



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa**  
**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**FAREM-MATAGALPA**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas

**Tema general**

Desafíos que enfrentan las Pequeñas y Mediana Empresas (PYMES) en el subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

**Subtema**

Desafíos que enfrentan la Gasolinera INES GALEANO en el subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos en el municipio de Sébaco departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

**Autores del Trabajo:**

Carlos Alberto Rayo Sobalvarro

Cintya de los Ángeles Silva Padilla.

**Tutora:**

MSc: Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, Nicaragua, 24 de Enero del 2020





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa**  
**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**FAREM-MATAGALPA**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas

**Tema general**

Desafíos que enfrentan las Pequeñas y Mediana Empresas (PYMES) en el subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

**Subtema**

Desafíos que enfrentan la Gasolinera INES GALEANO en el subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos en el municipio de Sébaco departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

**Autores del Trabajo:**

Carlos Alberto Rayo Sobalvarro

Cintya de los Ángeles Silva Padilla.

**Tutora:**

MSc: Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, Nicaragua, 24 de Enero del 2020

## TEMA

Desafíos que enfrentan las Pequeñas y Mediana Empresas (PYMES) en el subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

## SUBTEMA

Desafíos que enfrentan la Gasolinera INES GALEANO en el subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos en el municipio de Sébaco departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

## Contenido

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
VALORACION DE TUTORA .....	iv
RESUMEN .....	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	19
III. OBJETIVOS .....	20
3.1. Objetivos General:.....	20
3.2. Objetivos Específicos:.....	20
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA .....	21
4.1. Desafíos que enfrentan las PYMES.....	21
4.1.1. Desafíos del entorno .....	21
4.1.1.1. Desafíos externos.....	22
4.1.1.1.1. Desafíos sociales.....	23
4.1.1.1.2. Desafío: cambios económicos.....	24
4.1.1.1.3. Desafío: cambios políticos.....	26
4.1.1.1.4. Desafío: cambios tecnológicos.....	27
4.1.1.1.5. Desafío: cambios ecológicos .....	29
4.1.1.1.6. Desafío del sector gubernamental.....	31
4.1.1.2. Desafíos internos.....	32
4.1.1.2.1. Desafío de la administración de capital humano.....	33
4.1.1.2.2. Desafío de la cultura organizacional .....	35
4.1.1.3. Desafío de la productividad.....	37
4.2. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos.....	38

4.2.1. Remuneración .....	39
4.2.1.1. La remuneración económica directa.....	40
4.2.1.1.1. Salarios .....	41
4.2.1.1.2. Premios.....	42
4.2.1.1.3. Comisiones .....	44
4.2.1.1.4. Bonos.....	46
4.2.1.2. La remuneración económica indirecta:.....	48
4.2.1.2.1. Por ley.....	49
4.2.1.2.2. Voluntaria.....	61
4.2.1.3. Extraeconómica.....	63
4.2.1.3.1. Relativa al ambiente de trabajo .....	63
V. CONCLUSIONES .....	74
VI. BIBLIOGRAFIA.....	75
VII. ANEXOS .....	80

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por darme la vida, las fuerzas para salir adelante a pesar de los problemas y el conocimiento necesario en el transcurso de estos años que han sido muy importantes para mi formación profesional.

A mi madre, por demostrarme su amor y apoyo incondicional, mis hermanos, toda mi familia, que con sus oraciones demostraron ser un pilar fundamental de motivación para desarrollarme con grandes metas y propósitos en mi vida, coronando la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

*Cintya de los Angeles Silva Padilla*

## DEDICATORIA

Para iniciar quiero dedicar este logro a mí mismo, por resistir y mantenerme firme a lo largo de los obstáculos presentados, así mismo, por buscar en mi mente pensamientos que me motiven y me permitan seguir adelante sin importar la dificultad de este camino.

Mi madre es la luz de mis ojos y le agradezco por apoyarme, amarme y soportarme, por estar presente en momentos felices y melancólicos siendo ella un motor para mi desarrollo, por lo que comparto con orgullo este logro.

Igualmente, a todas aquellas personas que mi existencia es relevante en sus vidas y comparten mi felicidad.

*Carlos Alberto Rayo Sobalvarro*

## AGRADECIMIENTO

No es fácil señalar a todas las personas que de cierto modo han influido en el transcurso del desarrollo profesional durante estos cinco años, agradecemos al empeño y dedicación que dieron nuestros docentes de la universidad, transmitiendo conocimientos y guiándonos por el camino de la enseñanza, así pues a todo el personal de la universidad por formar parte de mantener la tranquilidad, seguridad y limpieza para que estuviéramos recibiendo de la mejor manera nuestras respectivas asignaturas y que serán de importancia para el desarrollo profesional y personal.

Agradecemos especialmente a Msc. Lily del Carmen Soza, quien ha sido gran ejemplo de guía para mostrarnos la esencia pura de ser un profesional.

No se puede olvidar de agradecer a la familia por el apoyo incondicional y constante en esta etapa, por esperarnos todos los días después de un día de trabajo y de ir a la universidad.

Gracias a nuestro padre celestial por darnos esta gran oportunidad de graduarnos para ser mejores personas.

Gracias!

*Cintya Silva*

*Carlos Rayo*

## VALORACION DE TUTORA



### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN- MANAGUA FAREM- MATAGALPA.

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: Cintya de los Angeles Silva Padilla con N° de carnet 15066737 y Carlos Alberto Rayo Sobalvarro con N° de carnet, con el Tema General: Desafíos que enfrentan las PYMES en el subsistema mantenimiento de los Recursos Humanos, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019. Y correspondiente al Subtema: Desafíos que enfrentan la Gasolinera INES GALEANO en el subsistema mantenimiento de los Recursos Humanos en el municipio de Sébaco departamento de Matagalpa, durante el año 2019 el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

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

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

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

Tutora

*MSc. Lily del Carmen Soza López*

## RESUMEN

El mantenimiento de recursos humanos es una de las actividades más desafiantes para el área administrativa, puesto que en ella se presenta diferentes tipos de desafíos que serán controlados por la actividad económica de la empresa y el entorno que ella se encuentra, los desafíos que enfrentan Gasolinera INES GALEANO se ven reflejado en el subsistema de mantenimiento de su capital humano, ya que de esta manera se dan a conocer cada una de las funciones y objetivos establecidos por la gerencia.

A raíz de la crisis sociopolítica que enfrenta el país, ha traído diferentes problemas afectando directamente de forma general a las pequeñas y medianas empresas, desde los inicios de la crisis el país tuvo afectaciones directas en el desarrollo de la economía nacional, surgiendo obstáculos que impedían el transporte de materia prima, incremento en los impuestos y variación en precios.

Así, analizar los desafíos que enfrentan Gasolinera INES GALEANO es un reto que como investigadores surge de gran interés para desarrollar habilidades y enriquecer conocimientos que permitan ser valorados y puestos en práctica en el transcurso del mercado laboral. De igual forma se basa en dar respuestas a los objetivos planteados en el estudio investigativo con el propósito de conocer en qué situación se encuentra la empresa.

La empresa utiliza las remuneraciones que se apegan a la ley, respetando dicho contenido y realizado cada actividad conforme a este, no obstante, las retribuciones voluntarias no son puestas en práctica por la empresa, mostrando una falta de motivación en el personal, dando como efecto la baja productividad, insatisfacción laboral, y afectando el clima laboral.

## I. INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como objetivo conocer cuál es la situación actual por la cual se enfrenta la Gasolinera INES GALEANO, con respecto a los desafíos que ella resiste para mantener su fuerza laboral a causa de la crisis sociopolítica por la cual está pasando el país dicha crisis que dio inició en abril del año 2018.

La investigación de esta problemática social surge con el interés de conocer diferentes variables, e identificar la relación que la crisis nacional tiene con la Gasolinera INES GALEANO, intentando conocer factores que verifiquen en qué manera ha sido afectada y analizar las medidas que ha utilizado para enfrentar la crisis económica y poder mantenerse en el mercado.

En el desarrollo de la investigación, se pretende identificar los diferentes desafíos que enfrenta la Gasolinera INES GALEANO en el subsistema de mantenimiento de recursos humanos, y de igual forma; describir el subsistema de mantenimiento de recursos humanos implementados por dicha empresa.

El trabajo de investigación será de utilidad para las empresas y colaboradores, ya que, a través de éste se brindará posibles soluciones ante las dificultades actuales y futuras que puedan perjudicar la estabilidad de cualquier empresa, de igual manera, es importante señalar que la información recabada podrá servir como pauta para la implantación de nuevos métodos y estrategias que ayudaran principalmente a las empresas a poder mantenerse en el ambiente empresarial tan dinámico.

Por consiguiente, en dicho estudio fue necesario realizar una exploración bibliográfica cuyo objetivo fue encontrar antecedentes de investigación que permitieron facilitar información complementaria a este trabajo.

En la universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador se realizó una tesis para optar al título de maestría en Dirección de Empresas, con el tema estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas Empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito. Con el objetivo de conocer y analizar cuál es la situación actual de la gestión del Talento Humano registrado en las pequeñas y medianas Empresas que comercializan servicios y equipamientos para centro de datos, principalmente en la materia de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y Administración de la compensación. Llegando a la conclusión que no se encontró constituido un departamento encargado del talento humano en la Empresa, además al carecer de este departamento se observaron varios problemas en temas Administrativos (Trujillo, 2018).

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

En Managua, Nicaragua se realizó una investigación para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas, con el tema Gestión de Recursos Humanos, con el objetivo de analizar e identificar las compensaciones de recursos humanos a través de los instrumentos utilizados para un pago justo y equitativo,

llegando a las conclusiones que el subsistema de compensación es un elemento estratégico para la administración de RRHH (Lopez & Otero, 2015).

En la UNAN FAREM Matagalpa se realizó una monografía para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, con el tema influencia de subsistema de retención de recursos humanos en la satisfacción laboral de Agroexportadora ZESCO Matagalpa. Con el objetivo de analizar la influencia entre ambas variables. Llegando a la conclusión de que el sistema de remuneración se ajusta a la necesidad de los empleados, sin embargo no cuentan con las condiciones (Luquez & Lopez, 2015).

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

Los antecedentes fueron de mucha utilidad para concretar variables e indicadores, asimismo, dieron respuesta a los objetivos de investigación y proporcionaron teoría para complementar la información.

Para realizar el estudio investigativo fue indispensable la elaboración del diseño metodológico que se utilizó para recolectar y analizar las variables medibles que se especificaron en esta investigación. El diseño del estudio define los tipos de estudio que se llevaron a cabo, asimismo, se analizaron resultados a través de instrumentos que fueron puestos en práctica y de gran importancia para dar respuestas a los objetivos de investigación.

## 1.1. Tipo de estudio

### 1.1.1. Según el paradigma filosófico

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

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

Por consiguiente, el paradigma sustentó esta investigación científica, ya que, como investigadores se necesitó aclarar la manera de percibir las cosas, utilizando diferentes teorías conceptuales para la toma de decisión, con el fin de mejorar o transformar la realidad, facilitando los medios para que se obtenga resultados positivos que sean generadores del cambio, puesto que, este estudio se enfocó en buscar alternativas que den solución real a la problemática que enfrenta la Gasolinera INES GALEANO en la actualidad.

#### 1.1.1.1. Paradigma positivista

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

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

Es decir, las investigaciones dentro de este paradigma tienen típicamente una estructura en la que se empezó a partir de una teoría general del cual se generó una hipótesis, donde se proponen variables en términos cuantificables, por consiguiente, se recogieron datos que posteriormente se analizaron, con el propósito de dar respuesta a las interrogantes del investigador.

De igual manera, esta investigación es positivista, ya que, trató de buscar la realidad que enfrenta la Gasolinera INES GAELANO en el subsistema de retención de recursos humanos, por ende, el método científico, al igual que el método empírico ayudó a explicar el porqué de la situación y dar una solución a la problemática que se está enfrentando.

#### 1.1.2. Según la profundidad del estudio

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

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

Por consiguiente, la profundidad del estudio es descriptivo puesto que, este se limita a conocer y observar el comportamiento de un fenómeno sin responder o

explicar: ¿Por qué se da la situación? Además, se analizaron los desafíos que enfrenta la Gasolinera INES GALEANO en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019

#### 1.1.3. Según su Cobertura Temporo – Espacial

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

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

En relación con el tiempo, la presente investigación es de carácter retrospectivo de corte transversal dado que, abarcó un periodo de tiempo durante el cual se desarrolla el fenómeno a investigar, es por ello, que el estudio se enfocó en describir los desafíos que enfrenta la Gasolinera INES GALEANO para el mantenimiento de sus recursos humanos en el período 2019.

#### 1.1.4. Según el Diseño

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

Asimismo, este tipo de investigaciones no manipula deliberadamente las variables que busca interpretar, ya que se observaron los fenómenos de un interés en un ambiente natural para luego describirlos y analizarlos sin necesidad de luchar en un entorno controlado. Cabe señalar, que las investigaciones no experimentales cumplieron más que nada un papel de observadora.

Según el diseño la presente investigación es no experimental dado que, la manera en que se procedió fue observando cómo actúan las variables a analizar y como estas se presentan en su contexto natural. Por consiguiente, este estudio pretende observar el comportamiento e incidencia de los desafíos que enfrenta la Gasolinera INES GALEANO en el mantenimiento de sus recursos humanos.

## 1.2. Enfoque de Estudio

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

### 1.2.1. Enfoque cuantitativo

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

De acuerdo a la opinión de los autores, el enfoque cuantitativo acopia y examina datos para afirmar la hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico, que establecieron patrones de comportamiento y afirmaron teorías extraída de la investigación.

Por consiguiente dicho estudio es cuantitativo, ya que se procesó de forma numérica mediante la tabulación de las encuestas realizadas a los trabajadores de la Gasolinera INES GALEANO para medir las variables de investigación.

### 1.2.2. Enfoque cualitativo

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

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

Por consiguiente, la investigación también tendrá elementos cualitativos, ya que se analizaron en diferentes ámbitos, subjetiva con opiniones de la entrevista brindada por la administradora de la Gasolinera INES GALEANO y guía de observación que sirvieron para complementar las ideas y opiniones.

## 1.3. Población y muestra

### 1.3.1. Población

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

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

De acuerdo con este argumento se pudo determinar que la población de la Gasolinera INES GALEANO posee un número total de 23 trabajadores cuyas personas nos dieron la información necesaria que se necesitó para las estimaciones y resultado final.

### 1.3.2. Muestra

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

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

Es indispensable para el investigador, ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzos. Al seleccionar una muestra lo que se hizo es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma fue lo suficientemente representativa de ésta para que luego pudo generalizar con seguridad de ellas a la población. La muestra obtenida para la aplicación de instrumentos fue de 21 personas.

### 1.4. Método de muestreo.

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

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

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

Por lo tanto, en la investigación se utilizó este método con el fin de hacer un estudio, seleccionar una muestra específica y hallar posibles hallazgos relevantes y de tal manera dar solución o respuestas a nuestras interrogantes.

#### 1.4.1. Método Probabilístico

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transaccionales cuantitativos, donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población; estas variables se miden con instrumentos de medición y se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos, donde se presupone que la muestra es probabilística y todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. Los elementos muestrales tendrán valor muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el subconjunto nos darán estimados precios del conjunto mayor. La precisión de dichos estimados depende del error en el muestreo, que es posible calcular, pues hay errores que dependen de la medición y estos errores no se calculan probabilísticamente (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003).

De acuerdo con la opinión de los autores, las muestras probabilísticas deben cumplir con los elementos de la población que tienen una probabilidad mayor a cero de ser seleccionados en la muestra, además la probabilidad de inclusión de cada elemento en la muestra se conoce de forma precisa. El cumplimiento de ambos criterios fue el que hizo posible obtener resultados no sesgados cuando se estudió la muestra. En ocasiones, estos resultados no sesgados requirieron usar técnicas de ponderación, pero esta ponderación fue posible precisamente porque se conoció la probabilidad de que cada individuo fue seleccionado en la muestra.

El muestreo de esta investigación es probabilístico debido a que el método probabilístico es subgrupo de la población en el que todos los elementos de estas tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Son esenciales en el diseño de investigación transaccional cuantitativos (encuesta), donde se pretendió hacer estimaciones de variables en la población y esta se midió con un instrumento de medición y se analizaron con pruebas estadísticas para el análisis de datos. Es decir, se usó la fórmula para encontrar la muestra.

Para determinar la muestra de investigación, se aplicó una encuesta a los empleados y así mismo, se realizó una entrevista a la administradora, en el que se estableció el sistema de muestreo, y por lo tanto, se desarrolló la siguiente fórmula:

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

Donde N: tamaño de la población = 23

Z: Nivel de confiabilidad = 1.96

P: Probabilidad de éxito = 0.5

LE: Máximo error permitido = 0.05

(1-P): Probabilidad de fracaso.

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

$$N = \frac{(23)1.96^2(0.5)(1 - 0.5)}{(23 - 1)(0.05^2) + (1.96^2)(1 - 0.5)}$$

$$N = \frac{(23)(3.8416)(0.5)(0.5)}{(22)(0.0025) + (3.8416)(0.5)(0.5)}$$

$$N = \frac{22.0892}{0.055 + 0.9604}$$

$$N = \frac{22.0892}{1.0154} = 21.75$$

$$N = 21$$

Población: 23 y Muestra: 21

## 1.5. Plan de análisis de resultados

### 1.5.1. Análisis Cuantitativo

En el análisis de la información se utilizó el programa Excel para la elaboración de gráficos obtenido de encuestas realizadas a los colaboradores de la Gasolinera INES GALEANO, ya que se pretendió describir los datos obtenidos de las variables en estudio y posteriormente efectuar el análisis y discusión de resultados.

### 1.5.2. Análisis Cualitativo

Para este estudio se utilizó el programa Word para la creación de matrices donde se introdujo los indicadores de las variables, mediante la entrevista realizada a la administradora de la Gasolinera INES GALEANO y las observaciones directas.

## 1.6. Métodos

### 1.6.1. Método científico

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

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

En la investigación, el uso de este método científico ayudó a desarrollar una serie de actividades personales así como habilidades investigativas, que contribuyan a alcanzar mayores éxitos en la Gasolinera INES GALEANO.

### 1.6.2. Método Empírico

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

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

En el estudio se puso en práctica este método basándonos en la experimentación o la observación, en este caso evidencias que nos llevaron a poner a prueba la hipótesis planteada en el estudio y que se llevó a cabo en la Gasolinera INES GALEANO.

#### 1.6.3. Método deductivo

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

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

Este método en el estudio ayudó a hacer análisis de informaciones recopiladas en temas generales para después aplicar los hechos actuales en cada empresa que se hará este estudio.

#### 1.6.4. Método inductivo

Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya

aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría (Bernal, 2010).

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

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

#### 1.6.5. Método analítico

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

El método analítico es el que descompone todas las partes de un todo o de elementos para así poder estudiar y analizar las causas y los efectos para ello fue necesario conocer la naturaleza del fenómeno y del objeto que se está estudiando para poder entender su propiedad en dar una adecuada investigación

Para este estudio dicho método proporcionó habilidades como el pensamiento crítico y la evaluación de hechos e información relativa a la investigación que se está llevando a cabo. La idea es que este método ayude a encontrar los elementos principales detrás del tema que se está analizando para así poderlo comprender en profundidad.

### 1.6.6. Método sintético

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

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

En la práctica para poder poner en proceso la síntesis primero se debe hacer un estudio analítico, ya que el análisis proporciona la materia prima para realizar la síntesis, en otras palabras la síntesis proporcionó una hipótesis que vincula los conceptos ya analizados en el estudio, así que este método se llevó de lo abstracto a lo concreto.

## 1.7. Instrumentos

### 1.7.1. Entrevista

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

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

La entrevista se implementó (ver anexo N° 3) mediante preguntas enfocadas con la temática de investigación, las cuales brindaron la información necesaria para realizar su análisis que se presentó en una matriz.

### 1.7.2. Encuesta

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

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

Este instrumento estuvo dirigido (ver anexo N° 3) y (ver anexo N° 2), donde se recopiló la información necesaria, a continuación se procedió a la tabulación de los datos obtenidos y se graficaron para analizar lo obtenido y enfocarlo al objetivo de la investigación. Cabe destacar que las preguntas a realizar contaron con sus respectivas escalas de esta manera facilitando su interpretación.

### 1.7.3. Observación

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

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

Este procedimiento fue implementado mediante las visitas que se realizaron a la Gasolinera INES GALEANO, cabe recalcar que esta técnica de recolección no nos pudo brindar un cien por ciento de la información que se deseó adquirir, pero si se pudo obtener datos que no están establecidos en la encuesta (ver anexo N° 4)

## II. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación pretende analizar los desafíos que enfrenta la Gasolinera INES GALEANO para el mantenimiento de los recursos humanos, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019, producto de la crisis socio-política que está impactando la economía del país, es importante conocer la técnica que utilizaron para adaptarse a los cambios que estas enfrentan para no afectar sus recursos humanos.

Esta temática de investigación surgió con el propósito de conocer los diferentes tipos de estrategias que utilizan la Gasolinera INES GALEANO y la manera como estas son puestas en prácticas, asimismo identificar cuáles son los factores que interviene para adaptarse a los cambios y sobrevivir en el mercado.

La importancia de este estudio se concentra en conocer y analizar las estrategias que la Gasolinera INES GALEANO está implementando a causa de las afectaciones económicas y repentinos cambios que las obligan a estar en constante evolución, brindando información que puede ser utilizada por otras empresas que están atravesando por situaciones similares.

Finalmente esta temática servirá a las empresas ya que les proporcionara diferentes alternativas de mejora buscando siempre la estabilidad de la empresa ante la crisis, a los investigadores enriqueciendo los conocimientos y aumentando la experiencia de tal manera que se pueda establecer de manera apropiada en el campo laboral y para la institución formadora, una educación con calidad repercute en el reconocimiento y prestigio de la universidad, generando que el mercado laboral prefiera los egresados de dicha institución por la pertinencia de su educación y su nivel de competitividad.

### III. OBJETIVOS

#### 3.1. Objetivos General:

Analizar los desafíos que enfrentan la Gasolinera INES GALEANO en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

#### 3.2. Objetivos Específicos:

- 1) Identificar los diferentes desafíos que enfrentan la Gasolinera INES GALEANO en el subsistema de mantenimiento de recursos humanos.
- 2) Describir el subsistema de mantenimiento de recursos humanos implementados por la Gasolinera INES GALEANO.
- 3) Valorar los desafíos que enfrenta la Gasolinera INES GALEANO en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, durante el periodo 2019.

## IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

### Generalidades de la Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ellas alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectos con el trabajo (Chiavenato I. , 2000).

Cabe señalar que una organización es eficiente, mediante un proceso que permita al personal que labora, sean involucradas de manera objetiva para alcanzar las metas de la empresa, siempre y cuando estén utilizando de manera apropiada diferentes técnicas que permitan a los empleados a incorporarse y mantenerse en la organización.

Las empresas hoy en día están en constante evolución y esto permite utilizar nuevos ajustes de cambio en cuanto a sus recursos humanos para poder mantenerse en el mercado, sin embargo hay un significativo número de empresas que están gestionando adecuadamente sus recursos humanos de acuerdo a los cambios del entorno.

#### 4.1. Desafíos que enfrentan las PYMES

##### 4.1.1. Desafíos del entorno

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

Es decir, las empresas están inmersas en un contexto cambiante y dinámico, es por ello, que pueden enfrentarse a dificultades que en su mayoría afecta la administración de recursos humanos, por ende, las organizaciones deben prever estos desafíos y formular planes que permitan actuar con tiempo y así minimizar el impacto que estos puedan incitar en las organizaciones.

Hoy en día, las empresas siguen enfrentándose a estos desafíos, sin embargo, algunas tiene más oportunidades que otras. El impacto que estas han tenido afecta en gran parte a las pequeñas y medianas empresas, debido a que, estas organizaciones no están preparadas para idear planes que ayuden a evitar el impacto de dichos retos a estas organizaciones.

#### 4.1.1.1. Desafíos externos

La competencia internacional es hoy más aguda que en el pasado. Ese factor obliga a las organizaciones contemporáneas a mantener una visión no solo a corto o mediano plazo; introducir la cultura desde la perspectiva a largo plazo en la organización puede convertirse en el principal desafío estratégico de la gerencia. Las organizaciones modernas se desempeñan en un ambiente turbulento, en el cual abundan los desafíos de todo tipo. La tarea de los profesionales de la administración del capital humano es responder a estos cambios y ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos (Werther & Davis, 2008).

Es importante conocer que a medida que pasa el tiempo los planes de una estructura organizativa pueden cambiar, de acuerdo a un determinado periodo que puede ser corto o largo. Sin embargo incorporar una cultura puede ser uno de los retos más difíciles de afrontar, pero con la ayuda de profesionales puede ser más sencillo a cumplir los fines de la empresa.

En la actualidad las empresas están inmersas en un ambiente muy dinámico, es el caso del actual problema económico, político y social que conlleva a tomar

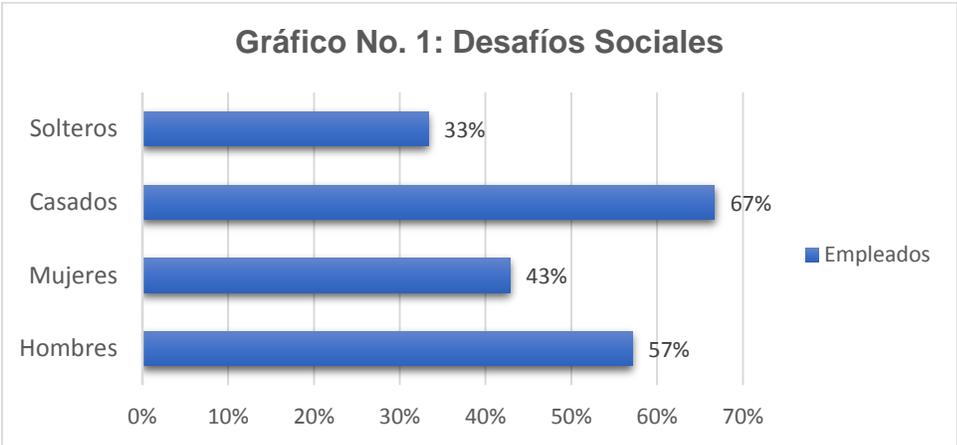
medidas radicales en un periodo determinado, no obstante los responsables de la administración de recursos humanos están optando por mejorar los planes e implementando nuevas estrategias para poder subsistir en las actividades comerciales a corto y mediano plazo.

4.1.1.1.1. Desafíos sociales

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

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

Estos autores resaltan diferentes aspectos complejos, de los cuales muchas empresas estuvieron sujetas a transformaciones que están afines a la sociedad. Por consiguiente, la gestión de recursos humanos es efectiva de la manera en como fortalecen su fuerza profesional, para el cumplimiento de los objetivos.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a empleados

Para conocer las características del personal de la Gasolinera INES GALEANO, se preguntó a los empleados en cuanto a su estado civil un 67% son casados y 33% solteros de los cuales 57% son hombres y 43% mujeres. Al respecto el gerente expresó que la mayoría del personal era casados y de ambos sexos.

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

Por consiguiente, es importante señalar que la participación de las mujeres en el ámbito laboral es de suma importancia, debido a que en estos tiempos modernos la colaboración de las mujeres ha sido fundamental. Sin embargo para muchas empresas incluir a las mujeres en el campo laboral se ha convertido en un reto difícil de afrontar, actualmente muchas empresas incorporan a las mujeres no solo en las tareas diarias, sino en la participación de toma de decisiones en las organizaciones.

#### 4.1.1.1.2. Desafío: cambios económicos

La economía mundial ha pasado de una situación caracterizada por la competencia en tres mercados nacionales semi-abiertos a una situación de mercado totalmente abierto, global e interdependiente, en los cuales se requiere velocidad, flexibilidad y agilidad para competir y cambiar de mercado o de productos. En especial cuando las condiciones económicas son adversas, las compañías y el personal que la integran se esfuerzan por encontrar nuevas respuestas a los desafíos (Werther & Davis, 2008).

La economía estudia y analiza la evolución de la economía global: las tendencias de los precios, la producción y del desempleo. Una vez que se comprenden esos fenómenos, ayuda a elaborar las medidas con las que los

gobiernos pueden mejorar los resultados económicos (Samuelson & Nordhaus, 1993).

Los autores afirman que la economía se mantiene en constante evolución, de modo que está cada vez más globalizada, por lo tanto necesitan de rapidez y agilidad para poder competir con nuevos productos y servicios, es decir utilizar herramientas que sean más innovadoras o de otra índole, que proporcione satisfacer las necesidades del consumidor dándole oportunidad a la empresa a mejorar sus resultados haciéndole frente a los cambios y así mismo que permita mantenerse en el mercado para estar frente a la competencia.

En cuanto a los desafíos económicos en la entrevista realizada al gerente, expresó que durante los inicios de la crisis llegaron a tener serios inconvenientes con el transporte de su principal producto, los combustibles, a causa retenes el carreteras públicas, esto ocasionó incremento en los costos, así mismo las ventas redujeron a causa de la inseguridad que existía a horas de la noche, por eso y muchas maneras tuvo repercusiones en los ingresos de la empresa.

Los resultados anteriores muestran que la empresa ha tenido afectaciones directas en sus ingresos económicos, por diversos motivos que aumenta sus costos y reducen sus ventas, poniendo en riesgo la rentabilidad de la empresa. Efectivamente está pasando por un desafío económico debido al impacto que tuvo las reformas políticas por parte del gobierno y esto pone en riesgo el número de empleados en la empresa y asimismo los beneficios que estos pueden llegar a tener

De la forma en que se comporta esta variable afecta a Gasolinera INES GALEANO por la crisis sociopolítica que atraviesa el país, forzando a la empresa a realizar cambios organizaciones y de igual forma verificar los objetivos y metas planteadas, en búsqueda de poder subsistir en el mercado en constante cambio e irregularidades.

#### 4.1.1.1.3. Desafío: cambios políticos

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

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

Por lo tanto, cada empresa está ligada a diferentes políticas y un reglamento que las define para poder actuar de manera correcta en el desarrollo de sus planes, sin embargo las transformaciones de nuevos gobiernos puede cambiar dichos planes de acuerdo a los ajustes que éstos realicen, de tal manera que la empresa puede verse afectada de manera interna y externa.

Respecto a los desafíos políticos, la administradora declara en la entrevista, que si han existido afectaciones, ya que los cambios realizados por parte del gobierno se presentaron de forma repentina y tomó por sorpresa el área administrativa, esto llegó a crear un sentimiento de inseguridad y desconfianza al no conocer lo que puede pasar en un futuro cercano, señalando que cada uno de los imprevistos que surgieron se pudieron resolver.

Los resultados de la entrevista muestran que existe un impacto negativo en la empresa, debido a las modificaciones y políticas gubernamentales y que afectaron directamente el área administrativa, es por ello que es necesario el hacer diferentes adaptaciones en el sistema de trabajo y en los recursos utilizados para poder adaptarse a cada uno de los cambios, que pone en riesgo considerable a la organización.

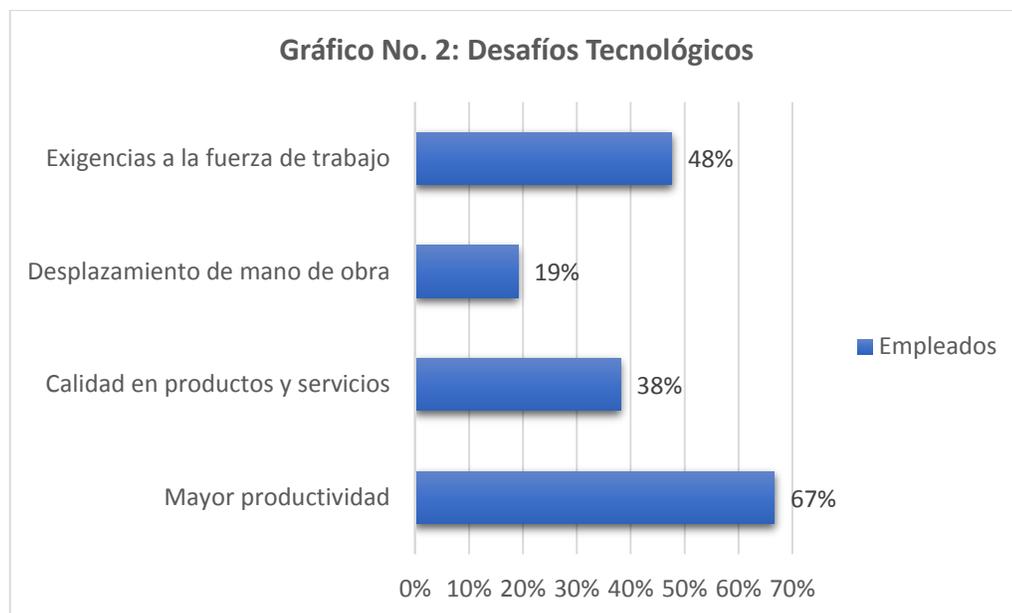
Este es un claro ejemplo de la manera en cómo está afectando la economía del país, lo que se convierte en un desafío político para la empresa debido a las transformaciones en la organización, sometiéndose a medidas estrictas que permitan poder mantenerse en el mercado, resaltando que los principales afectados son los trabajadores debido a que se tuvo que recurrir a la reducción del personal, disminución de jornada laboral o reducción de salario. Son medidas que muchas empresas tendrán que recurrir para seguir operando.

#### 4.1.1.1.4. Desafío: cambios tecnológicos

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

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

Dichos autores coinciden en sus aportaciones que los avances tecnológicos afectan la forma de vida y el trabajo de las personas. Las transformaciones que existen hace énfasis en la adaptación de nuevas exigencias para poder mantener una ventaja competitiva, así mismo para el administrador de recursos humanos es un reto el poder enfrentar un desafío grande como es la tecnología, ya que esta ha venido sustituyendo la actividad humana, pero ha incrementado la productividad y optimizado las empresas.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados

Según la encuesta realizada a cada uno de los empleados de las diferentes áreas de la empresa, concuerdan de la implementación de nuevas tecnologías facilitan sus trabajos, un 67% señala que en mayor productividad, un 48% en exigencia a la fuerza de trabajo, 38% calidad en productos y servicios y un 19% en desplazamiento de mano de obra. Existe una concordancia entre los resultados de los empleados con la información obtenida por la administradora, ya que afirma que existen innovaciones tecnológicas que hacen que el trabajo sea más sencillo y organizado, como lo son el sistema de cómputo para recolección y almacenamiento de datos y así mismo el sistema de control de inventario.

Según los resultados obtenidos se afirma, el buen comportamiento de las nuevas tecnologías, ya que aporta competitividad y oportunidad a la organización, de manera que se adquiere la facilidad en que los empleados realicen con excelencia sus labores, facilitando la realización de tareas, por otra parte, estas tecnologías utilizadas varían en dependencia del área y de las actividades a realizar.

Gasolinera INES GALEANO ha identificado la importancia que tiene la implementación de nuevas tecnologías en el lugar de trabajo, por lo que no es un desafío que pueda afectar a la empresa, por lo contrario, esto le permitirá facilitar la forma de laborar y a la misma vez expandir las actividades a realizar de forma rápida y eficiente, considerando en mantener la tecnología como una oportunidad en todos los sentidos y no como un elemento que complique la existencia, es necesario señalar que la empresa está comprometida en capacitar a sus empleados para poder utilizar esas herramientas que sean de ayuda para la productividad.

#### 4.1.1.1.5. Desafío: cambios ecológicos

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

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

Así mismo, los autores concuerdan en que todos los seres vivos somos parte de la realidad de la naturaleza, y que hay una relación estrecha entre el ambiente y las organizaciones, es decir, la empresa necesita del medio para producir un bien o servicio por lo que se conecta tanto con el ambiente externo como interno para satisfacer una necesidad de un mercado.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a empleados

Las respuestas obtenidas por los empleados respecto al cuidado del medio ambiente y la responsabilidad que tiene la empresa, han afirmado un 81% que reciben charlas de sensibilización, 71% limpieza en el ambiente exterior, 38% almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes, 24% reciclaje de desechos sólidos, un 10% asegura que no se realiza ninguna actividad y nadie dijo reforestación. Por otra parte la administración afirma que la empresa tiene un compromiso con el medio ambiente, a causa de que el combustible es un químico sumamente contaminante e inflamable, por lo que se debe tener mucho cuidado en la transportación y almacenaje del producto. Así mismo existen entes reguladores de que cada una de estas actividades se esté realizando de forma correcta y no proporcionen riesgo a las personas y al medio ambiente.

Los resultados anteriores muestran que hay similitudes en las repuestas y de forma positiva a la organización, ya que cada una de las acciones que ejecute esta empresa están orientadas a la mejora y el bienestar de cada uno de los integrantes que conforman este sistema, cabe señalar la existencia de interés por parte de la empresa en que sus empleados conozcan sobre el cuidado del medio ambiente y la importancia que tiene su trabajo con la manipulación de desechos peligroso y tóxicos.

Es importante señalar que existen consecuencias a causa de los atentados contra el medio ambiente y que afecta al mundo entero, por lo tanto cada organización debe dar aportaciones en el cuidado que merece y proporcionar condiciones que impulsen el desarrollo del medio ambiente, lo cual esta empresa ha sabido reconocer la importancia que tiene y apoyando con el reciclaje, reutilización de productos que pueden ser renovables y ser utilizado como un lugar de vida y morada, convirtiendo esta variable en un desafío que Gasolinera INES GALEANO no enfrenta.

#### 4.1.1.1.6. Desafío del sector gubernamental

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

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

Es importante señalar que es significativa la influencia de los gobiernos en las empresas, ya que ellos rigen normas y medidas que van en dependencia con el personal, pues de estas normas dependen la eficiencia y eficacia que tengan los

colaboradores en el comportamiento del desarrollo de sus labores y así generar mecanismo de rendimiento que son fundamentales para las organizaciones.

Con lo que respecta al sector gubernamental en la entrevista se señaló que la organización ha tenido complicaciones en este sector a causa de las reformas tributarias y de seguridad social, afirmando que existe un aumento en el porcentaje del seguro social, por lo que se debió pagar más pero que esto no viene acompañado de más beneficios.

Los cambios repentinos que se generan por el sector gubernamental , pone en riesgo a todas la empresas en el país y aquellas que tengan los recursos y habilidades para afrontar esos cambios de políticas y normas, ya que inciden en el manejo económico y financiero de estas empresa, algunas hasta llegar al punto de finalizar sus operaciones.

Cabe señalar, Gasolinera INES GALEANO está regida por un reglamento, normas y políticas establecidas para poder ejercer funciones, de modo que el incumplimiento de ellas traerá consecuencias graves a las empresas, no obstante los desafíos gubernamentales afectaron a esta empresa, debido a que está estipulada por un estatuto del cual debe ser cumplido por los altos niveles pero en especial por los empleados.

En definitiva, los desafíos externos que enfrenta Gasolinera INES GALEANO son: desafíos de cambios económicos, desafíos políticos y desafíos gubernamentales.

#### 4.1.1.2. Desafíos internos

Además de los desafíos externos a que debe hacer frente, la organización también necesita resolver los desafíos internos. Estos derivan de que por lo general las organizaciones se plantean múltiples objetivos, los cuales no siempre armonizan

entre sí. En cierto grado, los objetivos corporativos: de ventas, de carácter financiero, de servicios, de producción, etcétera, pueden estar en conflicto con los propósitos del departamento de administración de capital humano. Entre los desafíos de carácter interno se encuentran: los sindicatos, las necesidades informativas de la organización y la cultura específica de una empresa (Werther & Davis, 2008).

Ambos autores concretan que dentro de las empresas se encuentran retos de los cuales se deben enfrentar, debido a que se convierte en una debilidad, como lo puede ser el incumplimiento de los objetivos, sin embargo los sindicatos y una cultura débil dentro de las empresas juegan un rol muy desafiante para las organizaciones, y en especial para el departamento de los recursos humanos.

Hoy en día las empresas se enfrentan con retos difíciles y que están de manera interna en la organización como lo pueden ser el incumplimiento de los objetivos y metas propuestas, incrementación en la competencia, así mismo, algunas organizaciones tienen dificultades en el área de ventas o incluso en los estados financieros, ya que de esta forma es proporcionada la información necesaria para saber si la empresa está actuando de manera normal o si hay anomalías, también los sindicatos se considera como un desafiante problema dentro de la organización, sin embargo ese punto ha cambiado ya que debido a la crisis, estas organizaciones están motivando al personal para permanecer en sus respectivos puestos de trabajo.

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

Es indudable que el área de administración de capital humano presenta grandes oportunidades que dependen de logros que a lo largo de su trayectoria profesional va obteniendo el administrador de personal. El desafío central es contribuir a que la organización mejore su eficiencia y eficacia que implique la necesidad de efectuar aportaciones positivas en diferentes áreas, la aplicación eficiente de las herramientas tecnológicas disponibles, y en la creación de una

cultura basada en niveles de alto desempeño, llevando a que el departamento de administración de capital humano logre contribuir de manera positiva a los resultados financieros de la organización. (Werther & Davis, 2008).

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

Estos autores coinciden en que el capital humano es una labor muy difícil de llevar a cabo, ya que contiene grandes responsabilidades que el encargado de dicho puesto debe atribuir. No obstante uno de los principales objetivos en el capital humano es hacer que se logren las metas de la empresa con eficiencia y eficacia para contribuir con resultados productivos en la organización.

De acuerdo a la entrevista brindada por el gerente, destacó, que en ciertas áreas como es el de ventas, se mantiene en una competencia con las demás empresas, ya que estas disminuyen el costo de productos para poder vender más, lo cual no favoreció a la empresa, por otro lado, hay una disminución en las utilidades, de las cuales se tuvo que pagar un porcentaje al estado, no obstante, la organización tiene que dar un reporte puntual y este de no ser cumplido procederán a respectivas multas.

Tomando en cuenta lo anterior, la empresa ha tenido un impacto nocivo a los planes organizacionales, debido a que se atravesó por una economía en la que es de vital importancia incrementar las ventas y generar ingresos, lo cual se mantiene en competencia con todas las empresas, y esto desfavorece a la organización, ya que todo movimiento está sujeto a activos regidos por el estado, asimismo, es un

reto extender la fuerza laboral y los resultados efectivos en cuanto a su capital humano.

Para Gasolinera INES GALEANO, es de suma importancia que las personas que laboran en esta rama estén altamente capacitadas para afrontar diferentes tareas asignadas por los jefes, más aun sabiendo que estas personas sostienen grandes responsabilidades en las que recae cualquier compromiso en la empresa, así mismo saber manejar adecuadamente los activos tanto financieros como humanos en las organizaciones hoy en día, lo cual es un desafío que enfrenta la empresa y que debe ser considerado cuidadosamente.

#### 4.1.1.2.2. Desafío de la cultura organizacional

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

La cultura representa los estándares de comportamiento que los empleados fomentan a los nuevos compañeros de trabajo. La tarea principal de las estrategias organizacionales es descifrar esa nueva realidad cultura interna y externa, y generar vínculos con los individuos que componen los recursos humanos (Dias, 2013).

Por lo tanto, la cultura es un conjunto de formas de pensar, considerar y operar que se comprenden por los integrantes de la organización en el marco de las normas y políticas, que debe ser acorde a los cambios acontecidos en el seno de la empresa, así mismo los valores, creencias y principios son elementos fundamentales que constituyen los principios del sistema gerencial de una organización.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a empleados

Los elementos presentes de la cultura organizacional dieron como resultado que un 95% de los empleados identificó que existe un logotipo en la empresa, asimismo, el 86% valores, 71% indicó normas, el 33% actitudes, un 24% hábitos, de igual forma un 19% eslogan y tradiciones, al igual que colores 14%, creencias 14% y el 10% símbolos. Ahora bien, el gerente manifestó que la mayoría de los elementos se encuentran presentes e identificados en la empresa. Se pudo constatar que existen estos elementos reflejados en esta organización.

Los comportamientos de cada individuo, según manifestaron los resultados anteriores muestran que la mayor parte de los elementos conocidos recaen en el clima interno de la organización, ya que de esta forma se ve reflejado el buen funcionamiento y la convivencia de los integrantes, debemos hacer notar que en esta organización hay un incremento en la consistencia del buen comportamiento.

Gasolinera INES GALEANO tiene creada su propia cultura, costumbres y estilos tomando en cuenta que este desafío no lo enfrenta, porque de esta manera se reflejan las normas y valores del sistema formal o informal, así mismo el lenguaje, los símbolos e historias son tipos de cultura que la empresa pone en práctica, cada

una enfocada a la adaptabilidad de la misión y la mejora continua entre los empleados y los procesos internos para un entorno estable.

#### 4.1.1.3. Desafío de la productividad

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

Un obstáculo que impide desarrollar una fuerza de trabajo productiva y bien integrada es que los empleados muestran mayor tendencia a retirarse de la organización durante los primeros meses de su labor que durante cualquier otra fase de su carrera profesional. En cierta medida, el fenómeno puede ser positivo, porque entre las personas que se retiran después de dos o tres meses pueden contarse muchas que advierten que no encajan bien en la organización (Werther & Davis, 2008).

La productividad tiene efectos que proporcionan sistemáticamente niveles de esfuerzos más altos en respuesta al pago de salarios más elevados, es proporcionado por los trabajadores de la organización que se resumen en eficiencia y eficacia mediante el transcurso de las actividades desarrolladas por los empleados. Sin embargo, el aumento de salarios puede contribuir a elevar la productividad el trabajo, tanto a nivel de la empresa como a nivel de toda la economía del país.

Según lo manifestado por el gerente de la empresa, el nivel de desempeño de los trabajadores se mide únicamente por funciones, ya que la empresa valora al trabajador de acuerdo al cumplimiento de sus actividades, en cambio, si se

trabajara porcentual, por tiempo o por metas, existiera cierta competencia, inconformidad y desacuerdo entre los empleados, lo que desfavorece el desarrollo eficiente de las actividades organizacionales.

Por otra parte, es importante señalar que la empresa carece de acciones productivas, debido a la falta de gestiones a través de diferentes técnicas que permitan incorporar elementos, tales como tiempo y metas que alcancen mejores resultados en el desarrollo de los panes y al mismo tiempo mejorar la productividad, garantizando la viabilidad de la empresa y de los empleados.

Por lo que respecta, Gasolinera INES GALEANO no logra alcanzar un nivel alto de productividad, tomando en cuenta que este desafío es enfrentado por la empresa, debido a que no comprometen al personal a establecerse metas que logren descubrir el potencial que tienen cada uno de ellos para elevar su rendimiento, y a la vez gestionar el tiempo adecuadamente, potenciar medidas de conciliación y flexibilidad laboral para lograr que la empresa sea más competitiva, no obstante, es un reto que día a día deben de proponerse por ser mejor en el mercado laboral.

Los desafíos internos que enfrenta Gasolinera INES GALEANO son: desafío de la administración del capital humano y desafío de productividad.

#### 4.2. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos

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

En concreto, es un conjunto de atenciones que resaltan los planes de la empresa por medio de beneficios económicos, así como las debidas prestaciones

que todo empleado debe recibir y que deben desarrollarse apegadas a normas y leyes que son establecidas por el estado mediante la Constitución política, con el fin de mantener al personal en sus debidos puesto de trabajo y que laboren con el propósito de cumplir las metas y objetivos de la empresa.

Las empresas no cumplen con todos los sistemas de mantenimientos para recursos humanos ya que muchas de ellas no cuentan con suficientes fondos para poder beneficiar a los empleados y a la empresa en general. La motivación y un buen liderazgo puede ser una herramienta que favorezca a la empresa, y es esta una de las estrategias que están implementando muchas empresas para poder mantener sus recursos humanos.

#### 4.2.1. Remuneración

Es un sistema de incentivos y premios que la organización establece para motivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Así la remuneración entraña todas las formas posibles de pago al personal y es quizás la razón principal de que las personas busquen empleo (Chiavenato, 2017).

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

Es decir, son todos los pagos y retribuciones hechas a un trabajador por sus funciones y labores que desempeñan en la empresa, que es entregada en efectivo o en especie, es decir es una contraprestación en el marco de una relación laboral, ya que una persona trabaja y ayuda a generar riquezas con su labor por lo que recibe una recompensa económica.

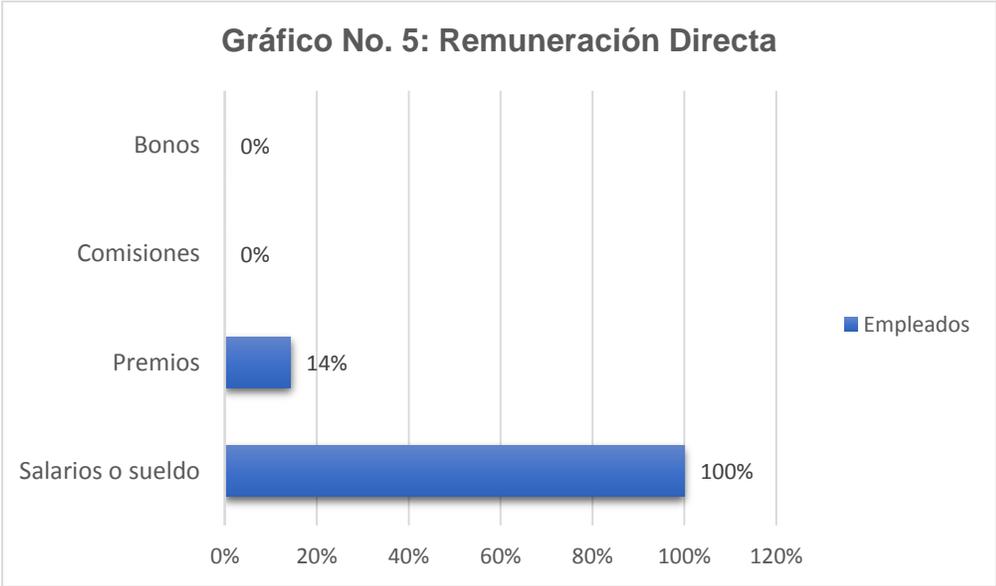
En la actualidad, si la relación de trabajo está regulada por leyes tanto nacionales como internacionales, la remuneración debe permitir al trabajador satisfacer sus necesidades básicas y llevar una vida digna. A partir de ese piso, el

trabajador puede aspirar a percibir mayores remuneraciones de acuerdo a su experiencia, formación, productividad, etc. No obstante, a pesar de eso, hoy en día existen todavía serios problemas en materia de remuneración laboral, debido a desigualdades de género, ya que en algunos casos estando en el mismo puesto y realizando los mismos trabajos el hombre aun cobra más que ella.

#### 4.2.1.1. La remuneración económica directa

Es la paga que cada empleado recibe en forma de salario, bonos, premios y comisiones (Chiavenato, 2017).

Es decir, todo trabajador tiene derecho a un pago debido, sus correspondidas prestaciones sociales, así como el goce de incentivos y beneficios que sean merecidos por el esfuerzo y el desempeño eficiente de cada individuo, en el cumplimiento de objetivos y las metas que están propuestas por la organización y que de tal manera sean desarrolladas en el marco laboral del trabajador.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a empleados

Para conocer las retribuciones que benefician al personal de la Gasolinera INES GALEANO se preguntó a los empleados lo cual confirmaron con exactitud, un 100% recibe su salario, 14% alegó que recibe premios, nadie dijo que reciben bonos y de igual manera nadie dijo que reciben comisiones. Tomando en cuenta la opinión del gerente respecto a la entrevista manifestó, que todo trabajador recibe su salario respectivamente, por otro lado aclaró que a ningún trabajador se retribuye con premios, creando discrepancia con la opinión de algunos empleados.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se muestra que existe un cumplimiento del código laboral respecto al salario, ya que todo trabajador lo recibe conforme a las actividades realizadas, no obstante, se refleja que no existe otro tipo de remuneración directa que pueda recibir el trabajador, lo que hace notar que la empresa no es capaz de beneficiarlos con otros incentivos, por otra parte esto puede ser una limitante para que los empleados se sienten motivados y cumplan sus labores más productivas.

A pesar que Gasolinera INES GALEANO cumple con el salario a sus empleados de acuerdo a lo establecido por ley, se limitan a motivarlos, lo cual convierte en un desafío que dicha empresa enfrenta, de forma que no cuentan con los suficientes recursos para poder satisfacer este tipo de elementos que favorecen a los colaboradores.

#### 4.2.1.1.1. Salarios

Es la paga por un trabajo y constituye una medida del valor que una persona tiene para la organización (Chiavenato, 2017).

El código laboral en su artículo N° 81 “Se considera salario a la retribución que paga al empleador en virtud del contrato de trabajo o relación laboral” (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1996).

Es decir, el salario es la contraprestación económica que recibe el trabajador por la prestación personal de sus servicios al empleador, es todo lo que recibe el trabajador en dinero o especie por el servicio directo a la empresa, esto quiere decir, aquellos pagos que se da por su labor desarrollada en el transcurso de las labores asignadas por el empleador y que son cumplidas de manera eficiente.

Con respecto a la entrevista realizada al gerente de Gasolinera INES GALEANO expresó, que tener un nivel académico no es requisito para laborar en la empresa, ya que lo necesario para ello es tener un básico aprobado, tomando en cuenta el tipo de cargo que ejercerá. Por otra parte, manifestó que existen oportunidades para cualquier persona que desea laborar, con la condición que cumpla con los requisitos que cada puesto amerita y bajo las leyes del ministerio del trabajo.

El salario representa la relación que existe entre el empleador y los colaboradores, en este caso, se convierte en una oportunidad para personas que no han tenido la facilidad de culminar sus estudios, cabe señalar la importancia que tienen las funciones de acuerdo a los puestos, ya que entre más preparación académica haya, mas ingreso puede otorgarse, no obstante para esta empresa no es una restrictiva que cualquier persona puede laborar en dicha empresa.

En definitiva, Gasolinera INES GALEANO no enfrenta este tipo de desafío, debido a que otorga diferentes montos salariales a sus empleados a fin de que cumplan sus actividades, bajo la condición del tipo de cargo que estas ocupen, de cierto modo, la oferta y la demanda de puestos influye en el campo laboral de dicha empresa, ya que permite la oportunidad de la integración de personas, sin importar la edad, sexo, y que cumplan con los mandatos establecidos por la ley.

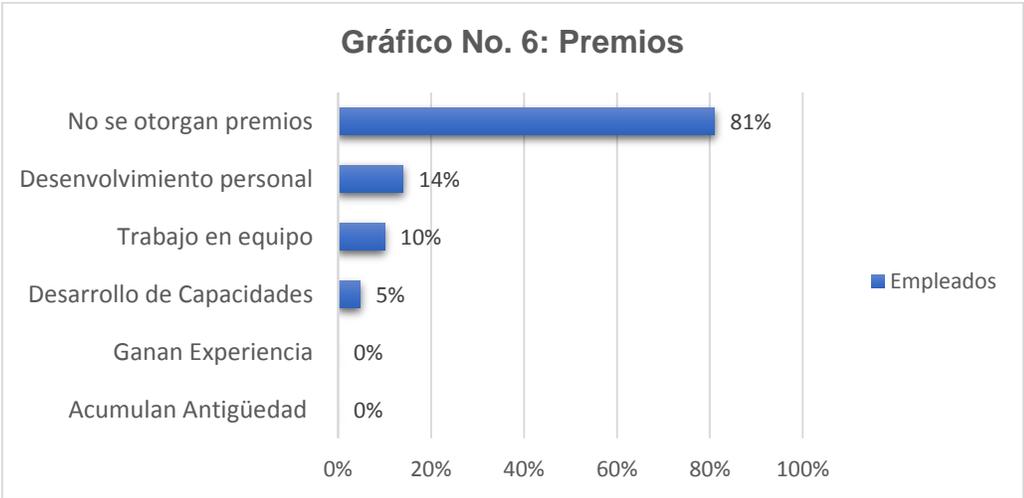
#### 4.2.1.1.2. Premios

El sistema de premios incluye el paquete total de prestaciones que la organización pone a disposición d sus miembros; así como los mecanismos y

procedimientos necesarios para distribuirlos. Estos no abarcan solo salarios, vacaciones, asensos (con salarios y prestaciones más altos), sino también la garantía de seguir en el puesto, transferencias a puestos laterales más estimulantes o que permitan crecimiento, así como varias formas de reconocimiento por servicios sobresalientes (Chiavenato, 2017).

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

Es decir, los premios son todo tipo de reconocimientos que la empresa concede a los empleados por cumplir con tareas asignadas y desarrolladas de manera eficiente a corto o largo plazo, con el propósito de poder formar satisfacciones por el esfuerzo que ellos han creado y alientan la superación ya que con su esfuerzo logran lo que realmente se merecen.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a empleados.

Según la encuesta realizada a los empleados de Gasolinera INES GALEANO respecto a los premios, un 81% afirmó que no se otorgan premios, por otro lado, el 14% indicó que se otorgaban premios de acuerdo al desenvolvimiento del personal, en cambio el 10% por trabajo en equipo, un 5% en el desarrollo de las actividades, nadie indicó que ganan experiencia y nadie dijo que acumulan antigüedad. Por otra parte, el gerente expresó que definitivamente no se otorgan premios, al respecto, hizo hincapié en la confianza que se les da los empleados durante la jornada laboral.

Los resultados anteriores reflejan que al personal de esta empresa no se le atribuye de esta manera, lo que impacta en el comportamiento de ciertos individuos en la manera como se estimule el cumplimiento de las actividades, reflejando que se carece de motivación y no generan dedicación, compromiso y sobre todo satisfacción laboral. Sin embargo, la confianza es un elemento importante que destaca las buenas relaciones entre los empleados y el empleador lo que permite mantener sus puestos de trabajos.

En este tiempo, la empresa utiliza el sistema de premios como una manera de proporcionar confianza a los trabajadores y garanticen la estabilidad, producto de esto, los empleados den un valor significativo al cumplimiento de sus actividades y sean logradas de manera más satisfactoria. Dicho acontecimiento, se convierte en un desafío que Gasolinera INES GALEANO está enfrentando, aunque no impida que siga manteniéndose en un mercado laboral activo.

#### 4.2.1.1.3. Comisiones

En este caso, se paga a los vendedores en proporción directa a sus ventas, por sus resultados. Los vendedores tienen el mayor incentivo posible y hay la tendencia a atraer a personal de ventas con grandes logros, que vea que el esfuerzo conducirá directamente a recompensas. Los vendedores se concentran en realizar una venta y en artículos de gran volumen: podría restar importancia cultivar a los clientes de trabajar para sacar artículos difíciles de vender, y podrían presentarse

enormes divergencias en los ingresos de los vendedores. Sin embargo, es grave el hecho de que se alienta a los vendedores a que no acepten responsabilidades que no sean de ventas, además el pago con frecuencia es excesivo en las épocas de auge y muy bajos en las recesiones (Dessler, 1996).

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

Por lo que respecta a lo que los autores argumentan, conciertan que las comisiones se les pagan solamente a vendedores por lograr cumplir con una meta establecida, no obstante es imprescindible detallar que este tipo de incentivos pagado únicamente a este tipo de personas, lo que depende del tipo de trabajo o funciones del cargo.

A partir de la encuesta realizada al personal de Gasolinera INES GALEANO en base a que factor se pagan comisiones, se tuvo como resultado, en su totalidad, el 100% afirmó que ninguna, nadie dijo porcentaje de ventas, y nadie indicó por volúmenes de venta. Por consiguiente el gerente coincidió que en efecto, no se pagan comisiones debido al sistema de trabajo que se realiza en la empresa.

De acuerdo a los resultados anteriores, se pudo constatar que para llevar a cabo los planes de la empresa no es necesario que integren el sistema de comisiones, ahora bien, si existiera el pago de estas, disminuirían el salario de los trabajadores, ya que solo se pagara el salario mínimo y las comisiones dependen de las ventas que se realicen, por lo que esto puede generar insatisfacción en los empleados.

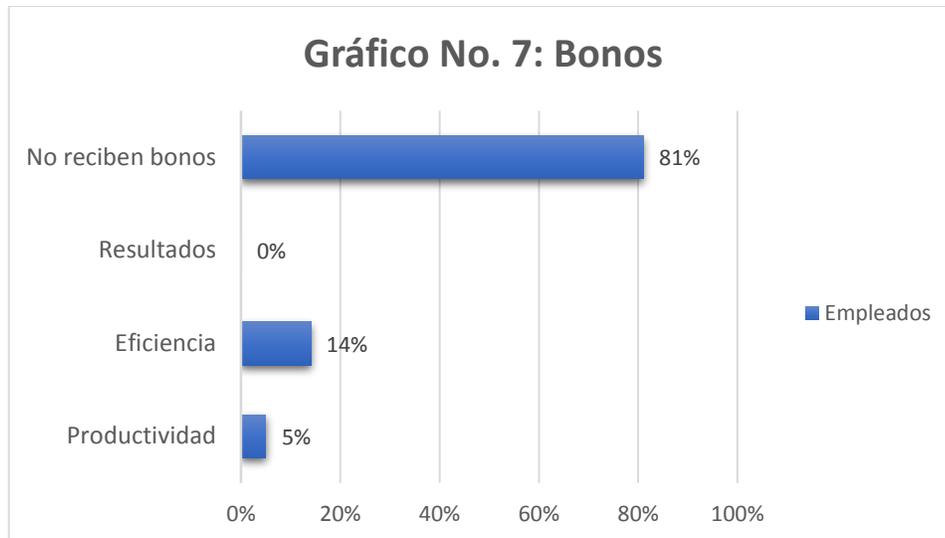
Los planes realizados de Gasolinera INES GALEANO, no van en dependencia de la cantidad de productos que se vendan o el servicio que brinde, mucho menos a la estructura de costos, al mercado en el que operen, entre otros factores. Sin embargo, para mejorar la calidad de trabajo en los empleados no es necesario el pago de comisiones, de tal forma que no es un desafío del cual la empresa tenga que enfrentarse. (Ver anexo No. 5)

#### 4.2.1.1.4. Bonos

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

El plan de bono anual es un ejemplo de remuneración variable. Se trata de un valor monetario que se entrega al final de cada año a determinados colaboradores en función de su aportación al desempeño de la empresa. Este se mide con base en ciertos criterios, como la rentabilidad alcanzada, el aumento de participación de mercado, la mejoría de la productividad, entre otros (Chiavenato I. , 2009).

Es decir, los bonos son una prestación anual otorgada con base al desempeño de los trabajadores, con el bono la empresa no solo premia el ejercer y la buena gestión, sino también busca mantener a los trabajadores talentosos y evitar que consideren otras opciones laborales, de igual manera se motiven para alcanzar una rentabilidad y buena participación en el mercado.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a empleados

Para conocer los tipos de bonos que la empresa proporciona al personal se tuvo como resultado, un 81% no reciben bonos, 14% por eficiencia, 5 % de acuerdo a la productividad, nadie indicó por resultados. En cuanto a la opinión del gerente por medio de la entrevista destacó, que en su totalidad no otorgan bonos a sus empleados, contrariando el resultado que algunos empleados dieron respecto a la eficiencia y productividad.

Por consiguiente, los datos obtenidos reflejan que la empresa no proporciona bonos a los trabajadores, considerando que no miden el desempeño para incentivarlos, de tal forma se muestra la falta de voluntad que tiene la empresa al incitar a los empleados a que cumplan sus actividades aún más motivados, cabe señalar que los bonos no son remuneraciones voluntarias y que va en dependencia que la empresa se los otorgue.

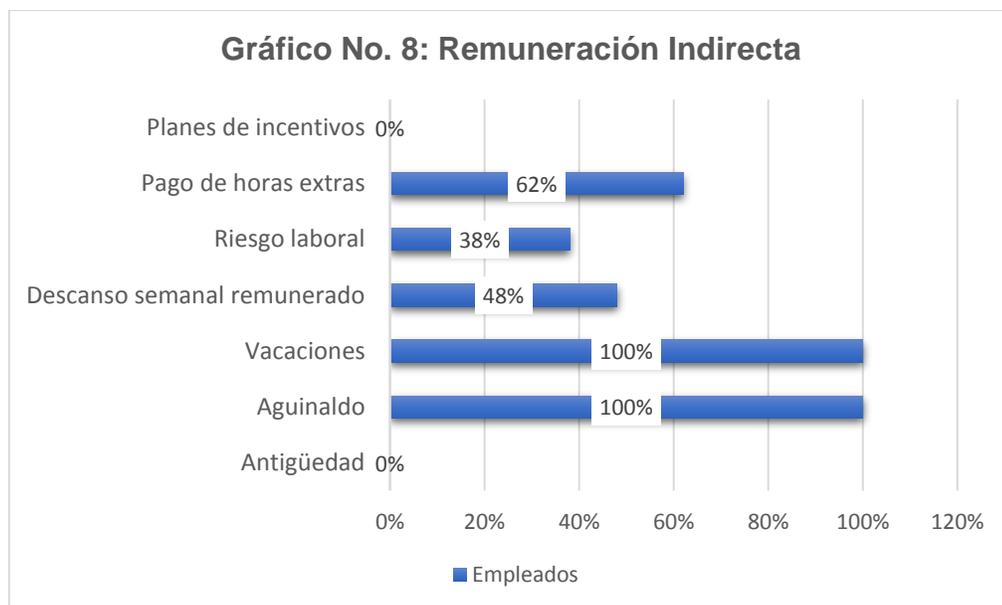
Actualmente, Gasolinera INES GALEANO no cuenta con este plan de incentivos, sin embargo tiene diferentes políticas y premian a sus colaboradores de manera que favorezcan sus necesidades o expectativas para la mejora continua y la calidad en sus labores desarrolladas, no obstante la empresa enfrenta un desafío, ya que no incentivan a sus trabajadores y esto produce descontento en ellos.

Las remuneraciones directas que afectan a Gasolinera INES GALEANO son: premios y bonos.

#### 4.2.1.2. La remuneración económica indirecta:

La remuneración económica indirecta es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (peligrosidad, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.) participación de utilidades, horas extra, así como el dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (Chiavenato I. , 2007).

Son todos los tipos de prestaciones que reciben los empleados por parte de la organización en virtud al derecho que tiene de las estipulaciones de su contrato de trabajo de acuerdo a normas que están establecidas por el código de trabajo de la Asamblea Nacional de Nicaragua.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a empleados

Para conocer los tipos de remuneraciones indirectas que recibe el personal de Gasolinera INES GALEANO, se preguntó a los trabajadores, concordando el 100% en cuanto al pago de vacaciones, como también el 100% pago de aguinaldo, así mismo un 62% pago de horas extras, 48% descanso semanal, 38% riesgo laboral, nadie indicó el pago de antigüedad, de igual manera nadie dijo planes de incentivos. Al respecto el gerente expresó, el debido cumplimiento de pago de vacaciones, aguinaldo, horas extras, descanso semanal y riesgo, por el contrario, no proporciona antigüedad ni cuentan con planes de incentivos.

Los resultados anteriores muestran el debido cumplimiento de remuneraciones apegadas a la ley y que a su vez son consideradas por la empresa, cabe señalar que en su mayoría se ve reflejado el pago de vacaciones y aguinaldo, a pesar que se crece de incentivos, esto no limita a la empresa a que opere en el mercado.

Es evidente que Gasolinera INES GALEANO complementa la mayoría de elementos que se deben tomar en esta variable y que muestra como resultado las buenas relaciones laborales entre el empleado y el empleador, de cierta forma no es un desafío que enfrenta la empresa.

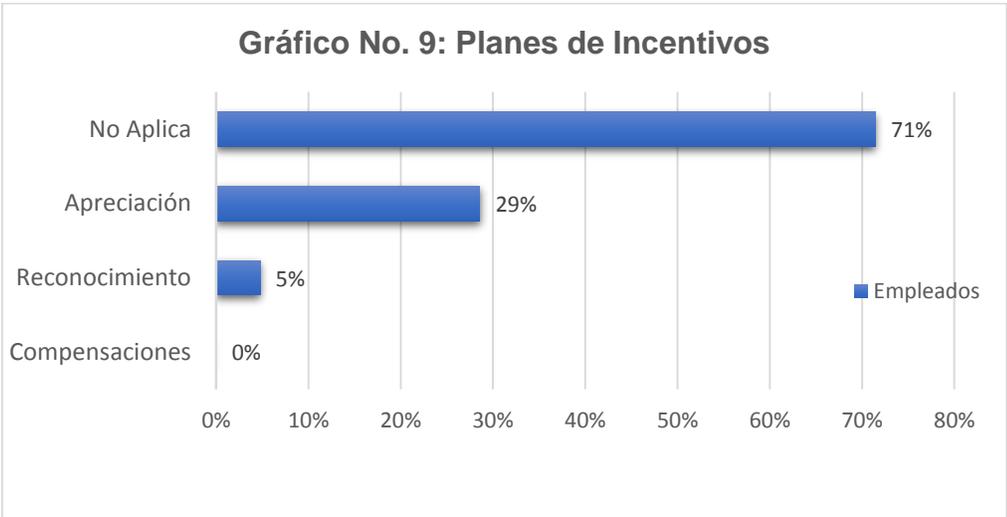
#### 4.2.1.2.1. Por ley

##### a. Planes de incentivos

Los incentivos son una parte variable del salario que apremia un resultado superior al exigible la obtención del resultado superior al exigible es voluntaria por lo que puede ser incentivada y tienda a ser pactada. Los incentivos son premios al resultado obtenido se pueden examinar sus problemas desde ambos puntos de vista como premio en unidades monetarias: es decir, como parte de un salario. También como medida o evaluación de resultado, este debe basarse en un sistema de medida y evaluación de resultados (Caso, 2003).

Los planes incentivos existentes son muy variados y su elección se realiza en muchos casos, en función del sector de actividad de la empresa. Es más probable que se utilicen los planes de incentivos cuando los costos de mano de obra son elevados. El mercado es competitivo en cuanto a costes, la tecnología no está evolucionada y resultados de un empleado son relativamente independientes de los obtenidos por otros (Dolan, Jackson, & Schuler., 2007).

Con relación a lo expresado por los autores, se determina que estos planes tienen como propósito incentivar al empleado por dar un esfuerzo extra al que es obligatoria, obteniendo algún tipo de recompensa que deberá ser llamativa para los trabajadores que de un gran esfuerzo para conseguirlo.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a empleados

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante encuestas realizadas a trabajadores de Gasolinera INES GALEANO respecto a los tipos de planes de incentivos que utiliza la empresa para motivar y retener a sus trabajadores se obtuvo, un 71% aseguró que no aplica este tipo de planes, no obstante, el 29% expresó que se dan por apreciación, 5% reconocimiento y nadie dijo compensaciones. El gerente de la empresa sostuvo que no hay planes de incentivos.

Los resultados obtenidos reflejan un impacto negativo en esta organización y que a su vez no muestra interés en el desempeño de los trabajadores, negando la posibilidad que puedan sentirse más motivados y estimular su desempeño, así mismo, que permita aumentar la productividad en la empresa, obteniendo resultados negativos en el cumplimiento eficaz de las tareas.

En definitiva, Gasolinera INES GALEANO no cuenta con un plan de incentivos para los empleados, siendo este un desafío enfrentado, producto de esto crea una insatisfecha fuerza de trabajo respecto a la falta de motivación que se observa en el ambiente laboral a consecuencia de una baja productividad y rendimiento en la empresa. Además no hay satisfacción por los resultados de hacer un buen trabajo.

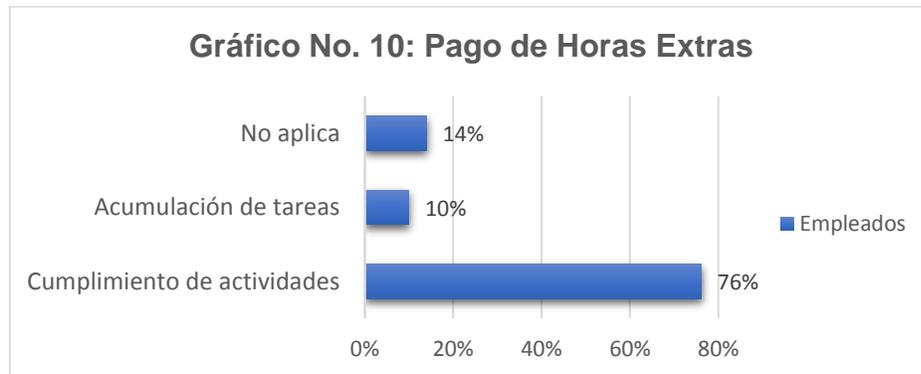
#### b. Horas extras

Difiere entre la jornada ordinaria y extraordinaria de trabajo, siendo la ordinaria la que está establecida en el contrato correspondiente y las extraordinarias, aquellas que para cumplir con las necesidades del servicio (Mora, 2012).

“El trabajo que se realice fuera de la jornada ordinaria constituye horas extraordinarias, pero no así aquellos trabajos que se realice para subsanar errores imputables al trabajador. El trabajo extraordinario es el que se realiza en los séptimos días, feriados nacionales y asuetos decretados. No se puede compensar las horas extraordinarias laborales con horas trabajadas en jornada ordinaria cuando estas hayan sido disminuidas por disposición unilateral del empleador “Art 57 (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2014).

Tomando en cuenta estas definiciones se considera que las horas extras son el tiempo adicional que un trabajador realiza sobre su jornada de trabajo. Estas horas tendrán un valor mayor a lo usual, ya que se utilizarán en casos de urgencia dentro de la empresa. El artículo 58 del Código del trabajo establece que no es

permitido trabajar más de 3 horas extras al día ni de 9 a la semana. Además, las horas extras son voluntarias.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a empleados

Para conocer en qué circunstancias la empresa requiere que los trabajadores realicen horas extras se preguntó al personal, lo cual el 76% expresó que mediante el cumplimiento de las actividades, por otro lado, el 14% por acumulación de tareas y el 10% no aplica. Al respecto el gerente manifestó el debido pago de horas extras, lo cual consideró que no toda la totalidad del personal se les paga horas extras debido al área en que ese encuentre.

Los resultados anteriores muestran que la mayoría de las personas que laboran en esta empresa realizan horas extras debido al cumplimiento de las actividades, no obstante el periodo de horas extras es un tiempo anexo que permite a los trabajadores generar más dinero adicional a su salario, una vez haber cumplido su jornada laboral.

Gasolinera INES GALEANO recurre a utilizar las horas extras en sus empleados dependiendo de su servicio, debido a cumplir sus diferentes actividades, otras en cambio por acumulación de tareas, sin embargo, la empresa está sujeta a horarios de trabajo lo cual los colaboradores deben cumplir y cualquier labor que hagan una vez terminado su periodo laboral, se considera horas extras. Cabe señalar que para esta empresa no es un desafío que pueda enfrentar, ya que se

realiza su respectivo pago en tiempo y forma bajo lo establecido por el código laboral.

### c. Riesgo laboral

Es toda posibilidad de que un empleado sufra un determinado daño a su salud, como consecuencia del trabajo realizado. Cuando esta posibilidad se materializa en un futuro inmediato y suponga un daño grave para la salud de los trabajadores, hablaremos de un riesgo grave e inminente (Cameron & Raghu, 2005).

El conjunto de enfermedades y accidentes que puedan ocurrir en ocasión o como consecuencia del trabajo, la palabra riesgo indica la probabilidad de ocurrencia de una caída o una descarga eléctrica (Creus, 2006).

Analizando ambos conceptos se puede deducir que riesgo laboral a los peligros existentes en una profesión y tarea profesional, así como en el entorno o lugar de trabajo, susceptibles de originar accidentes o cualquier tipo de eventualidad que puedan provocar algún daño o problema de salud tanto físico como psicológico.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a empleados

Para conocer las acciones que Gasolinera INES GALEANO realiza para prevenir los riesgos laborales se preguntó al personal, obteniendo como efecto el 95% están afiliados al seguro, así mismo, el 88% reciben capacitación, un 57% políticas de seguridad, así pues, el 43 % por medidas de protección, el 24% mediante exámenes médicos ocupacionales, y un 19% concientización. Tomando en cuenta la opinión del gerente de la empresa aseguró, que existe un control de riesgos mediante un plan de contingencia que es el que refleja y obliga a cumplir todo en cada una de las áreas y a través de capacitaciones. Se pudo constatar por medio de la observación que existe medidas de prevención de riesgos.

Los resultados anteriores muestran que la empresa está comprometida a cumplir con los controles establecidos para evitar riesgos laborales, tomando en cuenta que para los altos mando es un reto atraer y mantener un personal capacitado, sin embargo el objetivo principal de la estación de servicios es cuidar, resguardar y proteger mediante planes que garanticen la vida y seguridad de sus empleados

El principal objetivo de Gasolinera INES GALEANO es reducir al mínimo los posibles riesgos para los empleados, haciendo del área de trabajo un lugar tranquilo y seguro. El trabajador podrá elaborar su actividad de una forma más eficiente, la mejor forma de evitar los riesgos laborales es a través de su prevención mediante la implementación de un plan de contingencia, sistemas de gestión y seguridad en el trabajo, lo cual favorece tanto a la empresa, como a sus colaboradores obteniendo efectos positivos y desafiando cualquier adversidad que pueda presentarse.

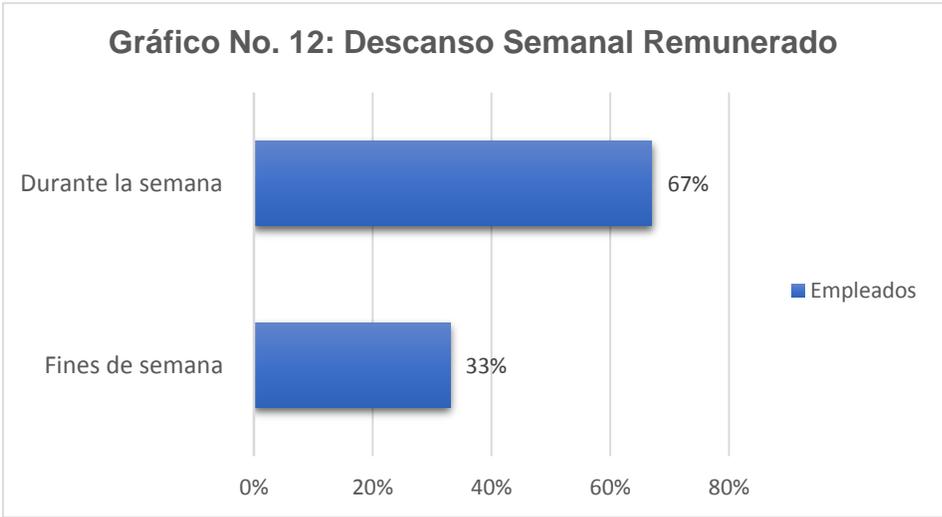
#### d. Descanso semanal remunerado

El día de descanso semanal será el domingo, salvo a las excepciones legales. Si la jornada semanal establecida fuese inferior a los seis días, habrá continuidad en el trabajo realizado en dos semanas consecutivas y el trabajador disfrutara del

día del descanso cuando sin faltar al trabajo, cumplieren los seis días de labor en las dos semanas consecutivas Artículo 64. (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2018).

Estos descansos por tradición han llegado a ser conocidos por nosotros inicialmente como el “séptimo día” y en la actualidad, la doctrina moderna la denomina “prima dominical”. Actualmente es común, según sea la jornada de trabajo convenida, se descansa sábado por la tarde y domingo todo el día en aplicación a la semana de cuarenta y cuatro horas que se computa de cuarenta y ocho para los efectos exclusivos del pago (Solano & Blanco, 2014).

Según el análisis obtenido entre los autores, se afirma que el trabajador tiene derecho a recibir un descanso semanal si este lo labora de forma continua. La finalidad de los descansos remunerados es que los trabajadores puedan recuperar las energías desgastadas durante la semana laborada y destinen tiempo para sí mismos y sus familias, así como el reconocimiento de determinados días en función de las festividades o acontecimientos por feriados. Estos días de descanso son retribuidos con la remuneración equivalente a los ordinarios días de trabajo.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a empleados

Estos datos dan respuesta para conocer qué día se les da descanso semanal remunerado a los empleados, los resultados indican que un 67% lo recibe durante

la semana y un 33 % lo toma en fines de semana, coincidiendo con el área administrativa relata que existe un sistema de descanso y este se encuentra organizado por áreas y actividades a realizar, ya que el área administrativa lo emplea de lunes a sábado , tomando el día domingo como descanso remunerado, a diferencia de las demás áreas que trabajan turnos de 12 horas y llegan a tener descansos de 12 hora y 24 horas , que se encuentran reflejados en el rol de trabajo.

Según la información obtenida, podemos observar que hay diferencia en las jornadas laborales, ya que en el área administrativa se utiliza la jornada diaria, con duración de 9 horas, las demás áreas utilizan la jornada por turnos donde los trabajadores van rotando sucesivamente cada 12 horas los puestos de trabajo, donde ningún trabajador tomará 2 semanas seguidas el turno de la noche. Se encuentran bien organizados los turnos y descansos por cada una de las áreas y empleados, por lo que no existe ningún tipo de reclamo, ya que busca la igualdad de todos los trabajadores.

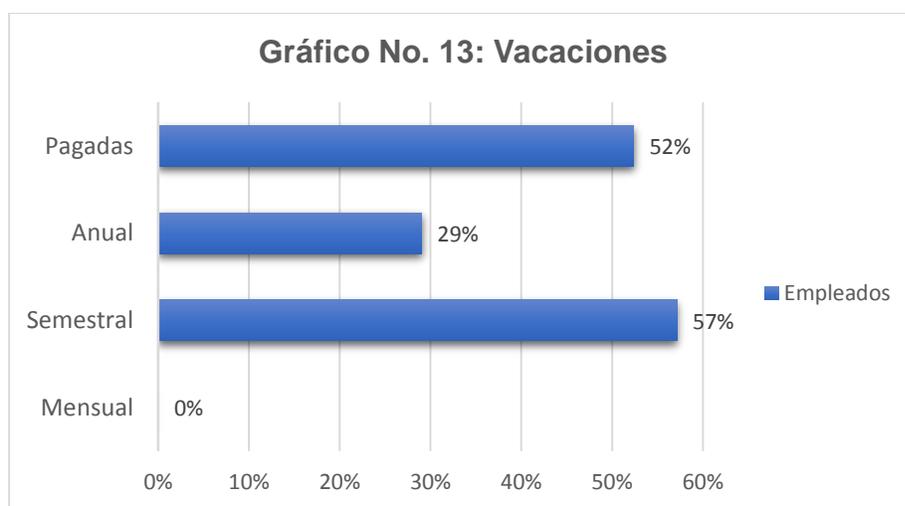
En este caso se realizan este tipo de jornadas porque la actividad económica de esta área nunca termina, cuando culmina la jornada laboral de un empleado, llega otro y toma su puesto, donde la actividad económica continúa a como lo es en las áreas de gasolinera, mini súper y hotel, de tal modo que no es un desafío que la empresa enfrenta.

#### e. Vacaciones

Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de quince días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo ininterrumpido al servicio de un mismo empleador Art. 76 (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2018).

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

Por lo que respecta a lo manifestado por el autor, se puede afirmar que un empleado tiene derecho a recibir un mes al año a cuenta de vacaciones y estos serán remunerados por ley, Igualmente estas pueden ser distribuidas cuándo a la empresa más le convenga, desde dos veces al año de dos semanas o 4 veces al año de una semana.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a empleados

La gráfica muestra la manera que los empleados hacen goce de las vacaciones, los resultados detallan un 57 % de forma semestral, un 52 % pagadas y un 29 % de forma anual, por lo que la administradora relata que las vacaciones dentro de la empresa se otorgan dos veces al año y de ambas formas, financieras y no financieras, esto dependerá de la importancia que tenga sus actividades laborales y si existe el personal con la capacidades necesarias para tomar el puesto de trabajo.

El proceso que se realiza para la otorgación de vacaciones se efectúa entre el área administrativa y el trabajador, donde se verifica la opinión del empleado

respecto a la manera que quiere efectuar sus vacaciones, por lo que se procederá a saber si se puede suplir las actividades del puesto y verificar que la ausencia del empleado no cree un riesgo para la empresa.

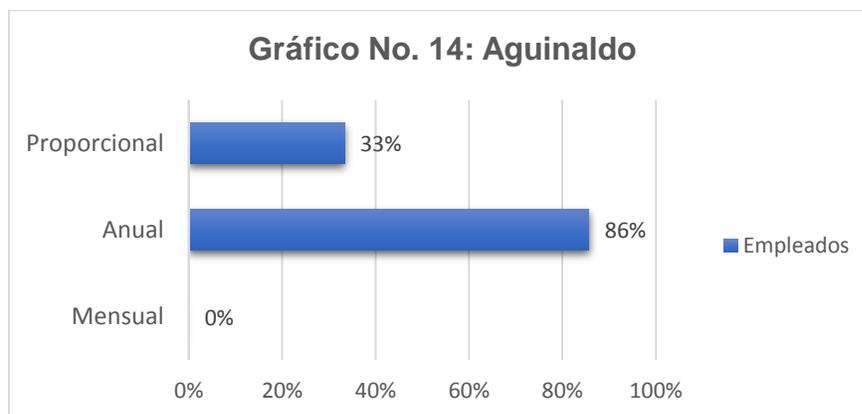
Gasolinera INES GALEANO, es una empresa comprometida a otorgar sus vacaciones a sus empleados, por lo que no es un desafío que pueda enfrentar la empresa, ya que es bien conocido que el exceso de trabajo tiene un impacto negativo en la salud, por lo que se hace necesario de disfrutar de las vacaciones que se merece, para así recargar energías y mantener una buena salud física y mental de los trabajadores.

#### f. Aguinaldo

Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le pague un mes salario adicional después de un año de trabajo continuo o la parte proporcional que corresponde al periodo de tiempo trabajo mayor de un mes y menor de un año. Se entiende por salario adicional o Decimo-tercer mes remunerado en dinero recibido por ultrajador en concepto de salario ordinario conforme a este código (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2018).

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

El aguinaldo hace referencia al treceavos mes de salario adicional, el cual es proporcionado a los empleados al laboral un año de forma interrumpido de igual manera si el trabajador tiene un tiempo mayor a seis meses se le otorgará un porcentaje de aguinaldo dependiendo del tiempo de duración dentro de la empresa.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a empleados

Según las encuestas realizadas a los empleados con lo que respecta a aguinaldo se puede observar que una gran mayoría ha respondido que se les paga de forma anual con un 86% y un 33% segura que igualmente se brinda de forma proporcional dependiendo del tiempo que tenga laborando, así mismo se ha dicho en la entrevista, que el aguinaldo se paga de forma anual los primeros días de diciembre de cada año y si existe algún caso de alguien que se incorporó a la empresa a mediados del año se le pagará de forma proporcional a como está establecido en la ley.

Los resultados anteriores muestran que Gasolinera INES GALEANO se encuentra comprometida con otorgar todos los beneficios estipulados en la ley, ya que este es una de las cosas más esperadas por los trabajadores para poder cumplir con las compras navideñas y gastos extras, de igual forma esta es una manera de crear buenos lazos y compromisos con los trabajadores.

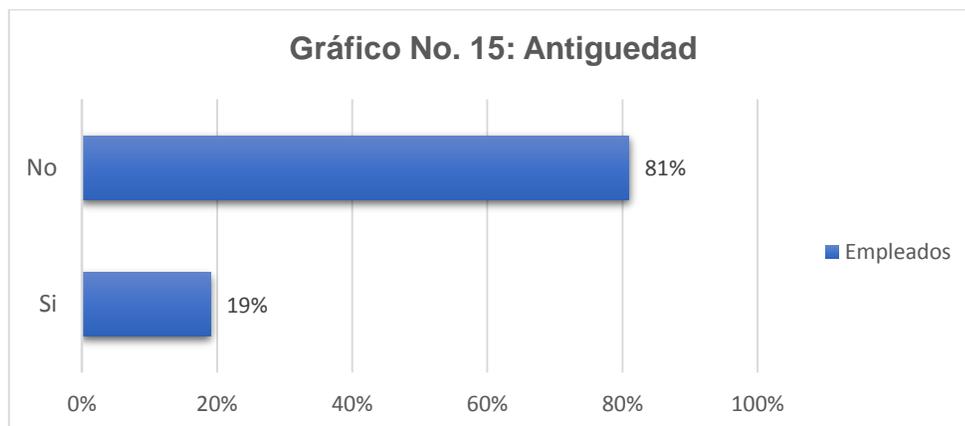
Una de las responsabilidades primordiales de la empresa con sus trabajadores es garantizarles el treceavo mes, tomando en cuenta que Gasolinera INES GALEANO no se ve afectada por este desafío, por lo tanto se le recomienda a las empresas organizar un plan de ahorro a lo largo del año para evitar dificultades en diciembre, estos pagos deberán realizarse los primeros días de diciembre como fecha límite el 20 de diciembre.

### g. Antigüedad

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

La antigüedad es un derecho que tiene todo trabajador y que empieza a contar desde la fecha de inicio de su contrato en una empresa u organismo. Aunque cada vez, lamentablemente, tiene menos incidencia en el salario que percibe un empleado, la antigüedad es un elemento especialmente importante en el caso de sufrir un despido (Ruis, 2019).

Analizando ambos conceptos se puede afirmar que la antigüedad laboral da inicio con el contrato de trabajo e incrementa con el tiempo que pasa laborando, aumentando experiencia y confianza dentro de la organización lo que permite al empleado de gozar de ciertos beneficios.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a empleados

El gráfico anterior responde la interrogante sobre el pago de antigüedad a los trabajadores, donde un 81% ha dicho que no y un 19% afirma que si se les paga, coincidiendo con las aclaraciones de la administradora, donde afirma que no se hacen pagos extras por la antigüedad de los empleados, aunque si tendrá nuevos beneficios acerca a la confianza y a las actividades que realizan.

El pagar la antigüedad a los trabajadores es opcional de cada empresa y así mismo se puede beneficiar de forma no financiera, a como lo es el aumento de experiencia, capacidad y conocimientos. En búsqueda de la evolución del trabajador y el aumento de las actividades, que lo puede conllevar a un aumento salarial.

Los trabajadores de Gasolinera INES GALEANO no se les brinda pago de antigüedad dentro la empresa, convirtiéndose en un desafío que se enfrenta, ya que cada uno de los empleado no tiene ningún beneficio financiero por el aumento de experiencia y esto puede traer consecuencias en la satisfacción y motivación del empleado.

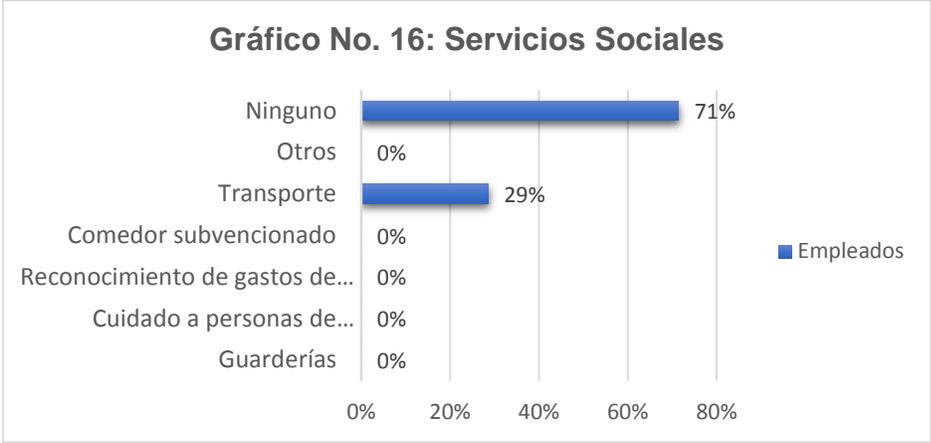
#### 4.2.1.2.2. Voluntaria

##### h. Servicios sociales

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

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

Por lo tanto se puede decir, que estos servicios sociales las crean las empresas con el objeto de beneficiar a la fuerza de trabajo y mejorar el clima laboral, estos servicios que crean con la finalidad de proporcionar al empleado tranquilidad, para poder ejercer su trabajo de la manera más satisfactoria para la empresa.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a empleados

Según los datos obtenidos en la encuesta, respecto a los servicios sociales que la empresa ofrece a los trabajadores, podemos observar que una mayoría de trabajadores afirman que no se ofrece ningún servicio social con un 71%, mientras que un 29% asegura la empresa les ayuda en transporte, nadie señaló comedor, subvencionado, así mismo nadie indicó reconocimiento, nadie dijo cuidado a personas de tercera edad y nadie indicó guarderías donde respecto a esto nos responde la administración, que dentro de la organización existe un grupo de trabajadores que viajan desde fuera del municipio, donde se les otorga un porcentaje de los gastos de transporte, para disminuir el golpe del bolsillo del empleado.

Podemos afirmar que Gasolinera INES GALEANO se limita a ofrecer servicios sociales a sus trabajadores y a pesar que se preocupa por el bienestar de algunos de los empleados, puede crear insatisfacción entre ellos y problemas en el clima interno, ya que es considerable que todos los empleados gocen de este beneficio y no una mínima parte de ellos.

En Gasolinera INES GALEANO si existe un desafío de servicios sociales, lo cual crea una debilidad interna y tendrá que comprometerse a buscar igualdad entre todos los trabajadores y que gocen de este tipo de beneficio, lo cual mejorara el clima laboral y humano porque facilita las condiciones para que cada trabajador rinda al máximo, esto dependerá de la decisiones de la alta gerencia.

#### 4.2.1.3. Extraeconómica

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

Es decir, son recursos que se utilizan para la motivación del personal, así mismo no utilizan ningún gasto que perjudiquen los propósitos de la empresa y d la misma manera el personal quede satisfecho y motivado para cumplir con las metas de la empresa

Este tipo de sistemas en las empresas se utilizan ya que es una forma fácil de poder compensar a los empleados, muchas de ellas lo utilizan y aunque no favorecen de manera financiera al empleado puede ser provechosa en planes futuros.

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

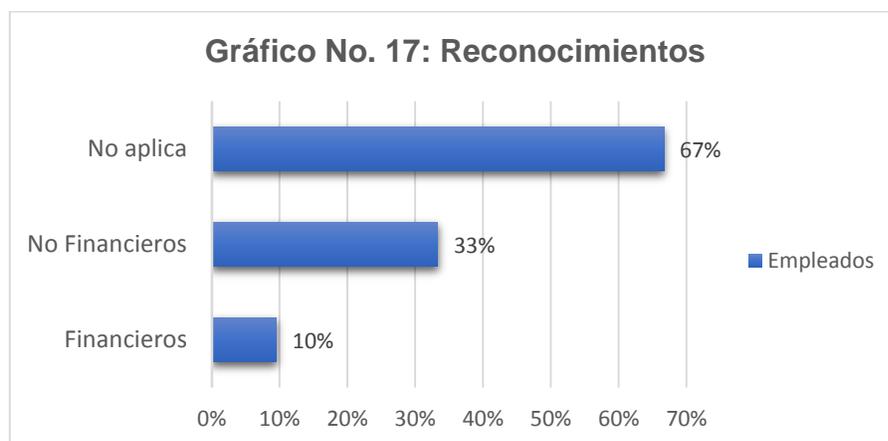
###### a. Reconocimientos

Estos incentivos no financieros son especialmente, comunes en los departamentos de ventas, al paso que conceden la prioridad a los programas de comisiones y otros similares. En estos casos, los incentivos no financieros (llamados

también no monetarios) sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico (Werther & Davis, 2008).

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

Retomando la idea de ambos autores, podemos definir que las remuneraciones son premios otorgados por el aporte realizado a la empresa, demostrando que ese empleado ha hecho aportaciones sobresalientes y que el esfuerzo que ha realizado tiene recompensas.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a empleados

Según la encuesta realizada respecto a los reconocimientos que otorga Gasolinera Inés Galeano un 67% afirman que no aplican ningún tipo de reconocimiento, un 33% indica que si aplican de forma no financiera ,y un 10% afirma que se aplican de forma financiera, con respecto al tema asegura administración que no se otorga ningún tipo de reconocimiento financieros.

Los datos demuestran que en Gasolinera INES GALEANO no se reconocen a sus miembros, esto puede llegar a tener una disminución en la motivación interna, y lo que llegar se tendrá como resultado tener consecuencias en menor productividad y mayores conflictos entre los trabajadores entre estos y sus supervisores. Otra consecuencia es la baja autoestima y estrés que conlleva a un ausentismo laboral.

Por lo tanto, el no implementar los reconocimientos a sus empleados en Gasolinera INES GALEANO, demuestra el desafío que esta empresa enfrenta, impidiendo el esfuerzo y compromiso de los empleados con la empresa, es considerable señalar que bajan la calidad de las actividades y esto amplía la insatisfacción y retención de los miembros, cabe señalar que la organización ha demostrado que el esfuerzo no tiene recompensas, creando un clima insatisfecho entre el personal.

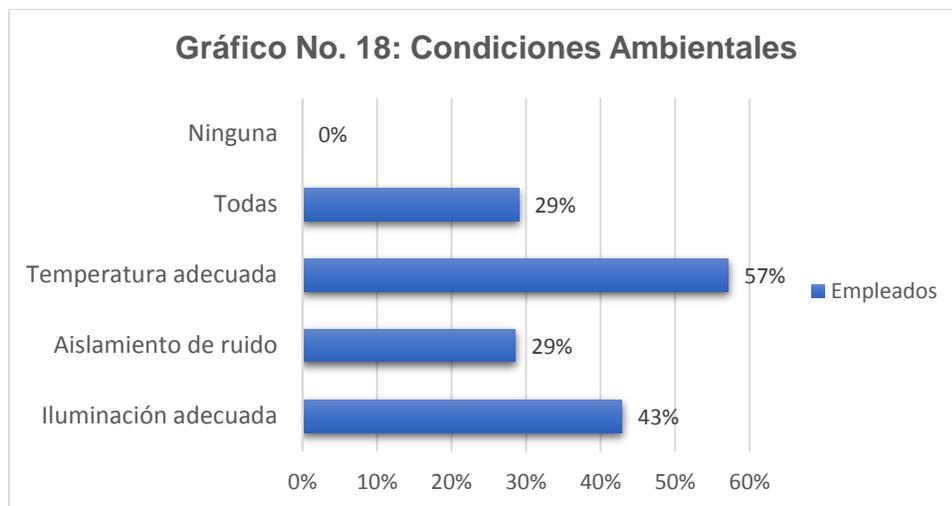
#### b. Condiciones ambientales

La exposición a las condiciones ambientales de los lugares de trabajo no debe suponer un riesgo para la seguridad y la salud de los trabajadores. Asimismo, y en la medida de lo posible, las condiciones ambientales de los lugares de trabajo no deben constituir una fuente de incomodidad o molestia para los trabajadores. A tal efecto, deberán evitarse las temperaturas y las humedades extremas, los cambios bruscos de temperatura, las corrientes de aire molestas, los olores desagradables, la irradiación excesiva y, en particular, la radiación solar a través de ventanas, luces o tabiques acristalados (Roblez, 2015).

Al hablar de las condiciones ambientales de los trabajos referimos a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización. Es decir, el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un puesto. Los tres puntos más importantes de las condiciones

ambientales del trabajo son: iluminación, ruido, y condiciones atmosféricas (Chiavenato I. , 2007).

Las condiciones ambientales del trabajo es el área física en las que el empleado se encuentra mediante ocupa un cargo o ejecuta una tarea dentro de la organización, el ambiente físico en él se encontrará al momento de realizar su labor, la empresa deberá encargarse de la conocer cuáles son las condiciones en las que sean encuentran sus empleados y que estas influyen en su desempeño al realizar sus actividades.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a empleados

Según las condiciones ambientales que ayudan al empleado a desempeñar su labor, se puede señalar que un 57% temperatura adecuada, 43% iluminación adecuada, 29% que aislamiento de ruido, un último 29% afirma que todas las anteriores, nadie señaló ninguna señalando la administradora que las condiciones ambientales necesarias van regidas por las actividades que realiza el trabajador. Se pudo observar que los empleados se mantienen en lugares apropiados para la ejecución de sus labores, contando con sus herramientas necesarias.

Los resultados anteriores muestran que cada uno de los empleados de la organización se encuentra equipados con cada una de las herramientas necesarias

para poder realizar sus labores, a la misma vez la empresa se encarga de acondicionar las áreas de trabajo y verificar que no existan condiciones que afecten el empleado en sus actividades o le pueda proporcionar algún tipo de riesgo.

Dentro de las instalaciones no se ha observado deterioro en la infraestructura, y de igual forma en ninguna de las áreas de trabajo, lo que se convierte en una variable que no se ve afectada por este desafío y da un punto positivo porque aumenta la capacidad de funcionalidad de las áreas porque no existen obstáculos que dificulten la realización de las tareas

### c. Calidad de vida en el trabajo

La calidad de vida en el trabajo como: “El grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la empresa. La calidad de vida en el trabajo implica factores, como la satisfacción en el trabajo desempeñado, reconocimiento, salario percibido, el ambiente psicológico y físico del trabajo (Chiavenato I. , 2007).

En los empleados la calidad de vida en el trabajo, Incluye muchos factores, normalmente estos son de orden cualitativo y tienen que ver con la forma en que los trabajadores perciben su entorno laboral. La calidad de vida en el trabajo es una filosofía, un juego de creencias que engloban todos los esfuerzos para incrementar la productividad y mejorar la motivación de las personas, enfatizando la participación de las mismas, la preservación de su dignidad (Garcia & Davila, 2016).

En definitiva, se puede llegar a la conclusión que la calidad de vida del empleado radica en la forma que los trabajadores perciben su entorno, en la manera como se sienten al laborar en su trabajo percibiendo la importancia que tienen dentro de la empresa y sentirse satisfecho por su trabajo realizado, esta está dividida en dos elementos, las condiciones de trabajo y la remuneración.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a empleados

El gráfico anterior ayuda a conocer las acciones que realiza GASOLINERA INES GALEANO para mejorar la calidad de vida de los empleados, lo cual un 71% afirma que mediante mejores condiciones del local, un 43% con mejores relaciones laborales, un 19% con remuneraciones y un 10% afirma que ninguna, al respecto la administradora comentó, que tiene la certeza que cada empleado se encuentra seguro, en lugar limpio e higiénico y no se encuentra en ningún tipo de riesgo.

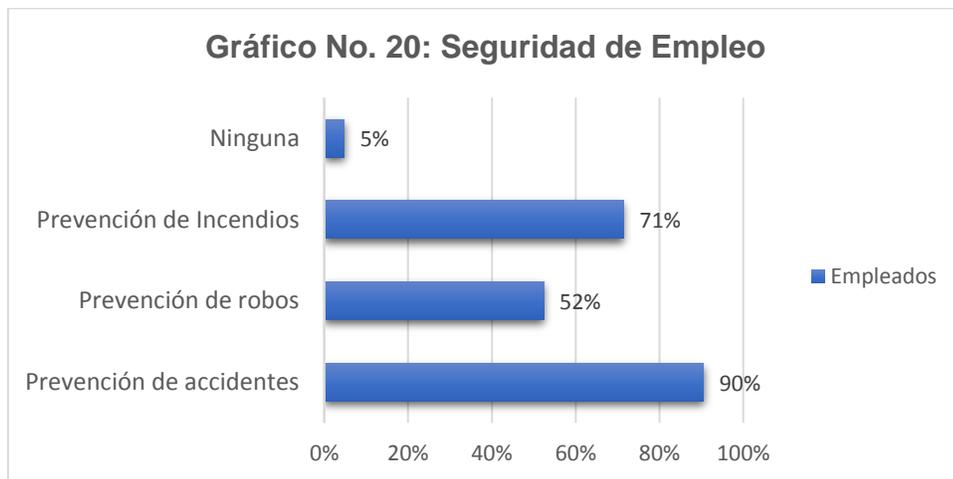
La información demuestra que dentro de la organización se goza con instalaciones que favorecen la realización de los objetivos y a la misma vez está en constante mejoramiento del clima laboral, en donde participan cada uno de los miembros, donde se confirma la importancia que tiene el trabajador de manera física y mental.

La empresa se ha comprometido a ofrecer un ambiente adecuado donde exista calidad de vida, lo que no es un desafío que enfrente la empresa, debido a que repercute en la manera de ejecutar su labor, con el compromiso, motivación del trabajador, ofreciendo mejores resultados a la empresa, busca el bien y desarrollo de los trabajadores y al mismo tiempo la eficiencia organizacional.

#### d. Seguridad de empleo

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

Retomando la idea anterior se puede decir que la seguridad son todas las medidas que un empleado debe tomar para poder ejecutar su labor, priorizando la integridad física y mental de toda la fuerza de trabajo Involucrar a los trabajadores en su propia seguridad favorecerá la creación de un ambiente laboral más tranquilo.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a empleados

Según los datos obtenidos podemos observar que la empresa busca a garantizar la seguridad del trabajador durante su jornada , ya ellos han respondido en un 90% que existe prevención de accidentes, un 71% que hay prevención de incendios, un 52 % prevención de robo y un mínimo de 5 % afirma que ninguna,

quien respecto al tema se nos afirma en la entrevista que los trabajadores están en constante capacitaciones ante posibles incendios y accidentes, enfocado en el área de gasolinera , de igual manera existen cámara de vigilancia y guarda de seguridad, para poder mantener el control en cualquier circunstancias.

Los datos anteriores demuestran que en Gasolinera INES GALEANO, uno de sus puntos fuertes es la seguridad, ya sea de sus trabajadores como de sus clientes, a causa de la inflamabilidad del combustibles, la empresa deberá estar en constante capacitaciones y tomar medidas de seguridad necesarias para el transporte y almacenamiento del mismo, e igual manera existen entes regulares de las medidas de seguridad de gasolineras.

Gasolinera INES GALEANO, no enfrenta este desafío, ya que busca minimizar cada uno de los riegos del empleado y es uno de los objetivos de los recursos humanos, para que la fuerza laboral este concentrada en realizar sus labores de manera satisfactoria. La función del empleador y de la comisión de seguridad en el trabajo de la empresa es identificar los riesgos, proporcionar equipos de seguridad y orientar a los profesionales. Es muy importante estar informado de todos los cambios referentes a las regulaciones de seguridad, comprobar que sus políticas y procedimientos cumplan con sus responsabilidades.

e. Flexibilidad:

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

La define como la manera de ofrecer al empleado diversidad de actividades y horarios variables con el fin de atraer y retener el mejor talento, pues la flexibilidad es parte importante de lo que una empresa puede ofrecer para hacerse más atractiva (Moya, 2017).

La flexibilidad laboral exige buscar nuevas formas de gestión empresarial así como mecanismos o herramientas que favorezcan la motivación laboral y aumenten el rendimiento y la productividad de los trabajadores, como puede ser la implantación de políticas de trabajo flexible. Gracias a los horarios flexibles, los trabajadores pueden encontrar un equilibrio entre la vida personal y profesional.

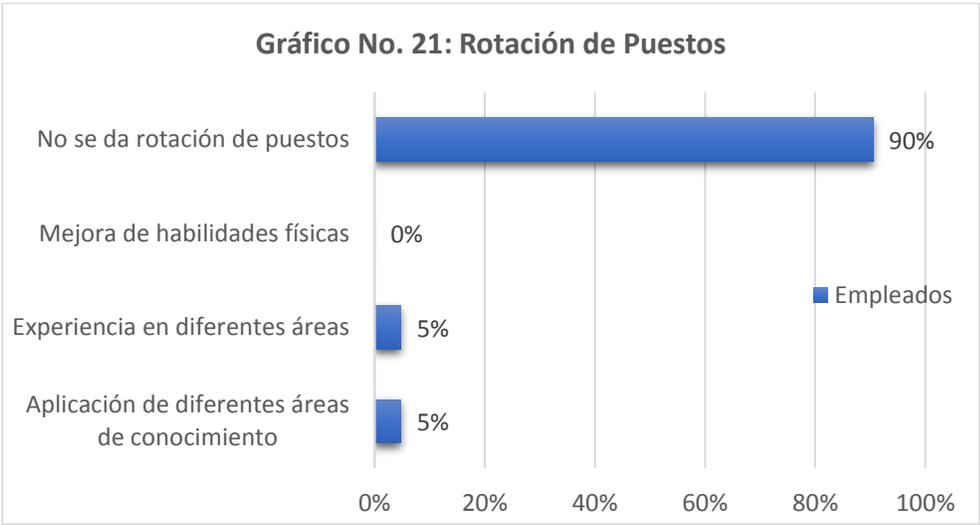
Uno de los beneficios de la flexibilidad laboral es el aumento de la productividad laboral. Si los trabajadores cuentan con horarios flexibles, podrán organizarse mejor las tareas y, por tanto, ser más productivos y eficaces.

#### ✓ Rotación de puestos

La Rotación de puestos permite a cada empleado poder experimentar como es la actividad en otros departamentos de la empresa, potenciando el desarrollo profesional de los trabajadores, logrando así que los empleados valoren el trabajo que realizan las demás personas para que puedan conocer las diferentes dificultades de cada puesto (Enisa, 2019).

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

Según ambos autores podemos observar similitudes tales con que la rotación se hace con el propósito de que le empleado conozca y domine las tareas, para así por aumentar sus experiencias y capacidades dentro de la empresa y a la vez observa que cada área tiene su importancia y que todas trabajan juntas para cumplir las metas propuestas.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a empleados

La anterior gráfica da respuesta a la existencia de rotación de puesto dentro de la organización a lo que los empleados han respondido con una gran mayoría del 90 % que no existe la rotación de puesto, mientras que un 5 % afirma que ayuda en experiencia en diferentes áreas, un 5 % en aplicación de áreas de conocimientos, nadie indicó la mejora de habilidades físicas, lo cual se responde en la entrevista que dentro de la organización no se da la rotación de puesto, y cada empleado de especialista en su área.

Según la información obtenida se afirma que Gasolinera INES GALEANO, no hace práctica a la rotación de puesto, cada empleado se encarga de la

realización de las actividades de su área, aumentando experiencia y conocimientos sobre sus tareas, con el objetivo de la especialización del empleado.

Finalmente, la empresa no utiliza la rotación de puestos, considerando que no es necesario realizar esta actividad, dado que cada persona ejerce sus funciones de acuerdo al puesto que estén y es una limitante que los individuos puedan ejercer puestos de los cuales no están aptos ni capacitados para ejercerlos, puesto que no es un desafío que la empresa enfrente.

Los tipos de remuneraciones económicas indirectas que afectan a Gasolinera INES GALEANO son: planes de incentivos, antigüedad, servicios sociales y reconocimientos.

## V. CONCLUSIONES

- 1) Según el estudio realizado y detallado en Gasolinera INES GALEANO se llegó a la conclusión de que existen amenazas en su ambiente externo e interno, ya que los desafíos enfrentados en esta empresa han sido: desafío económico, desafíos políticos, desafíos gubernamentales, desafío de la administración del capital humano y desafío de productividad, esto a raíz de los cambios que existieron en su entorno y se vio afectada su actividad económica, perjudicando directamente los planes organizacionales.
  
- 2) Se identificaron debilidades en el subsistema de mantenimiento como lo es: remuneración económica directa, premios, bonos, planes de incentivos, antigüedad, servicios sociales, y reconocimientos, por otro lado esto se ve reflejado en las remuneraciones efectuadas como lo son todas aquellas que son obligatorias por ley, así mismo las condiciones ambientales, la calidad de vida en el trabajo y la seguridad en el empleo, insertándolos como una estrategia que ayude a la empresa a lograr los objetivos organizacionales mediante el desempeño de sus colaboradores.
  
- 3) Cada uno de los desafíos que se presentan en Gasolinera INES GALEANO han sido limitantes para que la empresa pueda desarrollarse de manera más productiva y esto repercute los beneficios que reciben los empleados, forzando a la empresa a evolucionar, crear una ventaja competitiva y subsistir en el mercado.

## VI. BIBLIOGRAFIA

- Anderson, R. E., Hair, J. J., & Bush, A. J. (1995). Administración de ventas. 2da edición. México: McGraw Hill.
- Arguello, B. T. (26 de Noviembre de 2016). Decimotercer mes o aguinaldo. Obtenido de El Nuevo Diario: <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/411334-decimotercer-mes-o-aguinaldo/>
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (1996). Código laboral de Nicaragua, Ley N° 185. Managua: Gaceta Diario oficial.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (2014). Código del trabajo de la República de Nicaragua. Ley N° 185. Managua: Gaceta diario oficial.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (2018). Código del trabajo de Nicaragua. Managua: La gaceta.
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Chile: ILPES - CEPAL.
- Cameron, I., & Raghu, R. (2005). process systems rist management. USA: editor academic press.
- Caso, A. (2003). Sistemas de incentivos a la producción. Madrid: editorial fundación cofemental.
- Chaves, g. (14 de noviembre de 2018). prevencionar. Recuperado el 15 de junio de 2019, de <http://prevncionar.er.areasdedescanso.com>
- Chiavenato, I. (1988). Administración De Recursos Humanos. México: McGraw- Hill.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos, el capital de las organizaciones. 8va edición. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México D.F: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). El capital humano de las organizaciones, Décima Edición. Mexico: McGraw-Hill.

Creus, S. (2006). Gestión de la prevención CEAC técnico formación. España: Ediciones CEAC.

Dessler, G. (1996). Administración del personal, Sexta Edición. México: PRENTICE-HALL Hispanoamericana, S.A.

Dessler, G. (2009). Administracion de Recursos Humanos. México: Pearson.

Dias, B. R. (2013). Cultura Organizacional: cambios y desafios. revista GPT Gestión de las personas y tecnologia/ edicion N° 18/ Noviembre 2013, 10.

Dolan, S. L., Valle, C. R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). La Gestion de Reursos Humanos. 3ra Edición. España: McGraw Hill.

Enisa. (09 de Mayo de 2019). bigdown. Recuperado el 15 de junio de 2019, de <http://bigdown.com/rotaciondepuesto.com>

García, & Davila. (2016). Recursos humanos en las PYMES. México: UNAM.

Garcia, L. A., & Pineda, P. N. (2015). Administración de Recursos Humanos y sus diferentes subsistemas. Matagalpa: UNAN-Managua, FAREM-Matagalpa.

Gomez, M. L., David, B. B., & Cardy, L. R. (2008). Gestión de Recursos Humanos . España : PEARSON.

Laserna, R. (10 de Mayo de 2018). El Premio laboral. Obtenido de Los Tiempos: <https://www.lostiempos.com/actualidad/opinion/20180510/columna/premio-laboral>

López, S. M., & Otero, G. M. (2015). Gestion de Recursos Humanos. Managua, Nicaragua: UNAN-Managua.

Luquez, G. J., & Lopez, C. R. (2015). Influencia de susistema de retencion de los recursos humanos e la satisfaccion laoral em agroexportadora ZESGO. Matagalpa: UNAN FAREM MATAGGALPA- UNAN managua.

Luthans, F. (2008). Comportamiento organizacional. México: McGraw Hill.

Martínez, C. C. (2010). La Administracion Internacional de Capital Humano. México: INSTITUTO TECNOLÓGICO DE QUERÉTARO.

Millan, R. G. (2006). Rotación del personal. México: Millan, Rosas Guadalupe Julio.

Mora, A. (24 de mayo de 2012). [blogspot.com](http://moraanel26.blogspot.com/). Recuperado el 12 de junio de 2019, de <http://moraanel26.blogspot.com/>

Morales, A. J., & Velandina, H. N. (1999). SALARIOS. Colombia: McGraw Hill.

Moya. (21 de enero de 2017). El financiero. Recuperado el 15 de junio de 2019, de <http://www.elfinanciero.com.cdn>

- Rentería, J. J. (29 de diciembre de 2014). Gratificación Legal. Obtenido de Mis Abogados.: <https://www.misabogados.com/blog/es/calculo-de-gratificacion-legal>
- Reyes, c. (2018). movistar. Recuperado el 15 de junio de 2019, de <http://mvistar/blog.cafeteria.com>
- Rignola, S. (26 de Junio de 2013). Desafíos de las compensaciones equilibradas en las PYMES. Obtenido de Blog grandes PYMES.: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/06/26el-desafio-de-lascompensaciones-equilibradas-en-las-pymes/>
- Rita, C. M. (2015). Diario Laboral. Argentina.: DPI cuantico.
- Roberto, C. (11 de septiembre de 2016). Beneficios para la empresa de habilitar una sala de descanso y comedor. Obtenido de PYMES autonomas.: <https://www.google.com/amp/s/www.pymesyautonomos.com/vocacion-de-empresas-de-habilitar-una-sala-de-descanso-y-comedor/amp>
- Roblez, j. (2015). ergodep. Recuperado el 15 de junio de 2019, de <http://ergodep.ibv.org>
- Ruis. (2019). Recuperado el 14 de junio de 2019, de [content://com.cec.andrui/readinlist/06162131107.mhtml](http://content://com.cec.andrui/readinlist/06162131107.mhtml)
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (1993). Economía, 14 edición. España: McGraw Hill.
- Sanchez, R. (12 de Agosto de 2004). Desafíos: Política, Democracia y Ciudadanía. Obtenido de Universidad del Rosario: <https://dx.doi.org/10.120804/revista.usuario.edu.co/desafios/a.6094>

Solano, F., & Blanco, L. (2014). cumplimiento de la legislación laboral respecto a las jornadas laborales. zona franca, parque industrial. Managua: UNAN.

Wayne, M. R., & Robert, N. M. (1997). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Prentice - Hall Hispanoamericano, S.A.

Werther, J. W., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos, El capital humano de las empresas, 6ta edición. Mexico D.F: McGraw-Hill

## VII. ANEXOS

### Anexo N° 1

#### Operacionalización de Variables

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

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
		Político	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de políticas han afectado la marcha de la empresa? (Salarial, Fiscal, Tributario...)
Desafíos de la ARH	Desafíos externos	Tecnológicos	Entrevista	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? Rapidez mayor productividad__ Calidad en los productos o servicios __ Desplazamiento de mano de obra__ Mayores exigencias de preparación de la fuerza de trabajo __
		Ecológicos	Entrevista	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? Charlas de sensibilización __ Reciclaje de desechos sólidos__ Limpiezas en el ambiente exterior__ Reforestación ____

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos externos		Guía de observación	Empresa	Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes ____ Ninguna__
		Sector gubernamental	Entrevista	Gerente	¿En qué aspectos han impactado las reformas gubernamentales a la empresa? (Costo de producción, pérdida de mercados, leyes tributaria, leyes de seguridad social)
	Desafíos internos	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 del sectores oficialistas)
	Desafíos internos	Cultura organizacional	Entrevista Encuesta	Gerente o Responsable de RRHH Trabajadores	¿Qué elementos de la cultura organización están presentes en su empresa?

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
	Desafíos internos				¿Cuáles de los siguientes elementos de la cultura organizacional identifica en su empresa? (Marque con una X) Creencias __, hábitos __, valores __, actitudes __, normas __, símbolos __, colores __, logotipo __, eslogan y tradiciones __
		Productividad	Entrevista	Gerente	¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores? (Por metas, Por tiempo, Por funciones, Ninguna)
Sistema de retención de RRHH	Remuneración	Remuneración económica directa	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Qué tipo de remuneraciones directas reciben los trabajadores?
		Remuneración económica directa	Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones directas recibe? Salario o sueldo __ Premios __ Comisiones __ Bonos__
Sistema de		Salario	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Qué parámetros utiliza la empresa para estipular los salarios? (Nivel académico, Responsabilidad en la empresa, Demanda del puesto, Otros)

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
retención de RRHH	Remuneración	Premios	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	<p>¿De qué forma se premia a los trabajadores?</p> <p>¿Cuándo los trabajadores reciben premios?</p> <p>Acumulan Antigüedad__</p> <p>Ganan experiencia__</p> <p>Desarrollo de capacidades__</p> <p>Trabajan en equipo__</p> <p>Desenvolvimiento personal__</p> <p>No se les otorga premios__</p>
			Encuesta	Trabajadores	
			Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	
Subsistema de Retención de RRHH	Remuneración	Comisiones	Encuesta	Trabajadores	<p>¿En base a qué se pagan las comisiones a los trabajadores?</p> <p>¿Qué tipo de comisiones recibe?</p> <p>Por volúmenes de ventas__</p> <p>En base a porcentaje de precios de ventas__</p> <p>Ninguna __</p>
			Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	
			Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	
		Remuneraciones por ley	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Qué remuneraciones indirectas les brinda a sus trabajadores?

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
			Encuesta	Trabajadores	<p>¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones indirectas recibe?</p> <p>Planes de incentivos__            Gratificaciones__            Pagos de horas extras__            Riesgos laboral__            Descanso semanal remunerado__            Vacaciones__            Aguinaldo__            Antigüedad__</p>
		Planes de Incentivos	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	<p>¿Cuenta con un plan de incentivos para los trabajadores? (Si es Si: Que comprende el plan)</p>
			Encuesta	Trabajadores	<p>¿Cuáles son los tipos de incentivos que utiliza la empresa para motivar y retener a sus trabajadores?</p> <p>Compensaciones__            Reconocimientos__            Apreciación__            No aplica__</p>

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

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
					Fines de semana__ Durante la semana__
	Remuneración	Vacaciones	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? 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? Mensual__ Anual__ Proporcional__

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Retención de RRHH	Remuneración	Antigüedad	Entrevista	Gerente Responsable de RRHH	¿Se paga antigüedad a sus trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Recibe pago por años de antigüedad laboral? Si___ No___
Subsistema de Retención de RRHH		Servicio sociales	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿La empresa cuenta con un plan de servicios sociales para sus trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuáles de los siguientes servicios sociales les brinda la empresa? Guarderías___ Cuidado a personas de la tercera edad___ Reconocimiento de gastos de reubicaciones___ Comedor subvencionado___ Transporte___ Otros___ Ninguno___

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Sistema de Retención de RRHH	Remuneración	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? Financiera__ No financiera__ No Aplica__
	Remuneración	Calidad de vida en el trabajo	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Cuáles de las condiciones ambientales se les garantiza a los empleados en su medio de trabajo?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuáles de las siguientes condiciones ambientales favorecen su desempeño? Iluminación adecuada__ Aislamiento de ruido__ Temperaturas adecuadas__ Todas __ Ninguna__
	Remuneración	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?

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
	Remuneración				Remuneraciones __ Mejores relaciones laborales__ Mejores condiciones del local __ Ninguna__
		Seguridad en el empleo	Entrevista  Encuesta	Gerente o Responsable de RRHH  Trabajadores	¿Qué acciones se ponen en práctica para garantizar la seguridad en el empleo a los trabajadores?  ¿Cuál de las siguientes acciones realiza la empresa para garantizar su seguridad en el empleo? Prevención de accidentes__ Prevención de robos__ Prevención de incendios__ Ninguna__
		Rotación de puestos	Entrevista  Encuesta	Gerente Responsable de RRHH  Trabajadores	¿Cómo es el índice de rotación de puesto en su empresa? (alto, bajo, no se da, a qué obedece)  ¿Cómo le beneficia la rotación de puestos? Aplicación de diferentes áreas de conocimiento__ Experiencia en diferentes áreas __ Mejora de habilidades físicas __

Variable	Sub variable	Indicador	Instrument o	Dirigido a	Preguntas
					No se da la rotación de puestos____

## Anexo N° 2



**Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa**  
**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Encuesta dirigida a: Trabajadores**

**Aplicada a la empresa: “Gasolinera Inés Galeano del municipio de Sébaco”**

Somos estudiantes de V año de la carrera Administración de Empresas, el objetivo de esta encuesta es recolectar información para complementar nuestra investigación acerca de los desafíos que enfrentan la Gasolinera en el mantenimiento de sus recursos humanos.

1. ¿Cómo se caracteriza su fuerza laboral?

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

- Hombres\_\_
- Mujeres\_\_
- Casados\_\_
- Solteros \_\_

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

- Rapidez mayor productividad\_\_
- Calidad en los productos o servicios \_\_
- Desplazamiento de mano de obra\_\_
- Mayores exigencias de preparación de la fuerza de trabajo \_\_

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

- Charlas de sensibilización \_\_\_
- Reciclaje de desechos solidos\_\_\_
- Limpiezas en el ambiente exterior\_\_\_
- Reforestación \_\_\_\_
- Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes \_\_\_\_
- Ninguna\_\_\_

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

- Creencias \_\_\_\_
- Hábitos\_\_\_
- Valores\_\_\_
- Actitudes\_\_\_
- Normas\_\_\_
- Símbolos \_\_\_\_
- Colores \_\_\_\_
- Logotipo \_\_\_\_
- Eslogan y tradiciones \_\_\_\_

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

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

6. ¿Cuándo los trabajadores reciben premios?

- Acumulan Antigüedad\_\_\_\_
- Ganan experiencia\_\_\_\_
- Desarrollo de capacidades\_\_\_\_
- Trabajan en equipo\_\_\_\_
- Desarrollo personal\_\_\_\_
- No se les otorga premios\_\_\_\_

7. ¿Qué tipo de comisiones recibe?

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

8. ¿Por qué razones han recibido bono?

- Productividad\_\_\_\_
- Eficiencia\_\_\_\_
- Resultados\_\_\_\_
- No reciben bonos\_\_\_\_

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

- Planes de incentivos\_\_\_\_
- 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. ¿En qué circunstancias la empresa requiere que los trabajadores realicen horas extras?

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

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

- Afiliarlos al seguro social\_\_\_\_
- Exámenes médicos ocupacionales\_\_\_\_
- Concientización \_\_\_\_
- Capacitación \_\_\_\_
- Medidas de protección\_\_\_\_
- Políticas de Seguridad\_\_\_\_

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

- Fines de semana\_\_\_\_
- Durante la semana\_\_\_\_

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

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

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

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

16. ¿Recibe pago por años de antigüedad laboral?

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

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

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

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

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

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

- Iluminación adecuada\_\_\_
- Aislamiento de ruido\_\_\_
- Temperaturas adecuadas\_\_\_

- Todas \_\_\_\_
- Ninguna\_\_\_\_

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

- Remuneraciones \_\_\_\_
- Mejores relaciones laborales\_\_\_\_
- Mejores condiciones del local \_\_\_\_
- Ninguna\_\_\_\_

21. ¿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\_\_\_\_

22. ¿Cómo le beneficia la rotación de puestos?

- Aplicación de diferentes áreas de conocimiento\_\_\_\_
- Experiencia en diferentes áreas \_\_\_\_
- Mejora de habilidades físicas \_\_\_\_
- No se da la rotación de puestos\_\_\_\_

## Anexo N° 3



### **Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**

#### **Entrevista dirigida a: Gerente**

#### **Aplicada a la empresa: “Gasolinera Inés Galeano del municipio de Sébaco”**

Somos estudiantes de V año de la carrera Administración de Empresas, el objetivo de esta entrevista es recolectar información para complementar nuestra investigación acerca de los desafíos que enfrentan la Gasolinera en el mantenimiento de sus recursos humanos.

1. ¿Cómo se caracteriza su fuerza laboral?

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

- Hombres\_\_
- Mujeres\_\_
- Casados\_\_
- Solteros \_\_

2. ¿Qué de los desafíos económicos está enfrentando la empresa? (Acceso a créditos, Precios de sus productos o servicios, demanda...)

3. ¿Qué tipo de políticas han afectado la marcha de la empresa? (Salarial, Fiscal, Tributario...)

4. ¿Qué efectos ha producido la introducción de nuevas tecnologías en la productividad de la empresa?
5. ¿Cómo la empresa se ha responsabilizado con el cuidado del medio ambiente?
6. ¿En qué aspectos han impactado las reformas gubernamentales a la empresa? ( Costo de producción, pérdida de mercados, leyes tributaria, leyes de seguridad social)
7. ¿Cuáles son los desafíos enfrentados en la administración del capital humanos de la empresa? (Internalización de la actividad, económica, Incremento de la competencia, Presión del sectores oficialistas)
8. ¿Qué elementos de la cultura organizacional están presentes en su empresa?
9. ¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores? (Por metas, Por tiempo, Por funciones, Ninguna)
10. ¿Qué tipo de remuneraciones directas reciben los trabajadores?
11. ¿Qué parámetros utiliza la empresa para estipular los salarios? (Nivel académico, Responsabilidad en la empresa, Demanda del puesto, Otros)

12. ¿De qué forma se premia a los trabajadores?
13. ¿En base a qué se pagan las comisiones a los trabajadores?
14. ¿Qué tipo de bono otorgan a sus empleados?
15. ¿Qué remuneraciones indirectas les brinda a sus trabajadores?
16. ¿Cuenta con un plan de incentivos para los trabajadores? (Si es Si: Que comprende el plan)
17. ¿Se pagan horas extras a los trabajadores?
18. ¿Qué medidas de prevención de riesgos tiene establecida la empresa?
19. ¿De qué manera están establecido los días de descanso remunerado o séptimo día?
20. ¿Cómo se otorgan las vacaciones de los trabajadores? (pagadas o descansadas)
21. ¿De qué manera la empresa realiza el pago de aguinaldo?

22. ¿Se paga antigüedad a sus trabajadores?

23. ¿La empresa cuenta con un plan de servicios sociales para sus trabajadores?

24. ¿De qué manera la empresa reconoce sus trabajadores?

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

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

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

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

## Anexo N° 4



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

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

**Aplicada a la empresa: “Gasolinera Inés Galeano del municipio de sébaco”**

Objetivo: verificar cómo se comportan algunos indicadores que sean de ayuda para recolectar nuestra información y complementarla.

<b>1. Desafíos externos (Ecológicos)</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
• Reciclaje de desechos		
• Limpieza en el ambiente exterior		
• Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes		
• Ahorro de agua		
• Ahorro de luz		
• Usar contenedores de basura reutilizables		
• Utilizar empaques reutilizables		
• Hacen uso de cubiertos desechables		

**NOTAS:**

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

- Reciclaje de desechos solidos\_\_\_\_
- Limpiezas en el ambiente exterior\_\_\_\_
- Reforestación \_\_\_\_
- Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes \_\_\_\_
- Ninguna\_\_\_\_

3. ¿Cuáles de los siguientes elementos de la cultura organizacional identifica en su empresa?

- Creencias \_\_\_\_
- Hábitos\_\_\_\_
- Valores\_\_\_\_
- Actitudes\_\_\_\_
- Normas\_\_\_\_
- Símbolos \_\_\_\_
- Colores \_\_\_\_
- Logotipo \_\_\_\_
- Eslogan y tradiciones \_\_\_\_

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

- Concientización \_\_\_\_
- Medidas de protección\_\_\_\_
- Políticas de Seguridad \_\_\_\_

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

- Guarderías\_\_\_\_
- Cuidado a personas de la tercera edad\_\_\_\_
- Reconocimiento de gastos de reubicaciones\_\_\_\_

- Comedor subvencionado\_\_\_\_
- Transporte\_\_\_\_
- Otros\_\_\_\_
- Ninguno\_\_\_\_

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

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

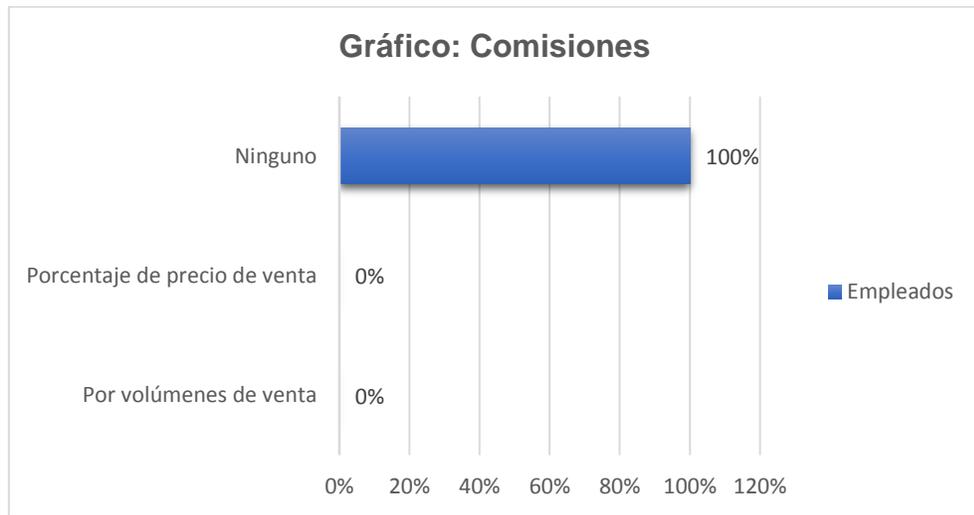
7. ¿Cuáles de las siguientes condiciones ambientales favorecen su desempeño?

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

8. ¿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\_\_

## Anexo N° 5



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a empleados

