



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA**

UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas.

**Tema General:**

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

**Tema Específico:**

Desafíos que enfrenta la Distribuidora Rizo Jarquín, en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, del municipio de Matagalpa, durante el año 2019.

**Autoras:**

Br. Martha Saraí Escobar Caldera

Br. Maribí del Carmen Herrera

Br. Merling Estela Mendoza Rizo

**Tutor:**

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez.

**Matagalpa, 20 de Enero de 2020**





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas.

**Tema General:**

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

**Tema Específico:**

Desafíos que enfrenta la Distribuidora Rizo Jarquín, en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, del municipio de Matagalpa, durante el año 2019.

**Autoras:**

Br. Martha Saraí Escobar Caldera

Br. Maribí del Carmen Herrera

Br. Merling Estela Mendoza Rizo

**Tutor:**

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez.

**Matagalpa, 20 de Enero de 2020**

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
VALORACIÓN DEL DOCENTE.....	III
RESUMEN .....	IV
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN .....	15
III. OBJETIVOS.....	16
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA.....	17
<b>4.1 DESAFÍOS QUE ENFRENTAN LAS PYMES .....</b>	<b>17</b>
<i>4.1.1 Desafíos del entorno.....</i>	<i>18</i>
<b>4.1.1.1 Desafíos externos.....</b>	<b>19</b>
4.1.1.1.1 Desafíos Sociales.....	19
4.1.1.1.2 Desafío: Cambios económicos.....	21
4.1.1.1.3 Desafíos cambios Políticos .....	22
4.1.1.1.4 Desafío: Cambios culturales.....	23
4.1.1.1.5 Desafío: Cambios tecnológicos .....	24
4.1.1.1.6 Desafío: cambios ecológicos.....	26
4.1.1.1.7 Desafíos del sector gubernamental.....	28
<b>4.1.1.2 Desafíos Internos. ....</b>	<b>29</b>
4.1.1.2.1 Desafíos de la Administración de capital humano.....	30
4.1.1.2.2 Desafíos de la Productividad.....	31
<b>4.2 SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS. ....</b>	<b>33</b>
<i>4.2.1 La remuneración.....</i>	<i>33</i>
<b>4.2.1.1 La remuneración Económica directa.....</b>	<b>34</b>
4.2.1.1.1 Salario .....	35
4.2.1.1.2 Premios .....	36
4.2.1.1.3 Comisiones.....	38
4.2.1.1.4 Bonos .....	39
<b>4.2.1.2 La remuneración económica indirecta. ....</b>	<b>40</b>
4.2.1.2.1 Por Ley:.....	41
4.2.1.2.1.1 Planes de incentivos .....	41
4.2.1.2.1.2 Gratificaciones. ....	43
4.2.1.2.1.3 Horas extra.....	44
4.2.1.2.1.4 Riesgo laboral .....	46
4.2.1.2.1.5 Descanso semanal remunerado (7mo día) .....	48
4.2.1.2.1.6 Vacaciones.....	49

4.2.1.2.1.7 Aguinaldo .....	51
4.2.1.2.1.8 Antigüedad .....	52
4.2.1.2.2 Voluntaria .....	53
4.2.1.2.2.1 Seguros de Vida Grupales .....	53
4.2.1.2.3 Extraeconómica.....	54
4.2.1.2.3.1 Reconocimientos.....	55
4.2.1.2.3.2 Condiciones ambientales .....	56
4.2.1.2.3.3 Calidad de vida en el trabajo.....	58
4.2.1.2.3.4 Seguridad de empleo .....	60
4.2.1.2.3.5 Rotación de puestos .....	61
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>64</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFÍAS .....</b>	<b>66</b>
<b>VII. ANEXOS.....</b>	<b>67</b>

## DEDICATORIA

Llegar a este momento llena nuestro corazón de alegría y gozo, puesto que un día nos propusimos obtener esta meta y hoy la podemos ver realidad, aunque no ha sido fácil ya que en el camino se han presentado obstáculos difíciles, estamos hoy aquí gracias a:

A Dios porque gracias a él, culminamos este camino que no ha sido fácil, lleno de retos, ha dado la sabiduría, las fuerzas, la salud, ha provisto a nuestras necesidades, no tenemos como pagarle “gracias Dios por su infinita misericordia para con nosotros.”

A nuestra familia especialmente mamá y papá, por su apoyo incondicional en todos los aspectos, con sus consejos, sus palabras de ánimo, su tiempo y dedicación para con nosotros, su apoyo económico el cual han estado siempre ahí con ese amor, dándonos ánimo para seguir cada día.

*Martha Sarai Escobar Caldera*

*Maribídel Carmen Herrera*

*Merling Estela Mendoza Rizo*

## AGRADECIMIENTO

Le agradecemos primeramente a Dios que por él, hoy estamos aquí culminando nuestra carrera, por la vida, la salud, la sabiduría, las fuerzas, las oportunidades, el aliento de seguir adelante y por habernos ayudado en nuestro seminario.

Agradecemos a nuestra familia por siempre darnos ese ánimo, ese apoyo incondicional en todo momento, por que contribuyeron para que hoy llegásemos hasta aquí.

A la universidad nacional autónoma de Nicaragua (FAREM-Matagalpa) por darnos la oportunidad de formar parte de su comunidad estudiantil, ofrecernos los conocimientos y recursos necesarios para poder culminar esta carrera.

A nuestro tutor de seminario MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez, por su apoyo y dedicación que nos ha brindado en este trabajo para que podamos optar a nuestro título.

Queremos agradecer a nuestros maestros que han estado a lo largo de estos cinco años, brindándonos sus conocimientos, su tiempo y dedicación.

Gracias al administrador de la empresa Distribuidora Rizo Jarquín por brindarnos el espacio de realizar nuestra investigación proveyándonos de la información y el tiempo necesario para lograrlo.

*Martha Sarai Escobar Caldera*

*Maribí del Carmen Herrera*

*Merling Estela Mendoza Rizo*

# VALORACIÓN DEL DOCENTE



## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

### FAREM – MATAGALPA

El suscrito Tutor, por este medio hacen constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: Martha Sarai Escobar Caldera (CARNET No. 13062557), Maribí del Carmen Herrera (CARNET No. 15062260) y Merling Estela Mendoza Rizo (CARNET No. 09061369) con el Tema General: “Desafíos que enfrentan las PYMES en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.”Y correspondiente al Subtema: Desafíos que enfrenta la Distribuidora Rizo Jarquín, para el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, del municipio de Matagalpa, en el segundo semestre del año 2019; el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo analiza y describe las variables: en la empresa.

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 diez días del mes de diciembre del año dos mil diecinueve.

Tutor

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

## RESUMEN

La presente investigación se desarrolló sobre el subtema: Desafíos que enfrenta la Distribuidora Rizo Jarquín, en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, del municipio de Matagalpa, durante el año 2019.

La investigación tiene como propósito Analizar los desafíos que enfrenta la Distribuidora Rizo Jarquín en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, puesto que se están enfrentando a retos que afectan poder mantener a su personal.

Es un tema de importancia en la actualidad, el mantener al recurso humano es clave para la empresa y el ambiente interno como externo genera desafíos para lograrlo, por lo que es necesario que se identifiquen de manera puntual para aplicar estrategias que contribuyan al logro de objetivos y metas, al crecimiento de la organización al tener a un personal motivado, con compromiso y lealtad, a través del cumplimiento de sus derechos e incentivos de parte de la misma.

En relación a los resultados obtenidos la Distribuidora Rizo Jarquín está enfrentando desafíos del entorno, externos e internos, como la reducción de financiamiento, el incremento de los intereses en los créditos, que limitan la inversión de activos, el aumento de los impuestos incrementando los precios en los productos, reduciendo las ventas, al que ha aplicado acciones para no despedir a su personal como premios por especie, bonos, gratificaciones por casamiento y festividades navideñas, haciendo el esfuerzo de cumplir con las leyes establecidas del código laboral con el objetivo de no desmotivarlo, tales son el descanso semanal remunerado, vacaciones, aguinaldo, sin embargo es relevante que se trabaje en este punto ya que hay debilidades, el recurso humano juega un papel importante para el crecimiento y reconocimiento de la organización.

## I. INTRODUCCIÓN

En esta investigación se aborda: Desafíos que enfrentan las PYMES en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019, y como subtema: Desafíos que enfrenta la Distribuidora Rizo Jarquín, en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, del municipio de Matagalpa, durante el año 2019.

Con el propósito de analizar los desafíos que enfrenta la Distribuidora Rizo Jarquín en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa.

En Nicaragua las empresas se están enfrentando a una crisis que abarca todo el territorio nacional, los cambios en la economía como es su declive que viene surgiendo de las transformaciones sociales, culturales y políticas, reformas en las leyes del país, de igual manera la globalización, los avances tecnológicos todo este entorno al que se ve expuesta la Distribuidora Rizo Jarquín, tiene que hacer frente a estos desafíos, teniendo que aplicar estrategias para el mantenimiento de los recursos humanos, puesto que es en gran parte el motor de la empresa para poder sobrevivir.

Se han encontrado investigaciones relacionadas que dieron un horizonte sobre el objetivo de este estudio y la importancia que tiene para las pequeñas y medianas empresas entre algunos de ellos podemos mencionar los siguientes:

En el proceso y búsqueda de información sobre el tema se encontraron los siguientes antecedentes.

España, (Villarroya Martínez, 2012) Se realizó un trabajo de investigación, para optar al título de Lic. En Administración de Empresas, con el tema: Las Prácticas de Recursos Humanos y el Rendimiento Organizacional. Un Estudio

Contextualizado en La Administración Local Catalana. Con el objetivo de identificar las prácticas de recursos humanos más arraigadas en la administración local y aquellas que aunque menos implantadas, podrían tener efectos satisfactorios. Llegando al resultado que ha permitido probar empíricamente que en el sector de las administraciones públicas, existe una relación entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo.

México, (Vega Martínez, 2002) Se realizó un trabajo de investigación, para optar al título de Lic. Administración de Empresas, con el tema Estrategias en la Administración de Recursos Humanos para el Desarrollo de una Cultura Organizacional Competitiva, estudio en dos unidades organizacionales de la Ciudad de Monterrey. Con el objetivo de conocer las estrategias que se pueden implementar en la Administración de Recursos Humanos y tienen una fuerte interrelación con el desarrollo de la Cultura, en este estudio se ha llegado a concluir que las estrategias de la Administración de Recursos Humanos contribuyen al desarrollo y al fortalecimiento de una Cultura Organizacional competitiva.

Costa Rica, (Cascante, Castro, & Saborío, 2014) Se realizó una tesis de investigación para obtener el título de master en dirección de empresas, con el nombre de Desarrollo y Fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en la empresa Curtiss Wright Costa Rica, S.A. con el objetivo de elaborar una estrategia de gestión de recursos humanos, mediante el análisis de los enfoques teóricos modernos para fortalecer la gestión de recursos humanos y su papel estratégico en la empresa. A manera de conclusión se encontró que la gestión de recursos humanos constituye una función sustancial en relación con el crecimiento de cualquier organización, por ese motivo, todo esfuerzo enfocado en fortalecer o desarrollar esta gestión tendrá un impacto en los colaboradores y su desempeño diario.

Nicaragua, (Álvarez, 2014) se realizó un trabajo investigativo para obtener el título de master en Administración de Empresas con Énfasis en PYMES, con el nombre de El Talento Humano como factor de Competitividad en 33 Pymes del Distrito IV de la Ciudad de Managua en el año 2013. Con el objetivo de identificar las características principales del talento humano como factor de competitividad en las PYMES del distrito IV de la Ciudad de Managua. Como resultados se encontró en este estudio que el talento humano ético y moral debe ser aplicado al sistema productivo de cualquier empresa.

Nicaragua, (García & Pineda, 2016) De la UNAN-Managua, FAREM Matagalpa se realizó la tesis para optar al título de Lic. En Administración de Empresas con el tema: Influencia de las Compensaciones en el desempeño laboral de los trabajadores del beneficio La Providencia, en el Municipio de Matagalpa, durante el Año 2015. El principal objetivo es Analizar la influencia de las Compensaciones en el desempeño laboral de los trabajadores del Beneficio La Providencia. En este estudio se llegó a la conclusión de que para mantener a los trabajadores el Beneficio La Providencia, implementa compensaciones financieras y compensaciones no financieras, como: estabilidad laboral, calidad de vida en el trabajo, orgullo por la empresa, libertad y autonomía en el trabajo y oportunidades de desarrollo profesional.

Los antecedentes consultados son de gran utilidad para el presente estudio y poder definir variables e indicadores del trabajo a realizarse y así procurar el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos en esta investigación.

En esta investigación se definió el siguiente diseño metodológico:

El enfoque filosófico de esta investigación es cuantitativo con elementos cualitativos.

La investigación cuantitativa se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Bernal, 2010, pág. 60)

Este método se base en lo que se puede medir de manera cuantificable, acerca de algún objeto de estudio, este enfoque generaliza resultados, recolecta datos, y los analiza a través de resultados en términos porcentuales por medio de gráficas.

La investigación se realizó a través de una selección de muestra y mediante el uso de una encuesta luego se procesó por métodos estadísticos que permitieron expresar los datos en términos porcentuales y por medio de gráficas.

La investigación cualitativa se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (Bernal, 2010, pág. 60)

La investigación cualitativa se entiende que tiene un giro distinto puesto que esta no cuantifica si no que cualifica el objeto de estudios con sus variables, asimismo lo describe los elementos que contiene las variables del fenómeno de estudio en determinada situación en un momento dado.

Se describió la problemática, sus elementos más importantes, utilizando instrumentación cualitativa, mediante el uso de entrevista al administrador de la Distribuidora Rizo Jarquín y aplicación de guía de observación por las autoras

de la investigación, para encontrar información importante acerca del problema, que es complementaria para algunos resultados cuantitativos.

Según su nivel de profundidad esta investigación es de tipo descriptivo

Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. (Hernández S. R., 1997, pág. 14)

Se entiende que el estudio descriptivo define y describe los diferentes aspectos que son partes del objeto de estudio, de igual manera mide aspectos, elementos o propiedades que pertenecen a la investigación.

En esta investigación se analizó el problema y se describió los diferentes indicadores pertenecientes a las dos variables de investigación, las cuales son desafíos que enfrentan las PYMES Y subsistema de mantenimiento de los recursos Humanos en relación a su tema de investigación.

Según su diseño es una investigación no experimental

La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir se trata de estudios donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómeno tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (Hernández S. R., 2014, pág. 149)

En la investigación no experimental, se entiende según el autor que el investigador hace observaciones a situaciones en las que no se puede manipular, ni son provocadas, si no que estas suceden y solo son observables, para luego que los datos extraídos sean analizados.

Esta investigación es no experimental ya que se estudió en su contexto natural, en donde se aplicaron los instrumentos con el objetivo de obtener información veraz de la Distribuidora Rizo Jarquín, sin ser manipulada o influenciada, donde se obtuvieron datos que posteriormente se analizaron.

Según la extensión de tiempo es de corte transversal

Los diseños de investigación 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. (Hernández S. R., 2014, pág. 154)

La investigación de corte transversal se da en un solo periodo con un límite de tiempo en el que se realiza la investigación.

Esta investigación es de corte transversal se llevó a cabo con un límite de tiempo definido, perteneciente al año 2019.

Población:

Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 174). Además conjunto definido en sus necesidades al que llamamos población. (Rivero, 2008, pág. 51)

La población es el conjunto de personas o elementos que tienen características en común.

El universo de este estudio son todos los colaboradores de la Distribuidora Rizo Jarquín, que está compuesta por: 20 colaboradores y se dividen entre los

siguientes puestos: área administrativa, área de contabilidad, facturadores, choferes, supervisores, bodegueros; la mayoría del personal es menor de 35 años y tienen hijos.

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 efectúa la medición y la observación de las variables del objeto de estudio. (Bernal, 2010, pág. 161).

La muestra es un pequeño grupo que pertenece al universo o población que comparte características comunes de estudio, al cual se le aplica los instrumentos de investigación, donde se obtiene toda la información necesaria para medir las variables, a través de sus componentes.

La muestra son 19 colaboradores, sin incluir el administrador de la Distribuidora Rizo Jarquín que se le aplicó la entrevista, se definió por medio de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N Z^2 P (1-P)}{(N-1) (LE^2) + Z^2 P (1-P)} \quad (\text{Bernal, 2010, pág. 183})$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra=?

N: Tamaño de la población= 20

Z= Nivel de confianza= 1.96

P= Probabilidad de éxito= 0.5

(1-P): Probabilidad de fracaso

LE: Precisión (error máximo admisible)=5%

$$n = \frac{(20) \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (1-0.5)}{(20-1) \cdot (0.05^2) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (1-0.5)}$$

$$n = \frac{(76.832) \cdot (0.25)}{0.0475 + 0.9604}$$

$$n = \frac{19.208}{0.5277}$$

$$n = 19.057 = 19$$

El tipo de muestreo es Probabilístico

Todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria y medida de unidades de análisis. (Hernández S. R., 2014, pág. 176)

El tipo de la muestra probabilístico es aquel en el que cada uno de los que integran la población tienen la probabilidad de ser elegidos, el tamaño de la muestra se define por medio de fórmulas. Y los candidatos se seleccionan de manera aleatoria.

Esta investigación la muestra es probabilística puesto que el tamaño de ella se determinó por medio de fórmula, donde se aplicó los instrumentos, su resultado nos dio 19 colaboradores de una población de 20 trabajadores.

Para la extracción de datos se utilizó el método científico y empírico.

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 por la comunidad científica (Bernal, 2010, pág. 68)

Según el autor este método conlleva etapas y procedimientos de manera ordenada, utilizando herramientas para ello, puesto que se basa en la realidad para poder llegar a resultado o conclusiones que sean comprobadas y tomadas como válidas.

Se aplicó este método ya que el estudio se basa en instrumentos como la encuesta que permitió poder llegar a resultados válidos de la investigación, que estén basados en la realidad.

Método deductivo “Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.” (Bernal, 2010, pág. 59)

El método deductivo según el autor va de lo general o lo particular toma conceptos que sean de aplicación universal y luego los aplica de manera particular permitiendo llegar a conclusiones.

En esta investigación se aplicaron conceptos, en las variables que luego se estructuraron en sub-variables y posteriormente los indicadores.

Método inductivo “Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones

universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.” (Bernal, 2010, pág. 59)

Este método va de lo particular a lo general, partiendo de hechos particulares para luego elaborar conclusiones que pudiesen tomarse como leyes.

Este método inductivo se aplicó a través del estudio de los indicadores, el cual se generaron conclusiones generales que dieron respuesta a los objetivos.

Método analítico “Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.” (Bernal, 2010, pág. 60)

Este método descompone cada una de las partes de la información recopilada para poder analizarlas, comprenderlas y estudiar cada uno de esos componentes.

En esta investigación se analizó toda la información recopilada, que permitió tener una mejor comprensión de la misma y así se llegó a conclusiones veraces que tuvieron como base un correcto análisis de la información.

Método sintético “Integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad.” (Bernal, 2010, pág. 60)

Este método sintetiza la información, puesto la resume de una serie de información recopilada.

Se aplicó este método, ya que en el estudio surgió una serie de información que luego se sintetizó en el segundo nivel de lectura, de las ideas

surgidas en la investigación de las fuentes, de igual manera al realizar las fichas de resumen.

El método empírico se desprende de la experiencia y a través de los sentidos. Permite al hombre interactuar con su ambiente. El conocimiento encuentra su validez en su relación con la experiencia; significa que la experiencia es la base de todos los conocimientos. (Rivero, 2008, pág. 8)

El método empírico basa sus conocimientos en la experiencia, en la interacción que tiene con el entorno basándose en la observación, tomándolo como válido, sin realizar otra investigación en otras fuentes.

Este método se aplicó a través de la observación directa que se realizó en la distribuidora Rizo Jarquín, que permitió corroborar la información recolectada por la entrevista y encuesta.

Para la recolección de la información se utilizaron tres instrumentos: la entrevista, la encuesta y guía de observación, de acuerdo a los indicadores de las variables de igual manera la observación directa, para así dar respuesta a las preguntas directrices y lograr los objetivos de la investigación.

La entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse a un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizar la información de interés para el estudio. (Bernal, 2010, pág. 194)

La entrevista es un instrumento que está compuesto por preguntas abiertas y flexibles en relación a la respuesta del entrevistado, lo que permite que pueda profundizarse más sobre ellas, dando respuestas más directas al

objeto de estudio, en ella se establece un contacto directo entre el entrevistador y el entrevistado.

Se le aplicó entrevista al administrador de la PYME Distribuidora Rizo Jarquín, su contenido una serie de preguntas abiertas en relación a los indicadores de las dos variables del objeto de estudio. (*Ver anexo No.2*)

La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas con el propósito de obtener información de las personas. (Bernal, 2010, pág. 194)

La encuesta es una serie de preguntas relacionados al tema de investigación, el cual se les presentan las opciones de respuestas al encuestado para que el elija la que estime conveniente.

Se aplicó la encuesta a la muestra de los colaboradores de la distribuidora Rizo Jarquín, puesto que esta información ayudó a medir las variables de estudio. (*Ver anexo No. 3*)

La observación directa cada día tiene mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy complejos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo. (Bernal, 2010, pág. 194)

Esta técnica de recolección de datos es muy confiable, puesto que permite al investigador observar directamente los diferentes comportamientos y el accionar de los trabajadores de la empresa.

Se utilizó esta técnica para observar de manera directa el objeto de estudio que se investigó, y así se dieron respuestas veraces acerca del mismo. (Ver anexo No.4)

Se utilizaron fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, un ejemplo de estas son los libros, antologías, monografías, tesis, documentos oficiales, artículos periodísticos, testimonios de expertos y documentales. (Hernández S. R., 2014, pág. 57)

Según el autor hay diversas fuentes primarias que se pueden utilizar para extraer información que servirá para alimentar el trabajo de investigación. Estas son básicas para poder desarrollar y proporcionar datos relevantes.

En la investigación se utilizaron fuentes primarias entre alguna de las cuales se mencionan los libros y artículos de revistas, informes y tesis.

Las fuentes secundarias consisten en recopilaciones, resúmenes, y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular. (Hernández S. R., 1997)

Las fuentes secundarias son aquellas recopilaciones de información de otras fuentes que pueden ser primarias, acerca de un tema específico.

Se utilizaron libros, enciclopedias, artículos que contenían interpretaciones de otros trabajos.

Procesamiento de la información a través de análisis estadísticos.

Se identifican un conjunto de datos o enumeración de hechos, o con procedimientos de tipo descriptivos destinados a recoger, organizar y presentar la información relativa a un conjunto de casos, utilizando modelos matemáticos. (Universidad de Sevilla, 2017)

El análisis estadístico se refiere a la recopilación de datos a través de la información recogida, que se presentan de manera porcentual utilizando métodos matemáticos.

Esta se aplicó para procesar la información a través de los instrumentos utilizados como es la encuesta que contribuyó a presentar la información de manera porcentual, por medio de modelos estadísticos.

El procesamiento de la información se define como la serie de actividades mediante las cuales se ordenan, almacenan y preparan los archivos con la información captada, asegurando su congruencia con el fin de proceder a su explotación para la presentación de resultados estadísticos. (Geografía, 2012, pág. 1)

Son herramientas que permiten guardar y presentar la información que se ha procesado para su mejor análisis y comprensión, el cual estas tengan un orden y coherencia.

Para el procesamiento y análisis de datos se utilizó el programa de Word y Excel a través del cual se procesó los datos obtenidos de la encuesta y la entrevista para representarlos por medio de gráficos.

## II. JUSTIFICACIÓN

A través de esta investigación se estudiará Desafíos que enfrenta la Distribuidora Rizo Jarquín, en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos del municipio de Matagalpa, durante el año 2019.

Con el propósito de Analizar los desafíos que enfrenta la Distribuidora Rizo Jarquín en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos del municipio de Matagalpa.

Es de gran importancia puesto que es una problemática de actualidad, que la distribuidora Rizo Jarquín está enfrentando, rodeada de su entorno que no puede controlar, conllevando a una serie de desafíos para lograr mantener a su recurso humano, viéndose afectado su principal generador de ingresos que son las ventas, siendo una empresa comercial es necesario que pueda adaptarse ante estos grandes cambios, a través de acciones que reduzcan el impacto, aprender a ser competitivos a pesar del contexto actual.

Este estudio contribuyó a conocer más acerca de los desafíos que está enfrentando la distribuidora Rizo Jarquín, así como las estrategias que se pueden aplicar para lograr sobrevivir en el mercado, que está haciendo la empresa para hacer frente a la crisis, de igual manera todos los cambios que conlleva y poder mantener el recurso humano.

Dirigido a la Distribuidora Rizo Jarquín donde se realizó el estudio, puesto que les sirvió como un diagnóstico de su estado, será de utilidad para los autores de este trabajo puesto que fue de gran aprendizaje y desarrollo de habilidades para optar por el título de Lic. en administración de empresas, a estudiantes que necesiten desarrollar trabajos en las asignaturas de; metodología de la investigación, investigación aplicada y formas de graduación que requieran fuentes de información sobre la temática abordada, así mismo a docentes que estén laborando en esta área.

### **III. OBJETIVOS**

#### Objetivo General

Analizar los desafíos que enfrenta la Distribuidora Rizo Jarquín en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos.

#### Objetivos Específicos

1. Identificar los diferentes desafíos que enfrenta la Distribuidora Rizo Jarquín en el mantenimiento de los recursos humanos.
2. Describir el subsistema mantenimiento de los recursos humanos implementado por la Distribuidora Rizo Jarquín.
3. Valorar los desafíos que enfrenta la Distribuidora Rizo Jarquín en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos.

## **IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA**

Así, a partir de la década de 1970, surgió el concepto de administración de recursos humanos (ARH). A pesar de que la ARH abarca todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora partía del principio que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de ARH. (Chiavenato, 2007, pág. 2)

El autor refiere la historia de la administración de recursos humanos, ya que esta surgió por una necesidad de que los miembros de una organización debían ser administrados, al contrario, en la actualidad abarca todos los procesos relacionados al personal de una empresa, esta área es la encargada de manejar toda la información de cada recurso y de igual manera de seleccionar al mejor personal para cada puesto de toda la empresa.

El departamento de recursos humanos abarca desde la planeación de selección del nuevo recurso, trabaja de manera integral ya que está conectado siempre con el operar del personal, no importando de qué área sea, este debe de estar informado. Al inicio solo surgió por una necesidad y ahora se ha vuelto una pieza importante para que las PYMES puedan funcionar con eficacia y eficiencia.

### **4.1 Desafíos que enfrentan las PYMES**

Nuestras sociedades enfrentan numerosos desafíos como problemas sociales, la explosión demográfica, la contaminación ambiental que ha llegado a ser intolerante, proporcionar empleos adecuados que se integran a la economía de nuestras naciones. Por lo cual el principal desafío es que las organizaciones sean más eficaces y eficientes en la administración de recursos humanos. (Werther & Keith, 2000)

Según los autores hoy en día la sociedad se tiene que enfrentar a retos que son cambiantes entre estos está, el aumento de la población y con ello mayor

contaminación del medio ambiente, problemas en las sociedades, también del hecho de que se tenga empleos dignos. Estos son parte de los desafíos a los cuales tienen que enfrentarse las organizaciones en la actualidad.

En la distribuidora Rizo Jarquín están enfrentando desafíos al igual que muchas PYMES en Nicaragua, debido a la crisis sociopolítica que lleva un tiempo extenso el cual todavía no se ha superado, proporcionar empleos con salarios dignos cada vez causa más presión, como consecuencia de las ventas que han sido principalmente afectadas.

#### 4.1.1 Desafíos del entorno

Las organizaciones y los departamentos de recursos humanos constituyen sistemas abiertos influidos por el ambiente o entorno en que operan. Para que los gerentes operativos puedan responder de manera proactiva a los desafíos que enfrentan es necesario que estén conscientes de las características de este ambiente. (Werther & Davis, 2008, pág. 32)

Como se entiende en el enunciado las organizaciones no están cerradas, no toman decisiones por si propias sin tomar en cuenta su entorno, están son envueltas en ese ambiente, es importante que lo conozcan para así poder hacer frente ante cualquier circunstancia y ser estratégicos como empresas, el personal debe de tener conocimiento de este entorno por el que son influenciados.

A través de los medios de comunicación que se tienen en la actualidad se les facilita el trabajo a la Distribuidora Rizo Jarquín de poder conocer su entorno, ya que estas son herramientas que dan la facilidad de hacerlo y de estar informados de cambios que puedan surgir, el área administrativa debe de estar alerta para ser estratégicos a través de ellas, y anticipar las circunstancias, sin embargo eso exige un constante monitoreo y la toma de medidas proactivas.

#### 4.1.1.1 Desafíos externos

Las Organizaciones modernas se operan en un ambiente de turbulencias en el que abundan los desafíos de todo tipo. Con frecuencia la organización y su departamento de personal ejercen mínimo control sobre su entorno exterior. Estos desafíos modelan la forma en que la organización opera y por esa razón influyen sobre el departamento de personal. (Werther & Davis, 2008, pág. 39)

Se entiende según los autores que los desafíos externos no pueden controlarse, si las empresas no se logran adaptar ante cambios en el entorno no podrán sobrevivir, tienen que poner en práctica una visión más allá de los límites y del tiempo a corto plazo, puesto que tienen mínimo control de ello, es importante estar informados del entorno lo que permitirá desarrollar mayores estrategias.

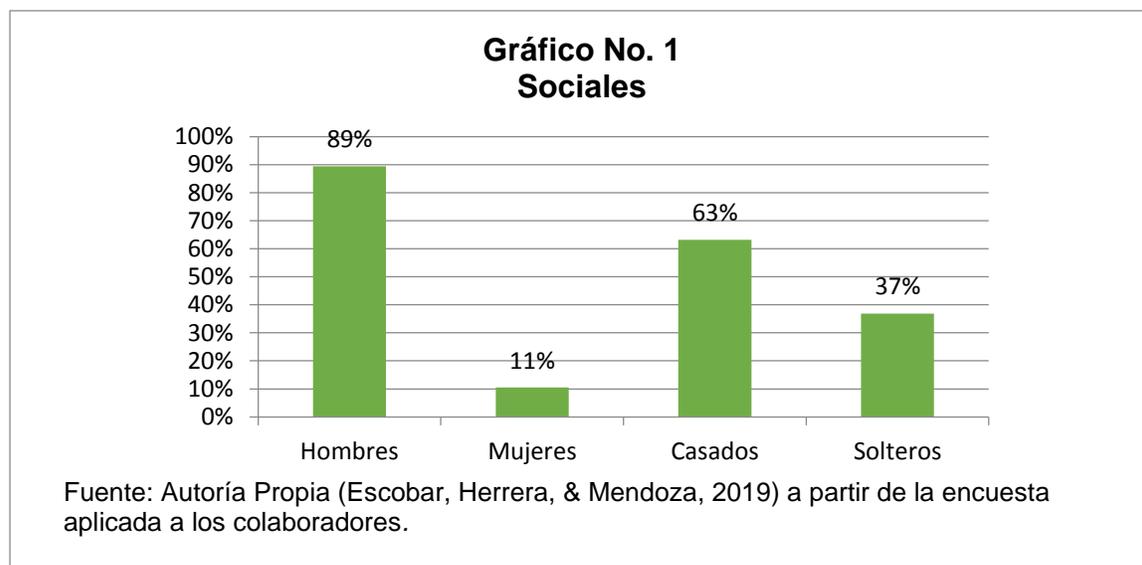
En el entorno los desafíos que surgen continuamente llevan a muchas empresas al fracaso, cuando no se toma las medidas adecuadas, por lo que la distribuidora Rizo Jarquín de igual manera ha sido afectada, sin embargo lucha cada día por mantenerse en el mercado y así mismo a su personal, aplicando algunas acciones para poder lógralo y adaptarse a su ambiente.

#### 4.1.1.1.1 Desafíos Sociales

Los cambios que se han producido y están produciéndose en los ámbitos cultural y educativo, así como en la estructura social, han resaltado la importancia de la gestión de los recursos humanos. Por ejemplo hemos asistido a un crecimiento importante de la población activa como consecuencia de la incorporación de la mujer al mundo del trabajo. (Dolan, Valle, Susan, & Schuler, 2007, pág. 42)

Según los autores los cambios sociales se dan constantemente en diferentes aspectos sociales, culturales y educativos, estos pueden influir directa o indirectamente en las organizaciones en el área de recursos humanos, en la

actualidad la mujer es una fuerza laboral, a diferencia del pasado. La estructuras sociales a la que muchas veces las empresas están acostumbrados cambian, deben de estar siempre alerta ante estas situaciones.



Según los resultados en la encuesta el 89% de los colaboradores son varones, el 11% Mujeres, el 63% Casados y el 37% solteros.

Según la entrevista realizada al administrador de la distribuidora expresa que su fuerza laboral está compuesta en su mayoría por varones debido a su giro comercial 17 en total y 3 mujeres. Se prefiere contratar personal con estado civil casados por ser más responsables y estables.

Se pudo observar que hay mayor cantidad de colaboradores varones en el área de facturación, bodega, vigilantes, cajero y mujeres en cargo administrativo y de facturación. La mayor parte de colaboradores son casados por cuestiones de responsabilidad son más estables en permanecer en las labores, aunque tengan diferentes dificultades.

En la actualidad hay muchas mujeres que son profesionales con grandes capacidades, y la equidad en los trabajos cada vez crece, es importante que sean tomadas en cuenta en esta empresa, especialmente en área de facturación

y administrativas, por razones del giro de la distribuidora se entiende el motivo de que solo hay varones en áreas como ejemplo bodega.

#### 4.1.1.1.2 Desafío: Cambios económicos

Las economías nacional, regional y local pueden tener influencia significativa sobre las actividades de Recursos Humanos. Una economía tiende a tener bajos índices de desempleo, niveles salariales relativamente altos, a retener a los empleados claves y aumentar la deseabilidad de la formación. Por el contrario, en una economía débil, el nivel de desempleo es alto, se reducen las exigencias salariales, el reclutamiento es menos importante y disminuye la necesidad de desarrollo. (Dolan, Valle, Susan, & Schuler, 2007, pág. 117)

Según el enunciado la economía de un país es un factor clave para las empresas, puesto que estas necesitan ser sostenibles en cuanto a la parte financiera para mantener los recursos y todos los costos que conlleva sus operaciones, al haber una buena economía en un país repercute positivamente en las empresas, sin embargo en una crisis, se producen muchos cambios negativos en las organizaciones se bajan los salarios, se recorta personal y esto desencadena una serie de problemas.

Este indicador corresponde solo al administrador y no a los colaboradores. Expresó que hay poco financiamiento con los bancos, que estos son usados para invertir en activos de la empresa de igual manera los intereses han aumentados, los productos se han alterado debido a los nuevos impuestos, afectando su movimiento principal las ventas que sostienen a la Distribuidora Rizo Jarquín.

La economía en el país ha sido afectada de manera general, por lo que ha influido directamente en la distribuidora Rizo Jarquín. Tomando en cuenta como los bancos han cerrado los financiamientos, siendo esto muy influyente en el caso de la Distribuidora afectando que se logre a invertir en activos como se solía hacer.

Es conveniente que los pocos financiamiento que está recibiendo la empresa sean aprovechados en su totalidad en las necesidades más importantes, que sean usados de manera racional, de igual manera sean aprovechados al máximo, que permitan generar utilidades para poder asimismo cubrir los intereses que se generan de los financiamientos.

#### 4.1.1.1.3 Desafíos cambios Políticos

Es la posibilidad de que eventos futuros e inciertos, originados en la situación política o la adopción de ciertas políticas por parte del estado receptor de la inversión, modifiquen las condiciones en que un negocio ha sido establecido, y por consiguiente cambien sus perspectivas sobre ganancias y actividades futuras. (Reyno, 2004, pág. 11)

Según el autor da a conocer que los cambios políticos se dan cuando hay transición de gobierno, este trae nuevas ideas para su mandato, en la que se ven involucradas las empresas, como bien se sabe las organizaciones se rigen por leyes del estado para operar, por lo que también deben adecuarse a los cambios que surjan en estos, y poder seguir trabajando como lo establece la ley dándose modificaciones dentro de la organización.

Este indicador solo fue aplicado en la entrevista, el administrador refiere que las políticas que han afectado la Distribuidora han sido varias entre las cuales esta las fiscales como son las nuevas leyes que se han aprobado, las políticas salariales tomando en cuenta que las ventas han descendido de una manera grande y que es complicado poder afrontar todo estos desafíos enfrentados por las reformas.

Las nuevas reformas en las leyes que se generaron en el país han traído una influencia directa a todas las empresas, esto afecta la parte económica provocando en la Distribuidora Rizo Jarquín un desafío para poder sostener a su personal.

Es conveniente que se busquen alternativas oportunas, la cual pueda hacer frente a estos cambios, como técnicas para reducir gastos, negociar con los proveedores, por precios más accesibles para que se contribuya a tener la capacidad económica de cumplir con todas estas leyes y que los colaboradores sigan gozando de sus derechos.

#### 4.1.1.1.4 Desafío: Cambios culturales

La globalización de los mercados y el desarrollo de las empresas ha incrementado el análisis entre los diferentes países en cuanto a la forma de gestionar a los recursos humanos dado que los países tienen culturas únicas es decir valores, normas y costumbre, se suele suponer que las empresas suelen conocer la cultura en las regiones que operan para gestionar de forma eficaz sus recursos humanos (Pérez, 2008, pág. 106)

En síntesis el autor da a entender que es menester que las empresas tenga conocimiento de la cultura del país que operan, ya que es de suma importancia conocer el comportamiento de estas sociedades, el entorno donde se desarrollan para obtener los resultados deseados, en relación al área del capital humano, como el personal se puede incentivar, motivar y mantener, para lograr una estabilidad continúa en las organizaciones.

Este indicador solo es necesario aplicarlo al administrador el cual expresó que el impacto cultural externo que han tenido, es poca influencia de clientes en el casco urbano, debido al cambio cultural del canal compra a mayorista al canal de autoservicio (Súper mercado).

La cultura en un país se transforma constantemente, debido a las influencias del entorno al que están expuesto los países, en este caso es un cambio en los gustos y preferencia de los clientes.

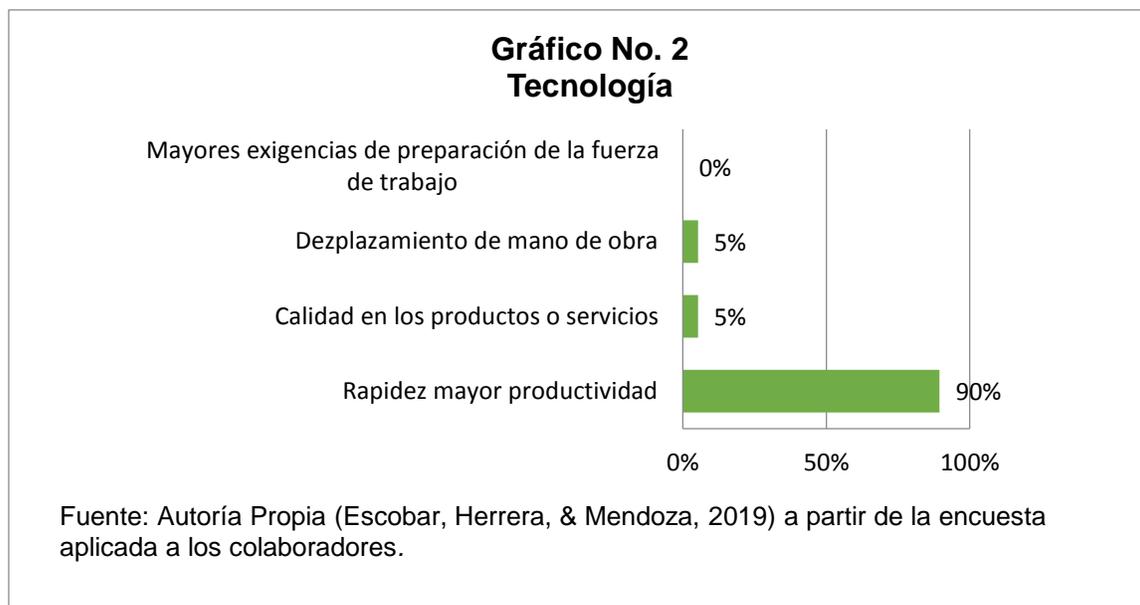
Es necesario aplicar estrategias de atracción, en la Distribuidora se observó que algunos productos están expuestos, más cercanos al usuario, similar a los

supermercados. Los clientes son elementos claves para la empresa puesto que ellos contribuyen a que se logre mantener el Recurso humano.

#### 4.1.1.1.5 Desafío: Cambios tecnológicos

Cuando las empresas se incorporan a nuevas tecnologías requiere trabajo altamente calificado y personal con preparación y actitud hacia la mejora y ampliación de conocimientos y experiencia, cuando la gestión de recursos humanos se apoya en las nuevos cambios tecnológicos hay que implementar un sistema de formación por competencias requeridas por el puesto y las poseídas por el empleado de esta manera se podrían potenciar las que posee y ayudarlo a adquirir desarrollar las necesarias. (Domínguez, 2008, pág. 90)

Según el enunciado las tecnologías están en constante cambio y actualización que constituyen grandes beneficios para las empresas, a la vez es necesario contar con el capital humano debidamente calificado para el uso adecuado de los nuevos productos o plataformas, lo que podría constituir un proceso lento, debido a que sería un tanto complicado encontrar personas calificadas o bien que estén dispuestas a recibir la formación con una actitud de aprendizaje e interés de mejora para así mismo poder colaborar con los conocimientos adquiridos; poniendo en práctica el buen uso de la tecnología junto con la productividad de un recurso pueden llegar a alcanzarse grandes resultados para una organización a la que se puede llegar a la eficiencia y eficacia, en consecuencia al alcance de los objetivos empresariales y por supuesto logrando la realización personal de los colaboradores.



El gráfico No. 2 refleja que la introducción a la tecnología en la distribuidora ha traído beneficios como rapidez mayor productividad con un 90%, calidad en los productos y servicios 5%, desplazamiento de mano de obra 5%.

En la entrevista el administrador expresó que hay una mayor rapidez en relación a la atención con el cliente por los sistemas de facturación utilizados, puesto que el colaborador no necesita aprenderse todos los precios y productos en existencia, si no que puede revisar en su computadora esta información, el colaborador se le enseña al entrar a la nueva área, para el buen manejo de este sistema de facturación.

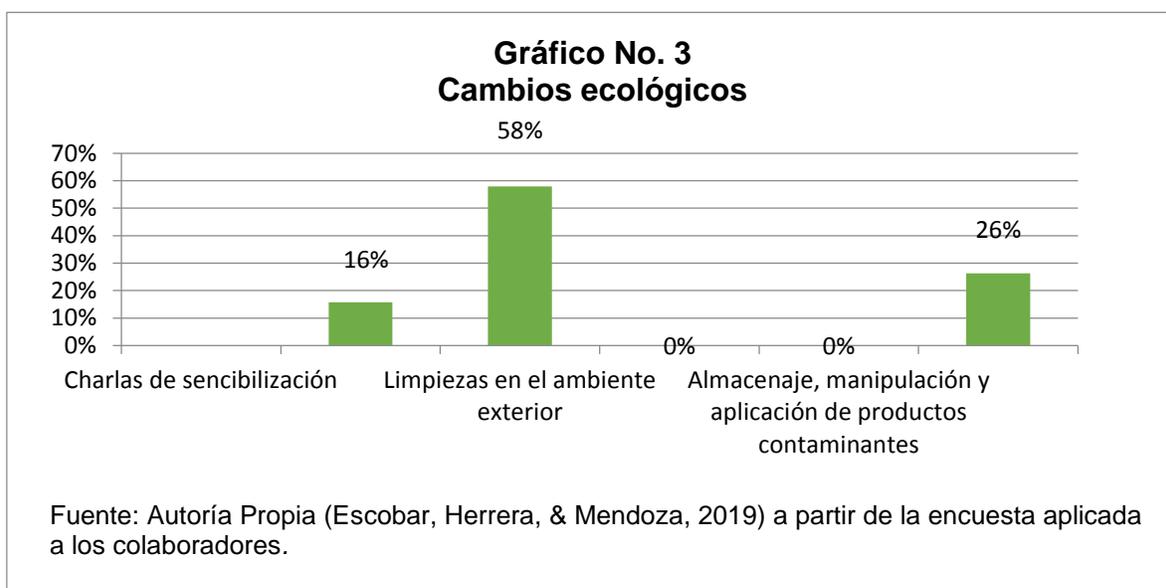
En la observación directa realizada se pudo comprobar la introducción de nueva tecnología, como computadoras modernas, sistemas comerciales para facturar a los clientes, trayendo consigo mayores facilidades (*Ver anexo no. 11*). Se observó cuando el cliente realizaba sus pedidos el cual era ingresada en el sistema, luego transferidas al cajero a través del mismo, el usuario tenía que esperar su pedido dado por bodega en el área de despacho. Refería un colaborador que antes se facturaban con talonarios y se escribían productos que no estaban en existencia, había vencimiento en los mismo por motivo que no se tenía control de inventario.

La introducción de la tecnología se convierte en grandes oportunidades a las empresas y es notable que haya influido en la Distribuidora Rizo Jarquín, ya que les ha permitido ser más productivos y que los clientes se sientan más satisfechos con los servicios de venta, puesto que el área de facturación es gratificante siendo consecuencia del sistema que utilizan. Sin embargo es necesario seguir trabajando en la mayor rapidez en cuanto a la entrega de mercadería, ya que hay usuarios que tienen que esperar un tiempo considerable, cada día la tecnología va creciendo y siempre la Distribuidora debe de estar alerta para adaptarse continuamente, de igual manera es conveniente más capacitaciones a los colaboradores, puesto que en sus respuestas ninguno de ellos, señaló mayor exigencia de preparación en la fuerza de trabajo.

#### 4.1.1.1.6 Desafío: cambios ecológicos

Empresarios y directivos se enfrentan a las exigencias cada vez mayores de la responsabilidad ecológica de la empresa: un desafío amplio que abarca a toda la compañía, empleados y actividades. Por ello se mencionan claves ante para estos eventos: tomar conciencia de la relevancia ecológica, desarrollar las acciones para cualquier tipo de contaminación, ofrecer condiciones de trabajos adecuadas, evitar el estrés laboral, Realizar acciones de reparación de los afectados ecológicamente por la actividad de la empresa, comunicar, formar y motivar practicas ecológicas habituales. (Domenec, 2016, pág. 1)

Según el autor las exigencias de responsabilidad ambiental son mayores hoy en día para las empresas y es algo que concierne a toda la organización, es deber de esta impulsar y realizar actividades que sean de corrección al daño que existe en el medio ambiente, en las cuales tienen que estar involucrados todos los colaboradores, también esto va en dependencia del giro de la empresa, del tipo de trabajo que se realice también puede llevarse a cabo campañas de concientización y motivación hacia la población para poner en práctica hábitos de vida que sean de protección al medio ambiente.



Según el gráfico No. 3 el 58% refirió que una de las prácticas que hace la Distribuidora a favor del medio ambiente es limpiezas en el ambiente exterior, el 26% refirió que ninguna, el 16% expresó que se realizan reciclaje de desechos sólidos.

En la entrevista el administrador expresó que se realizan limpiezas en el entorno, reciclaje de bolsas y cajas de cartón, ejemplo en las cajas que vienen la mercadería nueva se empaca los productos que se venden a los clientes y así son reutilizados.

A través de la observación se constató, las bodegas en donde se reciclan todas las cajas y bolsas para luego volverlas a utilizar ya que son dadas a los clientes como empaque de sus mercaderías, a los alrededores de la distribuidora el entorno está limpio. (*Ver anexo No. 12*)

Como responsabilidad social las empresas deben de realizar acciones a favor del medio ambiente es importante destacar que se deberían aplicar charlas de sensibilización que puedan concientizar tanto a los colaboradores como a clientes, y así contribuir a cerrar el ciclo de contaminación, puesto que es un tema relevante y de mucha preocupación en la actualidad.

#### 4.1.1.1.7 Desafíos del sector gubernamental

Todos los desafíos que generan los gobiernos de cada país que constituyen el llamado del gobierno oficial. El gobierno de cada 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. (Hernández R. , 2016)

Según la autora el sector gubernamental también incide en el comportamiento de las empresas, debido que son entes que regulan las leyes por las cuales se rigen y estas deben obedecer, para tener una armonía estado y empresariado. Al crear una organización deben cumplir con una serie de normas previamente establecidas, de lo contrario no sería posible su funcionamiento, de acuerdo con lo escrito en los reglamentos del estado.

El profesional de la ARH debe mantenerse informado de los cambios que puedan ocurrir en las disposiciones del Seguro Social, leyes del trabajo, normas vigentes en cuanto a la capacitación. (Villatoro, 2012, pág. 42)

Según la autora es un reto que los profesionales de la Administración de Recursos Humanos deben de estar alertas de los constantes cambios que puedan darse en las leyes para mantener a dicha área en buena formación y permanente capacitación, también deben conocer bien las leyes de trabajo, de seguridad social que son relevantes para ejercer su función y estar al día en sus obligaciones con las diversas instituciones correspondientes, ya que es deber del empresario y derecho del colaborador.

En la entrevista aplicada al administrador refirió que los impactos de las reformas gubernamentales han influido en el precio de los productos ya que estos han incrementado su valor monetario, de igual manera las ventas han bajado, a causa de la pérdida de clientes.

En el país el sector gubernamental ha hecho grandes reformas impactando de manera directa el mantenimiento de los recursos humanos, puesto que se han incrementado los impuestos, el pago del INSS patronal, sumando el impacto de la crisis económica, por lo que es conveniente que la Distribuidora Rizo Jarquín este siempre alerta ante estos cambios para aplicar acciones que influyan de manera positiva en los colaboradores, para que estos se sientan motivados y trabajen con mayor empeño que permita el crecimiento de la misma y así poder cubrir todos los costos que conllevan estos aumentos de los impuestos para lograr sobrevivir en el mercado.

#### 4.1.1.2 Desafíos Internos.

Los desafíos externos que debe hacer frente, la organización también necesitan resolver los desafíos internos. Estos derivan de que lo genera 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, 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, pág. 48)

En síntesis el autor da a entender que los desafíos internos son aquellos que suceden dentro de la organización, cualquier alteración puede ser parte de los desafíos de la administración de recursos humanos, de igual manera estos pueden influir en la funcionabilidad y productividad de la empresa, en algunas cosas los objetivos de la organización no están armonizando de manera adecuada con el ambiente interno produciendo mayores desafíos.

En la distribuidora Rizo Jarquín se está presentando desmotivación de parte de los colaboradores, puesto que tienen temor de perder sus empleos, al percibir los problemas del entorno, siendo un desafío de capital humano que puede

limitar el fortalecimiento de la organización, puesto que la manera en que se realice la labor de parte del colaborador influye en la empresa.

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

La administración de capital Humano enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Otros desafíos son la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento en la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales. Para enfrentar estos desafíos se requiere que el departamento de la administración de capital humano se organice de manera que pueda alcanzar sus metas y apoye de forma adecuada las labores de los gerentes operativos. (Werther & Davis, 2008, pág. 23)

Se considera según el autor que el capital humano son las personas que conforman la organización estas juegan un papel de gran importancia, ya que el talento, el trabajo y el empeño que estas den, en las operaciones diarias de la empresa son las que harán que sea de éxito, esto se refiere a ser competitivas en el mercado y que logre diferenciarlas de otras organizaciones a través de una buena mano de obra, puesto que si no se cuenta con una excelente calidad en recursos de personal que no tengan los conocimientos necesarios la empresa se estanca. Es importante que el departamento de recursos humanos se organice, para administrar de forma adecuada el capital humano y hacer frente a los diferentes desafíos que enfrentan constantemente para que así sea competitiva y duradera, así mismo aunque cuente con recursos tecnológicos, buenas instalaciones y recursos financieros sin embargo no cuenta con un personal capacitado no se hará buen uso de estos recursos y es aquí la importancia del capital humano que forman las bases y la estructura en la que se sostienen las organizaciones.

El administrador expresó que los desafíos que han enfrentado es mantener el recurso humano dentro de la empresa debido a la caída de las ventas en estos

últimos meses. Sin embargo se han esforzado por no despedir a nadie para no desmotivar al colaborador. Aunque se han enfrentado al desánimo de parte de los colaboradores por la actual situación.

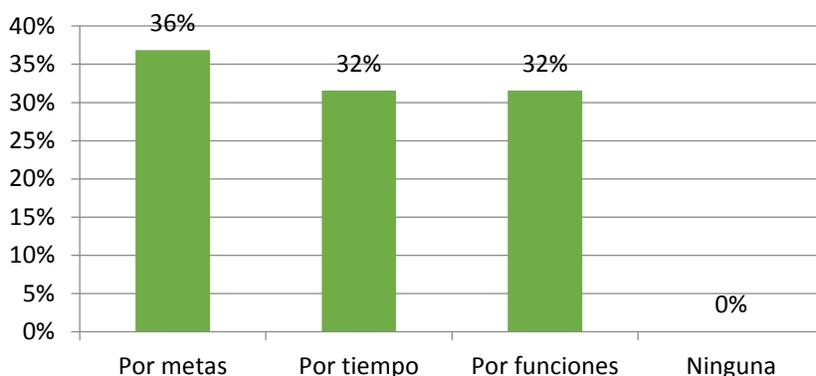
El capital humano es el motor de las empresas y en la Distribuidora Rizo Jarquín se está complicando el mantenimiento de estos recursos, sin embargo hasta este momento se ha logrado no despedir a nadie, pero los colaboradores no dejan de sentir temor y esto puede frustrarlo a que no rinda en su trabajo de la misma manera, es conveniente que se preste atención a este problema de desánimo y se les dé mayor seguridad laboral, a través de reuniones motivacionales que permita hacer crecer una mejor comunicación y apoyo al colaborador.

#### 4.1.1.2.2 Desafíos de la Productividad.

Para comprender los desafíos de la producción que enfrentan las empresas es necesario saber su definición. En tal sentido se define a la productividad como la relación resultados (productos) – insumos dentro de un periodo con la debida consideración de la calidad. Se puede expresar en la forma siguiente: Productividad = Resultado (Koontz & Weihrich, 1994)

La productividad según los autores se refiere a la cantidad de productos o insumos que se elaboran en una unidad de tiempo sea cual fuere el rubro de la empresa, tomando en cuenta un factor importante que es la calidad en la producción. Conocer si un empleado cumple con los objetivos asociados a un puesto de trabajo, detectar posibles áreas de mejora y trazar de manera conjunta acciones que así lo permitan, además de consensuar planes de desarrollo e incentivos cuando el empleado cumple con creces su misión en la empresa. Se trata de un proceso sistemático y periódico que estima cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades asignadas a la función que desarrollan.

**Gráfico No. 4  
Productividad**



Fuente: Autoría Propia (Escobar, Herrera, & Mendoza, 2019) a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores.

En el gráfico No. 4 refleja que un 36% de los colaboradores de la distribuidora afirman que el desempeño se mide por metas, el 32% señalan que es por tiempo y el 32% indican que es por funciones.

En la entrevista el administrador expresó que el desempeño se mide de acuerdo a la atención que se le brinde al cliente y disponibilidad de tiempo de parte de los colaboradores.

Se observó que continuamente los colaboradores están siendo vigilados tanto en cámara, así como por el administrador para supervisarlos, incluyendo como se atiende al cliente, estas son herramientas que facilitan medir el desempeño de los colaboradores a través de la observación continua, de igual manera las respuestas varían debido al puesto que ocupan, ya que en las áreas administrativas se miden más por funciones, en el área de facturación por metas, y en el área de bodega por tiempos.

Es de gran importancia para la empresa el medir la productividad de sus colaboradores para así mismo conocer su rendimiento y cual está siendo el logro de la empresa el tener ese recurso. Es necesario establecer estándares en las

metas, tiempo y funcionalidad que faciliten medir la productividad del capital humano, acompañada de políticas de estímulos.

#### 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 humano 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, 2000, pág. 398)

Según lo expresado anteriormente por el autor el mantenimiento de los recursos humanos es muy importante para una empresa, porque no solo es contratar al nuevo personal si no lograr mantenerlo en el área laboral, prestándole todos los beneficios necesarios, cumpliendo con las leyes, brindándoles la seguridad e higiene con ambientes ergonómicos que contribuyan al bienestar del colaborador, que los mantenga motivados, de igual manera las compensaciones monetarias.

En la Distribuidora Rizo Jarquín se está luchando por mantener a sus recursos humanos, brindándoles su salario, así como algunos beneficios como es áreas de trabajo adecuadas, con seguridad e higiene, y algunos incentivos, sin embargo estos no se dan continuamente.

##### 4.2.1 La remuneración

Se refiere a la que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización, se trata básicamente de un intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extra económico. (Chiavenato, 2007, pág. 234)

Según el autor este es un factor importante en el trabajo, ya que cada persona realiza tareas, funciones y actividades a cambio de la remuneración

dada por el empleador, de manera económica, incluyendo muchas veces otros beneficios adicionales, este acuerdo se realiza con negociaciones anticipadas donde el empleador ofrece al nuevo colaborador la cantidad que le será remunerada y este decide si está de acuerdo con lo establecido.

Las remuneraciones son regidas por la ley 185 (Código del trabajo de Nicaragua) de acuerdo a la funciones o puesto que tendrá el colaborador en la PYME, el empleado debe de cumplir con las regulaciones correspondientes en tiempo y forma, en la Distribuidora Rizo Jarquín se están cumpliendo muchas de ellas como es los salarios estipulado en el contrato, algunos premios, bonos, gratificaciones y sus vacaciones.

#### 4.2.1.1 La remuneración Económica directa

Es la paga que cada empleado recibe en forma de salario, bonos, premios y comisiones. (Chiavenato, 2007, pág. 234)

Según el autor se refiere que las remuneraciones directa, como son los salario, estos se dan a cambio del trabajo realizado por el colaborador, de igual manera los bonos en el caso de incentivarlos, así como los premios y comisiones que se otorgan por el cumplimiento de metas.

El (*Anexo No.5*) el gráfico refleja que el 100% de los colaboradores se les paga su salario como remuneración directa. Ninguno indica recibir bonos, comisiones y premios.

Para el administrador los colaboradores reciben remuneraciones directas como es el salario y premios por ventas de un producto o marca, el cual se lleva un registro a través del sistema de facturación.

En la observación directa se pidió que si se podía mostrar planilla, pero no es permitido por sigilo de la empresa, se comprobó el sistema computarizado que tienen los facturadores, se lleva un registro de las ventas que hace cada usuario, cada uno de ellos tiene su PC, para llevar el control. En la encuesta solo

indicaron recibir salario como remuneración directa sin embargo en los indicadores posteriores un porcentaje de colaboradores refirió recibir algún tipo de bonos y premios.

Las remuneraciones directas son medios de pagos que incentivan al colaborador contribuyendo al mantenimiento del mismo, a parte del salario otorgado es relevante utilizar premios, bonos y comisiones. Siendo su principal giro para la Distribuidora Rizo Jarquín las ventas, donde se podrían implementar porcentajes pequeños de comisiones para que el personal de esta área se esfuerce por incrementarlas, ofertando más la variedad de inventario los productos sustitutos.

#### 4.2.1.1.1 Salario

Se considera salario la retribución que paga el empleador al trabajador en virtud del contrato de trabajo o relación laboral. (Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185, Art.81, 1996)

Según lo expresado por el autor salario es el pago en dinero acorde a lo estipulado en el contrato, el empleador remunera a su colaborador a cambio de la labor realizada por el mismo en un determinado tiempo.

La administración establece que para estipular los salarios se toma en cuenta el nivel académico, la responsabilidad, incluyendo puntualidad que se lleva a través de un registro diario manual, creatividad en el desempeño de acuerdo al área que le corresponde.

En la observación directa no se permitió acceso a registros para constatar lo expresado por la administración, sin embargo se pudo conversar con los colaboradores que reflejan que todos tienen un mismo salario, excepto el área administrativa, esta variación se podría dar por el nivel académico que poseen. Por ejemplo las personas que tienen menos estudios están ubicadas en la bodega, donde cargan y descargan los productos que llegan a la distribuidora, ya

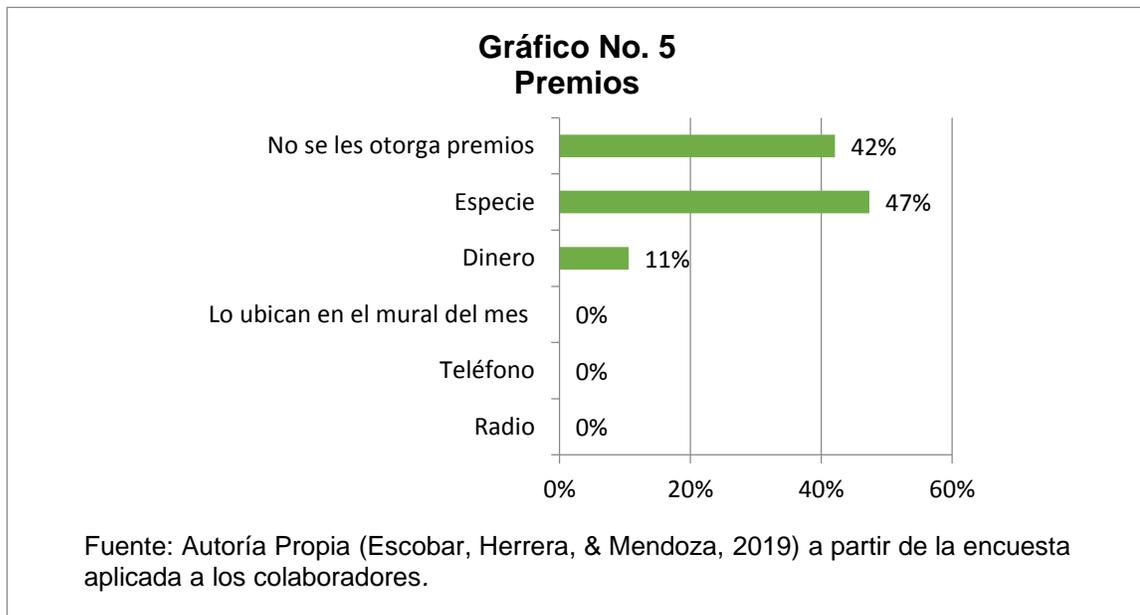
que ellos mismos comentaban que su nivel académico es bajo, de igual manera los vigilantes. Los colaboradores con mayores niveles académicos están en el área administrativa y caja.

La forma de establecer los salarios es básico en una empresa, en la Distribuidora Rizo Jarquín se observa buen manejo con respecto al nivel académico se ubica al colaborador y esto determina el salario del mismo, siendo una buena práctica en la estipulación del salario por que hasta cierto punto puede motivarlos a mejorar su nivel académico, interesándose por formarse más para ocupar otros puestos.

#### 4.2.1.1.2 Premios

Define que premios son las prestaciones que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos necesarios para distribuirlos. Éstos no abarcan únicamente los salarios, las vacaciones, los ascensos a puestos más elevados (con salarios y prestaciones más altos), sino también otros como la garantía de poder seguir en el puesto, las transferencias a puestos laterales más desafiantes o a otros que lleven a un crecimiento, así como varias formas de reconocimiento por servicios sobresalientes. (Chiavenato, 2007, pág. 228)

Se entiende según el autor los premios pueden ser de muchas formas, estos tienen la función de incentivar al colaborador y poder reconocer la labor que ellos hacen, se hacen de acuerdo a la capacidad de la empresa, no van ligados al trabajo son voluntarios, no necesariamente pueden ser económicos, sí no que le causen mayor prestigio y satisfacción, que lo haga sentirse elogiado como los ascensos, los reconocimientos y situaciones que le permitan y le den la oportunidad de crecer y ampliar sus conocimientos en la empresa y así poder desarrollarse.



Según el gráfico No. 5 el 47% de los colaboradores se les premia por especie, el 42% no se le otorga premios el 11% indica que en Dinero.

Según la entrevista los premios no se otorgan todo el tiempo, solo en las temporadas de mayores ventas que se les da certificados de pollo Tip-Top.

En la observación directa no se pudo constatar lo expresado por el administrador de estos certificados, probablemente porque no se da de manera continua, sin embargo en la interacción con los colaboradores, algunos expresan que si se les otorgan premios y otros no, lo que al parecer no incluye para todos, los más beneficiados es el área de ventas, las respuestas que no recibían premios se generaron más en el área de bodega.

Los premios tienen un efecto psicológico en el colaborador estos permiten que se sientan elogiados y así se conectan mejor con la organización, los hacen sentir más comprometidos y les da mayor entusiasmo, no todo los premios requieren de gran esfuerzo económicos, como por ejemplo ubicarlos en el mural del mes por cada área, acciones que reconozcan el trabajo, estos premios deberían ser aplicables a todo tipo de puesto, sin exclusión, ya que todos forman parte para el funcionamiento de la Distribuidora.

#### 4.2.1.1.3 Comisiones

En los puestos enfocados a ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta de cada uno de los artículos que logre colocar. (Werther & Keith, 2000, pág. 364)

Se considera según los autores las comisiones van ligadas a lo que es el área de venta, ya que la mayoría de estas personas tienen un salario básico, pero el resto ellos lo ganan a través de las ventas que realicen, tienen que alcanzar estándares que les da la empresa, el cliente debe pagar un monto cuando adquiere el producto o servicio, por esa atención recibida, esto incentiva al vendedor a poner mayor empeño para obtener mejores comisiones, porque sabe que su salario depende de ello.

Según el (*Anexo no.6*) refleja que el 100% de los colaboradores indicaron no recibir comisiones por ventas.

En la entrevista con el administrador comentaba que no se trabaja por comisiones solo por salario fijo y premios que es otorgado eventualmente.

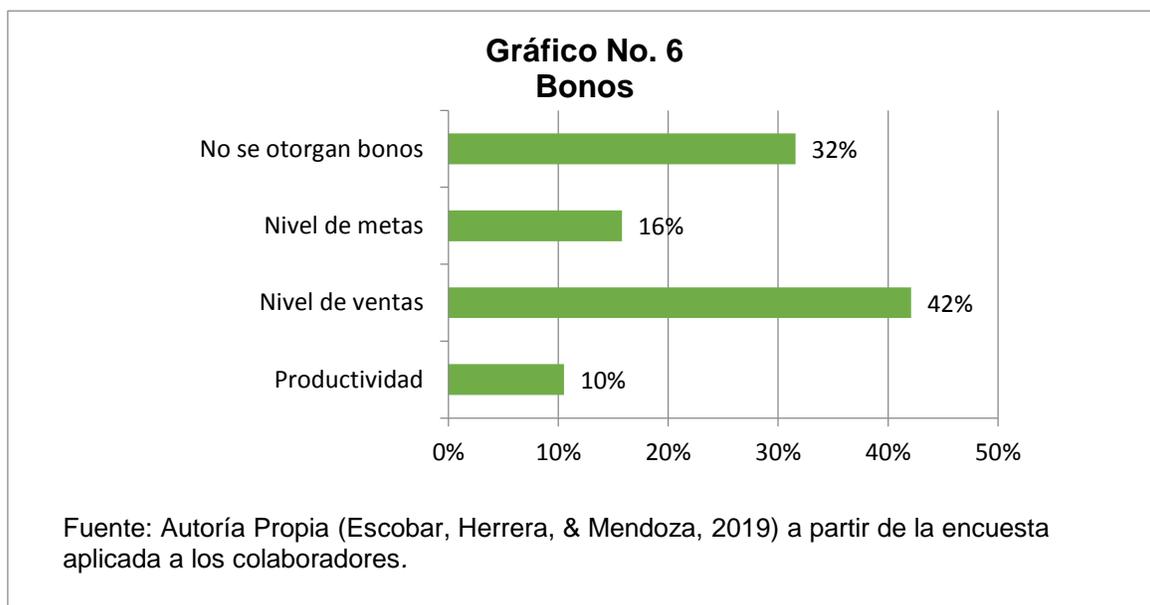
En la observación directa no se mostró planilla sin embargo en la interacción con los colaboradores se confirmó esta aseveración dicha por la administración.

Tomando en cuenta que esta es una empresa comercial, su principal objetivo es generar ventas, y es importante que el colaborador se sienta involucrado en que se genere un crecimiento de las mismas, las comisiones permite que el colaborador cumpla o sobrepase las ventas y esto provoca un impacto positivo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que se sienten incentivados a dar una mejor atención y ofrecer más variedad de productos para que el cliente no solo compre lo que necesitaba si no más de ello, al ofrecerles más variedad de productos, por lo tanto es importante que se aplique un sistema de comisiones por ventas.

#### 4.2.1.1.4 Bonos

Son incentivos pagado a los empleados por haber excedido determinado nivel de productividad. Por lo general se ponen en práctica junto con un ingreso básico fijo. Además de la compensación que estipula su contrato y que por lo común determina la ley, el trabajador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe después de alcanzar determinado nivel. (Werther & Davis, 2008, pág. 373)

Según el autor se les pagan al personal en dinero, aparte de su salario que se encuentra estipulado en el contrato, se otorga cuando han excedido sus niveles de trabajo, productividad y esfuerzo, teniendo la función de incentivar a sus colaboradores con el propósito de que puedan ser más productivos.



El gráfico No. 6 indica que el 42% de los bonos otorgados es por nivel de ventas, el 32% no se les otorga bonos, el 16% nivel de metas, el 10% productividad.

En la entrevista la administración aseveró que los bonos se dan por el nivel de ventas, son 10 facturadores cuando estos venden 1000 cajas o bultos

se les dan certificados de pollo tip-top, se valora de manera grupal, donde se lleva un registro en el sistema de las ventas efectuadas en el mes.

Se observó el sistema el cual se lleva el registro de cada venta, que les facilita poder llevar el control para otorgar bonos, sin embargo algunos de los colaboradores comentaban que no hay bonos, esto puede variar debido al puesto que ocupan.

Los bonos permiten que los colaboradores se incentiven en su trabajo, por lo cual es importante que se apliquen bonos de manera equitativa a todas las áreas, ya que solo son tomados en cuenta los facturadores, para lograr dar un servicio de éxito se necesita de todas las funciones ya que la labor es en equipo, esto permitiría una mayor eficiencia y eficacia en cada uno de ellos, puesto que darían su mayor esfuerzo al saber que esto es valorado y recompensado con bonos.

#### 4.2.1.2 La remuneración económica indirecta.

Es el salario indirecto que se deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 285)

Según lo expresado anteriormente se entiende que son aquellas remuneraciones económicas que el empleador da a sus colaboradores, unas de ellas están establecidas por la ley, otras para reconocer el empeño que han aplicado en la organización en sus labores diarias, son servicios y facilidades que ofrece la empresa, el cual los incentivan, estos derivan del contrato.

En la Distribuidora Rizo Jarquín se aplican algunas de las remuneraciones económicas indirectas que están estipuladas en el código laboral como son las vacaciones, aguinaldo, descanso semanal remunerado, brindándoles todas las condiciones de seguridad en el entorno, sin embargo hay otras que no se ponen en práctica y hay excepciones entre las diferentes áreas con estos beneficios.

#### 4.2.1.2.1 Por Ley:

Incluye vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, tiempo adicional de servicio, etc.), participación en los resultados, horas extra, así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización y los seguro de vida grupal. (Chiavenato, 2009, pág. 285)

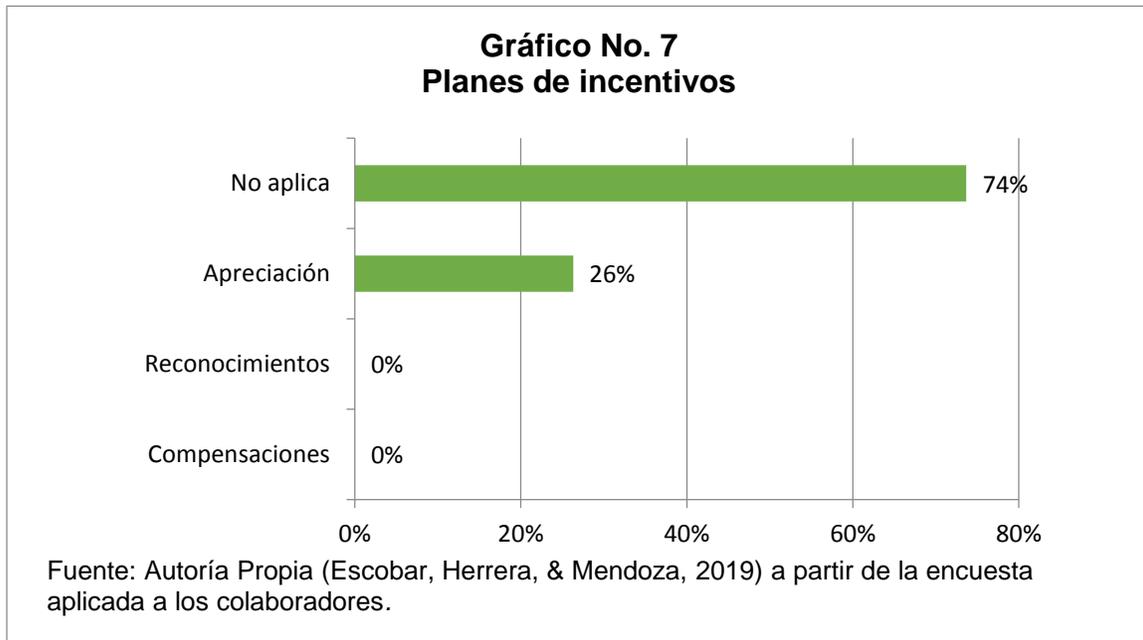
Según el autor las remuneraciones económicas directas por ley están establecidas en el contrato de trabajo que se encuentran establecidos en la ley, todo lo que el colaborador recibe como consecuencia de su labor, incluyendo todas las prestaciones sociales.

Las prestaciones establecidas en la ley son indiscutibles deben de ser cumplidas por las empresas a cabalidad, el MITRAB contribuye a que se cumplan y velar por los derechos de los colaboradores, en la Distribuidora Rizo Jarquín se están cumpliendo en su mayoría, sin embargo hay controversias en cuanto al pago de las horas extras.

##### 4.2.1.2.1.1 Planes de incentivos

El incentivo es una parte variable de la retribución que se establece en función de la cantidad y calidad del trabajo, y que pretende estimular al trabajador a prestar un mejor servicio a la empresa (Puchol, 2003, pág. 243).

Se considera según el autor que los incentivos son otra manera de estimular al colaborador y reconocer su labor en la organización, estos se miden en relación a la calidad y cantidad que este le ha brindado a la empresa y de acuerdo a eso se incentiva, permitiendo que el colaborador se esfuerce por lograr mejores rendimientos siendo una ventaja significativa para la organización por que los mayores beneficios del buen trabajo de sus empleados los obtiene la empresa.



Según el gráfico No. 7 el 74% en la encuesta con los colaboradores indican que no se aplican incentivos en la distribuidora Rizo Jarquín y el 26% refleja que una manera de incentivos se da por apreciación.

Según la entrevista con el administrador entre los planes de incentivo incluye que se reconoce el trabajo de los colaboradores, a través de un buen trato a los mismos.

Se observó que al realizar esta pregunta a los colaboradores muchos respondieron con negatividad que no se les da ningún plan de incentivos entre las opciones mencionadas, los cargos administrativos reflejan que hay apreciación, en el tiempo de estar presentes en la Distribuidora se vio que el administrador les hablaba con respeto a los colaboradores, por lo cual puede reflejar un buen trato, de igual manera en las preguntas siguientes acerca de los reconocimientos y compensaciones hay respuestas positivas que la Distribuidora le está dando, sin embargo en la encuesta esto no las señalaron.

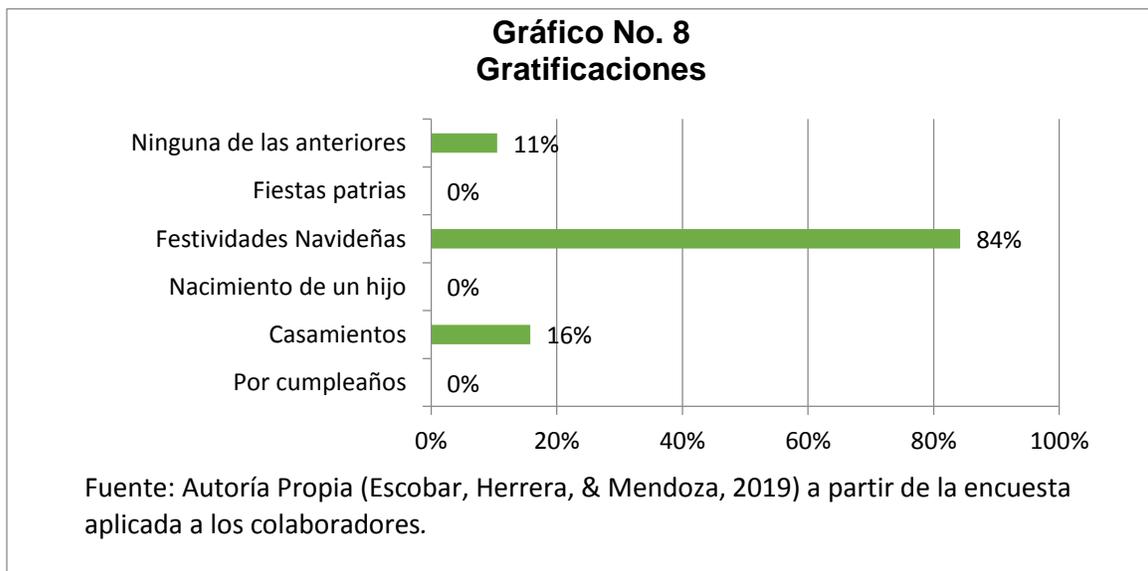
Los planes de incentivos son maneras que estimulan al colaborador esto trae ventajas, porque al tener un personal motivado, darán lo mejor de sí en la

área y función donde estén, haciendo las tareas laborales con calidad y mayor responsabilidad, por lo que la Distribuidora Rizo Jarquín debe de establecer por escrito estos planes a través de reconocimientos cuando un recurso humano se destaque y sea más productivo. Sirviendo de ejemplo a sus compañeros.

#### 4.2.1.2.1.2 Gratificaciones.

Las gratificaciones especiales o extraordinarias, por ser prestaciones que derivan de la relación laboral, se consideraran como ingresos para los trabajadores en el régimen fiscal de salarios (Pérez Chavez & Fol Olguín, 2019, pág. 57c). Además suma de dinero entregado por el empleador al personal para demostrarle su satisfacción por el trabajo realizado o con ocasión de ciertos acontecimientos familiares. Normalmente la gratificación es una liberalidad; pero excepcionalmente puede constituir un complemento del salario y tener la naturaleza jurídica. (Jurídica, 2014)

Según lo anterior hace referencia a que la gratificación es una manera de que los empleadores retribuyen el trabajo hecho por sus colaboradores, es extra al salario y es de forma voluntaria o dependiendo por supuesto de las posibilidades de la empresa, se puede otorgar por diferentes motivos personales que sean eventuales o por realizar un buen trabajo en la organización, las gratificaciones son una forma de agradecerle y reconocer la labor.



En la encuesta realizada se obtuvo la siguiente información el 84% de los colaboradores refleja que se les otorga por festividades navideñas, el 16% por casamientos, el 10% señaló ninguna de las anteriores.

En la entrevista el administrador expresó que las gratificaciones se otorgan por motivos de festividades navideñas en esta temporada se les da una canasta básica, de igual manera por el nacimiento de un hijo y matrimonio se dan días de descanso.

Se observó en la interacción con los colaboradores comentaban que les regalan canastas básicas para fines de años, de igual manera se pudo recopilar una imagen como prueba de esto (*Ver anexo No. 13*) algunas de las opciones de gratificaciones que no fueron señaladas por que los colaboradores desconocen de esto, posiblemente porque no se les ha dado la oportunidad como en el caso de nacimiento de un hijo y matrimonio.

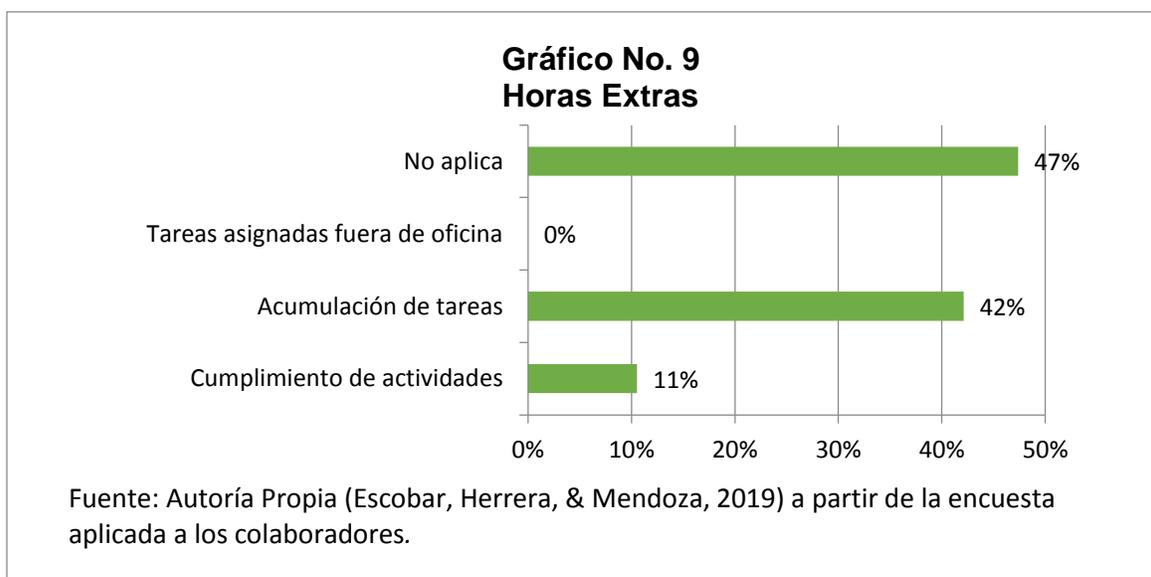
Algunas opciones de gratificaciones por eventualidades son aplicadas en la distribuidora Rizo Jarquín comparando la información de la encuesta y la entrevista, sin embargo hay que prestar atención al once por ciento que refleja no haber recibido ninguna de estas gratificaciones, es importante que estas sean repartidas de manera equitativa, ya que cada colaborador de una u otra manera contribuye con el bienestar de la organización, asimismo esta variación se puede dar por colaboradores que son nuevos ingresos en la Distribuidora, de igual forma sería conveniente dar un significativo estímulo por eventualidades de cumpleaños, para que se sientan que son importantes para la organización y que son tomados en cuenta.

#### 4.2.1.2.1.3 Horas extra

El trabajo que se realice fuera de las jornadas ordinarias constituye horas extraordinarias, pero no así aquellos trabajos que se realicen para subsanar errores imputables al trabajador. Es trabajo extraordinario el que se realiza en los

séptimos días, feriados nacionales y asuetos decretados. No se pueden compensar las horas extraordinarias laboradas con horas trabajadas en jornadas ordinarias, cuando estas hayan sido disminuidas por disposición unilateral del empleador. (Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley185, Art.57, 1996)

Las horas extras se entiende que son aquellas que no pertenecen a la jornada habitual u ordinaria establecida en el contrato, por lo que estas son obligatorias por la ley, deben ser pagadas al doble del valor de un día de salario, asimismo en el código del trabajo incluye que es horas extras cuando se trabaja los días de descanso como el séptimo, los feriados y asuetos, no pueden ser compensadas por horarios ordinarios si no que deben ser pagadas como horas extraordinarias al colaborador.



El gráfico No. 9 refleja que el 47% de los colaboradores indican no realizar horas extras, el 42% afirman que las hacen por acumulación de tareas y el 11% señalan por cumplimiento de actividades.

La administración expresó que no se realizan horas extras.

En la observación directa no se pudo constatar ningún registro, relacionado con las horas extras, por lo dicho en algunos indicadores anteriores el que no se permitió acceso a ellos, sin embargo los colaboradores comentaban que algunos

realizan y otros no, dependiendo del tipo de puestos donde estén ubicados. Los colaboradores expresaban que su horario de salida es hasta que se vaya el último cliente y otros por retrasos de mercaderías.

Hay una contradicción entre la encuesta y la entrevista realizada ya que un porcentaje de colaboradores reflejan realizar horas extras por acumulación de tareas, o por cumplimiento de actividades, se puede notar que estas no están siendo tomadas en cuenta por la respuesta del administrador, que expresa no se realizan horas extras, la distribuidora Rizo Jarquín tendría que estudiar a profundidad porque se está dando la acumulación de tarea, hay algunas sobrecarga de trabajo o no se está siendo productivo en sus ocho horas laborales, es necesario que se tomen en cuenta las horas extras según lo establecido por la ley, cuando se relaciona a cumplimientos de actividades y están sean pagadas doble.

#### 4.2.1.2.1.4 Riesgo laboral

Los riesgos laborales son las posibilidades de que un trabajador sufra una enfermedad o un accidente vinculado a su trabajo. Así, entre los riesgos laborales están las enfermedades profesionales y los accidentes laborales. (Prevencion, Quiron, 2015). Además Se entiende por riesgo profesional los accidentes y las enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ocasión del trabajo. (Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185, Art.109, 1996)

Lo anterior hace referencia que el riesgo laboral son todos aquellos factores o posibilidades que pueden causar daño a un colaborador, ya sea físico o psicológico, puede ser un riesgo en el entorno, en el ambiente, en la falta de medidas correspondiente para operar en un área, de igual manera la falta de suministros necesarios que contribuyan a la protección del colaborador, estos pueden causarles daños inmediatos o posteriores y así llegar a afectar con la integridad humana del mismo ya sea leve o grave. Entre los riesgos laborales se incluyen las enfermedades profesionales y accidentes laborales. Como se mencionó anteriormente y según lo expresado por la ley los riesgos profesionales

son los que están presentes en las áreas de trabajo, así como en los procesos que conlleva el operar de la organización que podría traer consigo enfermedades.



El gráfico No. 10 Refleja que el 95% de los colaboradores están afiliados a un seguro social, el 11% tiene medidas de protección, 11% reciben capacitaciones, 11% exámenes médicos ocupacionales, un 5% reflejan que hay políticas de seguridad.

El administrador reflejó que cumplen con todos los requisitos de prevención de riesgos el cual cuentan con políticas de seguridad, medidas de protección, los colaboradores están afiliados al seguro social, de igual manera se le hacen exámenes ocupacionales, se les da capacitación al entrar a una nueva área.

En el proceso de observación se le pidió al administrador si se podía mostrar las políticas de seguridad él expresó que no las tienen escritas pero que están presentes en la organización, los de bodega no andaban sus protectores para cargar como medidas de protección, se apreció que en las instalaciones hay señalizaciones de peligro. (Ver anexo No. 14)

Las medidas de prevención de riesgos son necesarias en la organización para brindarles seguridad a los colaboradores, puesto que si no se aplica más adelante podría traer grandes consecuencias tanto al colaborador como a la organización, en su mayoría reflejan estar afiliados al seguro social es interesante que un 5% señala no estar asegurado, la Distribuidora Rizo Jarquín debe revisar y constatar que todos sus colaboradores estén afiliados, y las políticas de seguridad este por escrito, para que puedan gozar de estos beneficios, y realizar concientizaciones del cuidado que se debe tener en especial a los bodegueros que están expuestos a un mayor riesgo de accidentes laborales, asimismo que se les proporcione medidas de protección, como arneses para proteger la columna en el momento de hacer grandes fuerzas.

#### 4.2.1.2.1.5 Descanso semanal remunerado (7mo día)

Por cada seis días de trabajo continuo u horas equivalentes, el trabajador tendrá derecho a disfrutar de un día de descanso o séptimo día, por lo menos, con goce de salario íntegro. El día de descanso semanal será el domingo, salvo las excepciones legales. (Asamblea Nacional de Nicaragua, ley 185, Art.64, 1996)

Se entiende según el código del trabajo, que los días de descanso es el séptimo de la semana, después de trabajar seis días continuos o las horas que sean equivalentes a ese tiempo, el colaborador tendrá derecho a gozar de su salario, sin que se le descuenta alguna proporción, según la ley debe ser dado el día Domingo como séptimo, no incluyendo algunas excepciones legales.

En la encuesta realizada a los colaboradores según el (*anexo No. 7*) el 100% refleja que se les otorga su día de descanso o séptimo día y que estos se hace los fines de semana.

La administración expresa que a los colaboradores se les otorga su séptimo día.

En la observación directa no se pudo constatar una lista de asistencia, sin embargo se observa que los domingos la Distribuidora Rizo Jarquín no abre sus puertas como muestra que se les da su día de descanso a los colaboradores.

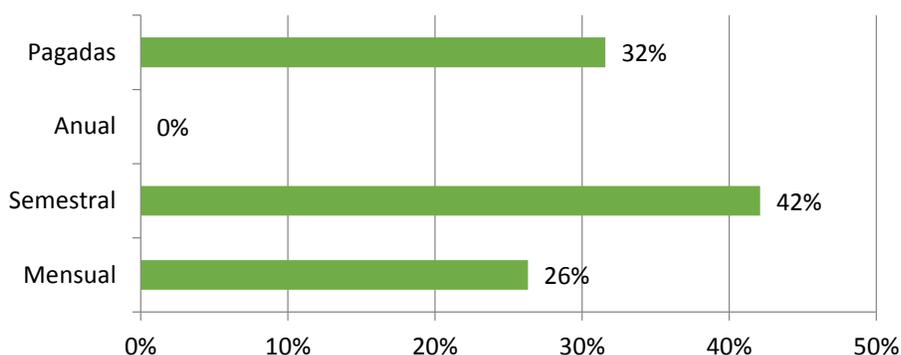
Por todo lo dicho en la encuesta y entrevista se puede ver que la Distribuidora Rizo Jarquín está otorgando este derecho, no afectando los horarios de descanso con tareas laborales establecidos por la ley.

#### 4.2.1.2.1.6 Vacaciones

Todos los trabajadores tienen derecho a disfrutar de quince días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones por cada seis meses de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo interrumpido al servicio de un mismo empleador. Es obligación de los empleadores elaborar el calendario de vacaciones y darlo a conocer a sus trabajadores. (Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185, Art.76, 1996)

Según el código del trabajo de Nicaragua, se considera que las vacaciones son un derecho del colaborador, están deben darse por cada seis meses trabajados de manera continua a un mismo empleador, le corresponde la cantidad de quince días deben ser remuneradas, en un año el colaborador cumple treinta días y por cada día acumula 0.8333 de vacaciones, es de gran importancia que se cumpla este artículo, puesto que todo ser humano necesita un tiempo de confort y descanso después de las labores, donde se le de esa libertad, ya no se le asignen tareas extras en ese periodo. Los empleadores deben de encargarse de organizar el calendario de vacaciones de manera que no se afecte el operar de la empresa y los colaboradores puedan conocer el tiempo que les corresponde.

**Gráfico No. 11**  
**Vacaciones**



Fuente: Autoría Propia (Escobar, Herrera, & Mendoza, 2019) a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores.

En la encuesta realizada a los colaboradores de la Distribuidora Rizo Jarquín se encontró que un 42% recibían sus vacaciones de manera semestral, el 32% afirman que sus vacaciones son pagadas y el 26% señalan recibirlas mensual.

Según las palabras expresadas por el gerente, las vacaciones se otorgan a los colaboradores de forma descansada, de igual manera se establece un calendario.

En la observación directa no se tuvo acceso a los registro de la empresa conforme a las vacaciones. Sin embargo los colaboradores expresaban que esto varía de acuerdo al puesto que ocupan y que a veces se las pagan o se las otorgan semestral, y otros colaboradores si directamente siempre reciben sus vacaciones descansadas.

Como expresa el código laboral las vacaciones deben ser descansadas, por el bienestar del colaborador es relevante que se cumpla este artículo, se puede analizar una contradicción entre el porcentaje de los colaboradores que señalan que sus vacaciones son pagadas por lo cual es importante que se establezca de manera equitativa que las vacaciones sean descansadas para todo los colaboradores de la Distribuidora Rizo Jarquín, ya que necesitan su tiempo de descanso y confort.

#### 4.2.1.2.1.7 Aguinaldo

Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le pague un mes de salario adicional después de un año de trabajo continuo, o la parte proporcional que corresponda al periodo de tiempo trabajado, mayor de un mes y menor a un año. (Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185, Art. 93, 1996)

Se entiende según lo que refieren las leyes de Nicaragua que aguinaldo es por todo un año trabajado, el colaborador tiene derecho a que se le pague un mes más de salario a lo que se le conoce como décimo tercer mes, de igual manera si el colaborador no ha completado su año de labor, se le pague la parte proporcional a esos tiempos, tomando en cuenta que este tenga más de un mes y menor de un año, es un deber que deben de cumplir los empleadores.

En la encuesta realizada a los colaboradores de la Distribuidora Rizo Jarquín (*Ver anexo No. 8*) afirma que el 100% reciben su aguinaldo anual.

De igual forma en la entrevista el administrador expresa que el aguinaldo es dado a su personal al final de cada año.

No se tuvo acceso a registro con relación al aguinaldo debido a que por sigilo de la empresa no se permitió mostrar documentación interna.

Es notable que las dos aseveraciones de los colaboradores y administración concuerda de que el aguinaldo se da anual, se puede entender que se está cumpliendo lo establecido por el código laboral, puesto que de esta forma lo establece, es necesario que siempre se siga implementando y se cumpla con este deber del empleador.

#### 4.2.1.2.1.8 Antigüedad

La antigüedad es el tiempo de permanencia del trabajador en la empresa, cualquiera que sea su contrato de trabajo devengara un complemento salarial de carácter personal que incrementa porcentualmente la retribución del trabajador en función del número de años de antigüedad. (Rios, 1999, págs. 50-51)

Según el autor refiere a la duración de empleo o servicio que presta un colaborador a una organización, cualquiera que sea la diversidad de su contrato, recompensándolo con un incremento salarial o un porcentaje como complemento de carácter personal según los periodos que se contabilicen.

Según el (*Anexo No. 9*) el 100% reflejó no recibir antigüedad como método de incentivo.

Según la entrevista realizada al administrador refiere no pagar antigüedad a sus colaboradores, como forma de incentivos.

Mediante el proceso de observación no se tuvo acceso a las planillas de los colaboradores, asimismo las dos aseveraciones coinciden que no se les pagan antigüedad como medio de incentivo.

La antigüedad es una estrategia para estimular a los colaboradores para que sean más estables en la organización, puesto que cuando un colaborador que tiene tiempo de laborar en la empresa este va ganando experiencia, agilidad en el trabajo y estos elementos se vuelven muy valiosos, pero cuando no es incentivado de esta manera, puede irse a otra empresa que le ofrezcan mejores beneficios llevándose consigo todas las habilidades adquiridas por lo que es importante retener al colaborador mediante un pequeño porcentaje por los años laborados.

#### 4.2.1.2.2 Voluntaria.

El equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización en cuanto a remunerar a sus empleados con incentivos voluntarios adecuados y los motiva a seguir haciendo contribuciones a la organización con la cual garantiza su supervivencia y su eficiencia. Dentro de este concepto la organización ofrece alicientes para inducir a un retorno equivalente a mayor de contribuciones se hace necesario que los incentivos sean útiles a la participante y el así mismo que sus contribuciones sean útiles a la organización para que esta solvente. (Chiavenato, 1994, pág. 83)

Según el autor la remuneración voluntaria es aquella que no es impuesta por una ley a las empresas, si no que estas deciden dársela al colaborador como una forma de incentivarlo y así se esfuerce más, que el recurso humano de mayores contribuciones a la organización, sea más productivo para que esta pueda seguirse sosteniendo, tomándolo como un apoyo mutuo.

Cuando el departamento de recurso humano promueve facilidades a los colaboradores, que permitan su bienestar como los seguros de vida, los beneficios sociales, permitiendo que el personal se sienta agradecido con la organización y de los mejor de su labor.

##### 4.2.1.2.2.1 Seguros de Vida Grupales

Son pólizas colectivas que protegen a un número generalmente amplio de personas. Habitualmente son contratados por empresas, organismos, sindicatos u otras entidades que se los ofrecen a sus miembros. Suelen ser productos interesantes, sobre todo porque no cuestan nada, o muy poco, al asegurado final. (Fueyo, 2018).

Se entiende según el autor que los seguros de vida que las empresas pagan o contratan para sus colaboradores en este caso son grupales, aseguran

a grupos grandes de personas, y son un gran beneficio para el, de igual forma son muy económicos para el beneficiado.

En este caso en la Distribuidora Rizo Jarquín según el (*Anexo No. 10*) el 100% de los colaboradores indican no contar con seguro de vida grupales.

De igual manera el administrador expresa no contar con este beneficio para los trabajadores.

Los seguros de vida grupales son de ayuda a los colaboradores ya que estos sirven de apoyo ante un evento inesperado como es el fallecimiento, como se sabe son voluntarios, sin embargo sería conveniente que se lograra asegurarlos anticipando algún evento no deseado, de igual manera esto tiene un efecto positivo en el personal puesto que se siente agradecido con la empresa por gozar de este beneficio, promoviendo el colaborador el ser más eficiente en su labor como medio de motivación.

#### 4.2.1.2.3 Extraeconómica.

Extracónómica es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Son ofrecidas en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios. Relativas al ambiente de trabajo están: Alimentos, gastos médicos y plan dental, servicio social y asesoría, club o agrupación gremial, segura de vida en grupo, transporte de casa a la empresa o viceversa, horaria flexible para la entrada y salida del personal de oficina. (Chiavenato, 2011, pág. 257)

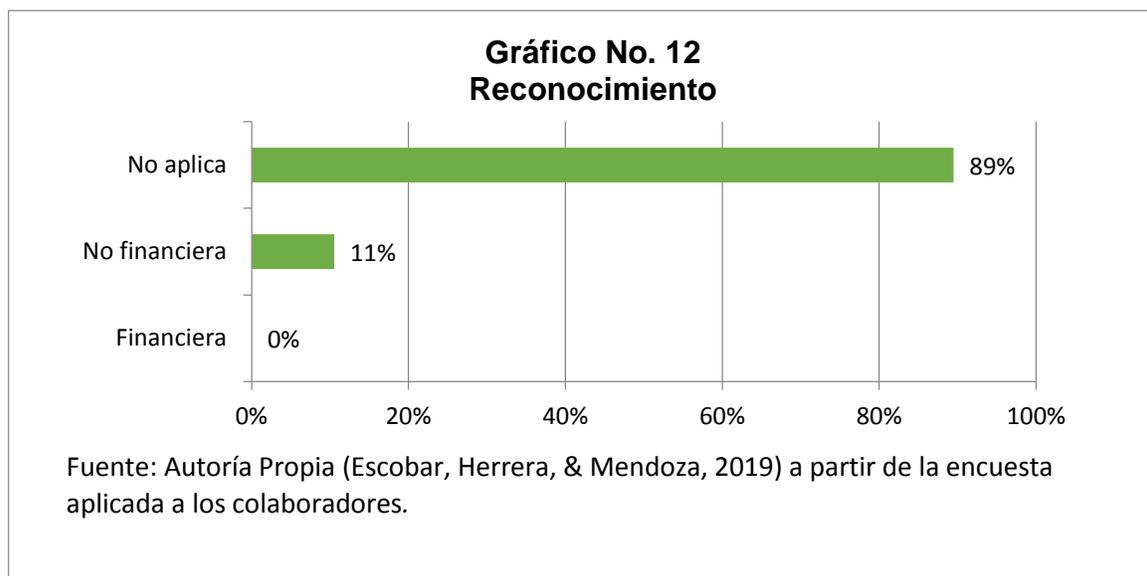
Las extracónómicas se entienden que son recompensas no económicas que un colaborador puede recibir, estas tienen otro giro, ya que se ofrece al personal ventajas, servicios que sean beneficiosos para él, teniendo como efecto que el capital humano se sienta en un ambiente más tranquilo y cómodo al poder gozar de estos beneficios.

El entorno donde opera el colaborador es muy importante, puesto que le permite desempeñar mejor su labor entre estos beneficios no económicos el personal de la Distribuidora Rizo Jarquín, goza de un entorno agradable y seguro ya que se cuenta con las condiciones del ambiente necesarias para el confort del colaborador.

#### 4.2.1.2.3.1 Reconocimientos

Los premios de reconocimiento son pagos o créditos correspondidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias en la organización. La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelo para los demás trabajadores. El premio de reconocimiento puede ser otorgado por el gerente o el cliente interno de un colaborador o equipo, quien debe comunicar a la dirección por que se entrega el reconocimiento. (Chiavenato, 2009, pág. 30)

Según el autor hace referencia que los reconocimientos pueden ser premios que los empleadores dan a sus colaboradores o a un equipo del personal que se hayan esmerado en su labor, haciéndose de manera pública ante los demás compañeros con el objetivo de servir de ejemplo para que todos se esfuercen por ser reconocidos de esta manera y así dar un mejor empeño, obteniendo una mejor calidad en las operaciones diarias de la organización.



Referente a la encuesta realizada en la Distribuidora Rizo Jarquín el 89% de los colaboradores dicen no recibir reconocimientos, y el 11% señalan que reciben reconocimientos no financieros.

En la entrevista con el administrador refiera que se dan reconocimientos financieros.

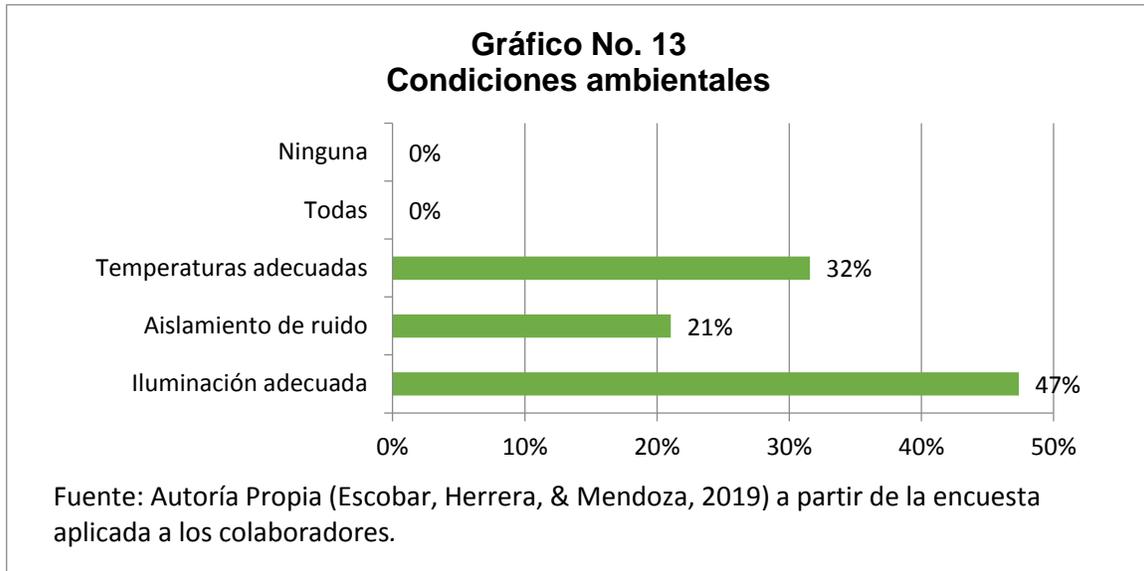
Por lo tanto no se logró corroborar prueba de algún reconocimiento financiero, sin embargo al interactuar con los colaboradores de manera gestual se observó descontento con que no se les dé estos reconocimientos

Los colaboradores expresaron en su mayoría no se les dan reconocimientos que sean voluntarios de parte de la empresa, al analizar los indicadores relacionados, la empresa está dando algunas motivaciones, haciéndolo de manera grupal, tal vez no se reconoce como un reconocimiento, por lo que la distribuidora Rizo Jarquín debería resaltarlos y ampliarlos haciendo de manera pública, para que el recurso humano este consiente de esto. La Distribuidora debe de procurar formar lazos fuertes en su relación laboral empleado-empendedor, puesto que esto trae beneficios no solo al colaborador si no que en su mayoría a la organización, por lo que al aplicar algún reconocimiento por muy pequeño que fuese, aquella persona que lo recibe se siente incentivado, y desea dar lo mejor de sí, de igual manera es ejemplo a sus compañeros.

#### 4.2.1.2.3.2 Condiciones ambientales

Al hablar de las condiciones ambientales del trabajo nos referimos a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización. Es decir, al ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un puesto. Los tres puntos más importantes de las condiciones de trabajo son: iluminación, ruido y condiciones atmosféricas. (Chiavenato, 2007, pág. 334)

Se entiende que lo expresado por el autor las condiciones ambientales son aquellas referidas al entorno donde se encuentra el colaborador en el cual opera, entre las cuales incluye la iluminación debe de ser la adecuada, la regulación del ruido al que está expuesto y de igual manera las condiciones atmosféricas, que incluye la temperatura en el entorno.



Con respecto a la información recopilada en la encuesta el 47% de los colaboradores expresa dentro de las condiciones ambientales tener una iluminación adecuada, el 32% afirma aislamiento del ruido y el 21% temperaturas adecuadas.

En relación a la entrevista el administrador asevera que en las instalaciones hay buena iluminación y cuentan con aire acondicionado, proporcionando un mejor ambiente para ejercer las labores.

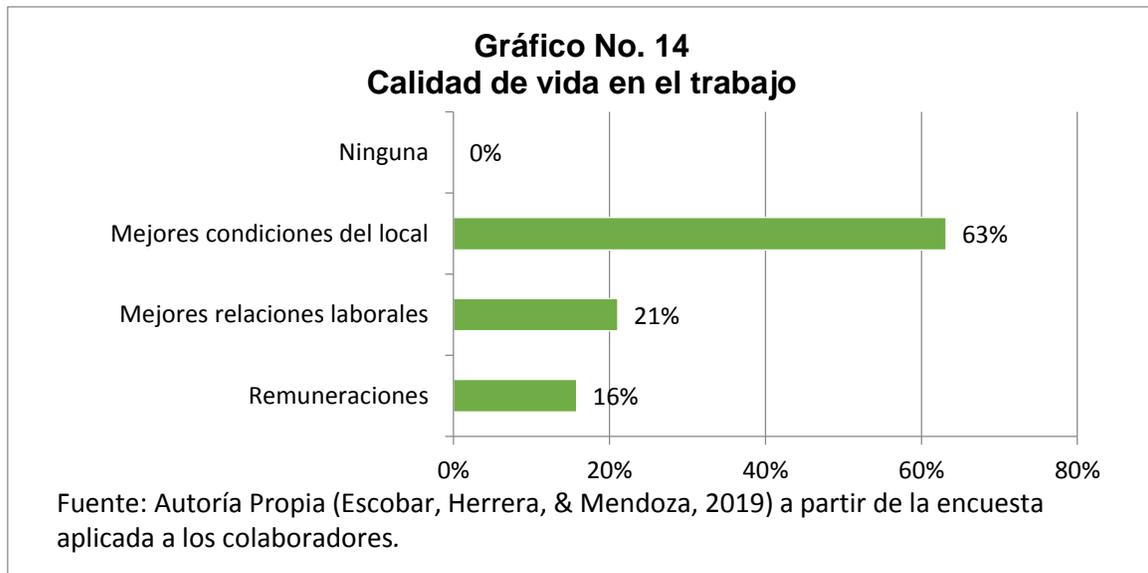
Se observó que el local está capacitado con una correcta iluminación, constando con lámparas en todo el local, abanicos, aire acondicionado, y en la áreas administrativas hay aislamiento del ruido, sin embargo en el área de venta es muy difícil mitigarlo ya que es un espacio abierto para que entren los usuarios y la zona exterior es bastante compleja como es el mercado, los colaboradores reflejaban esto. (Ver anexo No. 15)

La comodidad del colaborador se genera en gran parte de las condiciones ambientales del cual este rodeado, en cuanto a los factores internos la Distribuidora hace el esfuerzo de darles este beneficio, siempre es importante recalcar que se siga manteniendo en este ritmo de darle mantenimiento al local para tenerlo de manera constante en buenas condiciones, hay situaciones externas como es la ubicación que tienen algunas alteraciones de ruido inevitable en esta zona.

#### 4.2.1.2.3.3 Calidad de vida en el trabajo

Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redundará en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas. (Chiavenato, 2007, pág. 331)

Hace referencia el autor que la calidad de vida en el trabajo tiene una gran amplitud ya que esta debe de ser integral y brindarle al colaborador todos los factores o elementos necesarios para tener una buena calidad en el entorno laboral, donde el recurso humano se desarrolle de manera segura constando con todo los recursos necesarios en el que se logren reducir los riesgos que puedan afectar su integridad humana tanto física como psicológica, cada empleador debe de velar por un ambiente seguro, confortable y ergonómico.



En la Distribuidora Rizo Jarquín al indagar sobre la calidad de vida en el trabajo se obtuvo la siguiente información el 63% de los colaboradores señalan que hay mejores condiciones del local, el 21% afirma mejores relaciones laborales y el 16% reciben remuneraciones.

La administración refiere constar con todas las condiciones para una mejor calidad de vida a sus colaboradores, puesto que se les da remuneraciones, el local está altamente condicionado, sus instalaciones son nuevas y hay buenas relaciones laborales.

Se constató todo lo reflejado por el administrador y sus colaboradores, puesto que se cuentan con todas las condiciones en el local, hay un buen espacio en el que cada uno puede laborar, se observa buena comodidad y buenas relaciones interpersonales en sus conversaciones y apoyo mutuo en el tiempo que se pudo hacer presencia en la empresa.

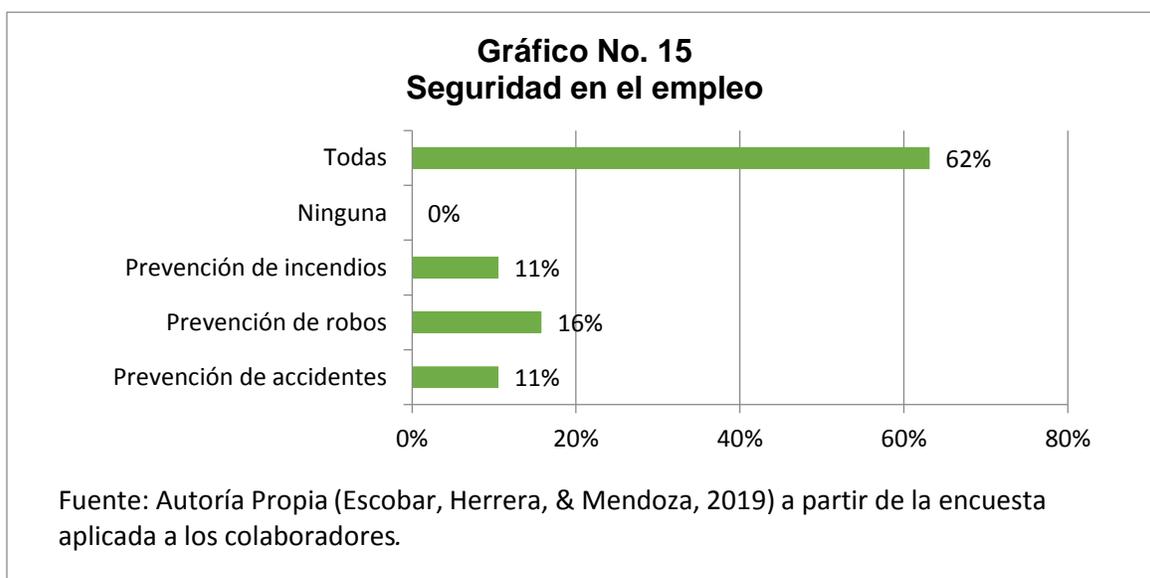
La calidad de vida es relevante en un trabajo, puesto que en la mayoría del tiempo de un día, el colaborador está presente en dicha empresa, compartiendo con sus demás compañeros, por lo que estar en un entorno adecuado y con buenas relaciones laborales contribuye a la buena salud, confianza, armonía de cada colaborador y así poder realizar con mayor productividad su labor, es

necesario que la empresa siempre este cuidando estas pautas y este alerta ante cualquier inconveniente que pudiese darse y alterar la calidad de vida.

#### 4.2.1.2.3.4 Seguridad de empleo

Es el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen como objetivo principal la prevención y protección contra los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo. (Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 618, Art. 3, 2007)

Según refiere que son las condiciones bajo las que se trabaja, estas deben de ser seguras, es decir, no deben suponer una amenaza o una posibilidad significativa de sufrir un daño. Puesto que los colaboradores desempeñan las tareas asignadas por el empresario bajo su dirección y en las condiciones de trabajo impuestas por él, es éste quien debe garantizar que tales tareas se lleven a cabo de manera segura.



En la encuesta aplicada a los colaboradores responde el 62%, Cuentan con todas las condiciones de seguridad en el empleo, el 11% solo prevención de incendios, 16% prevención de robos, y el 11% prevención de accidentes.

En administrador refiere que la Distribuidora cuenta con sus vigilantes, sus extintores, y señalizaciones correspondientes, señalando áreas de peligro que contribuyen a la seguridad del trabajador.

Se observó que la Distribuidora cuenta con todos estos requisitos, puesto que hay un vigilante en la puerta cuidando que no haya ninguna alteración de peligro como robos, de igual manera hay cámaras de seguridad dentro y fuera del local, asimismo hay extintores ubicados en diferentes puntos del local, una ruta de emergencia por si se diera una eventualidad y señalizaciones como por ejemplo indicando alto voltaje. (Ver anexo No. 16)

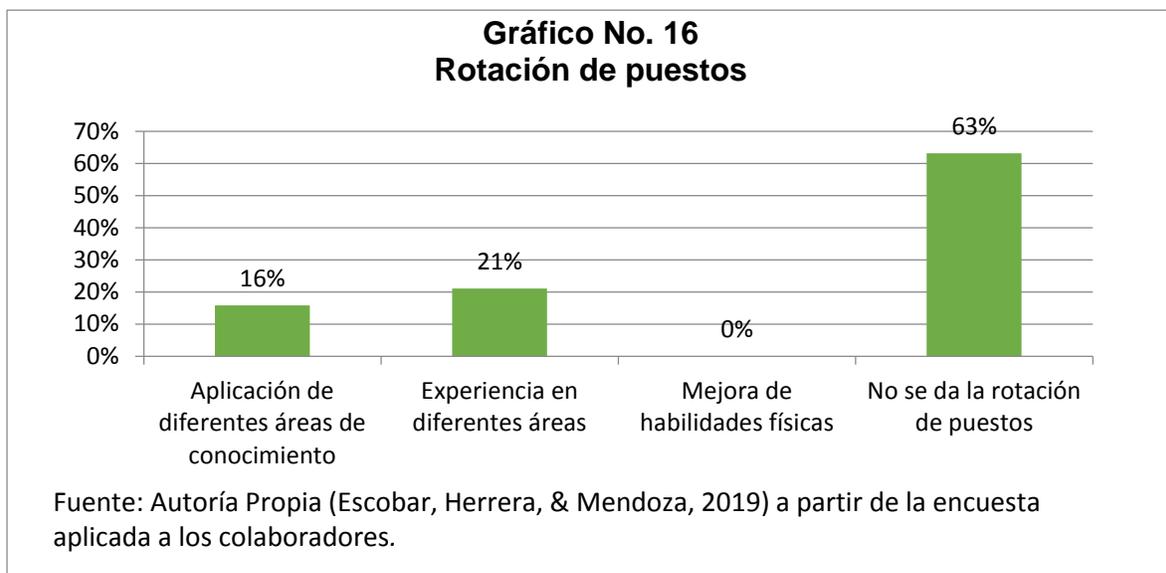
La seguridad en el empleo es esencial para prevenir diferentes eventualidades que podrían ocurrir inesperadamente como son los robos, los incendios o accidentes, que tienen costos muy altos si no se previenen, por lo que la empresa debe estar velando por mantener la seguridad en el área.

#### 4.2.1.2.3.5 Rotación de puestos

Implica la formación adecuada del operario para desempeñar tareas diferentes, lo que permite a la empresa aumentar la capacidad de los trabajadores para ocupar puestos distintos, minimizando el impacto de una elevada tasa de absentismo, y favoreciendo una mayor flexibilidad ante posibles variaciones en la demanda. Se consigue, además, que la empresa adquiera un mayor conocimiento sobre las capacidades de sus trabajadores para ocupar puestos distintos influyendo positivamente la satisfacción y motivación de los trabajadores. (Asencio, 1999, pág. 39)

Según lo expresado por el autor se entiende cuando las empresas aplican la rotación de los colaboradores acumulando un mayor conocimiento, al estar expuestos a un amplio rango de experiencia, estas se dan cuenta a través de la rotación las capacidades que contiene su personal en que área se desempeña mejor, aumentando su nivel de productividad, volviéndose una práctica beneficiosa difiriendo a que el trabajador este únicamente especializado en una

única tarea en determinado momento, pero periódicamente rote en tareas distintas llenándolo de motivación y evitando el aburrimiento.



Según el gráfico No. 16 refleja que el 63% de los colaboradores señalan que no se da la rotación de puesto, el 21% obtienen de beneficio experiencias en diferentes áreas y el 16% aplicación de diferentes áreas de conocimientos.

La administración expresa que el índice de rotación es bajo, se da en cualquier momento, según la necesidad se capacita para la nueva área.

En el proceso de observación el tiempo que se pudo conversar con los colaboradores refirieron que hay puesto que están fijos, como las áreas administrativas, el cajero, pero hay otros que si rotan como por ejemplo los que están en cámaras han tenido la experiencia de estar en ventas.

Es importante que los colaboradores puedan tener la capacidad de manejar más de un área, por cualquier circunstancia o alteración que se pueda dar, como por ejemplo que uno de los trabajadores se le presente algún problema fuera de su voluntad y se necesite reponer inmediatamente ese puesto, de igual manera es importante capacitarlos para esa nueva área, por lo cual es conveniente que en la

Distribuidora Rizo Jarquín se capacite a todos los colaboradores en más de un puesto.

## V. CONCLUSIONES

A través de la investigación realizada acerca de los Desafíos que enfrenta la Distribuidora Rizo Jarquín, en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, del municipio de Matagalpa, durante el año 2019, se concluye lo siguiente:

1. Entre los desafíos enfrentados, uno de los principales son las reformas fiscales, políticas salariales, aumento de precios de los productos debido al incremento de los impuestos, afectando su movimiento principal las ventas, poco financiamiento de parte de los bancos, incremento de los intereses en los créditos, bajo porcentaje de participación de la mujer en su fuerza laboral, la introducción de la tecnología requiere más preparación para el personal, y así mejorar la calidad en el servicio, medidas a favor del medio ambiente como es el reciclaje, desmotivación de parte de los colaboradores, a los cuales deben hacer frente la gerencia.

2. Para el mantenimiento de los recursos humanos se está haciendo valer los descanso semanal remunerado, vacaciones, aguinaldo, como parte de sus derechos, hay buena calidad de vida en el trabajo, condiciones ambientales, seguridad en el empleo, no se están otorgando premios, bonos, planes de incentivos, gratificaciones de manera equitativa en relación a las diferentes áreas, y los colaboradores no están reconociendo algunas facilidades y beneficios como parte de esto, las horas extras se están generando por dos motivos por acumulación de tareas y por cumplimiento de actividades y no están siendo tomadas en cuenta, no se da un porcentaje de antigüedad como forma de incentivo, no se está cumpliendo con todas las medidas necesarias para la protección por riesgo laboral, en su mayoría no se da la rotación de puesto lo que no permite desarrollar las experiencias y habilidades del colaborador.

3. Entre los desafíos enfrentados hay positivos y negativos, resaltando los desafíos negativos en el ambiente externos siendo difíciles de controlar como las reformas fiscales, políticas salariales, baja afluencia de clientes, escaso financiamiento, se necesita trabajar en ellos para contrarrestar los que afectan a la empresa, se están aplicando algunas acciones de parte de la gerencia para el mantenimiento de sus recursos humanos, sus planes de incentivos están débiles y los colaboradores no los están reconociendo, de igual manera se valora que muchos indicadores en el subsistema de mantenimiento de recursos humanos van de acuerdo a las leyes del código laboral de Nicaragua como Descanso semanal remunerado, vacaciones, aguinaldo y antigüedad, de igual forma no se están cumpliendo el pago de horas extras, la antigüedad como medio de incentivo, debilidades en cuanto a la protección por riesgo laboral, siendo muy influyente al querer retener el recurso humano, ya que estos son elementos claves para el mantenimiento de ellos.

## VI. BIBLIOGRAFÍAS

- Almandana, A. S. (19 de Agosto de 2016). <https://riuma.uma.es>. (S. A. ABÓN, Editor, S. A. ABÓN, Productor, & SANTIAGO A. ALMADANA ABÓN) Recuperado el 13 de 07 de 2019, de <https://riuma.uma.es>:  
[https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12400/TD\\_ALMADANA\\_ABON\\_Santiago\\_Antonio.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12400/TD_ALMADANA_ABON_Santiago_Antonio.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Álvarez, G. (05 de Noviembre de 2014). [repositorio.upoli.edu.ni](http://repositorio.upoli.edu.ni). Recuperado el 12 de Junio de 2019, de [repositorio.upoli.edu.ni](http://repositorio.upoli.edu.ni):  
<http://repositorio.upoli.edu.ni/120/1/TESIS%20GRETA%20ALVAREZ%20B..pdf>
- Álvarez, G. (Noviembre de 2014). [www.upoli.edu.ni](http://www.upoli.edu.ni). Recuperado el 15 de Septiembre de 2019, de [www.upoli.edu.ni](http://www.upoli.edu.ni).
- Arribas, D. (2012). *Medidas de flexibilidad laboral gestión de recursos humanos*. Universidad de Uvado, Recursos humanos. Uvado: Universidad de Uvado.
- Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley185, Art.57. (30 de Octubre de 1996). *Normas juridicas de Nicaragua*. Recuperado el 20 de Julio de 2019, de Normas juridicas de Nicaragua: <https://Legislacion.Asamblea.gob.ni>
- Asamblea Nacional de Nicaragua Ley de Higiene y Seguridad Laboral . (19 de Abril de 2007). *Normas Jridicas de Nicaragua*. Recuperado el 05 de Agosto de 2019, de Normas Juridicas de Nicaragua: [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/16624DBD812ACC1B06257347006A6C8C?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/16624DBD812ACC1B06257347006A6C8C?OpenDocument)
- Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185, Art. 93. (30 de Octubre de 1996). *Normas Jurídicas de Nicaragua*. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de Normas Jurídicas de Nicaragua: <https://Legislacion.Asamblea.gob.ni>

Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185, Art.109. (30 de Octubre de 1996). *Normas Jurídicas de Nicaragua*. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de Normas Jurídicas de Nicaragua: <https://Legislacion.Asamblea.gob.ni>

Asamblea Nacional de Nicaragua, ley 185, Art.64. (30 de Octubre de 1996). *Normas Jurídicas de Nicaragua*. Recuperado el 12 de Julio de 2019, de Normas Jurídicas de Nicaragua: <https://Legislacion.Asamblea.gob.ni>

Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185, Art.76. (30 de Octubre de 1996). *Normas Jurídicas de Nicaragua*. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de Normas Jurídicas de Nicaragua: <https://Legislacion.Asamblea.gob.ni>

Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185, Art.81. (30 de Octubre de 1996). *Normas Jurídicas de Nicaragua*. Recuperado el 16 de Julio de 2019, de Normas Jurídicas de Nicaragua: <https://Legislacion.Asamblea.gob.ni>

Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185,Art.45. (30 de Octubre de 1996). *Normas Jurídicas de Nicaragua*. Recuperado el 12 de Julio de 2019, de Normas Jurídicas de Nicaragua: <https://Legislacion.Asamblea.gob.ni>

Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 618, Art. 3. (13 de Julio de 2007). *www.ilo.org*. Recuperado el 07 de Junio de 2019, de *www.ilo.org*: [www.ilo.org/dyn/travail/docs/2219/OSH%20LAW.pdf](http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/2219/OSH%20LAW.pdf)

Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 618, Art.96. (19 de Abril de 2007). *Normas Jurídica de Nicaragua*. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de Normas Jurídica de Nicaragua: <https://Legislacion.Asamblea.gob.ni>

Asencio, G. ., (1999). *Análisis de la rotación de puesto desde diferentes perspectivas*. Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Proyectos de Ingeniería. Bajadoz: Congreso internacional de ingeniería de proyectos.

BBC News Mundo. (01 de Agosto de 2019). *www.bbc.com*. Recuperado el 2019 de Septiembre de 2019, de *www.bbc.com*: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49192570>

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera Edición ed., Vol. III). (O. F. Palma, Ed.) Bogotá, Bogotá, Colombia: Pearson Educación.

- Cascante, D., Castro, O., & Saborío, E. (02 de Diciembre de 2014). *repositorio.sibdi.ucr.ac.cr*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de *repositorio.sibdi.ucr.ac.cr*: <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2727/1/37816.pdf>
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F., México D.F., México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos* (Vol. V). México: McGrawhill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital de las organizaciones*. México, México DF, México: McGraw-hill.
- Chiavenato, I. (2007). *El capital de las organizaciones*. México: McGrawhill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F, México D.F, México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F, México D.F., México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal* (Vol. VI). México, México: Printed in México.
- Dolan, L. S., Valle, C. R., Susan, E. J., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (Tercera Edición ed.). España: McGraw hill Interamericana.
- Domènec, M. (23 de marzo de 2016). claves para integrar la ecología a la empresa. (C. d. Domènec Melé, Ed.) *claves para integrar la ecología a la empresa*, I(1), pág. 1.
- Dominguez, M. (2008). factores determinantes en la gestion de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistematicas nuevas tecnologias. *Revista científica pensamiento y gestion*, 131.
- Domínguez, M. S. (07 de 2008). factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemáticas nuevas tecnologías, Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Revista científica pensamiento y gestión*, I(24), 131.
- Escobar, M. S., Herrera, m., & Mendoza, M. E. (4 de 11 de 2019). Matagalpa, Nicaragua.

- Fueyo, J. (09 de Septiembre de 2018). *Doctor*. Recuperado el 01 de Agosto de 2019, de Doctor : <https://holadoctor.com/es/seguros-de-vida/el-seguro-de-vida-grupal-qu%C3%A9-es-y-c%C3%B3mo-funciona>
- Fundacion de mujeres. (2006). *Organización de trabajo flexible*. Fundacion de mujeres, Recursos humanos y patrimonio. Europa: Asociación de Alba plata en Aqual.
- García, A., & Pineda, N. (02 de Febrero de 2016). *repositorio.unan.edu.n*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de repositorio.unan.edu.n: <http://repositorio.unan.edu.ni/2674/>
- Geografía, I. N. (06 de 05 de 2012). *nieg.mx*. (I. N. Geografía, Ed.) Recuperado el 25 de Agosto de 2019, de [nieg.mx: https://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/doctos\\_genbasica/procesamiento\\_informacion.pdf](https://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/doctos_genbasica/procesamiento_informacion.pdf)
- Hernández, R. (01 de Marzo de 2016). *Prezzi*. Recuperado el 20 de Julio de 2019, de Prezzi: [https://prezi.com/hndq4a0d\\_qpd/desafios-del-entorno/](https://prezi.com/hndq4a0d_qpd/desafios-del-entorno/)
- Hernández, S. R. (1997). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F, México: McGRAW-Hill.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, I. P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Vol. V). México DF: Mc Graw Hill.
- Jurídica. (08 de Enero de 2014). */www.encyclopedia-juridica.biz14.com*. Recuperado el 20 de Julio de 2019, de Encilopedia Jurídica: <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/d/gratificaci%C3%B3n/gratificaci%C3%B3n.htm>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración una perspectiva global*. México D.F, México D.F, México: McGraw-Hill.
- Los Recursos humanos.com. (27 de 04 de 2017). *Los Recursos humanos.com*. Recuperado el 14 de 09 de 2019, de Los recursos humanos.com: <https://www.losrecursoshumanos.com/compensaciòn-directa-e-indirecta/>

- Marroquín, L. A. (02 de Mayo de 2019). *www.elsalvador.com*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2019, de *www.elsalvador.com*: <https://www.elsalvador.com/eldiariodehoy/nuevo-gobierno-heredara-economia-con-lento-crecimiento/589442/2019/>
- Martínez, L. E. (05 de Julio de 2019). *www.laprensa.com.ni*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2019, de *www.laprensa.com.ni*: <https://www.laprensa.com.ni/2019/06/05/departamentales/2556374-fincas-cafetalaras-cierran-operaciones-en-matagalpa-debido-a-la-falta-de-financiamiento-provocado-por-la-crisis-sociopolitica>
- Pérez Chavez, J., & Fol Olguín, R. (2019). Manual para el control integral de las nóminas (8a. Ed). En J. Pérez Chavez, & R. Fol Olguín, *Manual para el control integral de las nóminas (8a. Ed)* (pág. 483). México: Editores Unidos S.A.
- Pérez, M. J. (2008). *Contexto de las organizaciones y su entorno: factores determinantes*. Universidad Ovedo. Ovedo: Universidad de Ovedo.
- Prevencion, Quiron. (17 de marzo de 2015). *Quiron Prevencion*. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de Quiron Prevencion: [www.quironprevencion.com/blogs/es/prevenidos/prevencion-riesgos-laborales-prl](http://www.quironprevencion.com/blogs/es/prevenidos/prevencion-riesgos-laborales-prl)
- Puchol, M. L. (2003). Dirección y gestión de recursos humanos (5a. ed.). En L. Puchol Moreno, *Dirección y gestión de recursos humanos (5a. ed.)* (Quinta Edición ed., pág. 433). Madrid, Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Reyno, M. (10 de 2004). Análisis del riesgo político de la internacionalización de la empresa. (M. R. Momberg., Ed.) *Revista académica de economía*, 1(1), 47.
- Rios, H. M. (1999). *Diccionario de recursos humananos: organizacion y direccion*. Madrid, Espana : Ediciones dias de Santos.
- Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. España, España: Shalom.
- Toro, M. (31 de Agosto de 2012). *Abcdelbebe*. Recuperado el 20 de Julio de 2019, de Abcdelbebe: <https://m.abcdelbebe.com/familia/beneficios-de-las-empresas-para-los-empleados-que-son-padres-11592>

Universidad de Sevilla. (20 de Enero de 2017). *Universidad de Sevilla open course ware*. Obtenido de Universidad de Sevilla open course ware: [http://ocwus.us.es/metodos-de-investigacion-y-diagnostico-en-educacion/analisis-de-datos-en-la-investigacion-educativa/Bloque\\_I/page\\_03.htm](http://ocwus.us.es/metodos-de-investigacion-y-diagnostico-en-educacion/analisis-de-datos-en-la-investigacion-educativa/Bloque_I/page_03.htm)

Vega Martínez, S. (07 de Agosto de 2002). *eprints.uanl.mx*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de [eprints.uanl.mx: http://eprints.uanl.mx/5272/1/1020148585.PDF](http://eprints.uanl.mx/5272/1/1020148585.PDF)

Villarroya Martínez, M. (07 de 12 de 2012). *WWW.tdx.cat*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de [WWW.tdx.cat](http://WWW.tdx.cat):  
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/90243/Villarroya.pdf;jsessionid=C5FAE541F3138BCDA0ABEA0D5A052BF8?sequence=1>

Villatoro, A. N. (2012). *Administracion de recursos humanos*. Honduras: UNAH.

Werther, B. W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. VI). (J. M. Chacón, Ed.) México, México D.F, México: Mcgraw-hill Interamericana.

Werther, W. B., & Keith, D. (2000). *Administración de Personal y de Recursos Humanos* (Vol. Quinta Edición). México D.F, México D.F, México: Mc Graw Hill.

## **VII. ANEXOS**



### 1) Anexo #1: Operacionalización de variables

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos externos	Sociales	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Cómo se caracteriza su fuerza laboral?
			Encuesta	Empleados	Marque con una X la característica que corresponde a su persona: a) Hombres__ b) Mujeres__ c) Casados__ d) Solteros __ Característica de la Fuerza Laboral de la empresa Hombres__ Mujeres__
		Económicos	Entrevista	Gerente	¿Qué desafíos económicos está enfrentando la empresa?(Acceso a créditos, Precios de sus productos o servicios, demanda)
			Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de políticas han afectado la marcha de la empresa? (Salarial, Fiscal, Tributario...)
Culturales	Entrevista	Gerente	¿Cómo han impactado los cambios culturales externos en la empresa? (Gustos, preferencia y exigencias de los clientes)		
	Guía de Observación	Empresa	Impacto de los cambios culturales en la empresa		

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos externos				Gustos_ Preferencias_
		Tecnológicos	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Qué efectos ha producido la introducción de nuevas tecnologías en la productividad de la empresa?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de los siguientes efectos ha causado la introducción de la tecnología en la empresa? a) Rapidez mayor productividad__ b) Calidad en los productos o servicios __ c) Desplazamiento de mano de obra__ b) Mayores exigencias de preparación de la fuerza
	Guía de Observación	Empresa	de trabajo __ Efectos que produce la introducción de nuevas tecnologías en la productividad de la empresa Rapidez mayor productividad Calidad en los productos Desplazamiento de mano de obra		

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos Externos	Ecológicos	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿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? a) Charlas de sensibilización __ b) Reciclaje de desechos sólidos__ c) Limpiezas en el ambiente exterior__ d) Reforestación ____ e) Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes ____ f) Ninguna__
		Guía de observación	Empresa	Prácticas que realiza la empresa a favor del cuidado del medio ambiente Charlas de sensibilización Reciclaje de desechos sólidos Limpiezas en el ambiente exterior Reforestación Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes.	
		Sector gubernamental	Entrevista	Gerente	¿En qué aspectos han impactado las reformas gubernamentales a la empresa? ( Costo de los productos, pérdida de mercados, leyes tributaria, leyes de seguridad social)

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos Externos	Administración del capital humano	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Cuáles son los desafíos enfrentados en la administración del capital humanos de la empresa? (Internalización de la actividad, económica, Incremento de la competencia, Presión de sectores oficialistas)
		Productividad	Entrevista	Gerente	¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores? (Por metas, Por tiempo, Por funciones, Ninguna)
			Encuesta	Trabajadores	¿Cómo se mide el desempeño su trabajo? a) Por metas __ b) Por tiempo__ c) Por funciones__ d) Ninguna__  Desempeño de los trabajadores Metas__ Tiempo__ Funciones__
			Guía de Observación	Empresa	
			Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Qué tipo de remuneraciones directas reciben los trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones directas recibe?

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos internos	Remuneración Directa	Guía de Observación	Empresas	a) Salario o sueldo ___ b) Premios ___ c) Comisiones ___ d) Bonos ___  Tipos de remuneraciones directas reciben los empleados  Salario o sueldo ___ Premios ___ Comisiones ___ Bonos ___
		Salario	Entrevista  Observación directa	Gerente o Responsable de RRHH  Empresa	¿Qué parámetros utiliza la empresa para estipular los salarios? (Nivel académico, Responsabilidad en la empresa, Demanda del puesto, Otros)  Parámetros que utiliza la empresa para estipular los salarios Nivel Académico Responsabilidad en la empresa Demanda del puesto Otros

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos Internos	Premios	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿De qué forma se premia a los trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	<p>¿De qué forma recibe bonos usted departe de la organización?</p> <p>a) Radios __</p> <p>b) Teléfonos __</p> <p>c) Lo ubican en el mural del mes __</p> <p>d) Dinero __</p> <p>e) Especie__</p> <p>f) No se les otorga premios__</p> <p>g) No aplica__</p>
			Observación directa	Empresa	<p>Forma en que reciben bonos los trabajadores de la organización</p> <p>Radios</p> <p>Teléfonos</p> <p>Lo ubican en el mural del mes</p> <p>Dinero</p> <p>Especie</p> <p>No se les otorga premios</p> <p>No aplica</p>

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos Internos				
		Comisiones	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿En base a qué se pagan las comisiones a los trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Qué tipo de comisiones recibe? a) Por volúmenes de ventas__ b) En base a porcentaje de precios de ventas__ c) Ninguna __
	Observación directa	Empresa	Tipo de comisiones a los trabajadores Por volúmenes de ventas En base a porcentajes de precios de ventas Ninguna		
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos Internos	Bonos	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Qué tipo de bono otorgan a sus empleados?
			Encuesta	Trabajadores	¿Qué tipos de bonos recibe usted? a) Productividad__ b) Nivel de venta __ c) Nivel de metas__ d) No se otorgan bonos__
		Observación	Empresa	Tipos de bonos a los empleados	

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Sistema de Retención de RRHH	Desafíos internos		directa		Productividad Nivel de venta Nivel de metas No se otorgan bonos
		Remuneraciones por ley	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Qué remuneraciones indirectas les brinda a sus trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿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__  Tipos de remuneraciones indirectas que reciben los trabajadores  Planes de incentivos__ Gratificaciones__ Pagos de horas extras__
	Observación directa	Empresas			

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos Internos	Remuneraciones por ley			Riesgos laboral__ Descanso semanal remunerado__ Vacaciones__ Aguinaldo__ Antigüedad__
		Planes de Incentivos	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿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? a) Compensaciones__ b) Reconocimientos__ c) Apreciación__ d) No aplica__
Observación directa	Empresa	Tipos de incentivos que utiliza la empresa para motivar y retener a sus trabajadores  Compensaciones Reconocimientos Apreciación No aplica			
		Gratificaciones	Entrevista	Gerente o Responsable	¿Se pagan gratificaciones a los trabajadores? (Si es Si: Que tipos de gratificaciones)

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Sistema de Retención de RRHH	Desafíos Internos		Encuesta	de RRHH Trabajadores	<p>¿Cuál de las siguientes gratificaciones son concedidas por la empresa a los trabajadores?</p> <p>a) Por cumpleaños__</p> <p>b) Casamientos__</p> <p>c) Nacimiento de un hijo__</p> <p>d) Festividades Navideñas__</p> <p>e) Fiestas patrias __</p> <p>f) Ninguna de las anteriores __</p> <p>g) No aplica__</p> <p>Gratificaciones concedidas por la empresa a los trabajadores</p> <p>Por cumpleaños__</p> <p>Casamientos__</p> <p>Nacimiento de un hijo__</p> <p>Festividades Navideñas__</p> <p>Fiestas patrias __</p> <p>Ninguna de las anteriores __</p>
			Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Se pagan horas extras a los trabajadores?
		Pago de horas Extras	Encuesta	Trabajadores	¿En qué circunstancias la empresa requiere que los

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos Internos				trabajadores realicen horas extras? a) Cumplimiento de actividades__ b) Acumulación de tareas __ c) Trabajos realizados fuera de la empresa__ d) No aplica__
		Riesgo laboral	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Qué medidas de prevención de riesgos tiene establecida la empresa?
		Riesgo laboral	Encuesta	Trabajadores	¿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 __ Acciones que realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales Afiliarlos al seguro social__ Exámenes médicos ocupacionales __ Concientización __ Capacitación __ Medidas de protección__ Políticas de Seguridad __
			Guía de Observación	Empresa	

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Descanso Semanal remunerado	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿De qué manera están establecidos los días de descanso remunerado o séptimo día?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuándo se le otorga su día libre o séptimo día?  a) Fines de semana__ b) Durante la semana__ c) Descanso semanal remunerado__
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Vacaciones	Observación directa	Empresa	Descanso remunerado o séptimo día Fines de semana Durante la semana Descanso semanal remunerado
			Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Cómo se otorgan las vacaciones de los trabajadores? (pagadas o descansadas)
			Encuesta	Trabajadores	¿De qué forma goza sus vacaciones establecidas por el código laboral?  a) Mensual__

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Retención de RRHH			Guía de Observación	Empresa	b) Semestral__ c) Anual__ d) Pagadas__  Forma en que goza de las vacaciones el trabajador por el código laboral Mensual__ Semestral__ Anual__ Pagadas__
		Aguinaldo	Entrevista	Gerente Responsable de RRHH	¿De qué manera la empresa realiza el pago de aguinaldo?
			Encuesta	Trabajadores	¿De qué manera la empresa le otorga su aguinaldo? a) Mensual__ b) Anual__ c) Proporcional __ Manera de que la empresa otorga el aguinaldo
		Guía de Observación	Empresa	Mensual__ Anual__ Proporcional __	

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Retención de RRHH					
		Antigüedad	Entrevista	Gerente Responsable de RRHH	¿Se paga antigüedad a sus trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Recibe pago por años de antigüedad laboral? a) Si___ b) No___ Pago de Antigüedad a los trabajadores Si___ No___
Observación directa	Empresa	Pago de antigüedad a los trabajadores Si No			

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Seguro de vida del grupo	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿La empresa cuenta con una póliza de seguro de vida para sus trabajadores en caso de fallecimiento?
			Encuesta	Trabajadores	¿Goza usted de un seguro de vida colectivo en su empresa? a) Si__ b) No__
			Observación directa	Empresa	Póliza de seguro colectivo en la empresa Si No
Subsistema de Retención de RRHH		Reconocimientos	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿De qué manera la empresa reconoce sus trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su desempeño) a) Financiera__ b) No financiera__ c) No Aplica__ Reconocimiento por desempeño
			Guía de Observación	Empresa	Financiera__ No financiera__ No Aplica__

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
	Desafíos internos				
	Desafíos internos	Condiciones ambientales	Entrevista  Encuesta	Gerente o Responsable de RRHH  Trabajadores	<p>¿Cuáles de las condiciones ambientales se les garantiza a los empleados en su medio de trabajo?</p> <p>¿Cuáles de las siguientes condiciones ambientales favorecen su desempeño?</p> <p>a) Iluminación adecuada__  b) Aislamiento de ruido__  c) Temperaturas adecuadas__  d) Todas __  e) Ninguna__</p> <p>Condiciones ambientales que favorecen el desempeño</p> <p>Iluminación adecuada__  Aislamiento de ruido__  Temperaturas adecuadas__  Todas __  Ninguna__</p>
	Desafíos internos	Condiciones	Guía de Observación	Empresa	

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
		ambientales			
	Desafíos internos	Calidad de vida en el trabajo	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿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? a) Remuneraciones __ b) Mejores relaciones laborales__ c) Mejores condiciones del local __ d) Ninguna__	
Guía de Observación		Empresa	Acciones que realiza la empresa para garantizar la calidad de vida en el trabajo Remuneraciones __ Mejores relaciones laborales__ Mejores condiciones del local __ Ninguna__		
		Seguridad en el empleo	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿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__

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
			Guía de Observación	Empresa	Prevención de robos__ Prevención de incendios__ Ninguna__ Acciones que realiza la empresa para garantizar la seguridad en el empleo Prevención de accidentes__ Prevención de robos__ Prevención de incendios__ Ninguna__ Todas__
		Rotación de puestos	Entrevista	Gerente Responsable de RRHH	¿Cómo es el índice de rotación de puesto en su empresa? (alto, bajo, no se da, a qué obedece)
			Encuesta	Trabajadores	¿Cómo le beneficia la rotación de puestos? 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 No. 2**

### **Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa**

#### **Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**

##### **Entrevista**

Dirigida al Sr. Marvin Herrera

Administrador de “Distribuidora Rizo Jarquín, Matagalpa”

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresa de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM- MATAGALPA), sede de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-MANAGUA), estamos realizando una investigación con el objetivo de obtener información acerca de los desafíos que enfrentan las PYMES para el mantenimiento de los Recursos Humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019

La información que usted nos facilite será de suma importancia, debido que se trata de nuestro seminario de graduación para optar a la licenciatura de Administración de Empresas.

Datos para uso exclusivamente Académico. Agradeciéndole de antemano su valiosa colaboración y confianza.

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 han afectado la marcha de la empresa? (Salarial, Fiscal, Tributario...)
4. ¿Cómo han impactado los cambios culturales externos en la empresa? (Gustos, preferencia y exigencias de los clientes)
5. ¿Qué efectos ha producido la introducción de nuevas tecnologías en la productividad de la empresa?
6. ¿Cómo la empresa se ha responsabilizado con el cuidado del medio ambiente?
7. ¿En qué aspectos han impactado las reformas gubernamentales a la empresa? ( Costo de los productos, pérdida de mercados, leyes tributaria, leyes de seguridad social)

8. ¿Cuáles son los desafíos enfrentados en la administración del capital humanos de la empresa? (Internalización de la actividad, económica, Incremento de la competencia, Presión de sectores oficialistas)
9. ¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores? (Por metas, Por tiempo, Por funciones, Ninguna)
10. ¿Qué tipo de remuneraciones directas reciben los trabajadores?
11. ¿Qué parámetros utiliza la empresa para estipular los salarios? (Nivel académico, Responsabilidad en la empresa, Demanda del puesto, Otros)
12. ¿De qué forma se premia a los trabajadores?
13. ¿En base a 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. ¿Se pagan gratificaciones a los trabajadores?  
(Si es Si: Que tipos de gratificaciones)
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. ¿Paga antigüedad a sus trabajadores?
23. ¿La empresa cuenta con una póliza de seguro de vida para sus trabajadores en caso de fallecimiento?
24. ¿De qué manera la empresa reconoce sus trabajadores?
25. ¿Cuáles de las condiciones ambientales se les garantiza a los empleados en su medio de trabajo?
26. ¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar la calidad de vida en el trabajo del empleado?
27. ¿Qué acciones se ponen en práctica para garantizar la seguridad en el empleo a los trabajadores?
28. ¿Cómo es el índice de rotación de puesto en su empresa? (alto, bajo, no se da, a qué obedece)



### **Anexo No. 3**

#### **Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa**

#### **Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**

#### **Encuesta**

Dirigida a los colaboradores de “Distribuidora Rizo Jarquín, Matagalpa”

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresa de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM- MATAGALPA), sede de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-MANAGUA), estamos realizando una investigación con el objetivo de obtener información acerca de los desafíos que enfrentan la Distribuidora Rizo Jarquín para el mantenimiento de los Recursos Humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019

La información que usted nos facilite será de suma importancia, debido que se trata de nuestro seminario de graduación para optar a la licenciatura de Administración de Empresas.

Datos para uso exclusivamente Académico. Agradeciéndole de antemano su valiosa colaboración y confianza.

1. Marque la 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) Rapidez 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 sólidos\_\_
- c) Limpiezas en el ambiente exterior\_\_
- d) Reforestación \_\_\_\_
- e) Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes \_\_\_\_
- f) Ninguna\_\_

4. ¿Cómo se mide el desempeño de su trabajo?

- a) Por metas
- b) Por tiempo
- c) Por funciones
- d) Ninguna

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

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

6. ¿Qué tipo de premio recibe usted de parte de la organización?

- a) Radio\_\_
- b) Teléfono \_\_
- c) Lo ubican en el mural del mes\_\_
- d) Dinero \_\_
- e) Especie\_\_\_\_
- f) No se les otorga premios\_\_
- g) No aplica\_\_

7. ¿Qué tipo de comisiones recibe?

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

8. ¿Qué tipos de bonos recibe usted?

Productividad\_\_

Seguridad en el empleo\_\_

Motivación\_\_

Satisfacción laboral\_\_

No se otorgan bonos\_\_

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

Planes de incentivos\_\_

Gratificaciones\_\_

Pagos de horas extras\_\_

Riesgos laboral\_\_

Descanso semanal remunerado\_\_

Vacaciones\_\_

Aguinaldo\_\_

Antigüedad\_\_

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

Compensaciones\_\_

Reconocimientos\_\_

Apreciación\_\_

No aplica\_\_

11. ¿Cuál de las siguientes gratificaciones son concedidas por la empresa a los trabajadores?

Por cumpleaños\_\_

Casamientos\_\_

Nacimiento de un hijo\_\_

Festividades Navideñas\_\_

Fiestas patrias \_\_

Ninguna de las anteriores \_\_

No aplica\_\_

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

Cumplimiento de actividades\_\_

Acumulación de tareas \_\_

Tareas asignadas fuera de oficina----

No aplica\_\_

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

Afiliarlos al seguro social\_\_

Exámenes médicos ocupacionales \_\_

Concientización \_\_

Capacitación \_\_

Medidas de protección\_\_

Políticas de Seguridad \_\_

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

Fines de semana\_\_

Durante la semana\_\_

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

Mensual\_\_

Semestral\_\_

Anual\_\_

Pagadas\_\_

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

Mensual\_\_

Anual\_\_

Proporcional \_\_

17. ¿Recibe pago por años de antigüedad laboral?

Si\_\_

No\_\_

18. ¿Goza usted de un seguro de vida colectivo en su empresa?

Si\_\_

No\_\_

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

Financiera\_\_

No financiera\_\_

No Aplica\_\_

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

Iluminación adecuada\_\_

Aislamiento de ruido\_\_

Temperaturas adecuadas\_\_

Todas \_\_

Ninguna\_\_

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

Remuneraciones \_\_

Mejores relaciones laborales\_\_

Mejores condiciones del local \_\_

Ninguna\_\_

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

Prevención de accidentes\_\_

Prevención de robos\_\_

Prevención de incendios\_\_

Ninguna\_\_

Todas\_\_

23. ¿Cómo le beneficia la rotación de puestos?

Aplicación de diferentes áreas de conocimiento\_\_

Experiencia en diferentes áreas \_\_

Mejora de habilidades físicas \_\_

No se da la rotación de puestos\_\_



## Anexo No. 4

### Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa

### Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

### Guía de Observación

#### Aplicada a la empresa: Distribuidora Rizo Jarquín

Objetivo: Analizar los desafíos que enfrentan las pymes en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa

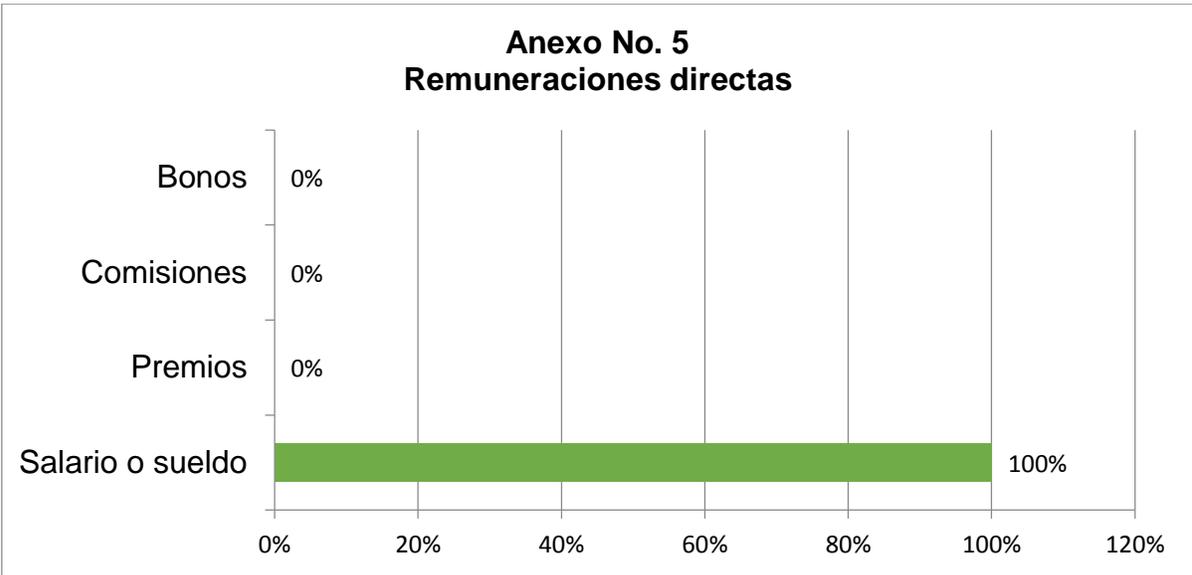
1. Característica de la fuerza laboral	SI	NO	N/A
Hombres			
Mujeres			
2. Impacto de los Cambios Culturales en la Empresa	SI	NO	N/A
Gustos			
Preferencias			
3. Efectos que produce la introducción de nuevas tecnologías en la productividad de la empresa	SI	NO	N/A
Rapidez mayor productividad			
Calidad en los productos o servicios			
Desplazamiento de mano de obra			
4. Prácticas que realiza la empresa a favor del cuidado del medio ambiente	SI	NO	N/A
Charlas de sensibilización			
Reciclaje de desechos solidos			
Limpiezas en el ambiente exterior			
Reforestación			
Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes			
5. El desempeño de los trabajadores se mide través de:	SI	NO	N/A

Metas			
Tiempo			
Funciones			
6. Tipos de remuneraciones directas que reciben los empleados	SI	NO	N/A
Salario o sueldo			
Premios			
Comisiones			
Bonos			
7. Parámetros que utiliza la empresa para estipular los salarios	SI	NO	N/A
Nivel Académico			
Responsabilidad en la empresa			
Demanda del puesto			
Otros			
8. Forma en que reciben bonos los trabajadores de la organización	SI	NO	N/A
Radios			
Teléfonos			
Lo ubican en el mural del mes			
Dinero			
Especie			
No se le otorga premios			
No aplica			
9. Tipos de comisiones a los trabajadores	SI	NO	N/A
Por volúmenes de ventas			
En base a porcentajes de precios de ventas			
Ninguna			
10. Tipos de bonos a los empleados	SI	NO	N/A
Productividad			
Nivel de ventas			

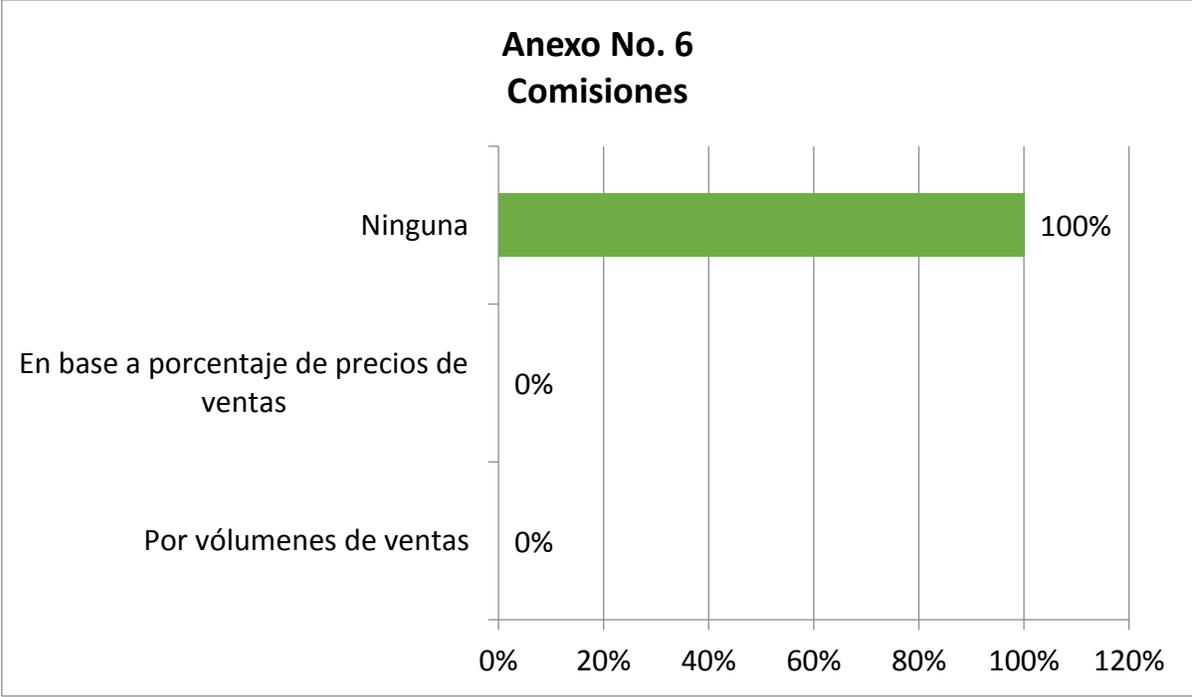
Nivel de metas			
No se otorgan bonos			
11. Tipos de remuneraciones indirectas que reciben los trabajadores	SI	NO	N/A
Planes de incentivos			
Gratificaciones			
Pagos de horas extras			
Riesgos laboral			
Descanso semanal remunerado			
Vacaciones			
Aguinaldo			
Antigüedad			
12. Tipos de incentivos que utiliza la empresa para motivar y retener a sus trabajadores	SI	NO	N/A
Compensaciones			
Reconocimientos			
Apreciación			
No aplica			
13. Gratificaciones concedidas por la empresa a los trabajadores	SI	NO	N/A
Por cumpleaños			
Casamientos			
Nacimiento de un hijo			
Festividades Navideñas			
Fiestas patrias			
Ninguna de las anteriores			
14. Acciones que realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales	SI	NO	N/A
Afiliarlos al seguro social			
Exámenes médicos ocupacionales			
Concientización			
Capacitación			

Medidas de protección			
Políticas de Seguridad			
15. Descanso remunerado o séptimo día	SI	NO	N/A
Fines de semana			
Durante la semana			
Descanso semana remunerado			
16. Forma en que goza el trabajador de las vacaciones establecidas por el código laboral	SI	NO	N/A
Mensual			
Semestral			
Anual			
Pagadas			
17. Manera en que la empresa le otorga el aguinaldo	SI	NO	N/A
Mensual			
Anual			
Proporcional			
18. Pago de antigüedad a los trabajadores	SI	NO	N/A
Si			
No			
19. Póliza de seguro colectivo en la empresa	SI	NO	N/A
Si			
No			
20. Reconocimiento por desempeño	SI	NO	N/A
No Aplica			
Financiera			
No financiera			
21. Condiciones ambientales que favorecen el desempeño	SI	NO	N/A
Iluminación adecuada			
Aislamiento de ruido			
Temperaturas adecuadas			

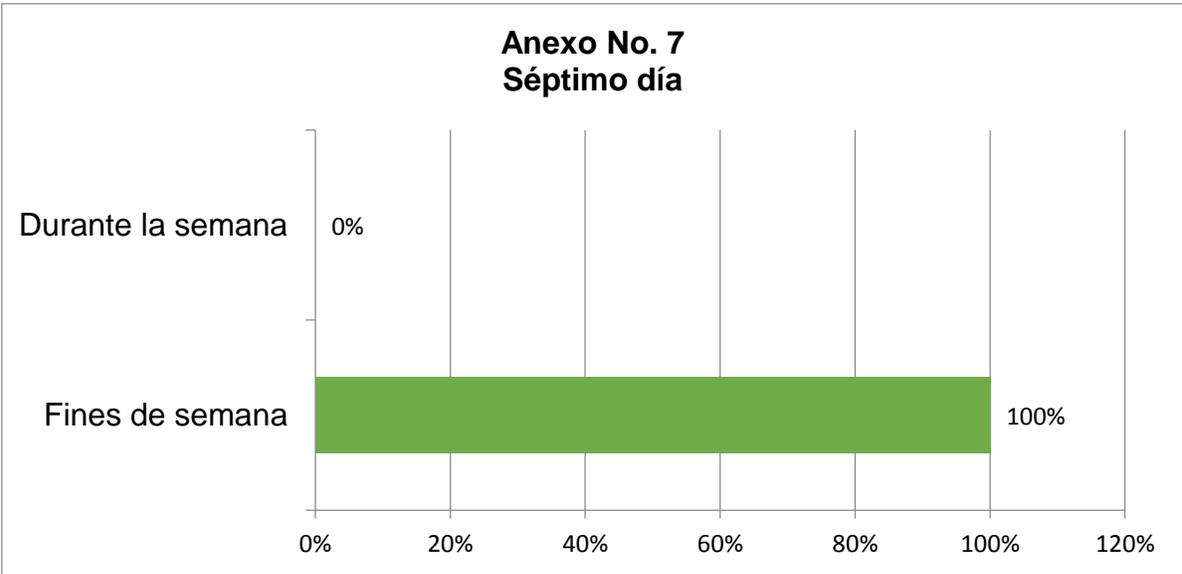
Todas			
Ninguna			
22. Acciones que realiza la empresa para garantizar su calidad de vida en el trabajo	SI	NO	N/A
Remuneraciones			
Mejores relaciones laborales			
Mejores condiciones del local			
Ninguna			
23. Acciones que realiza la empresa para garantizar su seguridad en el empleo	SI	NO	N/A
Prevención de accidentes			
Prevención de robos			
Prevención de incendios			



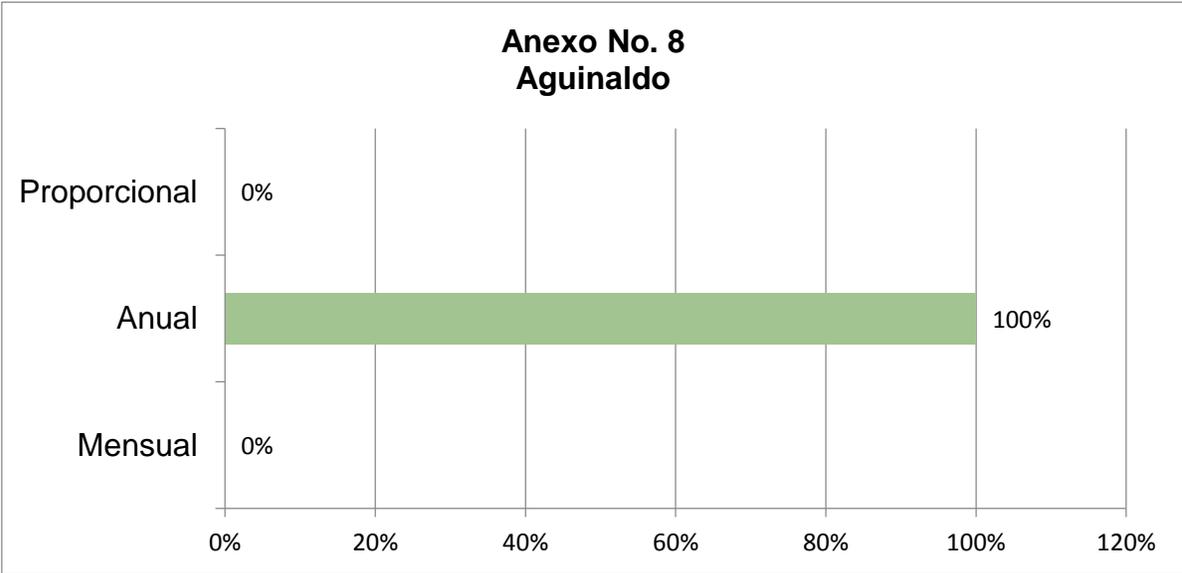
Fuente: Autoría propia (Escobar, Herrera, & Mendoza, 2019) a partir de encuestas aplicadas.



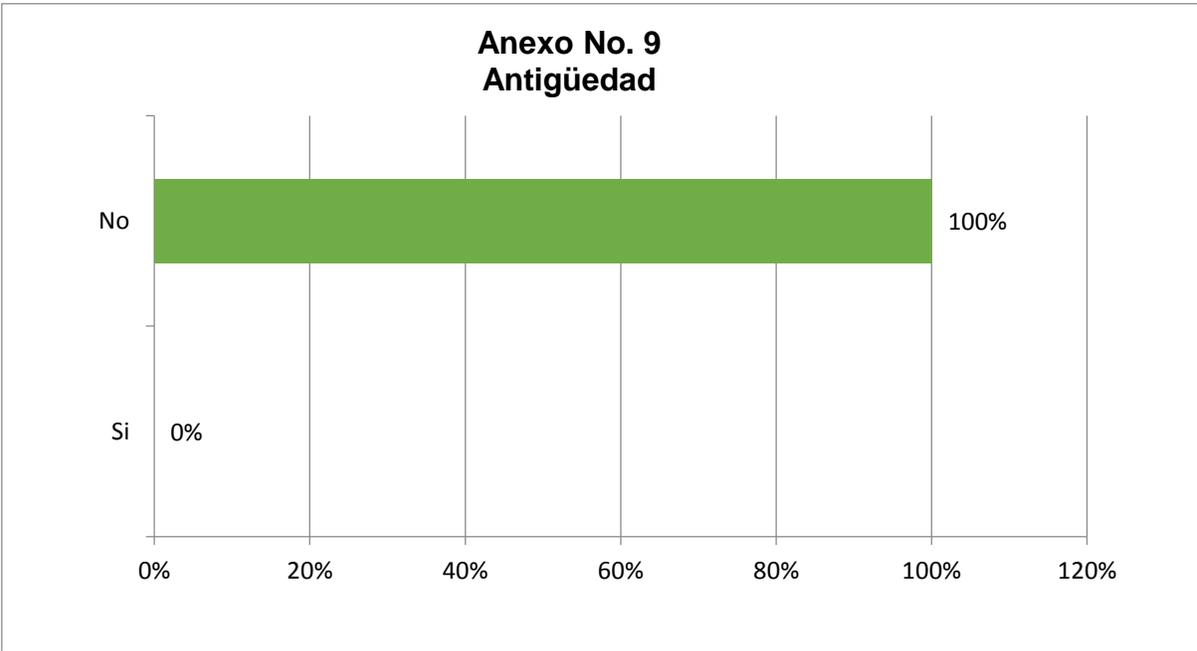
Fuente: Autoría propia (Escobar, Herrera, & Mendoza, 2019) a partir de encuestas aplicadas.



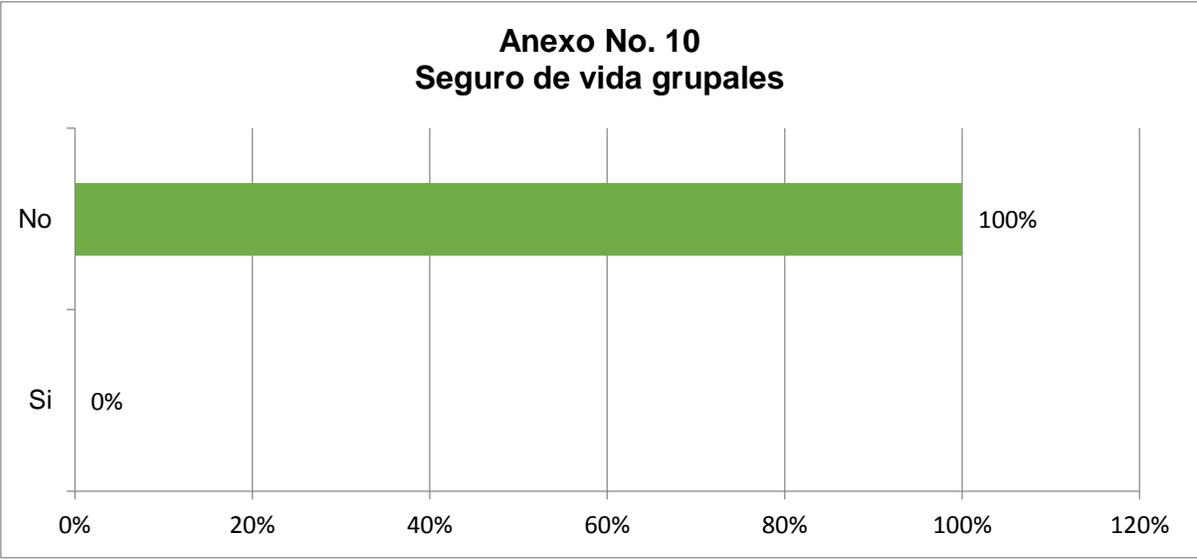
Fuente: Autoría propia (Escobar, Herrera, & Mendoza, 2019) a partir de encuestas aplicadas.



Fuente: Autoría propia (Escobar, Herrera, & Mendoza, 2019) a partir de encuestas aplicadas.



Fuente: Autoría propia (Escobar, Herrera, & Mendoza, 2019) a partir de encuestas aplicadas.



Fuente: Autoría propia (Escobar, Herrera, & Mendoza, 2019) a partir de encuestas aplicadas.

## Anexo No. 11

Tecnología utilizada en el área de facturación a través de computadoras



*Fuente: Autoría propia (Escobar, Herrera, & Mendoza, 2019) a partir de observación directa*

Tecnología utilizada en el área de facturación a través de computadoras cajero.



*Fuente: Autoría propia (Escobar, Herrera, & Mendoza, 2019) a partir de observación directa*

## Anexo No. 12

Bodegas donde se reciclan las cajas de cartón para ser reutilizadas



*Fuente: Autoría propia (Escobar, Herrera, & Mendoza, 2019) a partir de observación directa*

Bodegas donde se reciclan las cajas de cartón para ser reutilizadas



*Fuente: Autoría propia (Escobar, Herrera, & Mendoza, 2019) a partir de observación directa*

### Anexo No. 13

Canasta básica entregada a un colaborador como medio de gratificación



*Fuente: Autoría propia (Escobar, Herrera, & Mendoza, 2019) a partir de observación directa*

### Anexo No. 14

Señalizaciones de peligros



*Fuente: Autoría propia (Escobar, Herrera, & Mendoza, 2019) a partir de observación directa*

## Anexo No. 15

Uso de lámparas para una adecuada iluminación



*Fuente: Autoría propia (Escobar, Herrera, & Mendoza, 2019) a partir de observación directa*

Abanicos para mitigar las temperaturas altas





*Fuente: Autoría propia (Escobar, Herrera, & Mendoza, 2019) a partir de observación directa*

### **Anexo No. 16**

Uso de extintores en caso de incendio



*Fuente: Autoría propia (Escobar, Herrera, & Mendoza, 2019) a partir de observación directa*

## Ruta de emergencia



*Fuente: Autoría propia (Escobar, Herrera, & Mendoza, 2019) a partir de observación directa*

Vigilante y cámaras de seguridad en caso de robos



*Fuente: Autoría propia (Escobar, Herrera, & Mendoza, 2019) a partir de observación directa*



Cámara de seguridad

*Fuente: Autoría propia (Escobar, Herrera, & Mendoza, 2019) a partir de observación directa*