectan en el que hacer de los trabajadores, estos desafíos pueden influir en la empresa cuando no hay un mutuo acuerdo con los sindicatos en cuanto a los intereses de los trabajadores o cuando la cultura organizacional es deficiente afecta la productividad de la misma, es por ello que se deben implementar estrategias para poder superar estos desafíos porque pueden afectar el desempeño del personal.

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).

Uno de los aspectos más críticos de la administración de recursos humanos está en la dificultad de saber si se está haciendo o no un buen trabajo. La administración de recursos humanos está llena de desafíos y riesgos no controlados, no controlables, e imprevisible. Es un terreno de visión borrosa, donde se pueden cometer errores desastrosos con la seguridad de estar actuando correctamente (Chiavenato I. , 1988).

Por consiguiente los desafíos del capital humanos son muy amplios debido a que son muchos los factores que influyen sobre esta área y la responsabilidad que recae sobre el mismo, como lo es el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, este desafío es uno de los más importantes por lo que se deben hacer aportaciones que beneficien el que hacer de la empresa. En este departamento no se puede deducir si van encaminados hacia el éxito o fracaso de la empresa ya que no se puede predecir cuándo van a ocurrir eventos que afecten negativamente a la organización.

En cuanto a los desafíos de la administración de capital humano la administradora expreso que hay un incremento en la competitividad del talento humano ya que a través de la crisis sociopolítica el personal puede desmotivarse, para ello se percibe a cada trabajador valioso y se le motiva para retenerlo.

De acuerdo a los resultados obtenidos muestran las afectaciones que ha tenido la empresa a través de los desafíos de capital humano y como esta ha logrado implementar medidas para retener su fuerza laboral, conservando la motivación en sus trabajadores y que estos se fidelicen con la empresa, de esta manera alcanzar el cumplimiento de objetivos y metas.

En la empresa Coffee Shop Barista si enfrenta el desafío de capital humano, por lo que aprovechan al máximo el talento humano para poder salir de las crisis o cambios que enfrenta la empresa, implementando los medios necesarios para mantener el punto de equilibrio y retener al personal ,adaptando su fuerza laboral a los cambios para alcanzar los objetivos deseados.

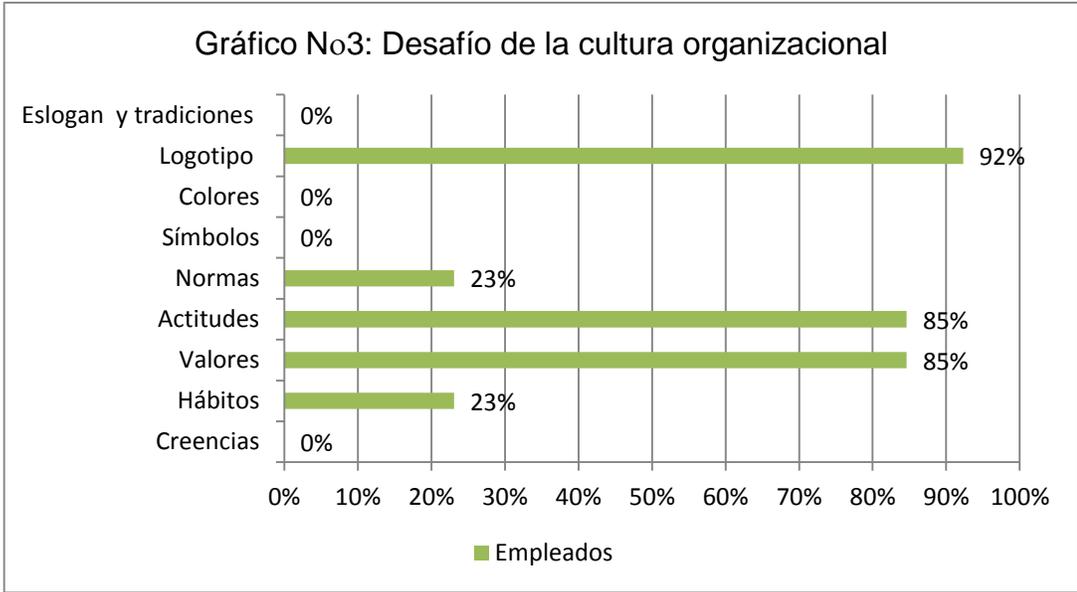
4.1.1.2.2. Desafíos de la cultura organizacional.

Con el despuntar del siglo xxi, los desafíos profesionales se extienden a áreas insospechadas hace tan sólo pocos años. La convivencia con personas de origen extranjero, la actitud hacia grupos antes proscritos de los ambientes de trabajo, como son las personas afectadas por una discapacidad física o las aquejadas por

una enfermedad no contagiosa, la apertura a nuevas ideas y opiniones, y la preservación de los ideales y objetivos de la organización, constituyen, entre otros factores, campos de la mayor importancia para el administrador de los recursos humanos del nuevo milenio (Werther & Davis, 2008).

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

Así mismo los desafíos de la cultura organizacional influyen en la actitud de los miembros de la empresa, si la cultura se practica de una manera adecuada puede facilitar los procesos de la empresa pero si no esta va a llevar a resultados negativos sobre la actividad de la empresa, el trabajo en equipo trae muchos privilegios tanto como para los empleados como para la organización.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a trabajadores

Para conocer los elementos de la cultura organizacional que están presentes en la empresa se consultó a los trabajadores cuáles de ellos se encuentran, de los que comentaron un 92% el logotipo, un 23% las normas, un 85% las actitudes, un 85% los valores y un 23% los hábitos. Por otra parte la administradora afirmó que la empresa cuenta con una cultura organizacional, ya que ponen en práctica valores, hábitos, costumbres y logotipo. En observación directa se pudo confirmar que la empresa cuenta con colores, logotipo, que los trabajadores ponen en práctica valores y actitudes que hacen un ambiente favorable para ellos y los clientes de la empresa.

Los resultados obtenidos demuestran que la empresa cuenta con una cultura organizacional adecuada, ya que esta crea un ambiente favorable y los trabajadores pueden realizar sus actividades de manera eficiente si todos trabajan por el cumplimiento de un mismo objetivo, puesto que la cultura organizacional es un sistema de creencias y valores que representan a la organización.

La empresa Coffee Shop Barista no enfrenta el desafío de la cultura organizacional ya que cuentan con un conjunto de hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en la empresa, ya que si hay una cultura fuerte es decir cuando el personal se adapta a los valores de la organización, esto ayuda a que la empresa pueda funcionar como maquinas bien engrasadas, así mismo todos están encaminados al logro de los objetivos y por lo tanto tener colaboradores productivos.

4.1.1.2.3. Desafío de la productividad

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. En cierta medida, el fenómeno puede ser positivo, porque entre las personas que se retiran después de dos o tres meses pueden contarse muchas que advierten que no encajan bien en la organización (Werther & Davis, 2008).

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

Por consiguiente el desafío de la productividad tiene un gran impacto ya que influyen varios factores para que un recurso sea productivo y cuando esto sucede el responsable del área de recursos humanos implementa estrategias para que el uso óptimo de los recursos pueda mantenerse en la empresa. La implementación de la eficiencia y la eficacia es fundamental ya que permitirá realizar las actividades o tareas en tiempo determinado, con calidad y optimizando los recursos.

En cuanto a los desafíos de la productividad la administradora comento que el desempeño de los trabajadores es evaluado de acuerdo a sus funciones, responsabilidades y actitudes.

Respecto a los resultados obtenidos el desafío de la productiva ha impactado positivamente la empresa ya que han logrado que sus trabajadores realicen las tareas con eficiencia y eficacia.

Las empresa Coffee Shop Barista no enfrenta este tipo de desafíos de productividad ya que influyen factores sobre los trabajadores para que sean productivos, por ejemplo existen los incentivos, la calidad de vida laboral, la seguridad laboral, hacen que los trabajadores se sientan satisfechos con su trabajo y de la misma manera están motivados y el resultado de esto es la alta productividad en la empresa.

De acuerdo a los desafíos internos que enfrenta la empresa Coffee Shop Barista es 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, una organización es viable no solo si capta y emplea sus recursos humanos de manera adecuada, sino que los mantiene también en la organización. El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo (Chiavenato I. , 2000).

No obstante, el mantenimiento de los recursos humanos incluye todos los beneficios que la empresa pone a disposición de sus trabajadores, las empresas tienen un sistema de recompensas como incentivos para motivar a sus trabajadores y castigos como sanciones para mejorar cierto tipo de comportamientos.

En las empresas se adoptan las compensaciones y planes de beneficios, esto forma parte de un sistema de recompensas que la empresa brinda a sus trabajadores para mantenerlos satisfechos y motivados e inducirlos a que permanezcan dentro de la empresa puesto que los trabajadores sienten que su trabajo es valorado lo que mantiene la motivación por ende aportar al logro de los objetivos, alcanzar la metas y que la empresa este en constante crecimiento.

1.2.1 Remuneración

La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta (Chiavenato I. , 2007).

La remuneración es el pago que reciben los empleados a cambio de su trabajo (Gomez, David, & Cardy, 2008).

Por otro lado la remuneración es el intercambio que reciben los trabajadores por sus actividades realizadas dentro de la empresa. Es obtener un pago económico por la labor desempeñada. Cuando una persona realiza un trabajo profesional o cumple una determinada tarea en una empresa, espera recibir un pago por su esfuerzo esto se le conoce como remuneración.

En las empresas la remuneración se da cuando los trabajadores cumplen con sus tareas o actividades asignadas, a cambio de esto se les reconoce su esfuerzo con un pago. Lo habitual es que la remuneración adquiera la forma de un sueldo o salario mensual, una persona trabaja y ayuda a generar riquezas con su labor, por lo que recibe una recompensa económica. Si la relación de trabajo está regulada por las leyes nacionales, la remuneración debe permitir al trabajador satisfacer sus necesidades básicas y llevar una vida digna.

4.2.1.1. Remuneración económica directa

La remuneración económica directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. El salario directo es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. En el caso de los empleados por horas, el salario es equivalente al número de horas que hayan laborado, de hecho, durante el mes (con la exclusión del descanso semanal remunerado). En el caso de los empleados por mes corresponde al salario mensual que perciben (Chiavenato I. , 2000).

Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico, la remuneración económica es directa cuando cada empleado recibe forma de salarios, bonos, comisiones. El salario (remuneración monetaria) representa el elemento más importante, y es la paga que el empleador entrega al

empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado puesto (Calderon, 2014).

No obstante la remuneración económica directa es el pago que recibe cada empleado como salario, bonos, comisiones. La remuneración directa es aquella que el trabajador recibe por sus actividades realizadas dentro de una empresa, a cambio de esto el empleador está encargado de pagar el esfuerzo del individuo por el servicio brindado a la empresa. La remuneración se paga mensual o por horas laboradas de cada persona.

Para conocer qué tipo de remuneraciones económicas directas implementa la empresa Coffee Shop Barista se preguntó a sus trabajadores, los cuales expresaron un 100% que solo reciben salario o sueldo. Por otra parte la administradora comento que como remuneración económica directa los trabajadores recibían salario y bonos. (Ver anexo No6)

De acuerdo a los resultados obtenidos, muestran que la empresa aplican dos tipos de remuneraciones económicas directas las cuales son salarios o sueldos y bonos y que se les brinda a los trabajadores por las actividades realizadas en la empresa en función del puesto que ocupan.

En la empresa Coffee Shop Barista no enfrenta el desafío de la remuneración económica directa, ya que esta es el pago que los trabajadores reciben a cambio de sus servicios brindados este puede variar según el puesto de cada empleado y según la forma de pago. Por ejemplo empresas que pagan cada mes la remuneración establecida o según horas laborales, el trabajador recibe el pago de la cantidad de horas que ha trabajado.

4.2.1.1.1. Salario

“El término salario, deriva de sa”, aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella. Sueldo, proviene de “sólidus”: moneda de oro de peso cabal”. “El salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario. El sueldo se paga por mes o quincena”. “Pero la verdadera diferencia es de índole

sociológica: el salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller. El sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina”. “En un sentido lato, aplicable tanto a sueldo como a salario, puede definirse: “toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo” (Castellanos, 2012).

El salario es el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas que están en las organizaciones invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio reciben dinero, el cual representa el intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos equivalentes entre el empleado y el empleador (Chiavenato I. , 2007).

Por otro lado el salario se refiere al pago por día o por hora este aplica a trabajos que son manuales, en cambio el sueldo es el pago mensual o quincenal y aplica a trabajos administrativos o de oficina. Aunque ambos se les pueden dar el significado, que es el pago que recibe el hombre o mujer por sus servicios brindados a una empresa, es un intercambio del empleado con empleador donde intervienen factores como tiempo y esfuerzo.

En cuanto a los salarios la administradora comentaba que los parámetros que utiliza la empresa para estipularlos son, según las responsabilidades asignadas, la demanda del puesto y ajustes legales del salario.

De acuerdo a los resultados obtenidos muestran que el salario es un intercambio entre la empresa y los trabajadores, ya que por las actividades y el tiempo invertido en ellas a cambio reciben dinero en forma de retribución por sus servicios prestados.

Por consiguiente la empresa Coffee Shop Barista no enfrenta el desafío del salario, para ello es importante que el salario de cada trabajador sea acorde con sus responsabilidades dado que un salario mal remunerado puede llegar a desmotivar

y provocar problemas dentro de la empresa. Los salarios se definen de acuerdo al salario mínimo el cual es establecido por la de comisión nacional de salario minio. La cual se puede encontrar en la Ley 625, Ley de salario mínimo.

4.2.1.1.2. Premios

Los premios extraeconómicos, como orgullo, autoestima, reconocimiento, o seguridad en el empleo, también afectan profundamente a la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración. Por tanto, denominamos remuneración al sistema de incentivos y premios que la organización establece para motivar y compensar a las personas que trabajan en ella. (Calderon, 2014).

Los premios extraeconómicos, como el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración. Luego entonces, damos el nombre de remuneración al sistema de incentivos y premios que la organización establece para incentivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. La remuneración define la importancia que una persona representa para la organización (Chiavenato I. , 2007).

No obstante los premios son incentivos que la empresa da a sus trabajadores para mantener la motivación y la satisfacción en ellos, define el valor y la importancia que tiene un trabajador dentro de una empresa por sus logros alcanzados. Es cualquier compensación que se otorga como reconocimiento al esfuerzo realizado.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a trabajadores

Para comprender como la empresa Coffee Shop Barista otorga premios, se preguntó a los trabajadores cuando los reciben, de los cuales el 38% dijo que no recibían, un 15% que recibían por desarrollo personal, un 23% que por trabajo en equipo, un 15% que por desarrollo de capacidades y un 62% dijo que cuando ganan experiencia. Por otra parte la administradora comento que la manera en la que premian a los trabajadores es a través de estimulación, incentivos económicos, beneficios de empleados.

De acuerdo a los resultados obtenidos muestran que la empresa otorga premios a los trabajadores, puesto que de esta manera demuestran la importancia y lo valioso que es cada trabajador debido a las actividades que realiza y de esta manera lograr mantener la motivación y satisfacción laboral, por ende que sean más productivos.

En la empresa Coffee Shop Barista no enfrentan el desafío de los premios ya que consideran que los premios son importantes para mostrar a sus empleados la importancia de su labor dentro de la empresa. Los reconocimientos o premios pueden mantener a los trabajadores motivados y dedicados a la empresa, cuando los empleados se sienten motivados son menos propensos a renunciar, por otra parte los trabajadores que expresaron que no reciben premios es porque no

perciben las remuneraciones que reciben o no cumplen con los requisitos para recibir premios.

4.2.1.1.3. Comisiones

En los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que logre colocar. En algunos campos, como la venta de bienes raíces o los seguros, puede reducirse mucho la percepción mensual fija de cada agente, en favor de un porcentaje alto de comisiones; en otros, como la venta de alimentos y artículos de primera necesidad, suele crecer la compensación mensual y disminuir el porcentaje de comisiones. En todos los casos, el gerente de recursos humanos tratará de encontrar un punto óptimo para la relación entre ambos ingresos. Las comisiones son complementos salariales que se pactan en el contrato, o en cualquier momento de la relación laboral, y que se determinan en función de la realización de un determinado negocio por parte del trabajador y en un periodo concreto (Werther & Davis, 2008).

Las comisiones se pagan solo por logros medibles (generalmente volumen de ventas), por lo que los planes de solamente comisiones ofrecen recompensas y riesgos muy semejantes a los que asumen los empresarios independientes. Cuando se le compensa solo con comisiones, los vendedores menos productivos renuncian, mientras que, con un salario garantizado, el gerente de ventas por lo general tiene que despedirlos (Anderson, Hair, & Bush, 1995).

Por otro lado las comisiones son un valor agregado a los salarios que se deciden en la relación laboral y que se terminan por la realización de un determinado negocio o venta realizada por el trabajador en un determinado tiempo establecido, generalmente se da por alcanzar un volumen de ventas, usualmente se utiliza en los salarios de los vendedores. Por ejemplo los vendedores suelen tener un salario compuesto por un salario fijo o base y un salario variable que dependerá de las ventas realizadas, de esta forma ganar sus comisiones.

Para conocer qué tipo de comisiones brinda la empresa Coffee Shop Barista, se preguntó a sus trabajadores, de los cuales el 100% dijeron que no recibían comisiones. Por otra parte la administradora expreso que no se les otorgan comisiones a los trabajadores. (Ver anexo No7)

Respecto a los resultados obtenidos reflejan que la empresa no otorga comisiones ya que las actividades no son remuneradas por alcanzar cierto volumen de ventas y las comisiones son aquellas que le dan valor agregado al salario y generalmente se brindan por alcanzar un volumen de ventas

La empresa Coffee Shop Barista si enfrenta el desafío de las comisiones puesto que estas no son otorgadas debido a que son un pago basado en la cantidad de ventas realizadas por el trabajador, además de no ser brindadas a causa de la actividad económica a la que se dedica la empresa.

4.2.1.1.4. Bonos

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

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

Por otro lado los bonos son un complemento del salario básico, este tiene la ventaja de poder pagar más a aquellos empleados que se esfuerzan por lograr las

metas, los bonos se usan para darle al trabajador bienestar y calidad de vida , así mismo las empresas pueden aumentar la productividad.

Para comprender porque razones la empresa Coffee Shop Barista otorga bonos, se consultó a sus trabajadores, de los cuales el 100% expresaron que no se otorgan bonos, por otra parte la administradora comento que no se otorgan bonos a debido a que se les brindan otros beneficios los trabajadores. (Ver anexo No8)

De acuerdo a lo expresado por la administradora, la empresa no brinda bonos a sus trabajadores ya que estos consideran que se les otorgan otro tipo de beneficios los cuales logran mantener la motivación en el personal

En relación con los resultados anteriores la empresa Coffee Shop Barista si enfrenta el desafío de los bonos, ya que estos no son otorgados a los trabajadores, lo cual puede influir negativamente en la satisfacción laboral, por ende afectar la productividad de los mismos.

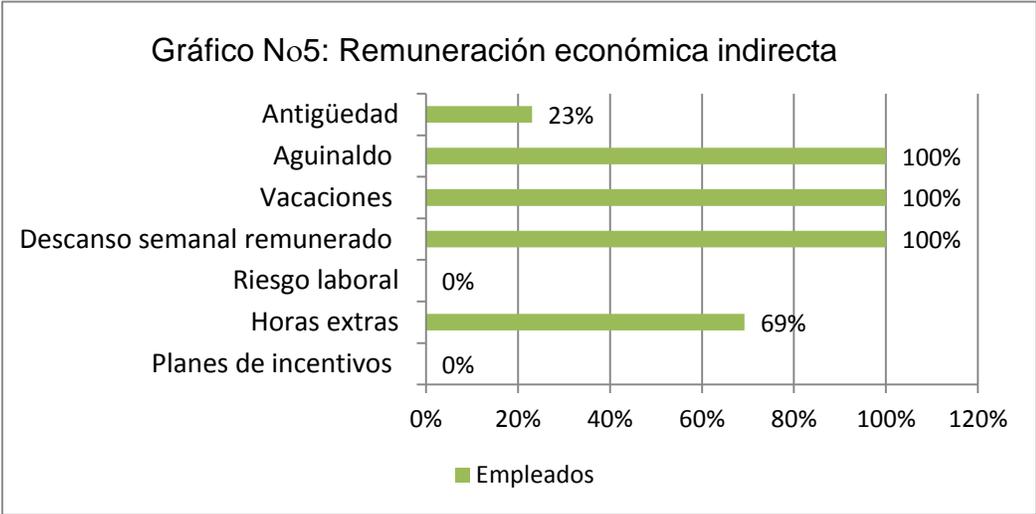
De acuerdo a los resultados obtenidos sobre el subsistema de mantenimiento de recursos humanos, la empresa Coffee Shop Barista no otorga a sus trabajadores dentro de las remuneraciones económicas directas, las comisiones y bonos debido a la naturaleza de la empresa.

4.2.1.2. Remuneración económica indirecta.

La remuneración económica indirecta es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (peligrosidad, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extra, así como el dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la

organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etc.) (Chiavenato I. , 2007).

No obstante, la remuneración económica indirecta es la remuneración no monetaria y está constituida por los beneficios sociales que consisten en brindar un bien o servicio de forma gratuita o a un precio más bajo. La remuneración económica indirecta incluye: vacaciones, gratificaciones, horas extras, planes de incentivos y descanso semanal remunerado.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a trabajadores

Para lograr conocer los tipos de remuneraciones indirectas que brinda la empresa Coffee Shop Barista se consultó a los trabajadores, de los cuales expresaron el 100% aguinaldo, 100% vacaciones, 100% descanso semanal remunerado, 69% horas extras y el 23% antigüedad, mientras tanto la administradora comentó los tipos de remuneraciones que reciben los trabajadores como lo son planes de incentivos, pagos de horas extras, riesgo laboral, descanso semanal remunerado, vacaciones, aguinaldo y antigüedad.

Por consiguiente los resultados obtenidos muestran que los trabajadores reciben remuneración económica directa como beneficio de las actividades

laborales y esto contribuye a obtener la satisfacción laboral y brindar un mejor servicio para la empresa.

Según lo anteriormente expuesto en la empresa Coffee Shop Barista no enfrentan el desafío de la remuneración económica indirecta porque los trabajadores reciben beneficios como vacaciones, aguinaldo pago de horas extras, etcétera y lograr la satisfacción y motivación y esto conlleva al aumento de la productividad y el mejoramiento en el desempeño laboral.

4.2.1.2.1. Por ley:

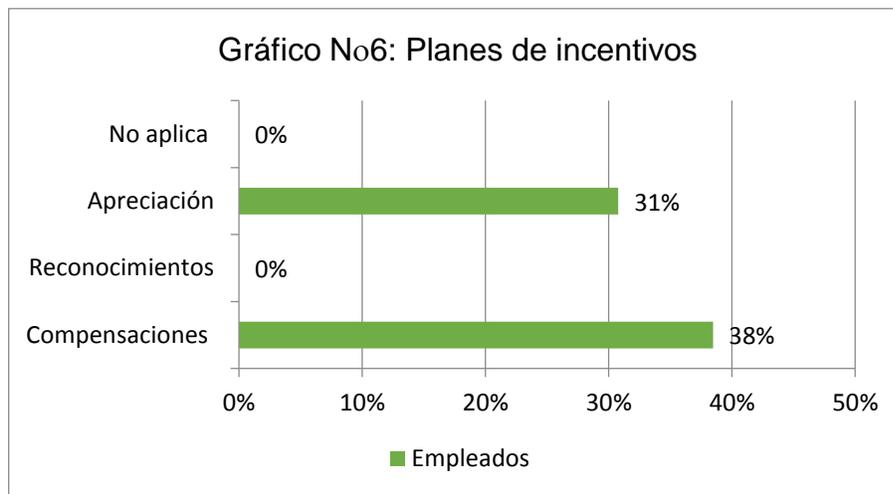
a) Planes de incentivos

Aunque los planes de incentivos que se basan en la productividad pueden reducir los costos laborales directos, para lograr la totalidad de sus beneficios, deben ser pensados, ejecutados y mantenidos de forma cuidadosa. Una regla esencial es que una planeación, meticulosa combinada con una actitud de proceder con cautela ayudaran a asegurar el éxito. Los administradores de las compensaciones hablan repetidamente de varios puntos relacionados con la administración efectiva de los planes e incentivos (Sherman & Bohlander, Administración de los Recursos Humanos , 1992).

Algunas empresas utilizan planes de incentivos por grupo y existen varias maneras de hacerlo. Un sistema de determinar las normas de trabajo para cada miembro del grupo y llevar un registro de la producción de cada uno de ellos. A estos empleados se les paga con base en una de tres fórmulas: (1) todos los miembros reciben el sueldo obtenido por quien produjo más, (2) todos los miembros reciben el sueldo de quien produjo menos, (3) todos los miembros reciben un pago equivalente al sueldo promedio del grupo. El segundo sistema consiste en establecer un criterio de producción basado en los resultados finales del grupo en su conjunto; todos los miembros reciben el mismo sueldo d acuerdo con el nivel de piezas determinados para el puesto del grupo. El incentivo de grupo se puede

determinar según la tarifa por pieza o el plan de producción por hora, pero este último plan es el más utilizado (Dessler, Administración de Personal, 1996).

Por otro lado, los planes de incentivo los ofrecen las empresas a los trabajadores con el fin de estimular el desempeño en sus actividades y aumentar la producción, se aplican al lograr objetivos. Estos planes por lo tanto son beneficios tanto para los trabajadores como para las empresas. Algunas ventajas de estos planes de incentivos es que los trabajadores tienen la misma posibilidad de reconocimiento y los hace sentir valorados dentro de la empresa.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a trabajadores

Para determinar qué tipos de incentivos utiliza la empresa Coffee shop Barista para motivar y retener a sus trabajadores se preguntó a cada uno de ellos, y se obtuvieron los resultados siguientes, 38% compensaciones, 31% apreciación, 0% reconocimientos, por otro lado la administradora expreso que cuentas con un plan de incentivos el cual consta incentivos económicos y no económicos como lo es la motivación y apreciación.

En virtud de los resultados obtenidos se constató que la empresa Coffee Shop Barista cuenta con un plan de incentivos, que hacen sentir a cada trabajador valioso para la empresa y que estén motivados a desempeñar sus tareas laborales con

buenos resultados, ya que en la mayoría de los casos estos son otorgados por la productividad de cada uno.

Con referencia a lo anterior en la empresa Coffee Shop Barista no enfrentan el desafío de los planes de incentivos porque cuentan con plan estipulado y son utilizados para generar motivación extra en sus trabajadores, permite conocer el rendimiento de los empleados y el cumplimiento de los objetivos, se podrá detectar a los mejores talentos dentro de la empresa, además de que potencia el trabajo en equipo en la empresa que es fundamental para mantener estabilidad en la misma. Un plan de incentivos bien diseñado puede generar más beneficios que costos.

b) Horas extra

En el código laboral de Nicaragua Arto. 57. El trabajo que se realice fuera de la jornada ordinaria constituye horas extraordinarias, pero no así aquellos trabajos que se realice para subsanar errores imputables al trabajador. El trabajo extraordinario es el que se realiza en los séptimos días, feriados nacionales y asuetos decretados. No se puede compensar las horas extraordinarias laborales con horas trabajadas en jornada ordinaria cuando estas hayan sido disminuidas por disposición unilateral del empleador (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1996).

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

No obstante, las horas extras son aquellas que el trabajador labora fuera de su jornada laboral, cualquier trabajo realizado por encima de las horas normales de trabajo y todo trabajo realizado en un día de descanso semanal o festivo se considera como hora extra, sin embargo cualquier trabajo realizado para corregir errores del trabajador no estará incluido en el tiempo extra.

Para identificar las circunstancias en que la empresa Coffee Shop Barista requiere que sus trabajadores realicen horas extras se consultó a los trabajadores

de los cuales el 100% dijeron que por cumplimiento de actividades, de la misma manera la administradora confirmo que si se les pagan las horas extras a sus trabajadores. (Ver anexo No10)

El pago de las horas extras en la empresa Coffee Shop Barista se realiza cuando se hacen actividades laborales fuera de la jornada de trabajo ordinaria, en el caso de la empresa cuando se requiere el cumplimiento de las actividades.

En la empresa Coffee Shop Barista no enfrentan el desafío de las horas extras y estas son aquellas que se realizan después de las 8 horas diarias laborales y 48 horas semanales, según el código de trabajo si un trabajador, trabaja más allá de las 8 horas diarias, tendrá derecho a una prima de horas extras la cual será pagada el doble.

c) Riesgo laboral

En el código laboral de Nicaragua Arto. 112 del código del trabajo. Son riesgos profesionales toda lesión, enfermedad, como perturbación funcional física o psíquica, permanente o transitoria, o grabación que sufra posteriormente el trabajador como consecuencia del accidente de trabajo o enfermedad profesional de que haya sido víctima. Se incluye esta categoría los daños sufridos por el feto de la mujer embarazada o por el niño lactante como consecuencia de no haber cumplido el empleador con las normas de higiene y seguridad ocupacional. Cuando las consecuencias de un riesgo profesional se agravaren por una enfermedad o lesión sufrida con anterioridad en la misma empresa o establecimiento se considerará dicha agravación como resultado directo del riesgo profesional sufrido e indirecto de la enfermedad o lesión anteriores (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1996).

Los riesgos laborales son una realidad inevitable, los problemas de seguridad y salud laboral son de una importancia tan capital que los directivos deben promover el desarrollo de una cultura organizacional de concienciación para la seguridad.

Durante el proceso de planificación estratégico, los gerentes de línea tendrían que incorporar la seguridad a través del desarrollo de políticas y de objetivos (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

Por otra parte, los riesgos laborales son aquellos donde el trabajador se ve expuesto a sufrir lesiones, enfermedades laborales que pueden ser permanentes o temporales, estos también pueden ser problemas de seguridad dentro de una empresa y salud laboral.

Para conocer las acciones que realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales se consultó a los trabajadores de los cuales el 100% expreso que el seguro social, por otro lado la administradora comento que la medida que se utiliza es afiliarlos al seguro social. (Ver anexo No10)

En cuanto a los resultados obtenidos se dio a conocer la acción que utiliza la empresa para la prevención de riesgos laborales, estos son de gran importancia, ya que cada trabajador esta propenso a sufrir cualquier tipo de riesgo laboral, por ellos se ponen en práctica estas acciones para velar por la seguridad de los trabajadores.

La empresa Coffee Shop Barista si enfrenta el desafío del riesgo laboral, debido a que la única medida que toman es afiliarlos al seguro social y esto es una obligación que la empresa debe cumplir y los trabajadores están propensos a enfrentar estos riesgos y no existen medidas para prevenirlos.

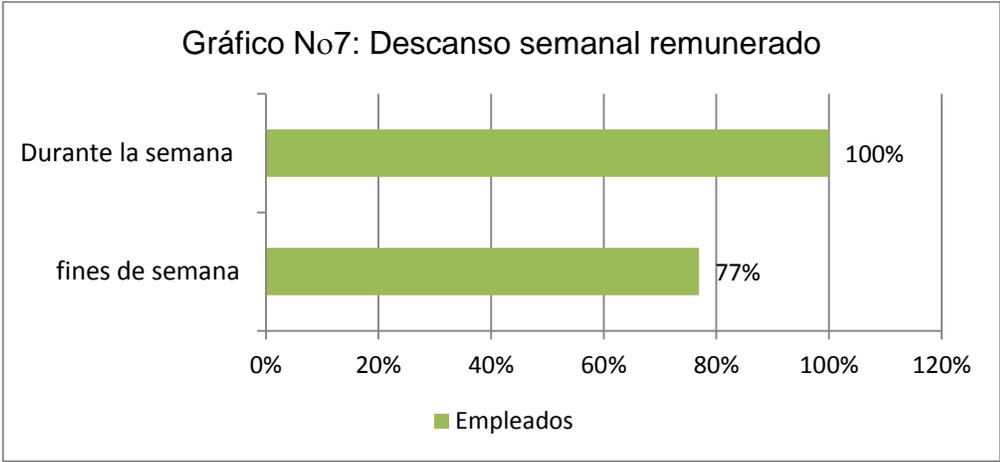
d) Descanso semanal remunerado (7mo día)

En el código laboral de Nicaragua Arto. 87 del código de trabajo. Los séptimos días serán remunerados si el salario se paga por periodos quincenales se entiende que están incluidos en la remuneración (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).

Por otro lado, los séptimos días, se refiere al derecho de los trabajadores de descansar un día completo a la semana este día debe ser remunerado dentro del salario, así como el reconocimiento de días feriados o festivos.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a trabajadores

Con respecto al descanso semanal remunerado se preguntó a los trabajadores que día se les es otorgado a lo que respondieron el 100% durante la semana y un 77% los fines de semana, así mismo la administradora expreso que por cada jornada semanal de 48 horas se tiene un día de descanso.

En relación a los resultados anteriores en día de descanso semanal remunerado se da para que los trabajadores después de una jornada laboral durante la semana puedan gozar de un día de descanso para poder recuperar energías y sean eficientes en sus actividades.

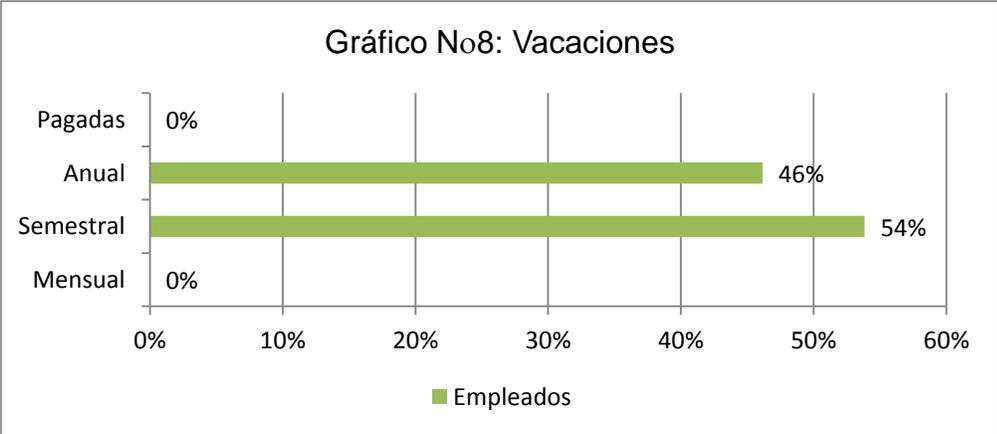
En las empresa Coffee Shop Barista no enfrentan el desafío del descanso semanal remunerado porque si gozan del séptimo día será requisito, haber trabajado 48 horas durante la semana, este día puede ser otorgado durante la semana y fines de semana.

e) Vacaciones

En el código laboral de Nicaragua Arto. 76. Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de quince días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo interrumpido al servicio de un mismo empleador (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1996).

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

No obstante, las vacaciones es un derecho de los trabajadores de disfrutar de quince días de descanso continuo los cuales son pagados, las vacacione serán dadas cada 6 meses a los trabajadores, además de los días festivos o feriados que las empresas darán libre a sus trabajadores.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a trabajadores

Con el objeto de conocer de qué forma otorga las vacaciones la empresa Coffee Shop Barista se consultó a los trabajadores, de los cuales expresaron el 46% anual y el 54% semestral, de esta manera la administradora comentó que las vacaciones se les otorgan descansadas.

Dados los resultados anteriores a los trabajadores de la empresa Coffee Shop Barista gozan sus vacaciones de manera anual y semestral y estas son descansadas como derecho de cada trabajador según el Arto. 76 en el código laboral de Nicaragua que dice que son 15 días remunerados en concepto de vacaciones.

En la empresa Coffee Shop Barista las vacaciones si son otorgadas y por ello no son un desafío, son días de descanso que los trabajadores reciben semestral o anual, estos días son descansadas, además de los días festivos o feriados que no son laborados. Estas también ayudan a que los trabajadores en sus días de vacaciones puedan desestresarse del mundo laboral y al regresar a la empresa los niveles de productividad del trabajador aumenten.

f) Aguinaldo

El código laboral de Nicaragua Arto. 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 promocional que corresponda al periodo de tiempo trabajado, mayor de un mes y menor de un año (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1996).

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

Por consiguiente, el aguinaldo es un derecho de los trabajadores, al pago de un mes de salario adicional después de un año de trabajo continuo o la parte proporcional al periodo de tiempo trabajado. Debe pagarse un mes de salario, lo cual incluye salario básico, comisiones si las recibe el empleado, incentivos y cualquiera otra suma que devenga la persona trabajadora.

Para conocer de qué manera la empresa otorga aguinaldo, se les pregunto a los trabajadores de los cuales el 100% dijo que lo recibían de forma anual. Por otra parte la administradora comento que el aguinaldo se otorgaba de forma anual y de acuerdo a como lo establece la ley antes del 10 de Diciembre de cada año y en efectivo. (Ver anexo No11)

De acuerdo a los resultados obtenidos muestran que la empresa realiza el pago de aguinaldo a sus trabajadores, ya que este es un derecho constitucional de los trabajadores públicos y privados, es el pago de un mes de salario adicional después de un año de trabajo continuo o la parte proporcional que corresponda según el periodo de tiempo trabajado.

En la empresa Coffee Shop Barista el aguinaldo es pagado al final de cada año, por ello no enfrentan este desafío y los trabajadores reciben un mes de salario adicional por los servicios brindados a la empresa durante todo un año, en caso que la empresa no cumpla, el empleador deberá pagar al trabajador un día de salario por cada día de retraso.

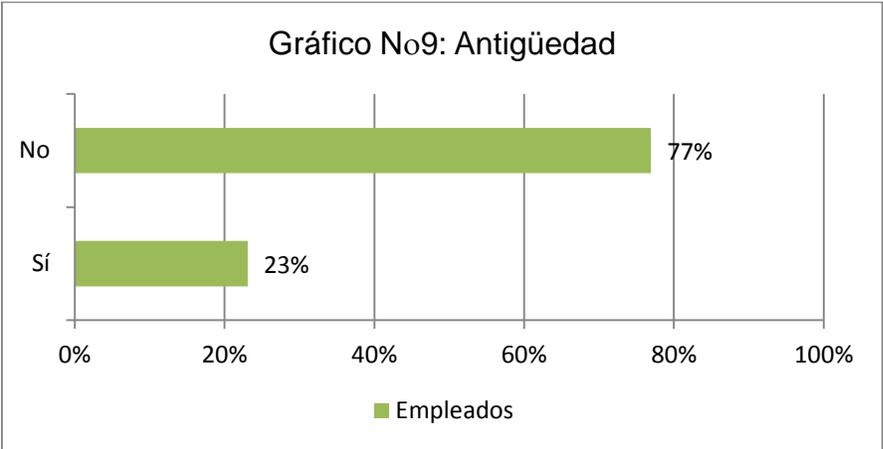
g) Antigüedad

El tiempo que un empleado ha estado trabajando en una compañía, división, departamento o puesto, se conoce como antigüedad. Aunque la gerencia prefiere generalmente el desempeño como base fundamental para los cambios en las compensaciones. Los sindicatos tienden a favorecer la antigüedad. Creen que la

utilización de la antigüedad proporciona una base objetiva y honesta para los aumentos de sueldos (Wayne & Robert, 1997).

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

No obstante, la antigüedad es el tiempo en el que el trabajador ha prestado sus servicios a la empresa. La antigüedad en un puesto de trabajo puede conceder al trabajador determinados derechos económicos, además de tener una especial importancia al momento de calcular la indemnización. La antigüedad se inicia a contabilizar a partir del primer contrato.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a trabajadores

Para conocer si la empresa Coffee shop Barista realiza el pago de antigüedad se preguntó a los trabajadores de los cuales un 77% dijo que no y un 23% dijo que sí. Por otra parte la administradora comentó que si se realizaba el pago de

antigüedad en la empresa y de forma económica dependiendo del periodo que laboraron para la empresa y cuando un trabajador renuncia o es despedido.

En conclusión con los resultados obtenidos demuestran que la empresa si realiza el pago de antigüedad, este es el tiempo que un empleado ha estado trabajando en una empresa, división, departamento o puesto, se conoce como antigüedad.

La antigüedad en la empresa Coffee Shop Barista es remunerada, por lo tanto no es un desafío, ya que esta es otorgada por un mes de salario por los primeros tres años y veinte días de salario por los demás.

4.2.1.2.2. Voluntaria:

h) Servicios sociales

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

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

Por otra parte, los servicios sociales engloban un conjunto de servicios para el bienestar social de la población, el principal objetivo de estos es dar respuesta a una serie de necesidades sociales como la atención a niños, adolescentes, ancianos y el medio ambiente, de igual manera estos ayudan al crecimiento como persona y ser sensibles ante las diferentes necesidades en el medio.

Para comprender si la empresa Coffee Shop Barista brinda servicios sociales, se preguntó a los trabajadores de los cuales el 100% dijo que no recibían ningún tipo de servicios sociales. Sin embargo la administradora expreso que si, ya que se

les brinda transporte en caso que el trabajador salga muy tarde de sus labores. (Ver anexo No12)

De acuerdo a los resultados obtenidos muestran que la empresa si brinda servicios sociales a sus trabajadores, estos son una manera de mantener la motivación en la fuerza laboral, por ende alcanzar una mayor productividad en la empresa generando eficiencia y eficacia en cada una de las actividades al tener trabajadores satisfechos.

La empresa Coffee Shop Barista asume los servicios sociales y no enfrenta este desafío y estos los brindan de acuerdo a sus medios y economía de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre el subsistema de mantenimiento de recursos humanos, la empresa Coffee Shop Barista no otorga a sus trabajadores dentro de las remuneraciones económicas indirectas el riesgo laboral.

4.2.1.3. Extraeconómica

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

Además, los reconocimientos no financieros motivan a los trabajadores con gestos y gratitudes que no incluyen gastos, pero a su vez ayuda a incrementar el grado de eficiencia y eficacia en los empleados y se cuenta con un personal motivado.

Las empresas generalmente utilizan este tipo de motivación ya que no se percibe ningún tipo de gasto y ayuda a retener a los trabajadores porque se sienten identificados con la empresa y orgullosos de trabajar allí y eso incrementa la

apropiación institucional y el trabajador es más eficiente y de esta manera se logra la productividad.

4.2.1.3.1. Relativa al ambiente de trabajo:

a) Reconocimiento

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

Los premios de reconocimiento son pagos o créditos correspondidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias de 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 por que se entrega el reconocimiento (Chiavenato I. , 2009).

A diferencia de Chiavenato, Werther y Davis especifica que los reconocimientos son no financieros y van dirigidos especialmente en el área de ventas como lo es por comisiones y Chiavenato dice que son pagos o se le dan créditos por las acciones realizadas. A su vez los reconocimientos se utilizan para motivar a los miembros de la empresa para realizar su trabajo satisfactoriamente y sean más productivos.

Para conocer de qué manera otorga reconocimientos por el desempeño, se consultó a los trabajadores de los cuales el 100% dijo que no se les brindaban. Por otra parte la administradora comentó que en la empresa no se brindaban

reconocimientos de ningún tipo ya que se les apoyaba de otras maneras a sus trabajadores. (Ver anexo No13)

De acuerdo a los resultados obtenidos muestran que la empresa no brinda reconocimientos a sus trabajadores, estos son pagos por acciones realizadas, sin embargo la empresa no hace uso de este tipo de remuneraciones relativas al ambiente de trabajo.

La empresa Coffee Shop Barista si enfrenta este tipo de desafío porque no pone en funcionamiento los reconocimientos no financieros o financieros y los pagos de acuerdo al tipo de acción que se realiza.

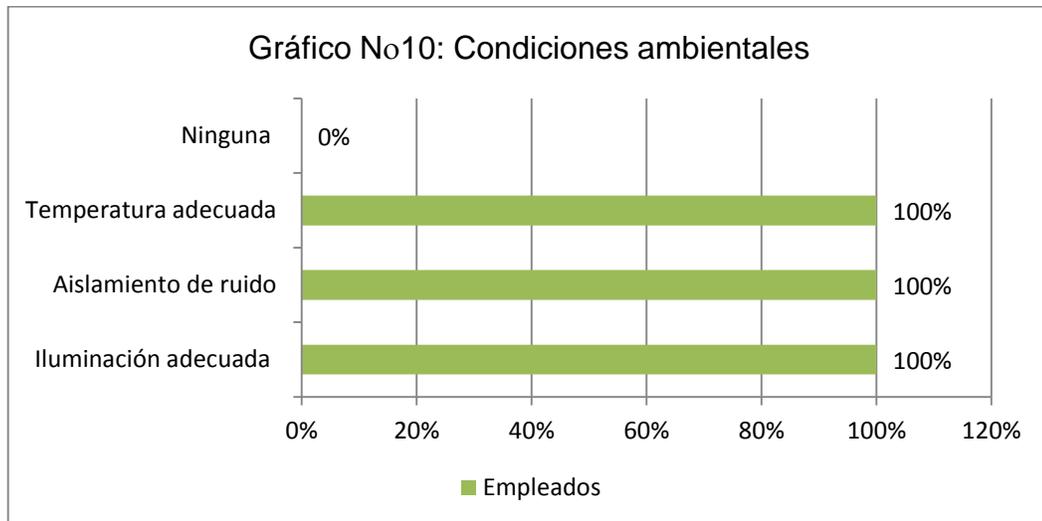
b) Condiciones ambientales

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 (Wayne & Robert, 1997).

Al hablar de las condiciones ambientales de los trabajos referimos a las circunstancias a las físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización. Es decir, el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un puesto. Los tres puntos más importantes de las condiciones ambientales del trabajo son: iluminación, ruido, y condiciones atmosféricas (Chiavenato I. , 2007).

Por consiguiente, las condiciones ambientales son se suma importancia para seguridad y tranquilidad de los miembros de la organización por lo que factores como la iluminación, el ruido y las condiciones atmosféricas influyen de manera

negativa en el ambiente laboral y tendrá impacto desfavorable en la productividad de los trabajadores.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a trabajadores

Para conocer qué tipo de condiciones ambientales se garantiza a en el medio de trabajo, se preguntó a los trabajadores de los cuales el 100% dijo que temperatura adecuada, 100% dijo aislamiento de ruido y un 100% iluminación adecuada. Por otra parte la administradora expreso que si se brindaban condiciones ambientales a los trabajadores como temperatura adecuada, ventilación natural, iluminación adecuada natural y artificial y no existen ruidos molestos. En cuanto a la observación directa se pudo confirmar que la empresa si garantiza condiciones ambientales en el trabajo.

En conclusión con los resultados obtenidos reflejan que la empresa brinda condiciones ambientales en el trabajo ya que esta son circunstancias físicas en las que el trabajador se encuentra cuando está laborando, las buenas condiciones laborales permiten que el trabajador tenga satisfacción laboral de esta manera mejorar la productividad en la empresa.

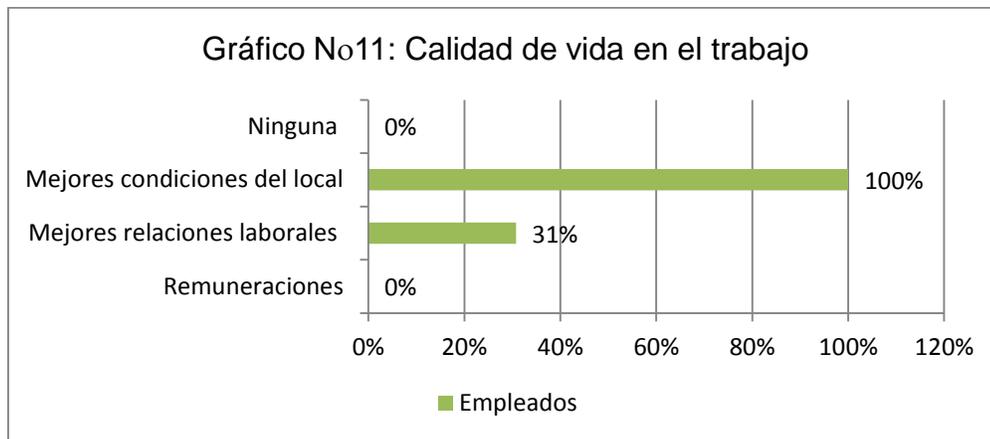
Retomando lo anterior La empresa Coffee Shop Barista no enfrenta este desafío porque toma en cuenta las condiciones ambientales para tener resultados favorables de parte de los trabajadores y mejorar los aspectos físicos, proporcionando mantenimiento para las instalaciones a cambio de ello se obtendrá mayor seguridad para los miembros de la empresa y es una manera de prevenir accidentes laborales como lo establece la ley 618 de higiene y seguridad ocupacional.

c) Calidad de vida en el trabajo

Para alcanzar calidad y productividad, las empresas deben contar con personas motivadas para desempeñar los trabajos que les asignan, y recompensarlas de manera adecuada por su contribución. En consecuencia, la competitividad organizacional se halla relacionada por la obligación con la calidad de vida en el trabajo (Chiavenato I. , 2000).

La calidad de vida en el trabajo es un concepto y una filosofía de organización de trabajo, cuyo fin es mejorar la vida de los empleados en las organizaciones. Para lograr esto sus defensores siguen varios métodos, desde la muy estricta y simplista reorganización científica de las tareas, como defendieron Taylor y su escuela de pensamiento, hasta el proceso multidimensional continuo de cambio, introducido por el grupo sociotécnico y los defensores de las más nuevas teorías de sistemas y de las contingencias (Dolan, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

Dicho de otra manera la calidad de vida en el trabajo se basa en la motivación de los individuos para desempeñar las tareas asignadas, los colaboradores deben de tener una concepción positiva en el trabajo y obtener el desarrollo del trabajador y la eficiencia empresarial, para esto influye el tipo de actividades que los trabajadores realizan, así como la contribución y condiciones ambientales.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a trabajadores

Para comprender si la empresa garantiza la calidad de vida en el trabajo se preguntó a los trabajadores de los cuales un 100% respondió que mejores condiciones en el local y un 31% mejores relaciones laborales. Por otra parte la administradora expreso que se mantiene un ambiente agradable para sus trabajadores y motivación laboral.

De acuerdo a los resultados obtenidos reflejan que la empresa garantiza la calidad de vida en el trabajo puesto que esta trae consigo muchos beneficios importantes para la empresa como: mayor lealtad, y compromisos en los trabajadores hacia la empresa, lo que favorece la retención del talento humano, incremento en la productividad y mejores niveles del servicio al cliente.

La empresa Coffee Shop Barista no enfrenta este desafío porque se les brinda la calidad de vida a los trabajadores, el ambiente físico, el trabajo mismo y las relaciones sociales y de esta manera aumentar la motivación de los colaboradores.

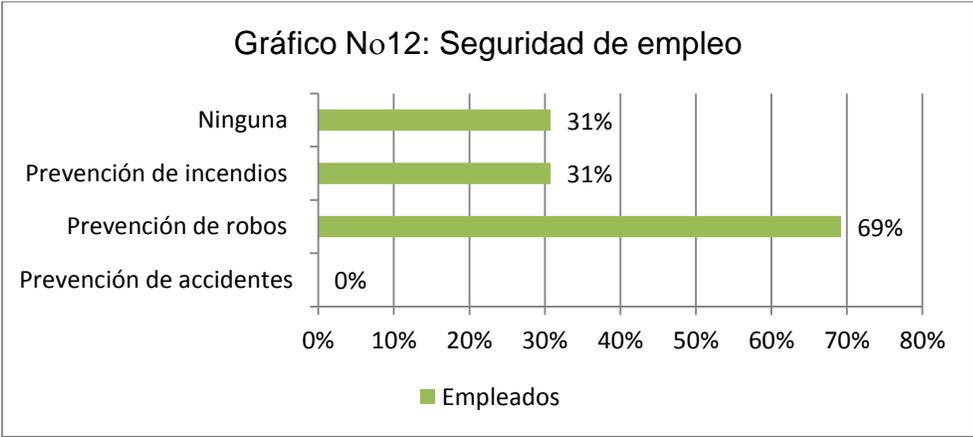
d) Seguridad de empleo

La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir y convencer a las personas de la necesidad de implantar practicas preventivas. Su empleo es indispensable para

el desarrollo satisfactorio del trabajo. Los servicios de seguridad tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos que aprovechen los recursos disponibles para prevenir accidentes y controlar los resultados obtenidos. La seguridad, es una seguridad de su área aunque exista en la organización un organismo de seguridad para asesorar todas las jefaturas con relación a este asunto (Chiavenato I. , 1999).

La seguridad en sí, es una responsabilidad de línea y una función de staff frente a su especialización. Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa, determinan los medios materiales preventivos. La seguridad no solo debe limitarse al área de producción. Las oficinas, los depósitos, etc., también ofrecen riesgos cuyas implicaciones atentan, el problema de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo (Cimo, 2002).

A su vez la seguridad tiene como objetivo principal brindarle la tranquilidad a los trabajadores en su medio de trabajo, tomando en cuenta la posibilidad de que puede darse cualquier tipo de accidente laboral, para ello deben tomarse medidas preventivas en cada uno de los departamentos de la empresa ya que todos están propensos a sufrir alguna eventualidad que afecte al trabajador y por lo tanto a la empresa, el brindar precauciones en el sitio de trabajo hace que el individuo se sienta seguro y satisfecho con el lugar donde está laborando.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a trabajadores

Para comprender que acciones realiza la empresa para garantizar la seguridad en el empleo, se preguntó a los trabajadores de los cuales un 31% dijo que ninguna, un 31% dijo que prevención de incendios y un 69% prevención de robos. Por otra parte la administradora expreso que para garantizar la seguridad en el empleo se afilian a los trabajadores a los seguros social que cubre cualquier riesgo laboral, también capacitaciones y orientaciones sobre el uso de maquinarias, como usar extinguidores para prevención de incendios y el resguardo de los trabajadores para evitar robos.

De acuerdo a los resultados obtenidos reflejan que la empresa garantiza la seguridad en el empleo, puesto que estos tienen como finalidad la adopción de mayores precauciones para lograr eliminar o reducir a su mínima expresión los factores que son los causantes principales de todo accidente.

Retomando lo anterior la empresa Coffee Shop Barista no enfrenta este tipo de desafío de seguridad de empleo, ya que conoce la importancia de implementar un ambiente de trabajo adecuado debido al número de accidentes que se presentan dentro de las mismas, las empresas deben de contar con las condiciones de trabajo justas, donde sus trabajadores pueden desarrollar sus actividades laborales con seguridad, tomando en cuenta que todas las áreas necesitan medidas de seguridad para que los miembros puedan desarrollarse en un ambiente seguro, por otra parte mediante la observación directa se pudo confirmar que la empresa utiliza medidas de prevención de incendios y señales de evacuación.

e) Flexibilidad

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

Dicho en otras palabras, la flexibilidad de prestaciones es de suma importancia implementarlas en el ámbito laboral, ya que son factores que influyen en el comportamiento y desempeño de los trabajadores debido a los tipos de necesidades de cada uno de los miembros, pero también ajustándose a un presupuesto. También hay tipos de flexibilidades que el empleador debe cumplir de acuerdo a la ley.

Las empresas implementan los tipos de flexibilidades de acuerdo a sus recursos, ya que debido al ambiente cambiante en el ámbito laboral los tipos de prestaciones y beneficios atraen al talento es por ello que se ofrecen este tipo de flexibilidades en las empresas.

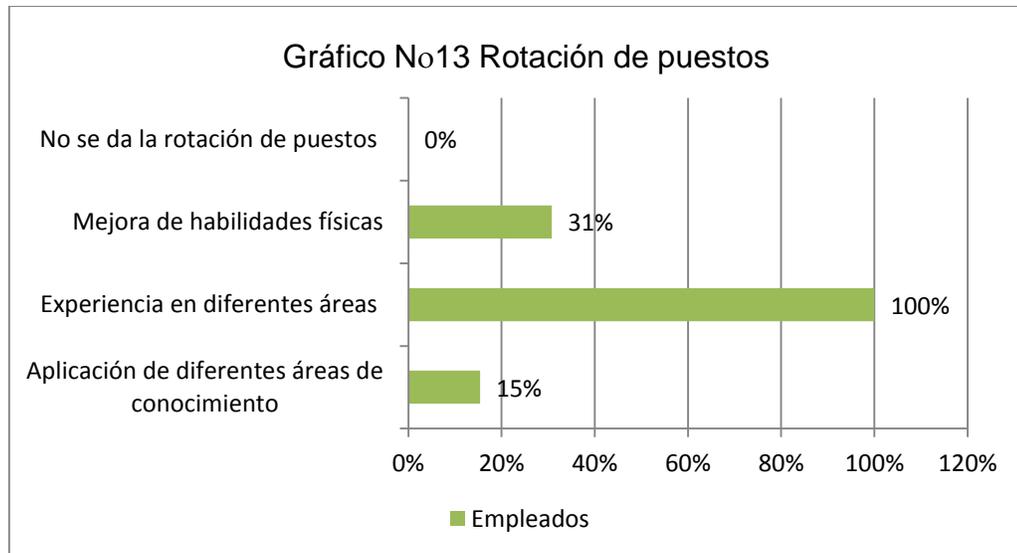
✓ Rotación de puestos

En la técnica de rotación de puestos se permite al empleado cambiar de uno a otro puesto. La labor en sí misma no experimenta cambio. Esta rotación rompe la monotonía de algunas labores especializadas, permitiendo la aplicación en diversas áreas del conocimiento y la experiencia del operario, o incluso de distintas habilidades físicas. La organización se beneficia de esta rotación por que los trabajadores se hacen competentes en distintos puestos y no solo en uno. Ser capaz de llevar a cabo una serie de labores permite al trabajador mejorar su autoimagen, proporciona crecimiento personal y en general hace que el trabajador sea más valioso para la organización (Werther & Davis, 2008).

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

Por consiguiente la rotación de puestos permite que los miembros de la empresa descubran sus habilidades, conocimientos o aptitudes logrando así un

desempeño mayor, así mismo aumentar la experiencia laboral del individuo, es por ello que intentan aportar su mejor esfuerzo para destacar sobre los compañeros y poder establecerse en el puesto por el que han luchado.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a trabajadores

Para conocer de qué manera beneficia la rotación de puestos, se consultó a los trabajadores de los cuales 100% expreso que en experiencia en diferentes áreas, un 31% en mejoras de habilidades físicas y un 15% en aplicación en diferentes áreas de conocimiento. Por otra parte la administradora expreso que si se da la rotación de puestos pero en un índice bajo ya que la mayoría de trabajadores tienen años de estar en la empresa y ya conocen muy bien las actividades de cada área.

De acuerdo a los resultados obtenidos muestran la forma en que beneficiaría a los trabajadores la rotación de puestos, sin embargo la empresa presenta un índice bajo de rotación de puestos.

La empresa Coffee Shop Barista realizan las rotaciones de puestos, por ello no es un desafío para la misma y se da para que cada empleado pueda experimentar como es la actividad en otras áreas, potenciando por otro lado el desarrollo profesional, el beneficio que la rotación trae para la empresa es muy

importante por el aporte que pueden dar los empleados sobre otros puestos y se obtienen personas productivas que pueden desempeñarse en una gran variedad de labores profesionales.

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre el subsistema de mantenimiento de recursos humanos, la empresa Coffee Shop Barista no otorga a sus trabajadores dentro de las remuneraciones extraeconómicas los reconocimientos.

V. CONCLUSIONES

1. La empresa Coffee Shop Barista ha enfrentado los siguientes desafíos externos: desafío económico y desafío del sector gubernamental, por otra parte los desafíos internos que enfrenta la empresa es el desafío de la administración de capital humano.
2. Asimismo, el subsistema de mantenimiento de recursos humanos implementado en la empresa está compuesto por, remuneraciones económicas directas la cuales se dividen en salario y premios. Por otra parte también implementan las remuneraciones económicas indirectas tales como, planes de incentivos, horas extras, descanso semanal remunerado, vacaciones, aguinaldo y antigüedad. De igual manera ponen en práctica las remuneraciones extraeconómicas como servicios sociales, condiciones ambientales, seguridad en el empleo y rotación de puesto.
3. Según los resultados obtenidos la empresa Coffee Shop Barista ha enfrentado diferentes desafíos que la han afectado, sin embargo ha implementado estrategias como, estrategia de precios, ya que la empresa para contrarrestar obstáculos que se han presentado debido a la crisis sociopolítica, han mantenido precios accesibles, de esta manera atraer clientes y mantener el punto de equilibrio en la empresa.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Anderson, R. E., Hair, J. J., & Bush, A. J. (1995). *Administración de ventas. 2da edición*. México: McGraw Hill.
- Angulo, L. E. (2011). *Política fiscal y estrategias como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense. Un estudio de casos*. Cualiacán Sinaloa : Universidad Autónoma de Sinaloa .
- Arguello, B. T. (26 de Noviembre de 2016). *Decimotercer mes o aguinaldo*. Obtenido de El Nuevo Diario: <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/411334-decimotercer-mes-o-aguinaldo/>
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (1996). *Código Laboral de Nicaragua Ley No 185*. Managua : Diario Oficial, La Gaceta .
- Behar, R. D. (2008). *Metodología de la investigación* . España : Shalom .
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Prentice Hall.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* . Colombia : Pearson .
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Chile: ILPES - CEPAL.
- Calderon, O. A. (2 de Mayo de 2014). *mundodelrecursohumano.blogstop.com*. Recuperado el 14 de Junio de 2019, de mundodelrecursohumano.blogstop.com: <https://mundodelrecursohumano.blogstop.com/2014/05/la-remuneracion.html?m=1>
- Castellanos, M. (2012). *Administración de Personal* . Mexico: Red Tercer Milenio.
- Chiavenato, I. (1988). *Adminitración De Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administarción de Recursos Humanos* . Mexico : McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos. 5ta edición*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos, el capital de las organizaciones. 8va edición*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion de Talento Humano. 3ra Edición*. México: McGraw Hill.

- Cimo, C. (30 de Julio de 2002). *Seguridad e higiene en el trabajo* . Recuperado el 15 de Junio de 2019, de Seguridad e higiene en el trabajo : <https://www.gestiopolis.com/seguridad-e-higiene-en-el-trabajo/>
- Dessler, G. (1996). *Administración de Personal*. Mexico: Prentice-Hall.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Dolan, S. L., Valle, C. R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de Recursos Humanos*. 3ra Edición. España: McGraw Hill.
- Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* . Madrid: McGraw-Hill.
- García, L. A., & Pineda, P. N. (2015). *Administración de recursos humanos y sus diferentes subsistemas*. Matagalpa: UNAN-Managua FAREM Matagalpa.
- Gómez, M. L., David, B. B., & Cardy, L. R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* . España : PEARSON.
- López, S. M., & Otero, G. M. (2015). *Gestión de Recursos Humanos*. Managua, Nicaragua : UNAN-Managua.
- López, S. T., & Otero, G. M. (2015). *Gestión de Recursos Humanos*. Managua: UNAN FAREM MATAGALPA - UNAN MANAGUA.
- Lúquez González, J. L., & López Centeno, R. (2015). *Influencia del sistema de retención de los recursos humanos en la Agro Explotadora ZESCO*. Matagalpa: UNAN FAREM 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, S. (2016). *Los Tipos De Horas Extras* . Obtenido de SuperRRHHeroes: <https://superrhheroes.sesametime.com/los-tipos-de-horas-extraordinarias/>
- Medrano, L. (21 de Diciembre de 2017). *Revista summa*. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de Revista summa : <https://revistasumma.com/los-cambios-transforman-los-recursos-humanos/>
- Morales, A. J., & Velandina, H. N. (1999). *SALARIOS*. Colombia: McGraw Hill.
- Ricoy, L. C. (2006). contribución sobre los paradigmas de investigación . *Revista do centro de Educacao*, 11-22.

- Sampieri, & Hernández. (1994). *Metodología de la investigación*. México: MC-Graw.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* . México: MCGraw-Hill.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: 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>
- Sherman, A., & Bholander, G. (1992). *Administracion de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Grupo Editorial Iberoamericano.
- Sherman, A., & Bohlander, G. (1992). *Administración de los Recursos Humanos* . Estado Unidos: Grupo Editorial Iberoamérica .
- 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 .
- Wayne, M. R., & Robert, N. M. (1997). *Administracion de Recursos Humanos* . México: Prentice - Hall Hispanoamericano, S.A.
- Werther, J. W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. México: McGraw Hill.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.

VII. ANEXOS

Anexo No1

Operacionalización de Variables

Variable	Sub Variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos Externos	Sociales	Entrevista	Administradora	¿Cómo se caracteriza su fuerza laboral?
			Encuesta	Empleados	Marque la con una X la característica que corresponde a su persona: Hombres__ Mujeres__ Casados__ Solteros__
			Guía de observación		
		Económicos	Entrevista	Administradora	¿Qué de los desafíos económicos está enfrentando la empresa? (Acceso a créditos, Precios de sus productos o servicios, demanda...)
		Político	Entrevista	Administradora	¿Qué tipo de políticas han afectado la marcha de la empresa? (Salarial, Fiscal, Tributario...)
		Tecnológico	Entrevista	Administradora	¿Qué efectos ha producido la introducción de nuevas tecnologías en la productividad de la empresa?

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

Variable	Sub Variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos Internos	Administración del capital humano	Entrevista	Administradora	¿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)
		Cultura organizacional	Entrevista	Administradora	¿Qué elementos de la cultura organizacional están presentes en su empresa?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuáles de los siguientes elementos de la cultura organizacional identifica en su empresa? (Marque con una X) Creencias __, hábitos __, valores __, actitudes __, normas __, símbolos __, colores __, logotipo __, eslogan y tradiciones __
		Productividad	Guía de observación	Empresa	
		Productividad	Entrevista	Administradora	¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores? (Por metas, Por tiempo, Por funciones, Ninguna)
Sub Sistema e mantenimiento de RRHH	Remuneración	Remuneración económica directa	Entrevista	Administradora	¿Qué tipo de remuneraciones directas reciben los trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones directas recibe? Salario o sueldo _____ Premios _____ Comisiones _____ Bonos _____

Variable	Sub Variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Sub Sistema de mantenimiento de RRHH	Remuneración	Salario	Entrevista	Administradora	¿Qué parámetros utiliza la empresa para estipular los salarios? (Nivel académico, responsabilidad en la empresa, demanda del puesto, otros)
		Premios	Entrevista	Administradora	¿De qué forma se premia a los trabajadores? ¿Cuándo los trabajadores reciben premios? Acumulan antigüedad____ ganan experiencia____ desarrollo de capacidad____ trabajan en equipo____ desenvolvimiento personal____ no se les otorgan premios____
			Encuesta	Trabajadores	
		Comisiones	Entrevista	Administradora	¿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 __
Encuesta	Trabajadores				
Bonos	Entrevista	Administradora	¿Qué tipo de bono otorgan a sus empleados?		
	Encuesta	Trabajadores	¿Qué tipos de bonos recibe el trabajador? Productividad__ Eficiencia __ Resultado__ No se le otorgan__		
Guía de observación	Empresa				

Variable	Sub Variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Sub Sistema de mantenimiento de RRHH	Remuneración	Remuneración económica indirecta	Entrevista	Administradora	¿Qué remuneraciones indirectas les brinda a sus trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones indirectas recibe? Planes de incentivos__ Gratificaciones__ Pagos de horas extras__ Riesgos laboral__ Descanso semanal remunerado__ Vacaciones__ Aguinaldo__ Antigüedad__
			Guía de observación	Empresa	
		Planes de incentivos	Entrevista	Administradora	¿Cuenta con un plan de incentivos para los trabajadores? (Si es Si: Que comprende el plan)
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuáles son los tipos de incentivos que utiliza la empresa para motivar y retener a sus trabajadores? Compensaciones__ Reconocimientos__ Apreciación__ No aplica__
			Guía de observación	Empresa	

Variable	Sub Variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Sub Sistema de mantenimiento de RRHH	Remuneraciones por Ley	Horas Extras	Entrevista	Administradora	¿Se pagan horas extras a los trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿En qué circunstancias la empresa requiere que los trabajadores realicen horas extras? Cumplimiento de actividades__ Acumulación de tareas __ No aplica__
		Riesgo laboral	Entrevista	Administradora	¿Qué medidas de prevención de riesgos tiene establecida la empresa?
	Encuesta		Trabajadores	Indique que acciones realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales? Afiliarlos al seguro social__ Exámenes médicos ocupacionales __ Concientización __ Capacitación __ Medidas de protección__ Políticas de Seguridad __	
	Descanso semanal remunerado	Entrevista	Administradora	¿De qué manera están establecido los días de descanso remunerado o séptimo día?	
		Encuesta	Trabajadores	¿Cuándo se le otorga su día libre o séptimo día? Fines de semana__ Durante la semana__	
			Guía de observación	Empresa	

Variable	Sub Variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Sub Sistema de mantenimiento de RRHH	Remuneraciones por Ley	Vacaciones	Entrevista Encuesta	Administradora Trabajadores	¿Cómo se otorgan las vacaciones de los trabajadores? (pagadas o descansadas) ¿De qué forma goza sus vacaciones establecidas por el código laboral? Mensual__ Semestral__ Anual__ Pagadas__
		Aguinaldo	Entrevista Encuesta	Administradora Trabajadores	¿De qué manera la empresa realiza el pago de aguinaldo? ¿De qué manera la empresa le otorga su aguinaldo? Mensual__ Anual__ Proporcional__
		Antigüedad	Entrevista Encuesta	Administradora Trabajadores	¿Se paga antigüedad a sus trabajadores? ¿Recibe pago por años de antigüedad laboral? Sí__ No__
		Servicios sociales	Entrevista Encuesta Guía de observación	Administradora Trabajadores Empresa	¿La empresa cuenta con un plan de servicios sociales para sus trabajadores? ¿Cuáles de los siguientes servicios sociales les brinda la empresa? Guarderías__ Cuidado a personas de la tercera edad__ Reconocimiento de gastos de reubicaciones__ Comedor subvencionado__ Transporte__ Otros__ Ninguno__

Variable	Sub Variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Sub Sistema de mantenimiento de RRHH	Remuneraciones por Ley	Reconocimiento	Entrevista	Administradora	¿De qué manera la empresa reconoce sus trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su desempeño) Financiera__ No financiera__ No Aplica__
			Guía de observación	Empresa	
		Condiciones ambientales	Entrevista	Administradora	¿Cuáles de las condiciones ambientales se les garantiza a los empleados en su medio de trabajo?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuáles de las siguientes condiciones ambientales favorecen su desempeño? Iluminación adecuada__ Aislamiento de ruido__ Temperaturas adecuadas__ Todas __ Ninguna__
			Guía de observación	Empresa	
		Calidad de vida en el trabajo	Entrevista	Administradora	¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar la calidad de vida en el trabajo del empleado?
			Encuesta	Trabajadores	¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar su calidad de vida en el trabajo? Remuneraciones __ Mejores relaciones laborales__ Mejores condiciones del local __ Ninguna__

Variable	Sub Variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Sub Sistema de mantenimiento de RRHH	Remuneraciones por Ley	Seguridad de empleo	Entrevista	Administradora	¿Qué acciones se ponen en práctica para garantizar la seguridad en el empleo a los trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de las siguientes acciones realiza la empresa para garantizar su seguridad en el empleo? Prevención de accidentes__ Prevención de robos__ Prevención de incendios__ Ninguna__
			Guía de observación	Empresa	
			Rotación de puestos	Entrevista	Administradora
			Encuesta	Trabajadores	¿Cómo le beneficia la rotación de puestos? Aplicación de diferentes áreas de conocimiento__ Experiencia en diferentes áreas __ Mejora de habilidades físicas __ No se da la rotación de puestos__

Anexo N°. 2



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas Encuesta.

Dirigida a trabajadores de la empresa “Coffee Shop Barista”

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN FAREM- MATAGALPA, en este momento realizamos una investigación con el objetivo de obtener información, para analizar los desafíos que enfrentan las PYMES para el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, periodo 2019.

Los datos proporcionados serán de gran ayuda para la realización de la investigación. Cabe señalar que estos datos son exclusivos para fines académicos.

Agradecemos de ante mano su valiosa colaboración.

Marque con una x la respuesta que considere correcta

1. Marque con una X la característica que corresponde a su persona:
 - a) Hombres _____
 - b) Mujeres _____
 - c) Casados _____
 - d) Solteros _____

2. ¿Cuál de los siguientes efectos ha causado la introducción de la tecnología en la empresa?
 - a) Mayor productividad _____
 - b) Calidad en los productos o servicios _____
 - c) Desplazamiento de mano de obra _____
 - d) Mayores exigencias de preparación de la fuerza de trabajo _____

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

- a) Charlas de sensibilización _____
- b) Reciclaje de desechos solidos _____
- c) Limpiezas en el ambiente exterior _____
- d) Reforestación _____
- e) Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes _____
- f) Ninguna _____

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

- a) Creencias _____
- b) Hábitos _____
- c) Valores _____
- d) Actitudes _____
- e) Normas _____
- f) Símbolos _____
- g) Colores _____
- h) Logotipo _____
- i) Eslogan y tradiciones _____

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

- a) Salario o sueldo _____
- b) Premios _____
- c) Comisiones _____
- d) Bonos _____

6. ¿Cuándo los trabajadores reciben premios?

- a) Acumulan Antigüedad _____
- b) Ganan experiencia _____
- c) Desarrollo de capacidades _____
- d) Trabajan en equipo _____
- e) Desarrollo personal _____
- f) No se les otorga premios _____

7. ¿Qué tipo de comisiones recibe?

- a) Por volúmenes de ventas _____
- b) En base a porcentaje de precios de ventas _____
- c) Ninguna _____

8. ¿Por qué razones usted recibe bonos?

- a) Productividad _____
- b) Eficiencia _____
- c) Resultados _____
- d) No se otorgan bonos _____

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

- a) Planes de incentivos _____
- b) Gratificaciones _____
- c) Pagos de horas extras _____
- d) Riesgos laboral _____
- e) Descanso semanal remunerado _____
- f) Vacaciones _____
- g) Aguinaldo _____
- h) Antigüedad _____

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

- a) Compensaciones _____
- b) Reconocimientos _____
- c) Apreciación _____
- d) No aplica _____

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

- a) Cumplimiento de actividades _____
- b) Acumulación de tareas _____
- c) No aplica _____

12. Indique que acciones realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales

- a) Afiliarlos al seguro social _____
- b) Exámenes médicos ocupacionales _____
- c) Concientización _____
- d) Capacitación _____
- e) Medidas de protección _____
- f) Políticas de Seguridad _____

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

- a) Fines de semana _____
- b) Durante la semana _____

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

- a) Mensual _____
- b) Semestral _____
- c) Anual _____
- d) Pagadas _____

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

- a) Mensual _____
- b) Anual _____
- c) Proporcional _____

16. ¿Recibe pago por años de antigüedad laboral?

- a) Si _____
- b) No _____

17. ¿Cuáles de los siguientes servicios sociales les brinda la empresa?

- a) Guarderías _____
- b) Cuidado a personas de la tercera edad _____
- c) Reconocimiento de gastos de reubicaciones _____
- d) Comedor subvencionado _____
- e) Transporte _____
- f) Otros _____
- g) Ninguno _____

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

- a) Financiera _____
- b) No financiera _____
- c) No Aplica _____

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

- a) Iluminación adecuada _____
- b) Aislamiento de ruido _____
- c) Temperaturas adecuadas _____
- d) Ninguna _____

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

- a) Remuneraciones _____
- b) Mejores relaciones laborales _____
- c) Mejores condiciones del local _____
- d) Ninguna _____

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

- a) Prevención de accidentes _____
- b) Prevención de robos _____
- c) Prevención de incendios _____
- d) Ninguna _____

22. ¿Cómo le beneficia la rotación de puestos?

- a) Aplicación de diferentes áreas de conocimiento _____
- b) Experiencia en diferentes áreas _____
- c) Mejora de habilidades físicas _____
- d) No se da la rotación de puestos _____

Anexo N° 3



Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Entrevista.

**Dirigida a Lic. Marianela Vargas
Administradora de “Coffee Shop Barista”**

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN FAREM–MATAGALPA, en este momento realizamos una investigación con el objetivo de obtener información, para analizar los desafíos que enfrentan las PYMES para el mantenimiento de los Recursos Humanos en el departamento de Matagalpa, periodo 2019.

Los datos proporcionados serán de gran ayuda para la realización de la investigación. Cabe señalar que estos datos son exclusivamente para fines académicos.

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración

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

25. ¿Cuáles de las condiciones ambientales se les garantiza a los empleados en su medio de trabajo?

26. ¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar la calidad de vida en el trabajo del empleado?

27. ¿Qué acciones se ponen en práctica para garantizar la seguridad en el empleo a los trabajadores?

28. ¿Cómo es el índice de rotación de puesto en su empresa? (alto, bajo, no se da, a qué obedece)

Anexo N° 4



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

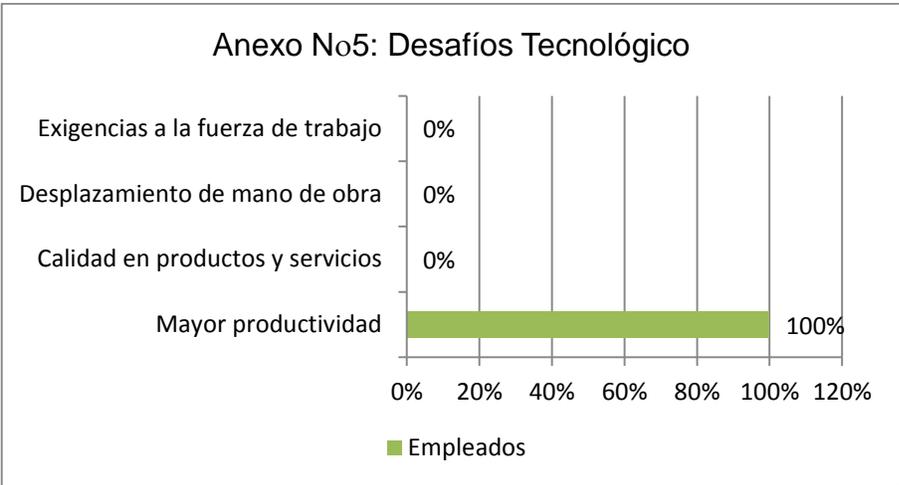
Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
Guía de observación

Aplicada a la empresa: “Coffee Shop Barista”

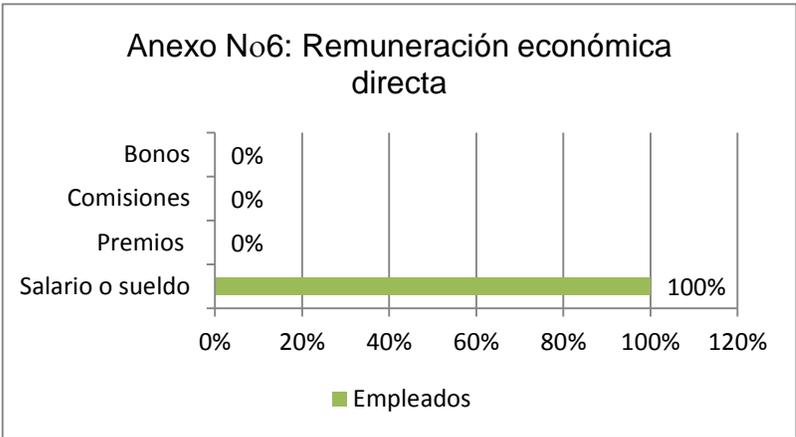
Objetivo: Analizar los desafíos que enfrentan las PYMES para el mantenimiento de los Recursos Humanos en el departamento de Matagalpa, periodo 2019.

1. Desafíos externos (Ecológicos)	SI	NO
<ul style="list-style-type: none">• Reciclaje de desechos		
<ul style="list-style-type: none">• Limpieza en el ambiente exterior		
<ul style="list-style-type: none">• Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes		
<ul style="list-style-type: none">• Ahorro de agua		
<ul style="list-style-type: none">• Ahorro de luz		
<ul style="list-style-type: none">• Usar contenedores de basura reutilizables		
<ul style="list-style-type: none">• Utilizar empaques reutilizables		
<ul style="list-style-type: none">• Hacen uso de cubiertos desechables		
2. Seguridad en el empleo	Marcar con X	
¿Cuál de las siguientes acciones realiza la empresa para garantizar seguridad en el empleo?		
<ul style="list-style-type: none">• Prevención de accidentes		
<ul style="list-style-type: none">• Prevención de robos		
<ul style="list-style-type: none">• Prevención de incendios		
<ul style="list-style-type: none">• Ninguno		

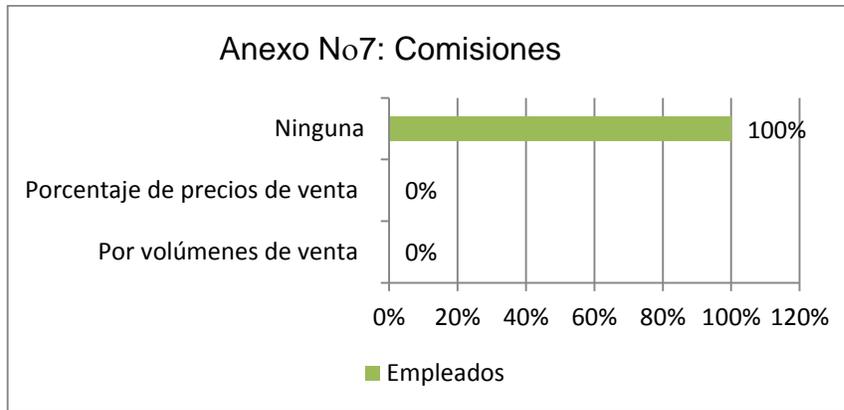
3. Cultura organizacional	Marcar con X
¿Cuáles de los siguientes elementos de la cultura organizacional identifica en su empresa?	
• Creencias	
• Hábitos	
• Valores	
• Actitudes	
• Normas	
• Símbolos	
• Colores	
• Logotipo	
• Eslogan	
• Tradiciones	
4. Riesgo laboral	Marcar con X
¿Indique que acciones realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales?	
• Concientización	
• Medidas de protección	
• Políticas de seguridad	
5. Condiciones ambientales	Marcar con X
¿Cuáles de las siguientes condiciones ambientales favorecen se desempeñó?	
• Iluminación adecuada	
• Aislamiento de ruido	
• Temperaturas adecuadas	
• Todas	
• Ninguna	



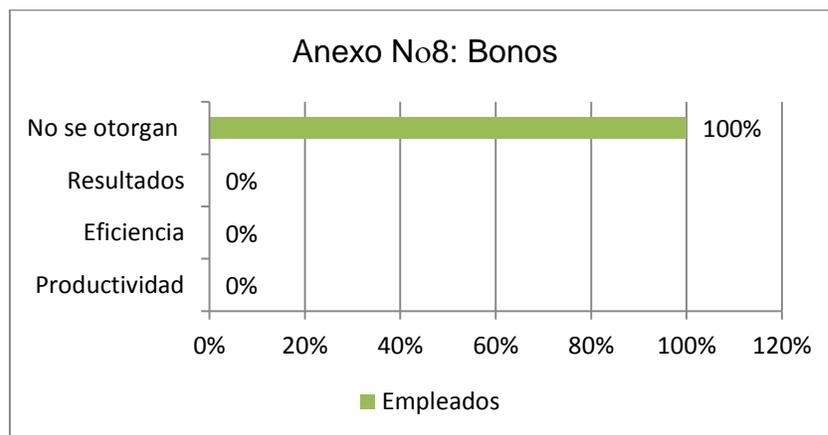
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a trabajadores



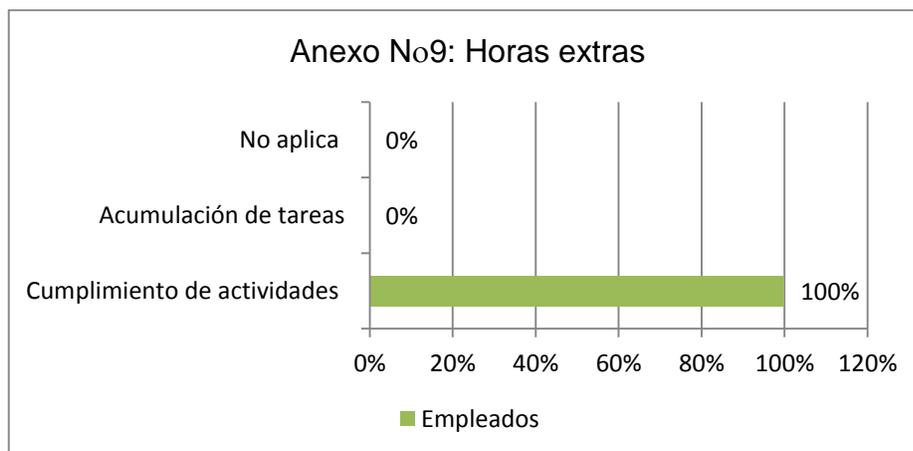
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a trabajadores



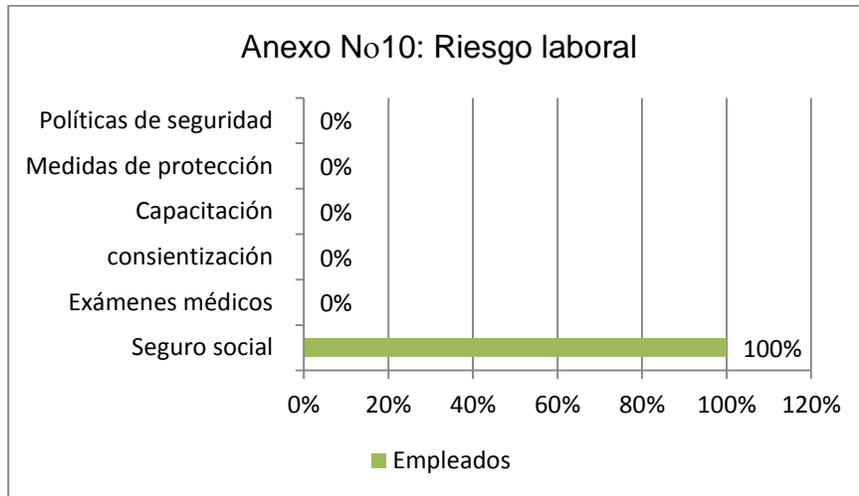
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a trabajadores



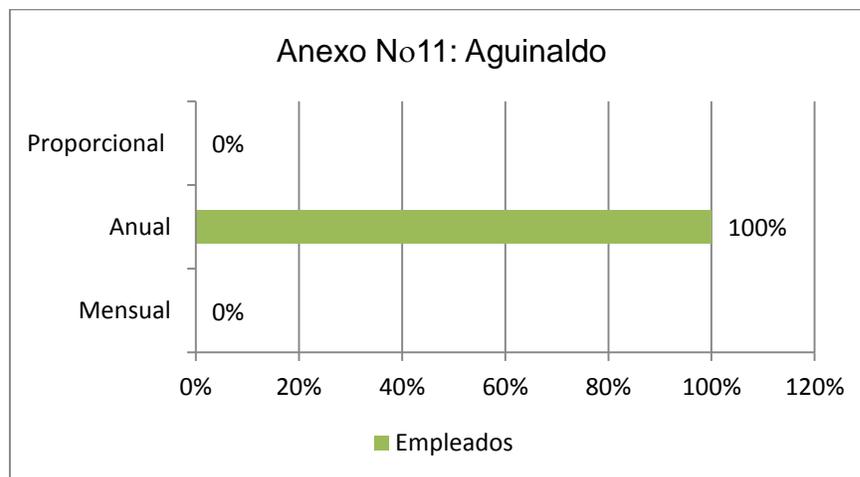
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a trabajadores



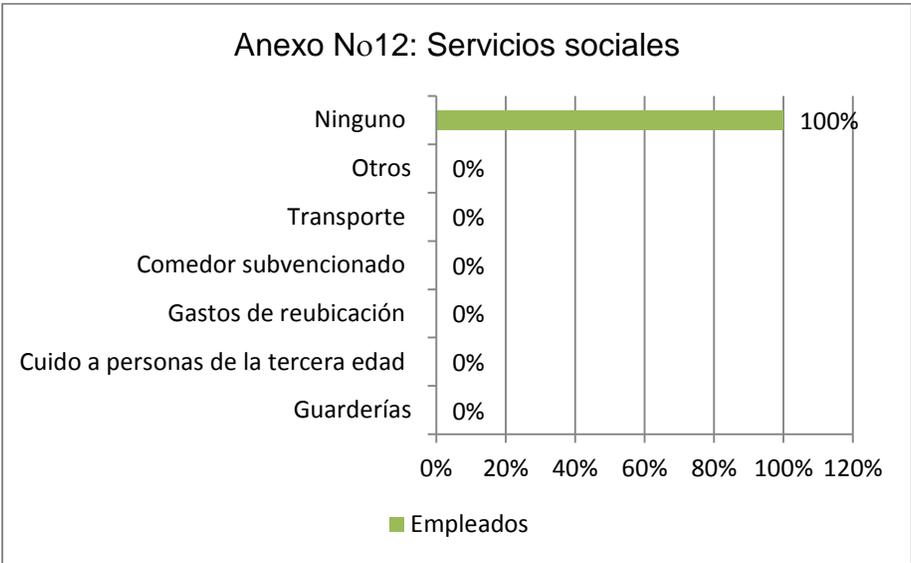
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a trabajadores



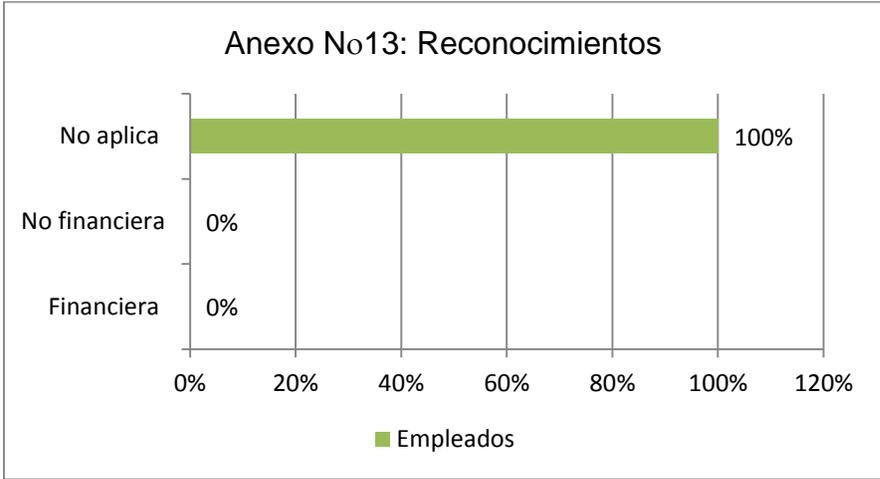
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a trabajadores



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a trabajadores



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a trabajadores



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a trabajadores