



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

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

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para optar al título de licenciatura en administración de empresas.

**Tema general:**

Desafíos que enfrentan las PYMES en el subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos, en el Departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

**Subtema:**

Desafíos que enfrenta el beneficio SAJONIA ESTATE COFFEE S, A en el subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos, en el Departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

**Autores:**

Heyling Verónica Morán Urrutia.

Karla Damaris Rivas Hurtado.

**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**  
**FAREM - MATAGALPA**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para optar al título de licenciatura en administración de empresas.

**Tema general:**

Desafíos que enfrentan las PYMES en el subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos, en el Departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

**Subtema:**

Desafíos que enfrenta el beneficio SAJONIA ESTATE COFFEE S, A en el subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos, en el Departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

**Autores:**

Heyling Verónica Morán Urrutia.

Karla Damaris Rivas Hurtado.

**Tutora**

MSC. Lily Del Carmen Soza López.

Matagalpa, Nicaragua, 24 de enero del 2020

**Tema general:**

Desafíos que enfrentan las PYMES en el subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos, en el Departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

**Subtema:**

Desafíos que enfrenta el beneficio SAJONIA ESTATE COFFEE S, A en el subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos, en el Departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

## DEDICATORIA

Dedico esta investigación primeramente a Dios por darme la sabiduría y fuerza de seguir luchando por las metas que deseo cumplir, es un ser que ha estado conmigo siempre, encaminándome por el mejor camino; aun cuando este se hace difícil de conseguir; que a pesar de las dificultades no me ha dejado sola y me ha impulsado a lograr mis metas y sueños, enseñándome que hay que perseverar día a día sin perder nunca la fe.

A mis padres José Ramón Morán Tórrez y Cristina Urrutia Rodríguez, los cuales han sido el motor de mi motivación, agradezco por contar siempre con su ayuda tanto personal como económica; puedo decir que este es un logro para los tres, porque hemos sido testigo de los obstáculos presentados en el transcurso del camino, que por supuesto con la gracia de Dios poco a poco los superamos y seguimos luchando, gracias por estar para mí en todo momento, por darme siempre palabras de ánimo, por ser los mejores padres que tengo; mil gracias por todo.

*Dr. Heyling Verónica Morán Urrutia.*

## DEDICATORIA

Este trabajo de profesionalización lo dedico con todo mi amor y cariño a Dios sobre todas las cosas por darme la sabiduría, la fortaleza y la capacidad de comprender con entusiasmo el pan de cada día como es el conocimiento ya que sin la ayuda de él nada es posible en este mundo.

En segundo lugar, agradezco A mis padres Juan Carlos Rivas y Alba Jerónima Hurtado, quienes se han esforzado arduamente por darme la mejor educación, para que sea una persona con valores morales, éticos y profesionales que serán parte importante en el desarrollo de mi vida profesional, los consejos de mis padres han sido parte de mi motivación ya que los he inculcado en mi valores para salir adelante y luchar por uno de mis primeros sueños de alcanzar mis metas personales; también agradezco a mí hermana Priscila Rivas por motivarme día a día, al igual que a toda mi familia que me han brindado su apoyo incondicional durante el transcurso de mi carrera.

No me queda más que decirles Gracias y que los amo con mi vida, son mi todo.

*Dr: Karla Damaris Rivas Hurtado.*

## AGRADECIMIENTO

A Dios nuestro señor por darme la sabiduría, entendimiento, fuerza para luchar, seguir adelante y vencer los obstáculos que se presentaron durante el transcurso del camino.

A mis padres por su apoyo incondicional, dándome siempre palabras de aliento que fueron guías de inspiración y motivación para alcanzar nuestros sueños.

A nuestra tutora Lily del Carmen Soza López, por la dedicación y paciencia que nos brindó, por los buenos consejos dados, sus valiosas enseñanzas y ser nuestro ejemplo a seguir y una guía motivadora en este proceso investigativo, lo que permitió ser personas optimistas y darnos cuenta que vale la pena luchar por nuestras metas y sueños.

A todos los maestros que me acompañaron en el trayecto de la carrera, ya que sus enseñanzas fueron de gran valor para ampliar nuestros conocimientos, los cuales nos servirán para crecer tanto profesional como personalmente. De igual manera a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN FAREM Matagalpa por brindarme las condiciones óptimas para mi desarrollo profesional.

¡Gracias a todos por estar para nosotras en todo momento!

Br. Heyling Verónica Morán Urrutia.

## AGRADECIMIENTO

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de superación y cumplimiento de mis sueños y alcanzar mis metas propuestas de ser un profesional en la vida. Agradezco también a todas aquellas personas que tuvieron a mi alrededor apoyando mi noble causa durante el transcurso de mi carrera y fueron piezas claves para motivarme, animarme para luchar por alcanzar mis objetivos, aprovecho este trabajo para agradecerles de manera incondicional al ING. Luis Alcides Jiménez Navarrete y la Sra. Gregoria Montenegro López.

También agradezco a mis profesores por ser los formadores, que con gran sabiduría han sabido transmitir sus conocimientos en mi persona, por su paciencia, su esfuerzo y enseñanza que con tanto amor calaron en mi formación para ser una profesional con habilidades y destrezas para emprender un trabajo en mi carrera; en especial hago mención de la profesora Msc: Lily del Carmen Soza López.

Finalmente, debo darles gracias a todos mis compañeros por permitirme ser parte del grupo y enseñarme a trabajar como equipo, a respetar las decisiones de cada uno y aprender de las enseñanzas de la vida, les recordare siempre.

Br. Karla Damaris Rivas Hurtado.



VALORACION DE LA 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: Heyling Verónica Morán Urrutia, carnet No. 15062876 y Karla Damaris Rivas Hurtado, carnet No.15063723, con el Tema General: Desafíos que enfrentan las PYMES en el subsistema mantenimiento de los Recursos Humanos, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019. Y correspondiente al Subtema: Desafíos que enfrenta el beneficio SAJONIA ESTATE COFFEE S, A en el subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos, en el Departamento de Matagalpa, durante el año 2019.El cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

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

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

Se extiende la presente a los 02 días del mes de diciembre del año dos mil diecinueve.

Tutora:

*MSc. Lily del Carmen Soza López.*

## RESUMEN

La presente investigación se realizó en el beneficio SAJONIA ESTATE COFFEE S.A; ubicado en el km 116 carretera Sébaco Matagalpa, el tema abordado en esta investigación se centra en los desafíos que enfrenta el beneficio SAJONIA ESTATE COFFEE S, A en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019. Por lo que fue necesario usar diferentes metodologías para la búsqueda de la información y el procesamiento de la información tales como: la entrevista realizada al gerente, encuestas a trabajadores permanentes y personal administrativo y la verificación y observación, los datos obtenidos fueron procesados por que es una investigación cuantitativa con elementos cualitativos.

Entre las variables que se evaluaron a la empresa fueron los desafíos que enfrentan en el contexto socio-político que actualmente se vive en el país y que trae como reto garantizar la estabilidad laboral de los recursos humanos. Sin embargo, la empresa ha tomado medidas que conllevan a ciertos desafíos que han dejado de cumplir tales como: la entrega de bonos o comisiones a los trabajadores, así como premios, reconocimiento y antigüedad tal como lo establece la ley; aunque cumple con la mayoría de beneficios contemplado en el código laboral de los trabajadores porque les garantiza sus vacaciones, aguinaldo y horas extras.

Por lo tanto, esta es una de las empresas que garantiza un bienestar laboral a sus trabajadores, tanto del área administrativa como operativo motivo por el cual sus mismos empleados la califican de muy buena.

## INDICE.

DEDICATORIA .....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
VALORACION DE LA TUTORA .....	v
RESUMEN.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Tipo de estudio:.....	4
1.2. Según la profundidad del estudio. ....	6
1.3. Enfoque de estudio. ....	8
1.4 Plan de análisis de resultados .....	9
1.5. Población y muestra.....	10
1.6. Método de muestreo. ....	11
1.7. Métodos, técnicas e instrumentos.....	13
1.8. Plan de recolección de datos.....	17
II. JUSTIFICACIÓN.....	20
III. OBJETIVOS .....	21
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA .....	22
4.1. Desafíos que enfrentan las PYMES: .....	22
4.1.1. Desafíos del entorno.....	22
4.1.1.1. <i>Desafíos externos</i> .....	23
4.1.1.1.1. Desafíos sociales.....	24
4.1.1.1.2 Desafío: cambios económicos.....	26
4.1.1.1.3 Desafío: cambios políticos.....	27
4.1.1.1.5 Desafío: cambios tecnológicos .....	29
4.1.1.1.6 Desafío: cambios ecológicos.....	31
4.1.1.1.7 Desafíos del sector gubernamental .....	33
4.1.1.2 Desafíos Internos.....	35
4.1.1.2.1 Desafíos de la administración de capital humano .....	36
4.1.1.2.2 Desafíos de la cultura organizacional.....	38

4.1.1.3	Desafío de la productividad .....	40
4.2	Subsistema de Mantenimiento de los Recursos Humanos .....	42
4.2.1	La remuneración.....	43
4.2.1.1	La remuneración económica directa .....	44
4.2.1.1.1	Salario.....	45
4.2.1.1.2	Premios.....	46
4.2.1.1.3	Comisiones .....	48
4.2.1.1.4	Bonos.....	50
4.2.1.2	La remuneración económica indirecta .....	51
4.2.1.2.1	Por ley:.....	53
4.2.1.2.2	Voluntaria: .....	66
4.2.1.3	Extraeconómica.....	68
4.2.1.3.1	Relativa al ambiente de trabajo: .....	69
V.	CONCLUSIONES.....	81
VI.	BIBLIOGRAFÍA .....	82
XII.	ANEXOS .....	88

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación hace referencia a los diferentes desafíos a los que se enfrentan las empresas desde la administración de los recursos humanos, específicamente busca conocer los desafíos que enfrenta la empresa SAJONIA ESTATE COFFE S, A en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, en el departamento de Matagalpa.

En la presente investigación se pretende analizar cómo están enfrentado las diferentes problemáticas en las PYMES, que fueron originadas a través de la crisis socio-política que actualmente atraviesa Nicaragua, y así mismo conocer la situación de estas empresas y de qué forma enfrenta los cambios en cuanto a la administración de recursos humanos para seguir operando en el mercado, muchas de estas se han visto obligadas a cerrar operaciones ya que, no lograron mantenerse ante esta situación, sin embargo las diferentes empresas que aún se mantienen están utilizando diferentes acciones que les ha permitido conservar.

Puesto que se descomponen las variables en indicadores que nos llevan a conocer cómo se comportan en la práctica los diferentes elementos y componentes de los desafíos que está enfrentando. SAJONIA ESTATE COFFEE S, A, ya que la implementación de estrategias logra que la empresa pueda mantener su fuerza laboral satisfecha y de igual manera lograr la competitividad en el mercado.

El propósito es conocer cómo actúan las diferentes empresas de acuerdo a su propio giro o capacidad para hacerle frente a estos cambios del entorno.

La investigación describe la situación en la cual se encuentra SAJONIA ESTATE COFFEE S, A, por ende, se perfila el contexto en el que se desarrolla la investigación, los antecedentes, justificación, el planteamiento del problema los cuales están ligados con los objetivos a alcanzar, las preguntas directrices de la metodología empleada de manera muy resumida se presenta el recorrido por todos

los puntos que serán tratados más profundamente en el análisis y discusión de resultados.

Para realizar la investigación se consultaron antecedentes en relación a la temática que se desea investigar, se encontraron diferentes fuentes en distintos países con relación a las variables desafíos y subsistema de mantenimiento de los recursos humanos.

A nivel Global se abordó la siguiente temática:

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).

A nivel regional se abordó la siguiente temática:

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).

A nivel local se abordó las siguientes temáticas:

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

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

En la Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, UNAN- Managua, FAREM Matagalpa se realizó una investigación para optar al título de licenciatura en Administración de Empresas, con el tema: El sistema de la 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 Providencia en Matagalpa, llegando a la conclusión que el subsistema

de RRHH es transcendental para las Empresas en la implementación de sus objetivos (García & Pineda, 2015).

Los antecedentes nos ayudan a estabilizar la investigación por medio de bases con argumentos sólidos. Son una referencia para analizar o hablar sobre un tema en cuestión que influye en hechos posteriores y sirve para juzgarlos, entenderlos, entre otros.

Por lo tanto, fueron útiles y de gran base para hacer énfasis en el estudio de los desafíos y subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, han surgido de muchos años atrás; los cuales se pusieron en prácticas en diversos países, dando a conocer la importancia de implementar estas técnicas en toda la organización. Es una base que nos sirve como ejemplo para una nueva investigación. De igual manera nos ayudara a conocer si la investigación ya se abordó en dicha empresa o es nueva en realizarlo. En el cual se explica la información que estudios anteriores realizados sobre el tema que se ha encontrado.

El diseño metodológico es el conjunto de métodos que se utiliza para recolectar y analizar las variables medibles que se especifican en un problema de investigación. Este diseño es el marco que se crea para encontrar las respuestas a las preguntas que nacen en la investigación y comprobar la hipótesis.

## 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).

Por lo tanto, 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.

De modo que, el paradigma sustenta esta investigación científica, ya que, como investigadores necesitamos 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 enfoca en buscar alternativas que den solución real a la problemática que enfrenta las PYMES 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).

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

De igual manera, esta investigación es positivista, ya que, trata de buscar la realidad que enfrenta la Empresa SAJONIA ESTATE COFFEE S, A en el subsistema de retención de recursos humanos, por ende, el método científico, al igual que el método empírico nos ayudara a explicar el porqué de la situación y dar una solución a la problemática que se están enfrentando.

## 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).

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

Por consiguiente, la profundidad de nuestro 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, pretende analizar los desafíos que enfrenta el beneficio SAJONIA ESTATE COFFEE S, A en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

### 1.2.1 Según su cobertura tiempo – espacial.

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

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

En relación con el tiempo, la presente investigación es de corte transversal dado que, se investigó los hechos ocurridos en el pasado y el comportamiento de las variables en relación al momento que se dieron los hechos, además porque aplicaremos los mismos instrumentos una sola vez a una misma muestra.

#### 1.2.1.1 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 (Bernal T. C., 2010).

En otras palabras, este tipo de investigaciones no manipula deliberadamente las variables que busca interpretar, sino que se contenta con observar los fenómenos de su interés en un ambiente natural, para luego describirlos y

analizarlos sin necesidad de emularlos en un entorno controlado. Cabe señalar, que las investigaciones no experimentales cumplen más que nada un papel de observadora.

Según el diseño la investigación es no experimental dado que, la manera en que se procederá es 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 SAJONIA ESTATE COFFEE S, A en el mantenimiento de sus recursos humanos.

### 1.3. Enfoque de estudio.

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

#### 1.3.1 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 medicación numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2003).

Así mismo, el enfoque cuantitativo es aquella que acopian y examinan datos para afirmar la hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y afirmar teorías extraída de la investigación.

Por consiguiente, el estudio es cuantitativo, ya que se procesaron de forma numérica mediante la tabulación de las encuestas que se realizó a los trabajadores del beneficio SAJONIA ESTATE COFFEE S, A. Para medir las subvariables y sub subvariables de la investigación.

### *1.3.1.1 Con elementos cualitativos.*

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

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

Cabe destacar, que la investigación también tendrá elementos cualitativos, ya que se analizaran en diferentes ámbitos, subjetiva con opiniones de la entrevista realizada al Gerente de la empresa y responsable de Recursos Humanos y guía de observación que sirven para complementar las ideas y opiniones.

## 1.4 Plan de análisis de resultados

### 1.4.1 Análisis cuantitativo.

En el análisis de la información se utilizará el programa EXCELL para la elaboración de gráficos obtenido de encuestas realizadas a los colaboradores de SAJONIA ESTATE COFFEE S, A ya que se pretende describir los datos obtenidos de las variables en estudio y posteriormente efectuar el análisis y discusión de resultados.

#### 1.4.1.1 Análisis cualitativo.

Por consiguiente, se utilizarán el programa WORD para la creación de matrices donde se introducirá los indicadores de las variables, mediante la entrevista realizada al Gerente, responsable de Recursos Humanos y las observaciones directas.

## 1.5. Población y muestra

### 1.5.1 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 podemos determinar que la población del beneficio “SAJONIA ESTATE COFFEE S, A” ubicada en la ciudad de Matagalpa, municipio Quebrada Honda, posee un número total de 38 trabajadores cuyas personas nos darán la información necesaria que se requiere para las estimaciones y resultado final.

#### 1.5.1.1 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).

Sin embargo, 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 hace es estudiar una parte o un subconjunto

de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población.

#### 1.6. Método de muestreo.

La fase de muestreo es la selección del tipo de situaciones, eventos, actores, lugares, momentos y temas que serían abordados en primera instancia en la investigación, teniendo como criterio aquellos que están más ligados con el problema objeto de análisis. El muestreo es progresivo y este sujeto a la dinámica que se deriva de los propios hallazgos de la investigación. Incluye al menos el muestreo de las personas, de espacios y escenarios, y de tiempos y momentos (Bautista, 2011).

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

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

##### 1.6.1 Método probabilístico.

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales cuantitativos, donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población; estas variables se miden con instrumentos de medición y se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos, donde se presupone

que la muestra es probabilística y todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003).

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

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

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

Donde  $n$ : la muestra (34)

$N$ : tamaño de la población = (38 trabajadores)

$Z$ : Nivel de confiabilidad = (1.96)

$P$ : Probabilidad de éxito = (0.5)

$LE$ : Máximo error permitido = (0.05)

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

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

$$n = \frac{(38) (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(38 -1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{(38) (3.8416) (0.5) (0.5)}{(37) (0.0025) + (3.8416) (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{36.4952}{0.0925 + 0.9604}$$

$$n = \frac{36.4952}{1.0529}$$

$$n = 34.661601$$

## 1.7. Métodos, técnicas e instrumentos

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

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

### 1.7.1 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 garantiza la cientificidad en la obtención o aplicación del conocimiento y la intencionalidad de la investigación como vía para entender o comprobar los fenómenos que se producen en la realidad.

En la investigación el uso de este método científico nos ayudara a desarrollar una serie de actividades personales, así como habilidades investigativas, que contribuyan alcanzar mayores éxitos en la empresa SAJONIA ESTATE COFFEE S, A.

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

En la investigación se aplicará el método de acuerdo a la experimentación y la lógica empírica junto análisis de fenómenos y su análisis estadístico. Evidencias que nos lleven a poner a prueba la hipótesis planteada en nuestro estudio a realizar a la empresa.

#### 1.7.1.2 Método inductivo.

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

los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría (Bernal C. A., 2010).

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

En la práctica el método inductivo nos ayuda a razonar con mayor facilidad los diferentes argumentos los cuales serán válidos para llegar a conclusiones generales del estudio realizado en las empresas.

#### 1.7.1.3 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 C. A., 2010).

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

Este método para la investigación nos sirve de mucha ayuda ya que de esta forma entenderemos mejor a la conclusión que se llegue después de un razonamiento. Nos ayudara hacer análisis de afirmaciones recopiladas en temas generales para después aplicarlos a hechos actuales en la empresa que haremos este estudio.

#### 1.7.1.4 Método analítico.

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

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

Para el estudio este método nos proporciona 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 estamos analizando para sí comprenderlo a profundidad. Se aplica al momento de operacionalizar las variables.

#### 1.7.1.5 Método sintético.

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

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

Cabe destacar que implementar este método a la investigación será relevante ya que tendremos un mejor razonamiento y nos permitirá realizar un mejor resumen de lo que ya conocemos. Además, poner en proceso la síntesis primero debimos hacer un estudio analítico, ya que el análisis nos proporciona la materia prima para realizar la síntesis, en otras palabras, la recapitulación nos proporciona una

hipótesis que vincula los conceptos ya analizados en el estudio, así que este método nos llevara a las conclusiones.

#### 1.8. Plan de recolección de datos.

##### Plan de recolección de datos

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

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

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

##### Técnicas y su descripción

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

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

De la misma manera, en la investigación se utilizó las técnicas de la encuesta, entrevista y la guía de observación directa, las cuales se explicaron posteriormente, nos sirvieron para darle validez a la información.

### 1.8.1. Encuesta.

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

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

Este instrumento está dirigido al Gerente y empleados, donde se recopiló la información que se necesita, posteriormente se procederá a la tabulación de los datos obtenidos y se graficaran para analizar lo obtenido y enfocarlo al objetivo de la investigación. Cabe destacar que las preguntas realizadas contarán con sus respectivas escalas de esta manera facilitando su interpretación. (ver anexo No 2)

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

La entrevista se le implementara al Gerente, Responsable de Recursos Humanos mediante preguntas enfocadas con la temática de investigación, las cuales nos brindaron la información necesaria para realizar su análisis que se presentaran en una matriz. (Ver anexo No 3)

#### 1.8.1.2 Observación.

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

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

Este procedimiento será implementado mediante las visitas que se realicen en la empresa, cabe recalcar que esta técnica de recolección no podrá brindarnos un cien por ciento de la información que se desea adquirir, pero si se podría obtener datos que no estén establecidos en la encuesta y entrevista. Lo cual observaremos como investigadores. (Ver anexo No 4)

## II. JUSTIFICACIÓN

El presente tema de investigación aborda los desafíos que enfrenta SAJONIA ESTATE COFFEE S, A para el mantenimiento de los recursos humanos, en el Departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Esta investigación pretende conocer los desafíos que enfrenta el beneficio SAJONIA ESTATE COFFEE S, A para el mantenimiento de los recursos humanos en las distintas áreas de la empresa y describir cada una de las estrategias realizadas para conservar toda la fuerza laboral de la empresa.

Esta temática es de gran importancia ya que se considera necesario profundizar en este tema para que las empresas asuman los diferentes desafíos que enfrenta en la actualidad. Buscar posibles soluciones tanto en la empresa y área de recursos humanos para así cumplir las metas y objetivos establecidos dado a la actual situación crítica que viven las empresas.

El estudio beneficiara a la empresa a tener un mejor enfoque estratégico para resolver los desafíos que enfrentan las empresas, a nosotras como investigadoras y futuras administradores de empresas para aplicar conocimientos en el ámbito profesional en el que nos enfrentaremos y dará la oportunidad de un buen desempeño laboral.

También estudiantes que requieran de conocimientos sobre este tema investigativo; para los docentes será de mucha utilidad para seguir enriqueciendo sus conocimientos y dar más estudios sobre este tema investigativo.

### III. OBJETIVOS

#### Objetivos General:

Analizar los desafíos que enfrenta SAJONIA ESTATE COFFEE S, A en el subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos en el Departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

#### Objetivos Específicos:

1. Identificar los diferentes desafíos que enfrenta SAJONIA ESTATE COFFEE S, A en el mantenimiento de los Recursos Humanos.
2. Describir el subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos implementado por SAJONIA ESTATE COFFEE S, A
3. Valorar los desafíos que enfrenta la empresa SAJONIA ESTATE COFFEE S, A en el subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos, durante el periodo 2019.

## IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

### Generalidades de la Administración de Recursos Humanos

Es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor estos departamentos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, la organización y la sociedad. Dentro de este marco de referencia, el departamento de Recursos Humanos debe contribuir en gran medida a que la Empresa obtenga sus metas, tanto en los parámetros éticos como en forma socialmente responsable (Chiavenato I. , 2007).

Es decir que el área de recursos humanos es el órgano primordial en la organización, ya que de esta depende que las empresas junto a sus empleados logren alcanzar sus metas y objetivos propuestos de forma eficiente y eficaz.

En la actualidad las empresas están enfrentando numerosos cambios en toda la organización debido a esto han asumido que implementar nuevas estrategias para mantener sus recursos y logran que los empleados mantengan sus puestos de trabajo en el área laboral.

#### 4.1. Desafíos que enfrentan las PYMES:

##### 4.1.1. Desafíos del entorno

Las organizaciones y sus departamentos de personal constituyen sistemas abiertos. De hecho, ambos se ven afectados por el entorno dinámico en que operan. Casi invariablemente, los cambios que ejercen efecto en la organización también hacen sentir su influjo en los empleados, en general, y en los departamentos de personal, en especial. Aunque algunos desafíos solo afectan a una organización dada o a un grupo de ellas, otros afectan a todas las personas que participan profesionalmente en la Administración de Recursos Humanos. Por ejemplo, el

desafío de generar nuevas técnicas operativas incluye a todos los profesionales del campo (Werther W. B., 1995).

Por este motivo, las organizaciones están abiertas a los diferentes cambios que se les presente, ya sea en toda la organización o en un departamento en específico. De modo que no todos los cambios del entorno afectan a toda la empresa, pues va depender de su actividad y su posición y competitividad en el mercado.

Hoy en día las empresas han tenido que enfrentar diversos desafíos lo cual no han sido conveniente ni para ellos como organización como para sus empleados. De manera que se han visto forzadas a implementar lo más viable para cada uno, ya que se han presentado cambios en variables tanto internas como externas a empresas y que no son controlables con ella.

#### *4.1.1.1. Desafíos externos*

La competencia internacional es hoy más aguda que en el pasado. Ese factor obliga a las organizaciones contemporáneas a mantener una visión no sólo a corto o mediano plazo; las organizaciones modernas deben visualizar y planear a largo plazo. Toda Empresa necesita considerar factores macro ambientales. Se trata de un nuevo desafío para las Empresas, que con frecuencia se encuentran demasiado obsesionadas por el corto plazo, lo cual las vuelve miopes. Introducir la cultura de la perspectiva a largo plazo en la organización puede convertirse en el principal desafío estratégico de la gerencia (Werther & Davis, 2008).

Por lo que se podría decir, las empresas enfrentan múltiples obstáculos cuando intentan entrar en mercados externos. Tienen que contactar clientes en el exterior, identificar oportunidades de negocios, aprender sobre canales de distribución y procedimientos administrativos, entre otros aspectos. Por lo tanto, las empresas han ejercido profundos efectos sobre el tipo de persona que necesita la

organización, el grado de preparación que se espera de ellos y el desempeño necesario.

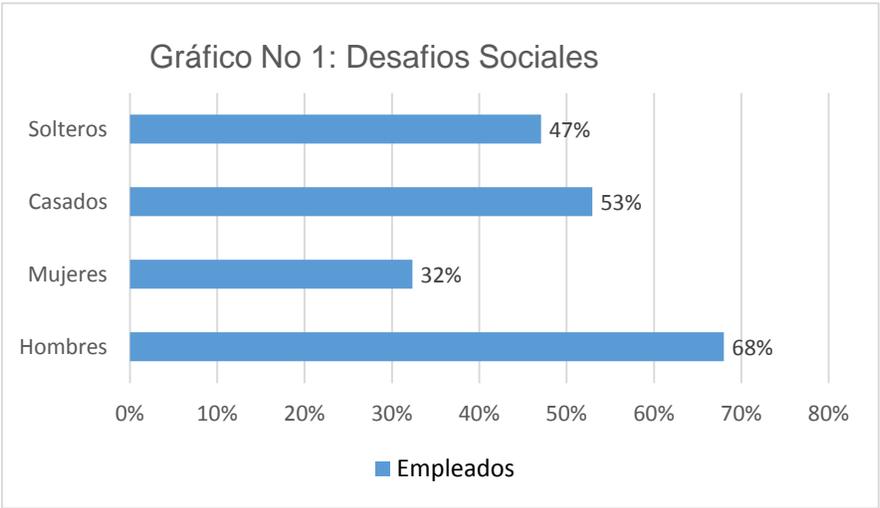
Generalmente las empresas o PYMES cuentan con algún tipo de certificación que mejoren sus niveles de calidad y productividad por lo que estas empresas están trabajando para impulsar su presencia en el exterior enfatizando sus esfuerzos en la búsqueda de inversiones, en mejorar los procesos de producción y solidez empresarial. Para hacer frente a estos retos, es necesario que cada PYMES se adapte a los cambios de manera rápida y eficiente.

#### 4.1.1.1.1. Desafíos sociales

En la sociedad latinoamericana tradicional, los hombres llevaban a cabo las labores mejor remuneradas. La mujer se relegaba a funciones de apoyo, como el trabajo secretarial, y era poco frecuente encontrar graduadas universitarias al frente de departamentos grandes en compañías de importancia. Una consecuencia de esta práctica era que la compensación que se ofrecía a las mujeres tendía a ser inferior a la de los varones, por que necesitaban mejores ingresos. En la actualidad, la mayoría de los países a adoptado legislaciones que establecen igual compensación por igual labor. Al igual en otras sociedades la situación de la mujer latinoamericana ha variado de manera fundamental. Los cambios sociales son siempre complejos y no necesariamente “buenos o malos” en todos los casos (Werther & Davis, 2008).

Así como la estructura social, ha resultado importante 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 S, 2007).

Al mismo tiempo, coinciden en que la estructura social ha tenido diferentes cambios principalmente en la integración de la mujer en el ámbito laboral. Donde expresan como ha venido evolucionando la incorporación debido a sus capacidades y habilidades demostrando que tanto el hombre como la mujer también pueden desempeñar los cargos administrativos y gerenciales.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Para conocer las características del personal de la empresa SAJONIA ESTATE COFFEE S, A, se preguntó a los empleados en cuanto a su estado civil un 47% son solteros y 53 % casados; de lo cual 68% son hombres y 32% mujeres. Al respecto el gerente expreso que la mayoría de su personal eran casados y de ambos sexos. Se pudo constatar que la fuerza laboral está conformada por personal de ambos sexos.

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

Generalmente hoy en día debido a la evolución, esta empresa no enfrenta desafíos sociales, ya que actúa como una organización con un sistema abierto que se ajusta a los cambios, esto le da una posición ventajosa con respecto a la competencia las mujeres han sido integradas y aceptadas en las diferentes áreas de la empresa. Teniendo en cuenta la participación y dejando ha descubierto sus habilidades y destrezas que poseen para mantener equilibrio y estabilidad equitativa en el campo laboral. Con políticas de personal que le asignan funciones de acuerdo al sexo.

#### 4.1.1.1.2 Desafío: cambios económicos

La economía mundial ha pasado de una situación caracterizada por la competencia entre mercados nacionales semi abiertos a una situación de mercados totalmente abiertos, globales e interdependientes, en los cuales se requiere velocidad, flexibilidad y agilidad para competir y cambiar de mercado o de productos. A pesar de las dificultades económicas experimentadas por las economías latinoamericanas durante los últimos años, numerosa compañía ha logrado consolidarse, crecer y prosperar. 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 nacional, regional y local puede tener influencia significativa sobre las actividades de Recursos Humanos. Una economía fuerte tiende a tener bajos índices de desempleo, niveles de salarios relativamente altos, en una economía débil, el nivel de desempleo es alto, se reducen la exigencia salarial, el reclutamiento es menos importante y disminuye la necesidad de desarrollo y perfeccionamiento de los empleados (Dolan, Ramon, Susan, & Randall, 2007).

Los autores coinciden en que la economía incide directamente en los niveles de salarios, los cambios en todas las variables económicas afectan el quehacer de

la empresa. Debido a los cambios económicos en el ámbito nacional, regional y local.

En cuanto a los desafíos económicos en la entrevista al gerente, expreso que Los ingresos por ventas han disminuido, debido a la contracción de la demanda; Las ventas de café torrefacto y café puro bajo bastante, ha bajado porque tienen un distribuidor directo, lo cual bajo el 50% de las ventas de café torrefacto. En relación al financiamiento antes se financiaban con locales, pero ahora ya no, no están mal porque son financiados por bancos fuera de Nicaragua.

Los resultados anteriores muestran una dificultad para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos tanto organizacionales como individuales de los empleados, así como llevar a cabo los nuevos proyectos para optimizar la empresa para brindar un mejor servicio a sus clientes.

De la forma en que se comporta esta variable desafíos económicos está enfrentando SAJONIA ESTATE COFFEE S, A lo cual deben tomar medidas para gestionar su economía empresarial buscando como mantener el punto de equilibrio para mantenerse en el mercado. Debido a los diferentes cambios que han surgido lo que ha afectado en gran medida la economía lo que conlleva a la reducción de ventas, desempleo y salarios. En cambio, si las ventas continúan disminuyendo afectaría en relación al financiamiento que es bajo bonos de prenda. En relación a tostaduría se mantiene con sus ventas. Además, ha afectado en relación al aire acondicionado están en plan ahorro de los cuales se paga menos el 50% energía eléctrica.

#### 4.1.1.1.3 Desafío: cambios políticos

Cuando los países cambian sus estructuras de Gobierno, el efecto que tienen esas modificaciones sobre las organizaciones internas es muy grande. Otro cambio de inmensa importancia en el mundo contemporáneo ha sido la transformación de

las economías de países como China y la India, que han adoptado estrategias agresivas para expandir sus exportaciones y promover sus intereses comerciales. Los cambios ocurridos en ambos países han tenido fuertes repercusiones en todo el mundo, y muy especialmente en América Latina (Werther & Davis, 2008).

La política ha estado sujeta a una gran variedad de interpretaciones y su estudio ha pasado por múltiples problemas. Para algunos, la política se encuentra en todos los niveles de la sociedad; para otros, solamente en algunas esferas como, por ejemplo, las relacionadas con el Gobierno o con el ejército legítimo del poder (Sanchez, 2003).

Es decir, que es todo lo que los gobiernos deciden hacer o no hacer en efecto, las políticas públicas remite a las acciones o inacciones de los gobiernos, que están dirigidas a la solución de problemas de la colectividad. Las políticas públicas son el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas a empresa pública como privada, que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios.

En cuanto a los desafíos cambios políticos en la entrevista al gerente, expreso en que los salarios no se han visto afectados por que no les bajaron a los empleados, en política fiscal si porque aumento el porcentaje de las ventas antes pagaban el 1% de la DGI de la renta de los que ahora pagan el 3%. También algunas cosas de exportación han aumentado como: tramites, certificados; todo lo que es la parte institución del gobierno hubo un incremento en tarifas que son de puerto del centro de exportaciones.

Debido a los resultados anteriores la empresa se ha visto afectada, por lo tanto, si enfrenta este desafío. En relación a la exportación del café; en cuanto a dificultades en la parte de logística porque este año no hubo equipos para exportar lo que ayuda a implementar estrategias de acción para cumplir con la meta prevista.

Cabe agregar que en SAJONIA ESTATE COFFEE S, A está enfrentando el desafío cambios políticos en cuanto a las instituciones del gobierno de los cuales ha incrementado en relación a tarifas de exportación desde la crisis- sociopolítica de Nicaragua; de lo cual esta empresa exporta café. Lo que afecta el fortalecimiento a las pequeñas y medianas empresas, obstaculizando poder proyectar más estas empresas e incluso las PYMES son las que más empleos proporcionan a las personas, de esta manera la fuerza laboral reduce cada día más. Disminuyendo el fortalecimiento económico del país. Además, fueron de apoyo en dar financiamiento a los productores para captar al cliente.

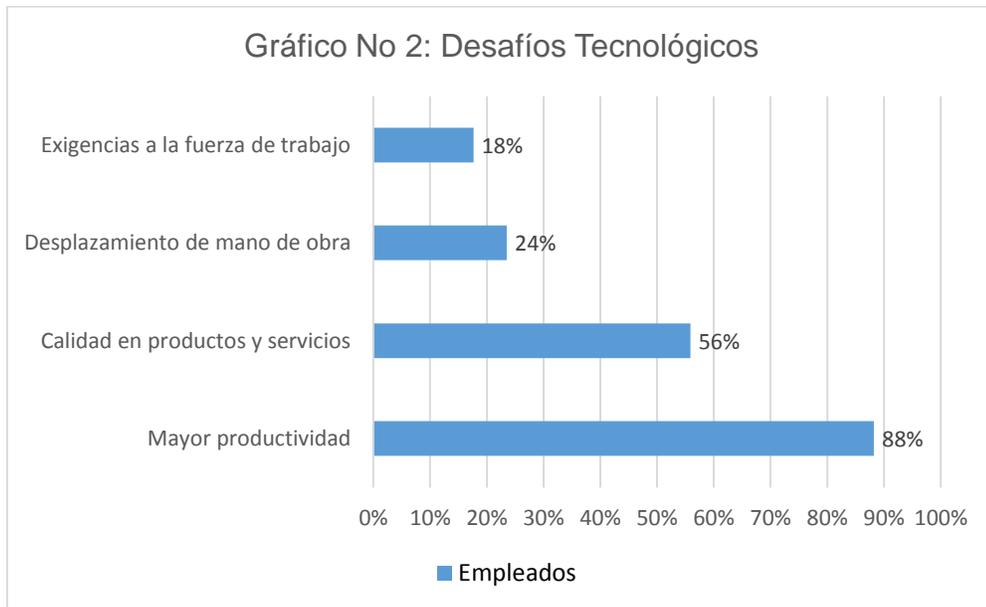
#### 4.1.1.1.5 Desafío: cambios tecnológicos

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

Las nuevas tecnologías también influyen en la seguridad del lugar de trabajo y en la salud, a veces de manera no del todo obvia. En entornos industriales, la introducción de nuevas tecnologías mejora de manera significativa la seguridad del lugar de trabajo y la salud. Con la incorporación de nuevos equipos industriales, incluida la robótica, los directivos pueden eliminar a menudo el problema de exponer a los empleados a condiciones laborales inseguras. Sin embargo, algunas nuevas tecnologías introducen nuevos riesgos en el lugar del trabajo. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler S, 2007)

Dichos autores expresan que la llegada de nuevas tecnologías a las empresas tiene influencia positiva pero también negativa de manera que para algunos empleados es un riesgo por que tiende a perder su trabajo, ya que los avances

tecnológicos dan un aporte positivo porque ayuda que el trabajo sea más eficiente y de calidad.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Para conocer las nuevas tecnologías que ha introducido la empresa SAJONIA ESTATE COFFEE S, A, se preguntó a los empleados en cuanto a las exigencias a la fuerza laboral un 18 %, desplazamiento de la mano de obra 24%, calidad en productos y servicios 56% y mayor productividad 88%. En cambio, el gerente expuso que si se ha introducido nuevas tecnologías por ejemplo en la parte de sistema se ha implementado un nuevo sistema para la trazabilidad de la información del café. También antes para el secado de café se usaba plástico ahora es sarán lo cual es mejor para el secado, más rápido y no se necesita tanta gente para moverlo. Además, maquinarias de igual forma se ha remodelado las maquinarias.

Los resultados anteriores reflejan que el personal de la empresa SAJONIA ESTATE COFFEE S, A tiene mayor productividad en la introducción de nuevas tecnologías, lo cual tiene influencia ya sea positiva para la empresa o negativa para los empleados debido a que pierden su trabajo; al ser reemplazados por las nuevas

tecnologías. De este modo procesos administrativos que facilita la mejora y optimización de sus procesos, una empresa que incorpora las nuevas tecnologías es más competitiva, cuenta con mayores recursos de producción y competitividad además se encuentra en avance constante. Por lo tanto, facilita las tareas de la empresa y producen innovación.

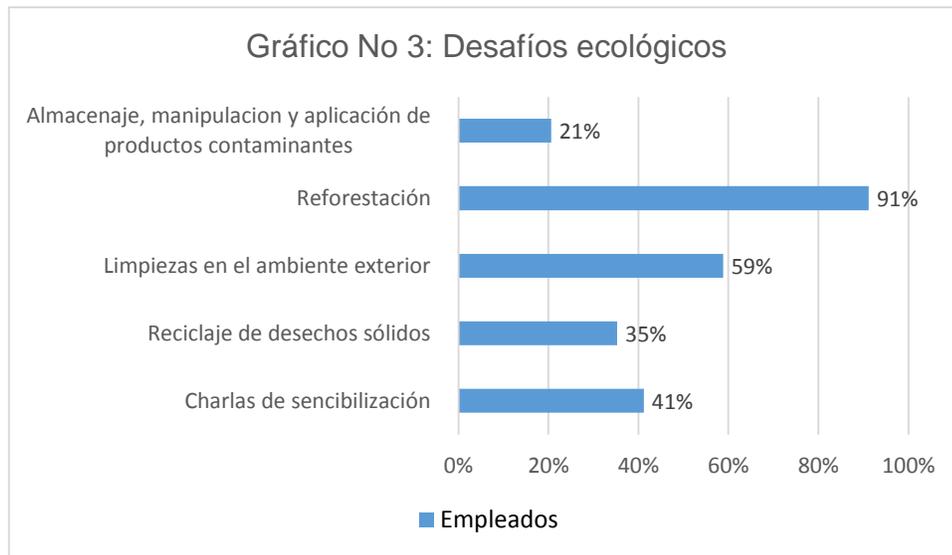
Generalmente en SAJONIA ESTATE COFFEE S, A no está enfrentando este desafío cambios tecnológicos debido a que han surgido nuevas tecnologías con el propósito de mejorar la productividad en la empresa. Teniendo en cuenta la calidad, pero también puede ser un riesgo para la empresa, además es positivo ya que, no en todas se implementa estas estrategias, debido a que otras prefieren la mano de obra de su personal, lo que hace que las empresas que no se suman a estas tecnologías se vayan quedando atrás. Cambios de procesos, incluso el gerente ha viajado a otros países para mejorar los procesos, logrando implementar nuevas estrategias. Por tanto, es evidente que las nuevas tecnologías son un elemento imprescindible y en continuo desarrollo de la empresa, sino que se pretende crecer siempre que se pueda.

#### 4.1.1.1.6 Desafío: cambios ecológicos

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

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

Por consiguiente, los autores se relacionan en cuanto al ambiente donde se encuentra la empresa conectada con todos los ambientes ya sean internos y externos. En donde las organizaciones y sus integrantes forman parte de su entorno. Las empresas no pueden actuar sin la conexión del medio tanto interno como externo.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

En la encuesta aplicada a los colaboradores de SAJONIA ESTATE COFFEE S, A estos expresaron que en almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes 21%, reforestación 91%, limpieza en el ambiente exterior 59%, reciclaje de desechos sólidos 35%, charlas de sensibilidad 41%. El gerente nos expresó que la empresa se ha responsabilizado en el cuidado del medio ambiente incluso esta la campaña de siembra un árbol con café gallo, se ha dirigido a las comunidades cercanas, escuelas, centros de salud. Iniciaron plantando árboles alrededor de SAJONIA. Además, se les ha llevado a los productores para reforestar sus fincas; plantando alrededor de 3,000 plantas o más con el apoyo de INAFOR; para promover la marca de café gallo. Cabe subrayar que observamos algunos trabajadores con las camisetas de siembra un árbol con café gallo, el ambiente de trabajo y reforestación. (Ver anexo No. 12)

Los resultados anteriores reflejan que SAJONIA se ha responsabilizado en el cuidado del medio ambiente no solo el nombre de la empresa, si no la marca de café gallo. Inculcando valores a los demás; dando a conocer lo importante que es el cuidado del medio ambiente, tomando en cuenta la responsabilidad social para con los empleados y la comunidad en general.

Por otra parte, la empresa no enfrenta el desafío ecológico, crea su ambiente con sus empleados, nuevas estrategias para mantener vivo e implementar formas distintas de hacer conciencia permanente en el ambiente ecológico de la organización, relacionadas entre sí, que colaboran en armonía con el objetivo de alcanzar una serie de propósitos, tanto de la organización como de sus participantes, alcanzando un equilibrio dinámico. Es propio del sistema abierto competir con otros sistemas, crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse bajo ciertas condiciones ambientales. Sobre todo, inculcando esa responsabilidad a cada una de las personas, obteniendo resultados positivos en relación a la marca de café. Por ejemplo, la reforestación en SAJONIA.

#### 4.1.1.1.7 Desafíos del sector gubernamental

Pocos desafíos son tan importantes para las empresas como los que generan los Gobiernos de cada país y las autoridades de distintos niveles y organismos establecen normas, dictan parámetros y, en general, tienden a influir de manera directa en la relación de la empresa con su personal. En el caso de América Latina, el personal ha ido logrando diversos avances a lo largo de los años, y los distintos Gobiernos se aseguran de que las empresas cumplan las disposiciones que emiten en todos los campos. Por esta razón, el profesional de la Administración del capital humano debe mantenerse informado de los cambios que pueden ocurrir en las disposiciones de campos como la seguridad social, las leyes laborales, las normas sobre capacitación (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 decir, estos autores señalan que las empresas públicas están regidas por todas las normas, leyes y parámetros sujetos y administrados principalmente por los gobiernos. Debido a que la toma de decisiones están esencialmente gobernadas por la máxima autoridad. De tal manera los distintos gobernantes se aseguran de que las organizaciones cumplan las disposiciones que emitan en todos los campos por ejemplo en la seguridad social, leyes laborales, capacitaciones en distintos niveles, nacional, regional y local. Así asegurarse y optimizar la eficiencia y eficacia.

Según la pregunta realizada al gerente nos expresó que si han tenido afectaciones tanto en las leyes tributarias; de lo cual antes pagaban el 1% (DGI) de los que ahora pagan el 3% debido a la actual crisis que se está viviendo en nuestro país. Cabe subrayar también el efecto de gran manera el aumento del porcentaje del INSS lo que provocó en gran medida afectaciones al empleador y empleado, pagando aún más de lo anterior. Además, en las exportaciones debido al incremento en las tarifas igualmente en la parte de logística y seguridad al momento de hacer exportaciones por lo que ya no cuentan con el permiso autorizado para el uso de armas y resguardar la exportación.

De lo anterior se puede deducir que en la empresa SAJONIA si está afectando en gran medida el desafío gubernamental, de lo cual si esto sigue incrementado no creen sobrevivir por mucho tiempo; lo que puede provocar es no exportar e importar

el café. Impactando de forma negativa para el funcionamiento organizacional de la empresa.

La mayoría de las empresas estatales en el entorno nacional, regional y local si se rigen por políticas y normas establecidas por el gobierno. También en la toma de decisiones no pueden decidir algo si no es autorizado por la máxima autoridad. A diferencia, la empresa privada, que lo ejerce estableciendo sus objetivos y controlando su actividad. Por consiguiente, el proceso de toma de decisiones de la empresa pública difiere en aquellas que pertenecen al sector privado en cuanto que al poder de iniciativa parte del estado, que lo ejerce estableciendo sus objetivos y controlando su actividad.

Teniendo en cuenta que tanto la empresa pública y privada de una u otra forma se rigen de políticas y normas establecidas por el gobierno de las que SAJONIA se rige para la puesta en marcha de la empresa. Por ello SAJONIA ESTATE COFFEE S, A si está enfrentando el desafío del sector gubernamental. Los desafíos si no se abordan, podrían convertirse en obstáculos para aportar certeza a largo plazo a los inversionistas extranjeros y nacionales.

Por consiguiente, en relación a los desafíos externos que enfrenta SAJONIA ESTATE COFFEE S, A son: desafíos económicos, políticos y del sector gubernamental. Sin duda solo las empresas innovadoras son capaces de adaptarse a diferentes cambios, podrán triunfar cuando el viento económico sople a favor. Sin embargo, es el momento de comprobar si la empresa está preparada para estos desafíos.

#### 4.1.1.2 Desafíos Internos

Además de los desafíos externos a que debe hacer frente, la organización también necesita resolver los desafíos internos. Éstos 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 (Werther W. B., 1995).

Mientras tanto, este desafío es el que se encarga de dar soluciones tanto a los desafíos externos como internos. Si el departamento de recursos humanos enfrenta con éxito los desafíos expuestos podrá contribuir de manera eficaz a los objetivos generales de la organización y de la sociedad.

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

Es evidente que el área de Administración de capital humano presenta grandes oportunidades profesionales. Estas oportunidades no se traducen en los resultados y logros de manera automática; depende de los logros que a lo largo de la trayectoria profesional va obteniendo el administrador de personal. La aplicación eficiente de las herramientas tecnológicas disponibles, para aprovechar al máximo los recursos, 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 los resultados financieros de la organización (Werther & Davis, 2008).

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano. El patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital Humano está compuesto por aspectos principales Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante (Chiavenato I. , 2009).

La administración de capital humano está relacionada con funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar

el trabajo de las personas. Es un proceso permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando éstos se necesitan. Del mismo modo con el tiempo se adquieren los logros de manera personal y demostrando sus habilidades y destrezas día a día para así lograr mejores resultados de manera satisfactoria.

Cabe desatacar que durante la entrevista realizada al Gerente de SAJONIA ESTATE COFFEE S.A, el expresaba que una empresa siempre debe estar preparada a los diferentes cambios que puedan surgir en nuestro país y saber enfrentarlos , siempre se debe contar con planes estratégicos para mantener activo el proceso en la empresa, SAJONIA ha sido una empresa que se caracteriza por mantener a los empleados motivados y cada día sean más eficientes y eficaces en sus labores diarias, de igual forma es responsabilidad propia velar por la empresa y siempre buscar clientes, hacer ferias , para ser más productiva a la empresa y siga funcionando normalmente.

De igual forma se puede decir que una de las principales fortalezas encontradas en SAJONIA es la administración de capital humano, dicho que se refleja un ambiente organizacional muy bueno con sus trabajadores iniciando con la motivación hacia ellos esto provoca un buen desempeño y productividad a la empresa. Además, ha pasado por despedir más de 16 colaboradores sin incluir los que tienen cargos más altos, como administrativos han presentado su renuncia actualmente.

Cabe señalar que, por lo anteriormente expuesto, si ha sido un desafío turbulento que la empresa haya enfrentado, por lo que se demuestra que cuentan con una buena administración principalmente con su personal, se debe tomar en cuenta que esto provoca día a día el esfuerzo eficiencia y eficacia para obtener mejores resultados. Gestionar de mejor manera sus recursos humanos, porque se reconoce el talento de cada uno para aportar ideas creativas a las empresas y así agregar valor a la empresa para ello se trata de mejorar la calidad de vida del

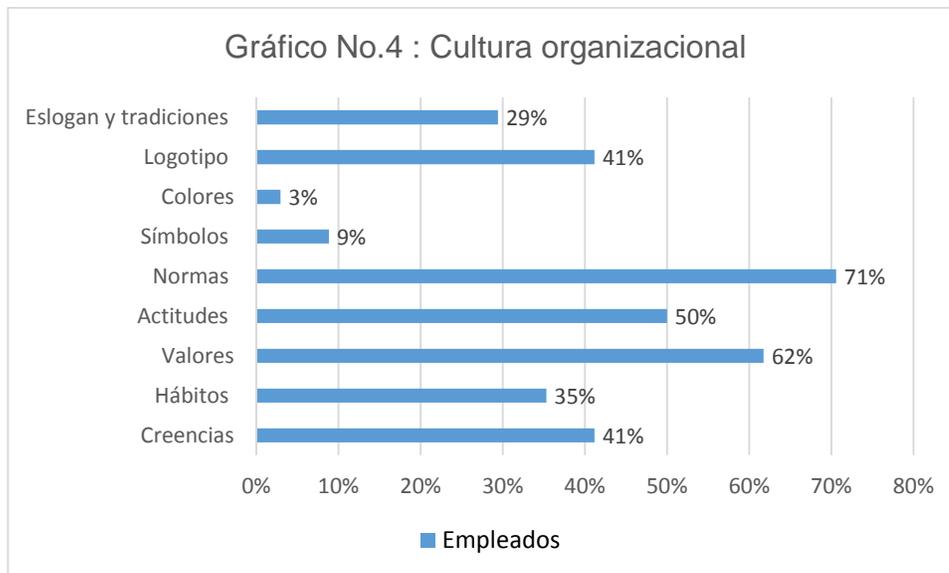
empleado con las condiciones apropiadas y la remuneración motivante de manera que se pueda retener más tiempo en la empresa.

#### 4.1.1.2.2 Desafíos de la cultura organizacional

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

Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forma parte de la cultura de la organización (Chiavenato I. , 2007).

Es preciso señalar, que los autores definen que la cultura organizacional es donde se definen las políticas y normas de cada organización y que también viven en un ambiente dinámico en donde las personas interactúan y se predominan las actitudes de cada miembro en la forma de comportarse, compartiendo valores ya sea para construir una cultura fuerte que ayude a una cultura organizacional favorable para el cumplimiento de metas.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

En las encuestas realizadas al personal sobre los elementos de la cultura organizacional de la empresa SAJONIA ESTATE COFFEE S.A. se encontró que un 71% de los empleados conocen las normas de la cultura organizacional, seguido de los valores personales de los empleados con un 62%, las actitudes positivas de cada uno de los empleados hacen a la empresa más competitiva con un 50%, ya que esto es un valor agregado de la empresa; el logotipo y creencia obtuvieron el 41% en ambos casos, los buenos hábitos alcanzaron un 35%, pero se debe tomar en cuenta la situación que atraviesa la empresa privada actualmente, lo que los ha llevado a tomar medidas que les permita continuar laborando; las demás variables presentaron resultados no relevantes que no afectan en gran medida a la empresa.

Es importante destacar que dentro de las fortalezas encontradas en la empresa tenemos como principal pilar el recurso humano que está capacitado ya que conoce las normas de organización por ende es relevante el trabajo en equipo y las actitudes positivas que resaltan del personal de esta empresa.

Cabe destacar que con los resultados presentados anteriormente se puede decir que en SAJONIA ESTATE COFFE S.A, no es un desafío que enfrente, ya que se consideran positivas las respuestas lo que hace que los trabajadores estén motivados y la empresa sea más productiva en su totalidad, es decir, esto demuestra que existe trabajo en equipo y motivación a sus trabajadores por parte de la empresa. Se encuentra en un punto donde la mayoría de ellas por distintos factores no logran cumplir los objetivos lo cual genera conflicto en diferentes áreas. Sin embargo, deben de buscar diferentes formas para dar solución a dicha problemática para hacerle frente a la situación económica que está afectando los mercados y empresa.

#### *4.1.1.3 Desafío de la productividad*

La sobrevivencia y éxito de las compañías dependen de las utilidades que obtienen. Sin utilidades, las compañías no pueden atraer a los inversionistas y al capital necesario para continuar siendo competitivos. Por ende, una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de los que estos aportan, mediante su productividad cuando el nivel de compensaciones empieza a exceder el de la productividad (Werther W. B., 1995).

La importancia de mejorar la productividad y la calidad de vida en el trabajo es evidente para todos aquellos que trabajan en Empresas. La presión para aumentar la productividad es cada vez mayor, a medida que las empresas se dan cuenta de que está en juego su supervivencia. La caída de la productividad influye en la pérdida de competitividad de las Empresas, así como el nivel de vida de las personas y la comunidad. La necesidad de mejorar la productividad coincide con un momento en que la fuerza laboral está mejor formada y demanda un mayor control y participación en el trabajo (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler S, 2007).

La productividad se refiere a la capacidad que una empresa tiene de producir a menor costo que sus competidores, pero no por ello más clientes contratarán sus

servicios. Por su parte, es la capacidad que una empresa tiene para destacar respecto a sus competidores y, por ello, hacerse elegir por los potenciales clientes. Esta capacidad se consigue mediante un producto original, la relación calidad/precio, la atención al cliente o técnicas de marketing, responde a una clasificación relativa de las empresas. Es decir, una empresa es competitiva siempre en relación a las demás.

Del mismo modo al realizar la entrevista al gerente explicó el único camino para que la empresa pueda crecer y aumentar sosteniblemente su competitividad y rentabilidad es aumentando su productividad (rendimiento). De igual forma nos señaló como miden el desempeño de los trabajadores; por funciones, metas antes estaban enfocados en llévalo escrito, darle seguimiento. Se redactaban las metas por áreas, se reunían por cada cosecha. Conservando las proyecciones por que ayuda a medirlas.

Esto quiere decir que en la empresa SAJONIA tienen problemas debido a que antes tenían administrador se encargaba de regular, cumplir y gerente general; esto quiere decir que ahora solo tienen gerente general va regularizando y controlando a su criterio. Lo cual trata de regenerar cada día.

Por ende, SAJONIA ESTATE COFFEE S, A si está enfrentando este desafío la competitividad de la empresa SAJONIA reside en su capacidad de crear valor en el corto plazo. Esta creación de valor debe ampliarse a mediano plazo, lo que permitiría la permanencia de la empresa en el largo plazo, es decir, si la empresa logra crear valores en el corto y mediano plazo, el largo plazo es una resultante, por lo tanto, la preocupación por el largo plazo sería menor.

En virtud de los resultados en relación a los desafíos internos que afronta SAJONIA ESTATE COFFEE S, A son: desafío de la administración de capital humano y productividad. De este modo desarrollar técnicas eficientes de gestión de personal enfocadas no solo en captar el potencial humano más talentoso, si no

también mantenerlo de forma fija dentro de la empresa. Por ejemplo, promover la comunicación abierta entre la empresa y sus empleados. De esta forma será más fácil manifestar cualquier descontento o preocupación que pueda haber de ambos lados.

#### 4.2 Subsistema de Mantenimiento de los Recursos Humanos

Desde el punto de vista de los Recursos Humanos, una organización es viable no solo si capta y emplea sus recursos humanos de manera adecuada, si no que los mantiene también en la organización. El mantenimiento de los Recursos Humanos exige una serie de cuidados especiales. Con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya (Chiavenato I. , 2007).

En cuanto a, el mantenimiento de los recursos humanos es el conjunto de personas de las que se disponen para alcanzar el objetivo de la empresa, trata de mantener estable la organización y que todas las personas se sientan satisfechos de estar en ella, darles constante motivación hasta hacerlos sentir parte de ellos.

Actualmente en las empresas tratan de mantener estabilidad y mantenimiento principalmente garantizar las condiciones óptimas de operatividad de los equipos, sistemas productivos e instalaciones, mediante la planificación, ejecución y control de los programas de mantenimiento, con la finalidad de asegurar la continuidad , el servicio de los equipos en concordancia con los parámetros del servicio de calidad, seguridad y costos, relaciones funcionales entre departamentos, para ayudar al logro y cumplimiento de sus objetivos. Por ello se habla de un plan de compensación

#### 4.2.1 La remuneración

La remuneración comprende muchas otras formas, además del pago en salario: una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales. Estos beneficios y servicios sociales constituyen costos de mantenimientos del personal. Además, uno de los costos de mayor importancia para las organizaciones empresariales y sobre todo para las organizaciones de servicios. Algunas Empresas han desarrollado planes diferentes de servicios y beneficios sociales para diferentes niveles de empleados: directores, gerentes, jefes y empleados por mes, empleados por horas. Por tal motivo, muchas organizaciones optan por sistemas de remuneración orientados hacia el desempeño y abandonan los métodos tradicionales de una remuneración fija. Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible, que se basa en alcanzar las metas y los objetivos establecidos de forma consensuada, y la remuneración por equipos (Chiavenato I. , 2007).

Decidir entre ofrecer una remuneración inferior a la del mercado o una remuneración superior a la del mercado es algo crucial, fundamentalmente por dos motivos. En primer lugar, porque el salario que perciben los empleados en relación con otras oportunidades laborales alternativas influye directamente en la capacidad de la empresa para atraer trabajadores que estén trabajando en otras empresas. En segundo lugar, en esta decisión hay que tener en cuenta los costes. Pagar salarios superiores a los del mercado a todos los grupos de empleados (Gómez, Blankin, & Cardy, 2000).

Los autores coinciden en que la forma de remunerar a los empleados es a través del salario, sueldo quiere decir que los empleados recibirán remuneración al final de cada mes el trabajador recibe una remuneración fija por las tareas realizadas. Debido a las normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

Por este motivo las empresas utilizan la remuneración como una forma de atraer nuevos empleados de otras organizaciones ofreciendo una oferta excepcionalmente alto con el fin de atraer a una persona en especial, que el de la otra empresa. También cubren cantidades similares por labores similares. Además, si cumple con el objetivo propuesto cada mes. Actualmente las PYMES están evitando realizarlo por lo que han optado a disminuir su presupuesto de cada año.

#### 4.2.1.1 La remuneración económica directa

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

Es decir que es la remuneración que se le paga directamente al empleado de acuerdo con las formas de remunerar que tiene la organización. Es decir, son los beneficios monetarios ofrecidos y provistos por el empleador a cambio de los servicios que presta a la organización, ya sea salario, bono, premios o comisiones.

En relación a las remuneraciones directas que reciben los empleados, el gerente nos comentó, que a fin de año a los trabajadores se les brinda un bono navideño de lo cual no se sabe si este año lo darán. De igual manera a los que ganan menos reciben un porcentaje de alimentación así también a los que son de largo se les da donde dormir esto se da a los responsables de áreas.

Según la entrevista realizada al gerente han obtenido dificultades en cuanto a los recursos de la empresa, lo que conlleva a que los trabajadores no gocen de las remuneraciones. Lo cual es algo simbólico, pero de gran ayuda para los colaboradores.

La empresa hoy en día está enfrentando este desafío, además tiene sus diferentes formas para que el empleado adopte estos tipos de remuneración. En el caso de ahora se les da a las personas que obtengan mejor desempeño para la

organización, además a los responsables de áreas que viven fuera, a los trabajadores que ganan menos. Donde sea de excelente calidad obteniendo beneficios satisfactorios. Además, la empresa de acuerdo a la situación económica ha optado por disminuir estos elementos que ayudan a motivar a los empleados. En el caso de SAJONIA se pretende para este año no darán el bono navideño, lo cual es de ayuda para las personas que lo reciben. Por lo que pretenden disminuir costos para mantener su fuerza laboral económicamente.

#### 4.2.1.1.1 Salario

Es un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Esas estructuras de salarios deben ser equitativas y justas de acuerdo a: 1. Los salarios en relación con los demás puestos de la propia organización, con la intención de encontrar así el equilibrio interno de los salarios. 2. Los salarios en relación con los mismos puestos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, y encontrar así el equilibrio externo de los salarios (Chiavenato I. , 2007).

En el código laboral de Nicaragua Arto N°81 y Arto N°85. Se considera salario la retribución que paga el empleador al trabajador en virtud del contrato de trabajo o relación laboral. Todo trabajador tiene derecho a un salario mínimo. Salario mínimo es la menor retribución que debe percibir el trabajador por los servicios prestados en una jornada ordinaria de trabajo, de modo que le asegure la satisfacción de las necesidades básicas y vitales de un jefe de familia (Asamblea Nacional de Nicaragua , 1996).

Por consiguiente, los autores coinciden que el salario es el dinero que reciben las personas de la empresa o entidad para la que trabaja en concepto de pago generalmente de manera periódica por los servicios prestados. Siendo el salario el producto final del esfuerzo humano empleado para el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo. Es decir, es aquel pago monetario que cualquier persona

natural recibe a cambio de laborar para cualquier persona o institución llámese natural o jurídica.

Al realizar la encuesta a los trabajadores de la empresa SAJONIA ESTATE COFFEE S, A nos indicaron que el salario el 100% lo reciben, en cambio el gerente nos comentó que no han disminuido el mismo a ninguno de los colaboradores. Puesto que la responsabilidad en la empresa y el puesto porque, aunque tenga un nivel académico alto depende del área que está ejerciendo, porque se tiene profesionales en el patio, escogido y no va acorde a su preparación; si no a la responsabilidad que tenga en el puesto. En relación a los temporales es el salario mínimo. (Ver anexo No. 5)

Los resultados anteriores muestran que la empresa si cumple con el salario a los trabajadores, lo que indica que su ingreso se ha conservado. Si las ventas disminuyen aún más afectara de forma negativa para la empresa y los colaboradores. En la actualidad no se está aumentando el salario a ninguno de los colaboradores.

Por este motivo la empresa SAJONIA ESTATE COFFEE S, A no enfrenta este desafío; paga un salario a cada uno de sus empleados en virtud de su contrato de trabajo que está estipulado en el código laboral de Nicaragua en sus diferentes artículos. Además, que los contratos de trabajo son el soporte para pagar un salario al empleado. Hoy en día no se puede ajustar el salario a los trabajadores debido a la situación que estamos viviendo, cabe destacar que desde el momento que un trabajador conserva su mismo salario es una ganancia, y la empresa trata de mantenerlos a todos para echar andar la empresa con el mismo salario.

#### 4.2.1.1.2 Premios

El sistema de premios incluye el paquete total de prestaciones que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos necesarios para distribuirlos. Tradicionalmente, ha existido la

presuposición de que los premios son factores escasos y que jamás deberán exceder a las contribuciones y los recursos asignados previamente dentro de la organización. Los premios que brinda la organización resaltan principalmente la excelencia del servicio y el grado de responsabilidad del trabajador. La mayor parte de las organizaciones emplea dos tipos de premios, premios directamente vinculados al criterio de alcance de objetivo de la empresa, como lo referente a la ganancia y la pérdida, premios relacionados con el tiempo de servicio de las personas (Chiavenato I. , 2007).

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

De la misma manera, los empleados son una de las fuerzas principales que impulsan el desarrollo de un negocio exitoso. Ellos ayudan a crear, comercializar, vender y distribuir productos, y proporcionan servicio al cliente. El empleador, es importante que muestre a sus empleados que aprecia sus contribuciones. Los programas de reconocimiento de los empleados, tales como los premios de reconocimiento, pueden mantener a los empleados motivados y dedicados a tu negocio.

De acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores en relación a la pregunta cuando los trabajadores reciben premios, el 100 % de los colaboradores contestaron que no se les otorgan premios. En la entrevista realizada al gerente de SAJONIA; nos expresó que no se les otorga premios a los trabajadores; nos dijo que actualmente un premio es mantener el trabajo de cada uno, impulsando a seguir adelante. (Ver anexo No.6)

Conforme a los resultados obtenidos se puede observar que este desafío está enfrentando la empresa SAJONIA en relación a la satisfacción laboral de los empleados; obstaculizando la superación técnica y profesional, la dedicación y el compromiso de los trabajadores a la empresa; pues quienes lo obtienen están comprobando que su esfuerzo tiene el reconocimiento que merece.

La empresa realiza este tipo de disposición para que sus miembros se esfuercen y lo hacen libres para que algunos de ellos logren obtenerlo sin distinción alguna. Los premios para el empleado del mes son uno de los tipos de premios más comunes en el reconocimiento que las empresas dan a sus empleados. Estos premios pueden combinar una variedad de atributos de los empleados, incluyendo las ventas, el servicio al cliente, la asistencia y ser un miembro del equipo. En relación a la empresa SAJONIA ESTATE COFFEE S, A no les manifiestan ningún tipo de premios, lo cual es un desafío para la empresa por que no satisfacen a sus colaboradores; además falta de motivación para con ellos. Por ello, hace menos productiva la empresa.

#### 4.2.1.1.3 Comisiones

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

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

Es necesario recalcar, que las comisiones. Es común que un empleado al que se paga en totalidad o en parte con comisiones de venta, tenga un contrato de trabajo escrito que específicamente estipule las condiciones bajo las cuales se gana una comisión de ventas, así como el porcentaje o importe de la comisión de ventas que puede ser ganado. Sin embargo, cuando no existe contrato de trabajo, o cuando sus condiciones no son claras, la evidencia de otras comunicaciones entre el empleador y el empleado puede ser relevante en una disputa para determinar si el empleador realmente no le debe al empleado una comisión de ventas.

Según los resultados obtenidos el 100 % de los empleados no recibe comisiones, solo su salario. Por otro lado, el gerente nos expresó que no es una empresa de servicio, en SAJONIA ESTATE COFFEE S, A son salarios fijos y no esta implementado las comisiones. De igual manera nos indicó que a los jefes de áreas se les proporciona celular con internet y saldo, esto fuera de su salario. (ver anexo No.7)

De lo anterior se puede determinar que SAJONIA no da a sus trabajadores ningún tipo de comisiones, no está en la empresa proporcionar a los colaboradores. Esto quiere decir, no motivan a su personal a desempeñar mejor sus funciones. Garantizando mayor productividad para la empresa.

Actualmente SAJONIA ESTATE COFFEE S, A si enfrenta este desafío de las comisiones; no les da ningún tipo de comisiones a sus trabajadores de los cual no está en la empresa darlas, nunca lo han hecho. Además, es una dificultad para la empresa ya que si ellos les dan este tipo de comisiones los trabajadores se sienten

comprometidos con la empresa, mejorando el volumen de venta, obteniendo resultados satisfactorios ya sea para el empleador como el empleado. Así aumenta su fuerza laboral para ser competitivos. Además, es una forma de expandirse en los mercados nacionales e internacionales.

#### 4.2.1.1.4 Bonos

Los bonos se usan para darle al trabajador bienestar, calidad de vida en su familia (esposa, hijos), asimismo las compañías puede disminuir costos, aumentar la productividad y mejorar en general su recurso humano, ya que el empleado vuelve social su pago en su hogar y esto le genera un cambio positivo en actitud. La bonificación es un pago de incentivo que complementa el salario básico, tienen la ventaja de pagar más a los empleados por esforzarse más mientras que, al mismo tiempo, les proporciona seguridad en un salario básico (Sherman, 1992).

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

Se puede decir que un bono es un medio frecuente para pagar el esfuerzo de un trabajador y una manera de incentivar su productividad en pro de lograr el cumplimiento de metas u objetivos. El bono debe usarse como un medio para darle bienestar al trabajador, calidad de vida en su familia (esposa e hijos).

A través de la encuesta realizada a los empleados de SAJONIA ESTATE COFFEE S, A se les preguntó por qué razones ha recibido bonos de los cuales el 100% no reciben bonos. El gerente nos expuso que los bonos dados a los empleados son los navideños de los cuales no se sabe si este año lo darán. (Ver anexo No. 8)

De acuerdo a los resultados obtenidos en SAJONIA ESTATE COFFEE S, A presenta dificultades. Además, no está realizando este tipo de remuneraciones directas, lo cual constituye en gran medida al funcionamiento de la empresa. Por otra parte, a los colaboradores no les miden su desempeño ya sea por su resultado, eficiencia y productividad. Motivar a su personal para un mejor rendimiento.

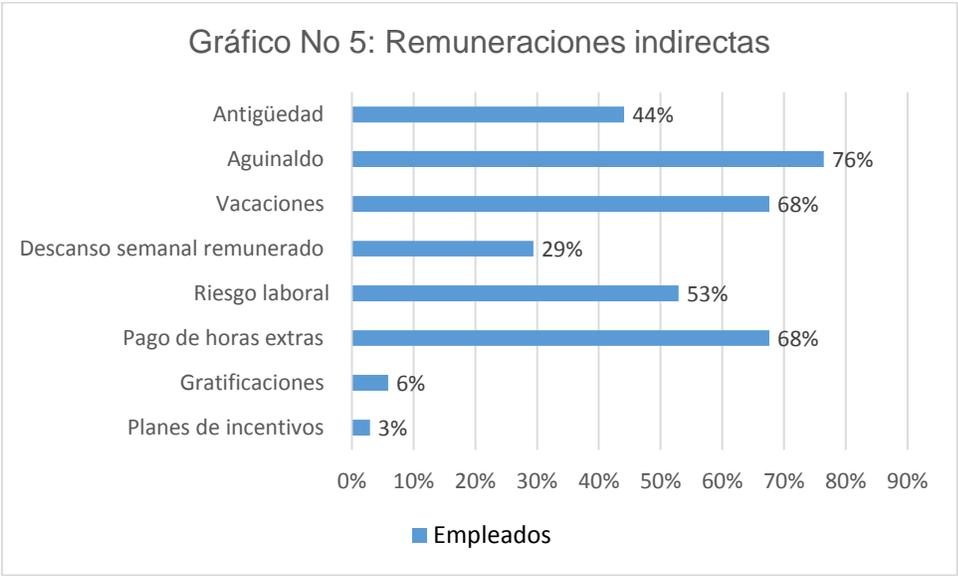
Actualmente la empresa SAJONIA ESTATE COFFEE S, A si enfrenta este desafío de los bonos a los empleados; opta por disminuir sus costos es decir a la situación económica que están enfrentando no se pueden dar el lujo de gastar más de lo que no recibirán mayores beneficios. Además, lo podrán dar a empleados que ganan menos como es el bono de alimentación de lo cual se les proporciona un porcentaje por parte de la empresa, también a los responsables de áreas que viven en otros lugares además de la comida se les da una casa donde quedarse esto dentro de SAJONIA, es decir fuera de su salario. Sobre todo, velar por sus trabajadores es una política de la empresa.

Para concluir en relación a la remuneración económica directa que les da a los empleados del beneficio SAJONIA ESTATE COFFEE S, A es únicamente el salario. De lo cual no se les otorgan premios, comisiones y bonos. Evaluar la forma de conectarse con los trabajadores para un mejor desempeño laboral.

#### 4.2.1.2 La remuneración económica indirecta

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

Es decir, es el salario indirecto que se desprende de las clausuras del contrato colectivo del trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Se les pregunto acerca de las remuneraciones indirectas que ofrece SAJONIA ESTATE COFFEE S, A, el 3% de los empleados recibe planes de incentivos, el 6% gratificaciones, 68 % horas extras, 53% riesgo laboral, 29% descanso semanal remunerado, 68 % vacaciones, 76 % aguinaldo y el 44% antigüedad. Según la pregunta realizada al gerente nos comentó que las remuneraciones brindadas por la empresa son: gratificaciones, pago de horas extras, riesgo laboral, descanso semanal remunerado, vacaciones y aguinaldo.

De lo anterior se puede decir que la empresa no está proporcionando a los empleados dichas remuneraciones, de los cuales no se les brinda planes de incentivos, gratificaciones y antigüedad; carece de planes de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. Además, no motivan a su personal.

Actualmente la empresa si cumplen con estos planes y servicios sociales a los empleados, es decir vacaciones, gratificaciones, horas extras, plan de incentivos, descanso semanal remunerado y seguro de desempleo. En SAJONIA ESTATE COFFEE S, A no todos estos planes se cumplen actualmente, debido a la actual situación crítica que está viviendo.

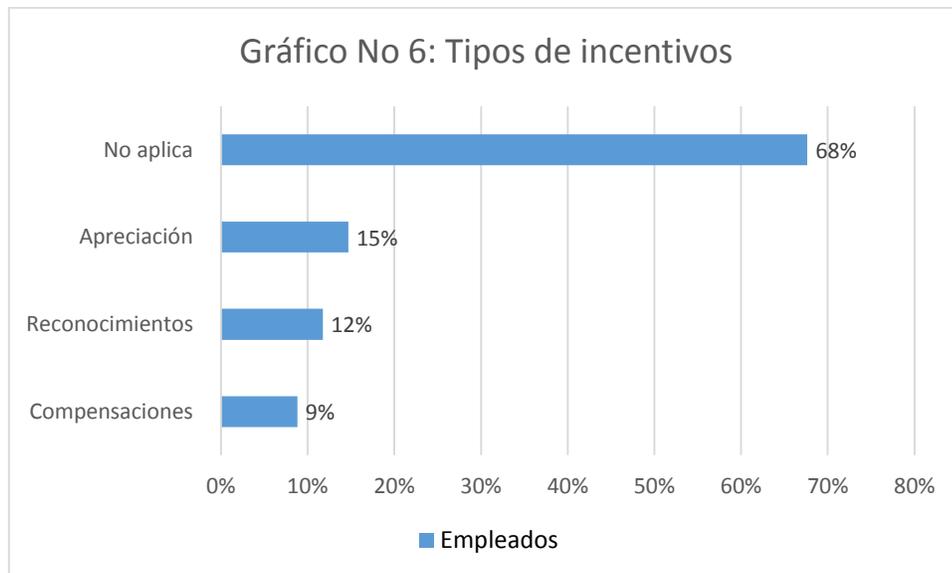
#### 4.2.1.2.1 Por ley:

##### a. Planes de incentivos

Un plan de incentivos es un programa que ofrece una organización empresarial a uno o más trabajadores con la finalidad de estimular el desempeño de su actividad laboral y aumentar la producción. Estos planes son, por tanto, beneficiosos tanto para los trabajadores como para las empresas. Disponer de un buen plan de incentivos hará que los empleados se encuentren más cómodos en su trabajo, estén más motivados y, como consecuencia, mejoren su productividad. Los incentivos pueden ser de carácter monetario, servicio o de ganancias importantes (Werther & Davis, 2008).

Es más probable que se utilicen los planes de incentivos cuando los costes de mano de obra son elevados, el mercado es competitivo en cuanto a costes, la tecnología no está evolucionada y los resultados de un empleado son relativamente independientes de los obtenidos por otros (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler S, 2007).

En cuanto a los planes de incentivos, que son conocidos como planes de incentivos por desempeño, motivan a los empleados a superar las expectativas y hacer crecer el negocio. Estos planes promueven el comportamiento excepcional durante un período específico. Estos planes impulsan a lograr, especialmente a obrar o hacer determinada actividad mejor o más deprisa. Se le ofrece o entrega a una o varias personas para que trabaje más o consiga un mejor resultado en determinada acción.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

De acuerdo a la pregunta tipos de incentivos que les brinda SAJONIA ESTATE COFFEE S, A, los empleados contestaron que el 9% compensaciones, 12% reconocimientos, 15% apreciación y el 68% no aplica. En cambio, en la entrevista realizada al gerente indico que no cuentan con un plan de incentivo para los trabajadores.

Conforme a los resultados obtenidos se puede decir que SAJONIA no cuenta con un plan de incentivo para los colaboradores. De igual forma verificar si se deberá implementar este tipo de estímulo que se ofrece a una persona con el fin de elevar la producción y mejorar el rendimiento; además premia un resultado superior al exigible. Donde el esfuerzo de los empleados apenas repercute en los resultados que consigue la empresa.

Generalmente en SAJONIA ESTATE COFFEE S, A si es un desafío de acuerdo a los incentivos. Para los empleados estos planes benefician a las empresas en especial, a los empleados para obtener un mejor desempeño en sus tareas organizacionales y a la empresa obtener mejor productividad. Obteniendo ganancias lo cual es esencial para todos los que la conforman. Sin embargo, un

plan de incentivos debe contener objetivos alcanzables para la empresa. Es decir, se realiza a través de la jerarquía de la organización.

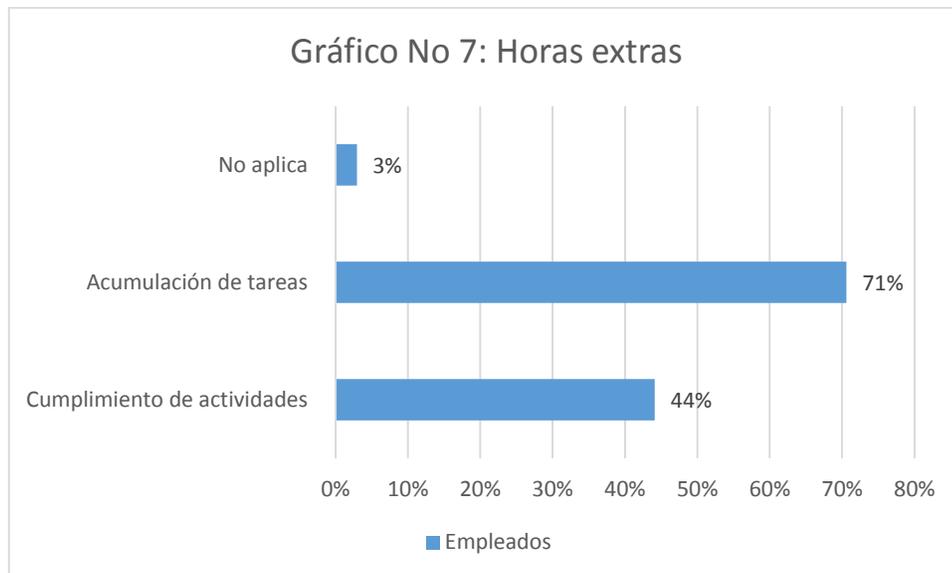
En cambio, si la empresa pudiese supervisar perfectamente y sin costo alguno a sus empleados, el uso del pago de incentivos se presentaría como innecesario. Ya que empresa y empleados podrían negociar sobre el nivel de esfuerzo que deberían aportar, determinándose la retribución final en función del cumplimiento o no de lo acordado.

#### b. Horas Extra

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

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

Desde otro punto de vista, es todo trabajo realizado fuera de la jornada ordinaria de trabajo, en donde ambas partes empleado y empleador estén en común acuerdo de realizarse, deben ser pagadas por el empleador como extras a su salario y deben ser reguladas para que estas no excedan el número máximo de horas permitidas por el Ministerio del trabajo. No se puede obligar a un empleado a que se quede trabajando luego de su jornada laboral, esto puede ser ocasional y no continuo, pero no permanente.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Se les pregunto a los empleados de SAJONIA ESTATE COFFEE S, A en qué circunstancias la empresa requiere que los trabajadores realicen horas extras, el 44 % cumplimiento de actividades, 71% acumulación de tareas y el 3% no aplica. En cambio, el gerente nos expresó que se trata de no pagar horas extras, lo que se hace es dividir turnos para no pagar horas extras, incluso cuando hay que pagarlas se pagan, cuando es realmente necesario se paga de menos no además debe ser autorizado.

Las diferentes opiniones de los empleados se deben a que en SAJONIA ESTATE COFFEE S, A se pretende que los trabajadores cumplan con sus funciones durante el tiempo de trabajo. Sobre todo, disminuir recursos económicos.

En SAJONIA ESTATE COFFEE S, A no afronta este desafío; si pagan horas extras por una necesidad cuando necesitan cumplir con la meta a un tiempo definido e incluso para avanzar en el trabajo y poder terminarlo en tiempo y forma, debido a sobrepasar con la jornada estipulada en el contrato. Lo cual vendrá en el sueldo del empleado. Actualmente SAJONIA ESTATE COFFEE S, A evade pagar horas extras

debido a la situación actual en la que se ven obligados a reducir costos para ajustar la economía de acuerdo a su presupuesto actual.

c. Riesgo Laboral

En el código laboral de Nicaragua Arto N° 110. Accidente de trabajo es el suceso eventual o acción que involuntariamente, con ocasión o a consecuencia del trabajo, resulte la muerte del trabajador o le produce una lesión orgánica o perturbación funcional de carácter permanente o transitorio. Además, al trabajador en el trayecto normal entre su domicilio y su lugar de trabajo; El que ocurre al trabajador al ejecutar órdenes o prestar servicio bajo la autoridad del empleador, dentro o fuera del lugar y hora de trabajo; El que suceda durante el período de interrupción del trabajo o antes y después del mismo, si el trabajador se encuentra en el lugar de trabajo o en locales de la empresa por razón de sus obligaciones (Asamblea Nacional de Nicaragua , 1996).

Algunos expertos señalan al propio empleado como la causa donde gravitan los accidentes. Estos dependen de la conducta de la persona, del grado de riesgo en el ámbito de trabajo y del puro azar. El grado en que una persona contribuye a un accidente puede ser un indicio de la propensión del individuo hacia ellos; no obstante, no se ha hallado ningún conjunto regular de características personales que pueda afirmarse que siempre contribuye a los accidentes. Sin embargo, ciertas características psicológicas y físicas parecen hacer a algunas personas más propensas a los accidentes (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler S, 2007).

Por otra parte, el riesgo laboral es toda circunstancia capaz de causar un peligro en el contexto del desarrollo de una actividad laboral. Es todo aquello que puede producir un accidente o siniestro con resultado de heridas o daños físicos o psicológicos. El efecto siempre será negativo sobre la persona que lo sufre. Los factores de riesgo en los diversos tipos de trabajo son diferentes y los daños causados son de diferente gravedad.

Es decir, siempre dependerá del lugar donde se desempeñe la tarea y de la naturaleza de esta. De hecho, lo normal es que el riesgo laboral en la empresa esté previsto, y que existan protocolos para prevenirlo y para actuar en caso de que se produzca algún accidente. Hace ya tiempo que las empresas cubren a sus trabajadores con seguros médicos para sufragar las actuaciones que pudieran precisarse por daños sufridos en el trabajo o en el trayecto del domicilio al trabajo y del trabajo al domicilio.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Asimismo, al realizar la encuesta a los trabajadores de SAJONIA ESTATE COFFEE S, A nos enunciaron que el 100% afiliarlo al seguro social, el 41 % exámenes médicos ocupacionales, 26 % concientización, 47 % capacitación, 74 medidas de protección y el 50 % políticas de seguridad.

Al respecto el gerente nos expresó que SAJONIA tiene un área de certificaciones y están regidas por normas, todas las políticas y manejo de riesgo. Por ejemplo, en el área de producción hay protecciones, señalizaciones todo eso para evitar riesgos laborales. En efecto siempre existen accidentes es algo que no se puede evitar, no es porque no proveen los equipos o no haya las condiciones de

las que si las tienen; es por la imprudencia de las personas. Es así como se alcanzó observar este tipo de señalizaciones. (ver anexo No.14,15)

Los resultados anteriores muestran una dificultad para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos en relación a prevenir la incidencia de los riesgos laborales, por lo que no es propio de la empresa prevenirlos si no de los trabajadores laborar con los equipos necesarios de acorde a las tareas a desempeñar.

Por este motivo SAJONIA ESTATE COFFEE S, A no enfrenta este desafío. Cuando los trabajadores sufren algún tipo de riesgo laboral tienen que ayudarlos económicamente o también el seguro lo cubre y lo que no ellos se encargaran de darles, e incluso en situaciones extremas como la muerte tendrán que dar todos los gastos de su funeral, siendo el riesgo en la organización o en el transcurso de dirigirse a su hogar, también si hace labores de la empresa en otro lugar.

Para reducir y evitar los riesgos los profesionales especialistas en la prevención de riesgos laborales suelen organizar reuniones para analizar, con los propios trabajadores de la empresa, las condiciones de trabajo en las que se desenvuelven, teniendo en cuenta el factor del riesgo laboral. Esto depende de la conducta de la persona.

d. Descanso Semanal Remunerado (7mo día)

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

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

Por tanto, es obligatorio que cualquier colaborador goce de un día de descanso a la semana preferiblemente el domingo pagado con un día equivalente a un día de trabajo normal. Cabe agregar que reposar uno de cada siete días permite reponer energías del cuerpo, concentrarse mejor en las tareas del trabajo, la memoria y otras funciones de la mente, además de disminuir el agotamiento, el cansancio y el estrés laboral, lo que favorece la creatividad, la eficiencia y eficacia de cualquier trabajador. El trabajador tiene derecho como mínimo a 24 horas consecutivas de descanso en cada semana, el que se otorgará preferentemente en día domingo.

En relación a la encuesta realizada a los colaboradores de SAJONIA ESTATE COFFEE S, A se les pregunto cuando se les torga su día libre o séptimo día nos contestaron, el 100 % fines de semana. Por otra parte, el gerente nos comentó que, si se les da el día de descanso, lo reciben todos los trabajadores, en cambio el que lo trabaja se le paga el doble o se le acumula más días de vacaciones. (Ver anexo No 9.)

Por lo tanto, según el código laboral de Nicaragua SAJONIA ESTATE COFFEE S, A si cumple al darles el día de descanso a los trabajadores para que ellos puedan recuperar energías y destinen tiempo para sí mismos y sus familiares.

Es por eso que SAJONIA ESTATE COFFEE S, A hoy en día da a los empleados su séptimo día con goce de salario completo, si logran trabajarlo deberán pagarlo el doble. Para la empresa es mejor darlo que pagarlo. Además, no todas las empresas dan el domingo como descanso o designa como día de

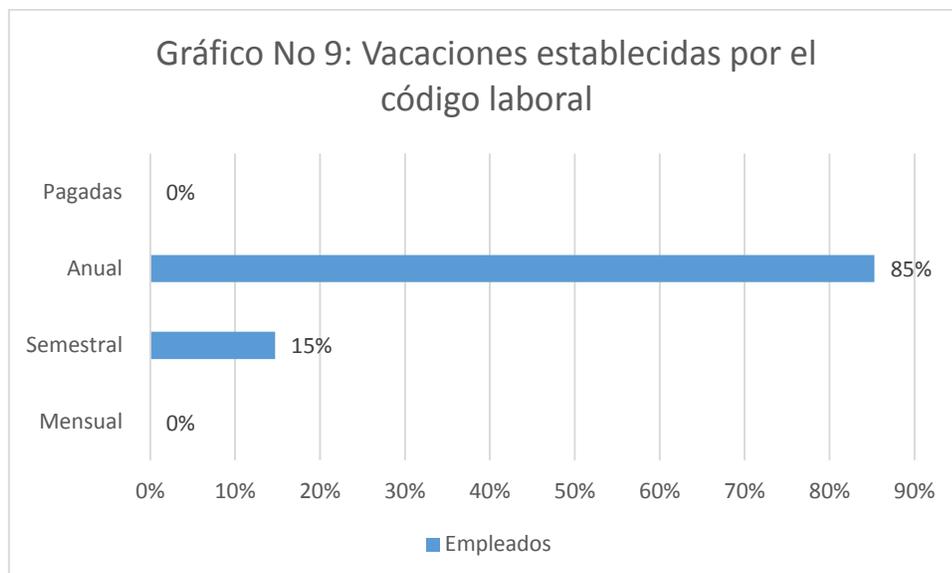
descanso uno distinto al domingo, determinando el día en que los trabajadores disfrutaran del descanso sustitutorio en forma individual o colectiva. Debido a que no todas las empresas funcionan iguales ya que dependen de sus productos. En cambio, SAJONIA les proporciona el día domingo para descansar y reponer energías perdidas en el transcurso de la semana. En efecto no es un desafío que enfrenta SAJONIA.

e. Vacaciones

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

Los periodos de vacaciones pueden y deben servir al empleado, no solo para disfrutar de un merecido descanso, si no para enriquecerse a nivel humano, mediante viajes, lecturas, distracciones sanas y actividades familiares. En vista de los efectos benéficos de las vacaciones, muchas empresas desalientan la práctica de 'guardar' días de asueto de un año a otro (Werther & Davis, 2008).

Es decir, las vacaciones constituyen un derecho de los colaboradores, una vez que ellos hayan cumplido con ciertos requisitos, prácticamente consiste en otorgarles ciertos días de descanso con goce de salario durante cierto número de días por cada año que labora para una misma empresa con la finalidad de que pueda reponer energías en un periodo de tiempo determinado para que luego el trabajador pueda reanudar a sus labores.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

En cuanto a la encuesta realizada a los trabajadores de SAJONIA ESTATE COFFEE S, A en relación a la pregunta, como la empresa les proporciona sus vacaciones establecidas por el código laboral, el 15 % semestral y el 85 % de forma anual. Al realizar la entrevista al gerente nos manifestó que las vacaciones son descansadas, se supone que es prohibido pagarlas; a menos que haya un acuerdo entre el empleador y empleado, de los cuales tienen áreas más sensibles que no pueden estar mucho tiempo.

En relación a los resultados obtenidos SAJONIA ESTATE COFFEE si cumple con lo establecido en el código laboral de Nicaragua, es decir las vacaciones constituyen un derecho de los colaboradores con goce de salario. Cumpliendo con lo establecido para el bienestar de los empleados.

Sin embargo, en SAJONIA ESTATE COFFEE S, A si les dan días de vacaciones, esto en el periodo que no inicia la cosecha de café, una vez que se conocen los días y la cuantía a la que se tiene derecho, el trabajador debe fijar con el empresario el periodo vacacional. En este caso se debe estar al convenio

colectivo. Quizá en la actualidad les dan días porque no hay trabajo para esas personas. Incluso no es conveniente para la empresa estar pagando a todas las personas sus vacaciones. Actualmente la empresa manda a descansar a los empleados para no incurrir en más costos en el periodo muerto. Por ello no es un desafío que enfrenta actualmente

f. Aguinaldo

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

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

Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le pague un mes de salario adicional después de un año de trabajo continuo. El aguinaldo es un pago extra especial que se entrega a los asalariados, convirtiéndose el mismo en un salario más que se suma en concordancia a los doce meses laborales percibidos. El trabajador acumula durante un periodo que va del primero de diciembre de un año al treinta de noviembre del año siguiente.

En la encuesta realizada a los trabajadores permanentes del Beneficio SAJONIA ESTATE COFFEE, conforme a la pregunta relacionada al aguinaldo de los trabajadores, estos respondieron en un 100% que la empresa les brinda este

beneficio en tiempo y forma tal como lo estipula la ley del código de trabajo de Nicaragua. (ver anexo No.10)

El aguinaldo que establece la ley del código laboral en su arto 49 ha sido algo que la empresa lo ha otorgado históricamente a sus trabajadores por lo que no es un reto ni un desafío para esta empresa.

Es un derecho constitucional de los trabajadores públicos y privados al pago de un mes de salario adicional después de un año de trabajo continuo, o la parte proporcional que corresponda según el periodo de tiempo trabajado. SAJONIA ESTATE COFFEE S, A, Por lo tanto, se toma en cuenta que no es un desafío que la empresa enfrente debido a que si se les otorga aguinaldo a sus trabajadores a final de año; si cumple con este derecho adicional de su salario a los trabajadores, donde deberán pagarlo a finales del mes de noviembre o en los primeros diez días de diciembre si no cumplen recibe la organización una multa por incumplimiento.

En caso de no cumplir esta disposición, el empleador pagará al trabajador un día de salario por cada día de retraso, en concepto de indemnización. Por lo tanto, se toma en cuenta que en este indicador no es un obstáculo que la empresa atravesase ya que se les brinda este beneficio a sus trabajadores, esto hace que los empleados se sientan motivados y compensados por su trabajo realizado.

#### 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 con la compañía durante 20 años tiene mayor antigüedad que un empleado que ha estado trabajando para la empresa tan sólo tres años. La antigüedad puede ser utilizado para justificar la concesión de las asignaciones de elección de trabajo en donde los trabajadores más antiguos son recompensando 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).

Es el tiempo que un empleado ha estado trabajando en una compañía, división, departamento o puesto, se conoce como antigüedad. Aunque la gerencia prefiere generalmente el desempeño como base fundamental para cambios en las compensaciones los sindicatos tienden a favorecer la antigüedad. Creen que la utilización de la antigüedad proporciona una base objetiva y honesta para los aumentos de sueldos (Wayner & Robert, 1997).

Cuando un trabajador que fue contratado bajo un contrato indeterminado, el cual es aquel tipo de contrato que no establece fecha de terminación de la relación laboral (el contrato determinado establece el tiempo de duración del mismo), es despedido sin causa justificada o renuncia con quince días de anticipación, de conformidad con el artículo 45 del Código del Trabajo, él o ella tiene derecho a recibir un mes de salario por cada uno de los primeros tres años de trabajo y veinte días de salario por cada año trabajado a partir del cuarto año, con un máximo de cinco meses de salario en concepto de indemnización por antigüedad. El actual criterio de las autoridades laborales considera que el trabajador debe recibir un pago proporcional cuando labora menos de un año en concepto de indemnización por antigüedad.

Según los resultados obtenidos de las encuestas que se realizaron a los trabajadores de SAJONIA, el 100% de los encuestados indicaron que no reciben pago de antigüedad por el tiempo laborado para la empresa, en cuanto a la entrevista realizada al gerente de SAJONIA el señala que los colaboradores permanentes reciben antigüedad cuando van acumulando tiempo y la reciben cuando los liquidan según lo establece el código laboral en su arto 45. (ver anexo No. 11)

Cabe mencionar que de tal modo Beneficio SAJONIA ESTATE COFFEE no paga antigüedad a sus trabajadores, solo que ellos lo hacen junto con la liquidación; cabe señalar que los colaboradores no tienen el conocimiento que, si les pagan, pero de diferente forma.

Actualmente va depender de las políticas de compensaciones de cada empresa, así como la capacidad presupuestaria de la misma, algunas lo contemplan de sus presupuestos dependiendo de su tamaño y giro que atiende. También depende del tipo de empresa es el porcentaje que obtenga. Según los comentarios anteriores se puede decir que SAJONIA ESTATE COFFEE, no brinda antigüedad a los colaboradores lo que conlleva a que está enfrentando este desafío en el pago de antigüedad.

#### 4.2.1.2.2 Voluntaria:

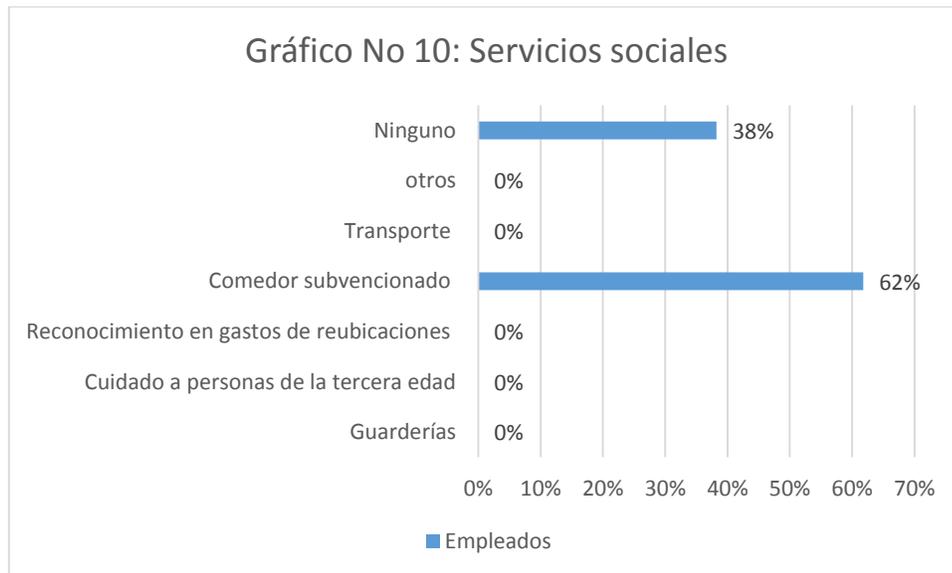
##### h. Servicios sociales

En la corporación moderna, la compensación comprende más que sueldos, salarios, bonos e incentivos, pues la remuneración actual incluye otras prestaciones. Esta sección considera los servicios y prestaciones al personal que extienden a áreas no financieras. Entre las prestaciones más comunes se encuentran los seguros de vida contratados a nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos de gastos, mayores, servicios dentales, planes para la adquisición de acciones, planes de impulso las actividades deportivas, prestaciones especiales para los periodos de vacaciones, prestaciones por nacimiento de un hijo, prima de matrimonio, prima por muerte de un pariente próximo y otros acontecimientos sociales (werther & Davis., 2008).

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y

preocupaciones. La empresa puede financiarlo parcial o totalmente (Chiavenato I. , 2000).

Los autores consideran que los servicios sociales son servicios que la empresa ofrece directamente a los empleados de forma completamente gratuita, con la finalidad de mejorar su calidad de vida y se ofrecen de manera complementaria al sueldo para hacer del puesto laboral algo más motivador y atractivo. Los diferentes servicios son un acompañamiento a situaciones personales, familiares o sociales que requieren apoyo, mediante una valoración de la situación y la definición de un plan de trabajo, y también sirven de orientación sobre los recursos, las prestaciones y los servicios más adecuados a las necesidades concretas.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Durante la encuesta realizada a los empleados de beneficio SAJONIA, los resultados de la encuesta demuestran que un 38% de ellos no gozan de los beneficios sociales por ser de lugares cercanos a la empresa, sin embargo un 62% expresaron que reciben uno o varios beneficios tales como: comedor los demás ítem no tienen relevancia significativa estadísticamente; otros aspecto que la empresa refleja en la entrevista de beneficios sociales para sus trabajadores son: Brigadas de oftalmología, de salud integral y créditos fáciles en clínicas de atención

en salud. La observación directa que realizamos nosotras logramos constatar que lo reflejado en la encuesta a los trabajadores sobre los beneficios sociales son brindados son reales y verídicos lo que hace a la empresa un ente confiable y con muchos beneficios para sus trabajadores. (ver anexo No.17)

Dentro de las programaciones de planes de trabajo mensual, trimestral la empresa siempre toma encuesta la comodidad de sus trabajadores garantizando beneficios sociales ya que esto sirve de motivación de los empleados y por ende la producción es más eficiente en tiempo y forma.

Por consiguiente, en SAJONIA no enfrenta este desafío. Se brindan estos servicios a los empleados tales como seguros médicos, servicios de odontología, servicios de oftalmología, comedor, equipo de protección personal entre otros y de esta manera los empleados gozan de los beneficios sociales que se les brindan y de igual forma sirve como motivación para ellos, y así mantenerlos dentro de la organización.

En resumen, en la remuneración económica indirecta por ley la empresa enfrenta los siguientes desafíos: planes de incentivos y antigüedad. Sin embargo, los desafíos que no afronta es: horas extras, riesgo laboral, descanso semanal remunerado, vacaciones y aguinaldo; voluntaria: servicios sociales. Todo lo anterior se les proporciona a los colaboradores.

#### 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).

Significa que no solo los beneficios financieros son forma de motivar al empleado en su trabajo, también las empresas usan otros medios para de igual

forma mantener motivado y recompensar a los empleados por su desempeño laboral, así como reconocimientos, estabilidad de empleo entre otros.

Puesto que, en la actualidad las empresas se ven en la obligación de implementar estas diferentes estrategias para mantener a los empleados dependiendo de cualquier cambio a que la empresa deba enfrentar, además de contribuir a la generación de empleo y al incremento de los ingresos, brinda la posibilidad de agregar valor en origen e introducir mejoras en la producción que aumenten la participación de este tipo de agentes en los mercados ,promoviendo un mayor dinamismo empresarial .Para ello es fundamental reducir las brechas de productividad.

#### 4.2.1.3.1 Relativa al ambiente de trabajo:

##### a. Reconocimiento

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

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

Dichos autores expresan que el reconocimiento en las empresas no necesariamente es financiero y que son muy comunes en ellas, es importante tener en cuenta que los reconocimientos sirven para alentar esfuerzos, pero

dirigidos por un objetivo. Sin embargo, los premios y reconocimientos son necesario ya que cada trabajador se lo gana por su esfuerzo y demostrar que ha tenido un buen desempeño en sus labores y sirve para alentar al resto de los trabajadores.

En la encuesta realizada a los empleados sobre si la empresa otorga reconocimiento por su desempeño laboral, un 100% respondieron que estos tipos de incentivos no son reconocidos por la empresa; sin embargo en la entrevista al gerente este comenta que existe una debilidad en la empresa debido a que el área de recursos humanos no existe en esta empresa por lo tanto no se promueve este tipo de incentivo por falta de controles internos que permitan llevar registro de los trabajadores más destacados en sus áreas de trabajo.(ver anexo No. 12)

En relación al resultado de los incentivos a los trabajadores, la empresa amerita incorporar en su organigrama un área de recursos humanos que les facilite un mejor control de todos los trabajadores.

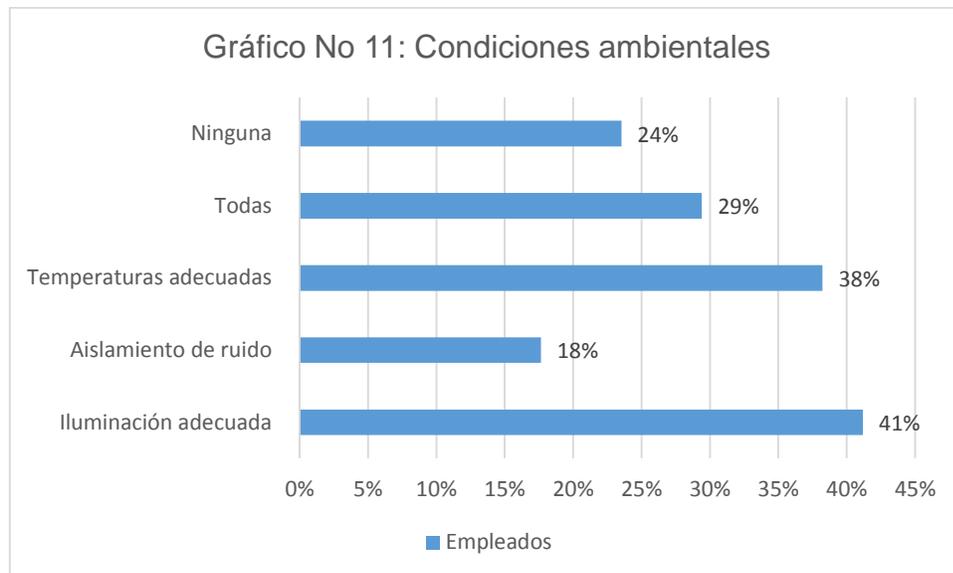
Generalmente el beneficio SAJONIA si enfrenta este desafío; no están sometidas a brindar reconocimientos por el trabajo eficiente que los trabajadores realizan, ya que ellos son el motor de cualquier empresa y esta es una de las mejores formas de hacer sentir bien y alentar a sus empleados, cabe destacar que cuando la empresa brinda estas estimulaciones o reconocimientos a sus empleados es de gran beneficio tanto como para ellos porque se sienten motivados y hacer mucho mejor sus tareas laborales y para la empresa porque aumenta su productividad. La empresa debe enfrentar este reto de garantizar los incentivos a todos aquellos trabajadores más destacados, logrando de esta manera un estímulo al trabajador y una competencia sana con los demás trabajadores lo que motiva con aptitudes positivas que conllevan a la eficiencia de la empresa.

b. Condiciones ambientales

La higiene laboral se ocupa del primer grupo; es decir, las condiciones ambientales del trabajo, aun cuando no se desentiende totalmente de los otros dos grupos. Al hablar de condiciones ambientales de los trabajos referimos a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización. Es decir, al ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un puesto. Los tres puntos más importantes de las condiciones ambientales del trabajo son: iluminación, ruido, y condiciones atmosféricas (Chiavenato I. , 2007).

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

Debido a que, las condiciones ambientales son necesarias en los lugares de trabajo por lo que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo, para estas diversas condiciones ambientales en el trabajo puede producir otros efectos adversos, como la disminución de la capacidad funcional de los empleados causados por ruidos entre otros factores.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Según la encuesta sobre las condiciones ambientales de la empresa SAJONIA ESTATE COFFEE S,A , se demuestra que un 41% de los trabajadores comentaron que la iluminación en las diferentes áreas de la empresa es adecuada, un 38% comentaron que las temperaturas son adecuadas ya que no todas las áreas son climatizadas, las áreas no cuentan con aislamiento del ruido de la maquinarias industriales lo que provoca distracción y poca concentración de los trabajadores de las oficinas y áreas de patios, solo un 29% de los trabajadores comentaron que las instalaciones cuentan con todas las condiciones ambientales para desempeñarse adecuadamente y un 24% de los trabajadores reconoce que no existen condiciones para el trabajo adecuado.

En la entrevista al gerente de SAJONIA comento que cuentan con una área verde de árboles frutales, que sirve de área de reposo de los trabajadores de campo, a pesar que el beneficio necesita estar desprovisto de vegetación ya que el café que es secado a través de la exposición directa al sol y el área verde puede afectar el tiempo de exposición del producto al sol, además se cuenta con kioskos, baños acondicionados por todas las áreas, casetas para descansar

durante las horas laborales; esto demuestra que la empresa está comprometida con sus trabajadores y su responsabilidad social.

En la observación directa realizada a la empresa se observó que la encuesta a los trabajadores no difiere de la observación directa ya que se requiere brindar mejores condiciones de trabajo en las diferentes áreas para garantizar una comodidad y confort de los trabajadores.

Cabe mencionar que toda empresa debe garantizar condiciones adecuadas a sus trabajadores, donde se demuestra que SAJONIA, es una empresa comprometida por garantizarle las condiciones adecuadas a sus trabajadores.

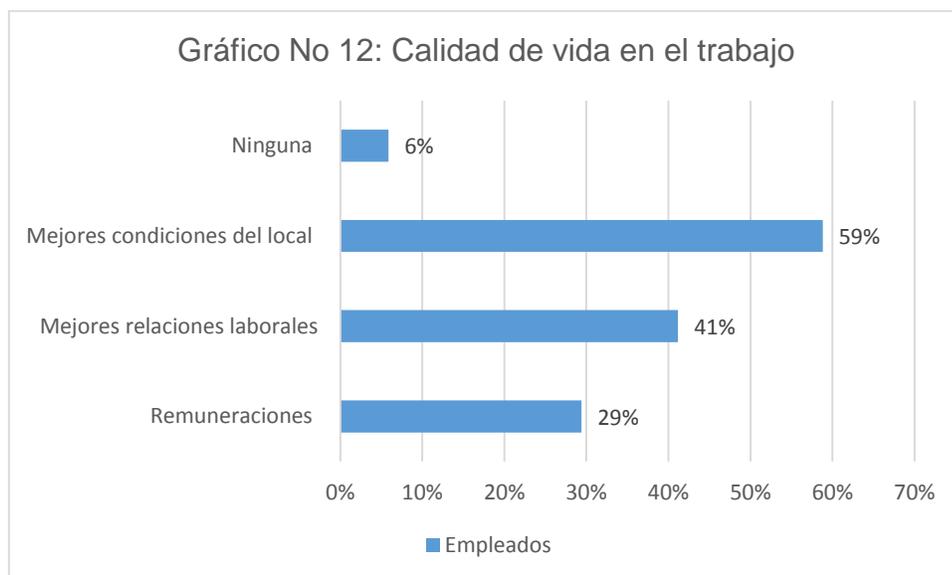
En la actualidad el beneficio SAJONIA ESTATE COFFEE S, A no afronta este desafío trata de brindarles las mejores condiciones físicas a los empleados, así como brindarles seguridad y, un espacio con todas las condiciones donde no haya mucho ruido ya que esto mejora el proceso laboral y de igual forma motiva al trabajador en sus horas laborales e influye a dar una mejor rentabilidad y productividad a la empresa. La empresa enfrenta el reto de garantizar aislantes del ruido a los trabajadores para evitar daños auditivos y mejorar la concentración y motivación hacia el trabajo.

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

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, si no que se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. La Administración de calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de que tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la organización (Chiavenato I. , 2007).

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

Como se menciona anteriormente la calidad de vida en el trabajo es todo el ambiente que se respira, que se vive en la organización, es como cada trabajador se siente al estar trabajando en dicha organización, es decir el grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la empresa. Es decir, es el nivel de satisfacción que obtiene el trabajador en la realización de sus labores y el grado en que este satisface sus necesidades personales entorno a su desempeño en la empresa. De manera que la calidad de vida está dada por el clima organizacional donde se encuentra el trabajador y como lo percibe.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

En la gráfica anterior que es resultado de la encuesta podemos observar que un 59% de los trabajadores dicen que son las mejores condiciones del local y un 41% mencionan que las relaciones laborales son buenas, sin embargo, podemos deducir que en ambas variables se requiere mejorar para tener condiciones óptimas de trabajo; las remuneraciones a los trabajadores solo un 29% comentan que dan remuneraciones en la empresa, el 6% ninguna.

En la entrevista realizada al gerente este comentaba que mantenerle el trabajo es una acción muy grande por parte del gerente ya que esto ayuda y mejora la calidad de vida de cada uno de los trabajadores, también el gerente se ha propuesto continuar mejorando el salario a todos sus empleados.

La empresa debe de asumir el reto de mejorar el salario de manera constante a todos sus trabajadores ya que esto permitirá un mejor nivel de vida a la familia de cada uno de ellos, es importante resaltar que la empresa además de garantizar el trabajo debe mejorar las remuneraciones de sus trabajadores para que estos se sientan satisfecho y seguro de su trabajo, cuentan con un clima organizacional muy bueno, su cultura es fuerte, donde los trabajadores se sienten protegidos y de igual forma hacen que el empleado se potencialice para ser más competitivos.

En la actualidad el beneficio SAJONIA ESTATE COFFEE S, A no enfrenta este desafío; trata de medir el potencial humano y tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores y así ellos expresarles cómo se sienten al trabajar en la organización la satisfacción en el trabajo esto implica que haya una mejora en la productividad, el incremento en el volumen de las ventas, un mejor equilibrio en la vida personal y laboral en los trabajadores. En otras palabras, es el ambiente percibido por el trabajador en la organización, el cual influye de manera directa en el mejor desempeño del trabajador y en la satisfacción de sus necesidades laborales.

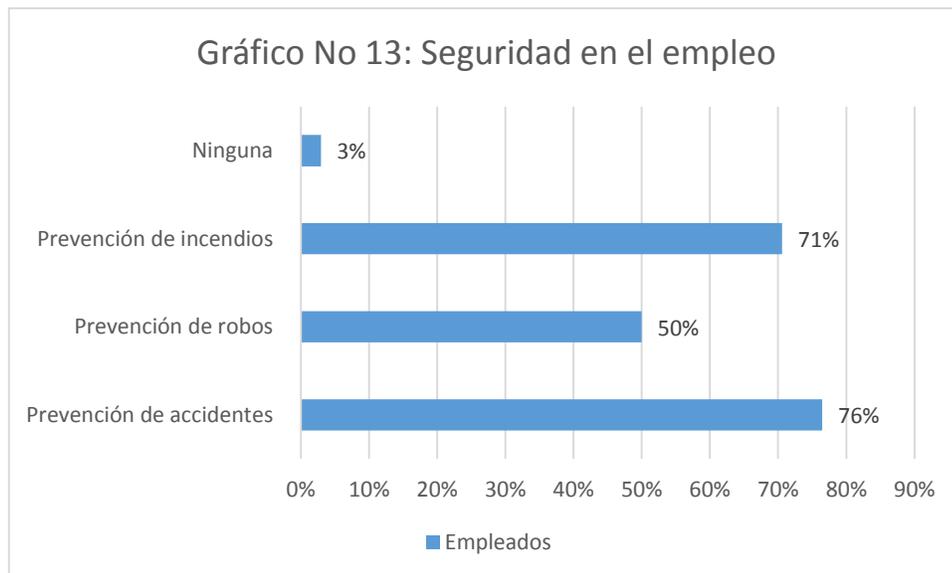
d. Seguridad de empleo

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

preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo (Chiavenato I. , 1994).

En el código Laboral de Nicaragua en el Arto N°3: Es el conjunto de técnicas y procedimiento que tienen como objetivo principal la prevención y protección contra los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo (Asamblea Nacional de Nicaragua , 1996).

Estos autores al igual coinciden en que la seguridad de empleo son las formas de proteger al empleado de sus labores donde la empresa se encarga de brindarles seguridad a la hora de un accidente, lo cual ayudara a tener los equipos de atención y respuesta, equipos de protección, en mano de ella esta dar sugerencias para evitar y prevenir ya que para la organización los trabajadores son el elemento indispensable. La seguridad del empleo es la probabilidad de que un individuo permanezca estable en su puesto de trabajo: Una ocupación con un alto nivel de seguridad del empleo es aquella que tiene bajas posibilidades de desempleo.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Según las encuestas realizadas a los trabajadores sobre la seguridad que ofrece la empresa en el área laboral, tenemos como resultado que un 76% de los encuestados dicen que hay medidas para la prevención de accidentes, un 71% dice que hay equipos de prevención contra incendios y un 50% dicen que existen medidas para la prevención de robos de productos que se trabaja en la empresa. Un 3% ninguno. En la entrevista realizada al gerente relacionado a la seguridad laboral este comento que la seguridad industrial (área de producción) es donde más equipos de protección les brindan a sus trabajadores y en todas las áreas productivas y administrativas existen equipos para la extinción de incendios en casos de emergencia.

En la observación directa se logró observar que en todas las áreas hay extintores contra incendios, los trabajadores usan sus equipos de protección tales como: Botas, lentes, guantes, mascarilla, auriculares, cascos, delantal; que la empresa cuenta con señalización en cada área que ubican a sus trabajadores hacia donde deben recurrir en caso de una emergencia; de igual manera se cuenta con un plan de emergencia para cualquier eventualidad. (ver anexo No. 13,15,16,18,19)

Según los resultados por encuesta y entrevista podemos decir que la empresa cuenta con las medidas necesarias para garantizar la vida de sus trabajadores al momento de una eventualidad, sin embargo es necesario que dispongan de equipos de protección personal tanto para las áreas industriales como las áreas de secado; también se debe de mantener las capacitaciones a su personal sobre las medidas preventivas y las rutas de evacuación ante cualquier evento; en el caso de los equipos contra incendio estos deben de ser revisados periódicamente ya que estos tienen una vida útil.

En la actualidad el beneficio SAJONIA ESTATE COFFEE S,A no enfrenta este desafío ya que consideran que la seguridad de empleo es un factor indispensable dentro de la empresa, ya que es donde se sugieren ciertas medidas para prevenir cualquier accidente y mantener a salvo a sus trabajadores de tal manera así

mantener la productividad eficaz en la organización una de las formas que se implementan para evitar estos tipos de accidentes es brindar capacitaciones sobre el manejo de equipos y maquinarias industriales además facilita equipos de protección personal que se establecen en las normas y estándares de las buenas prácticas de manufacturas establecidas en las ISO 9001 y 13001 entre otras.

e. Flexibilidad:

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

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

Sin embargo, la flexibilidad se refiere a los cambios internos que debe hacer la empresa con sus empleados para enfrentar cambios sin descuidar extremadamente las condiciones de vida en la empresa, de igual forma la flexibilidad no solo se ve reflejada en las remuneraciones que se le brinda al empleado sino también en el ambiente y condiciones de trabajo.

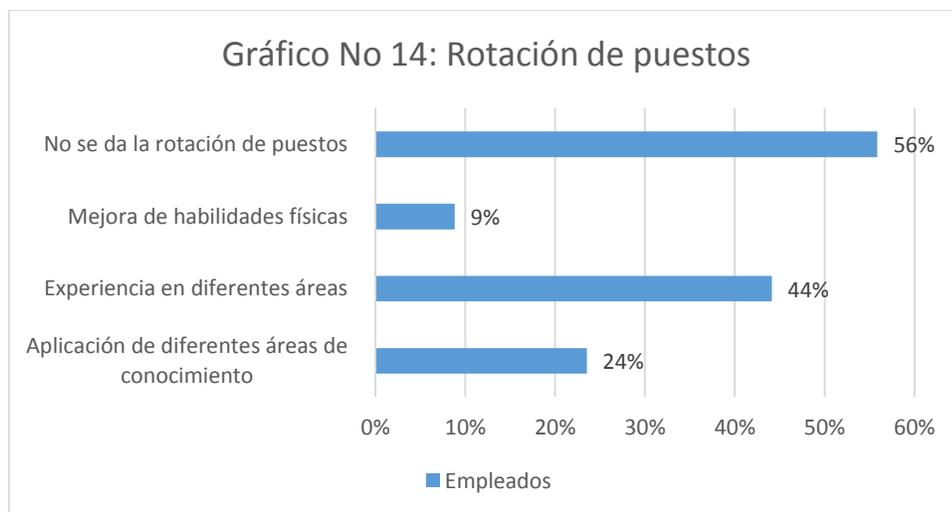
En la actualidad las pequeñas y medianas empresas por su naturaleza son las que más están preparadas a cambios drásticos que puedan surgir debido a que trabajan de manera mecánica o espontanea por lo que son empresas pequeñas, ya que no están sujetas a normas o leyes.

✓ Rotación de puestos

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

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

Por lo tanto, la rotación de puestos es donde los trabajadores pasan de unas tareas a otras, es decir, se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente. En algunos casos, se trata de tareas similares, aunque dentro de puestos de trabajo ubicados en contextos, secciones o departamentos diferentes.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

En la gráfica realizada para la variable de rotación de puestos de los trabajadores esta nos dice que un 56% no se realiza la rotación de puestos, un 44% nos dice que la empresa valora la experiencia que tiene un trabajador en relación a las diferentes áreas de trabajo de la empresa y un 24% comento que existe la

aplicación de conocimiento en las diferentes áreas de trabajo, un 9% mejora de habilidades físicas. La entrevista realizada al gerente este comento que, si hay rotación pero que se da más en el área administrativa cuando un trabajador renuncia, pero esto no es constante.

En algunas empresas es común ver la rotación de personal en diferentes puestos sin embargo en esta empresa la rotación no se da en puestos que ameritan nivel de conocimiento profesionales sobre el manejo de maquinarias, agroindustria, mercadeo y almacén porque esto puede ser muy riesgosa para trabajadores que no conocen el proceso de trabajo de estas áreas.

En tal sentido en SAJONIA si es un desafío que afronta debe de asumir el reto que en algún momento deba rotar su personal por las diferentes áreas ya sea por la misma situación económica que atraviesa el país o por reducción de personal; esta acción tiene aspectos positivos y negativos los positivos son que tendrá un personal con mayor conocimiento en los procesos de trabajo de las mayoría de las áreas, sin embargo se corre el riesgo que estos trabajadores no puedan asumir con responsabilidad el trabajo asignado por desconocimiento o por no querer una nueva carga de trabajo.

En síntesis, en relación a extraeconómica y relativa al ambiente de trabajo los desafíos que enfrenta son los siguientes: reconocimientos y rotación de puestos. Por otra parte, los que no afronta es: condiciones ambientales, calidad de vida en el trabajo y seguridad en el empleo.

Por lo que se puede decir que actualmente es un desafío para las empresas la rotación de puestos debido a la crisis económica que enfrenta el país, en los mercados y empresas del país, pues el flujo de personal ha incrementado por reducción de costos. Debido a que a los empleados tendrán que realizar diferentes labores, es decir reemplazar el trabajo de otros que hayan sido despedidos.

## V. CONCLUSIONES

1. Los desafíos externos que enfrenta SAJONIA ESTATE COFFEE S, A son: desafíos cambios económicos, políticos y del sector gubernamental. En cuanto a los desafíos internos que afronta es: desafío de la administración de capital humano y de la productividad.
2. El subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en relación a la remuneración económica directa SAJONIA, no otorga a sus trabajadores, premios, comisiones y bonos dicho esto es un desafío para la empresa ya que desmotiva al personal y baja la productividad de la misma. Por ello lo que se les otorga es solamente su salario.
3. Sin embargo, la remuneración económica indirecta que la empresa no les otorga a sus colaboradores es: planes de incentivos y antigüedad, lo cual no motiva a su personal; destacando que esto ayuda a mantener y retener una fuerza de trabajo productiva y eficiente. En cuanto a la extraeconómica por ello SAJONIA ESTATE COFFEE S, A no les brinda las condiciones en relación al reconocimiento y rotación de puestos esto causa que el trabajador no este motivado para la estabilidad y productividad de la empresa.

En conclusión, las estrategias que implemento SAJONIA ante la crisis socio-política fue dar financiamiento a sus proveedores para garantizar la producción del café; para no detener la producción, procesos y pedidos. También en relación a la exportación la empresa implemento que el pago de los clientes fuese en banco fuera de Nicaragua (Panamá), ya que, los clientes tuvieron miedo al hacerlo en Nicaragua.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Arguello, B. T. (26 de Noviembre de 2016). Decimo tercer mes o aguinaldo . Obtenido de El nuevo diario : <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/411334decimotercer-mes-o-aguinaldo/>
- Asamblea Nacional de México. (1970). Ley Federal del Trabajo. México: Diario Oficial de la Federación.
- Bautista, C. N. (2011). Proceso de la investigación cualitativa Epistemología, metodología y aplicaciones. Colombia: manual moderno.
- Berha, R. D. (2008). Metodologia de la Investigación. Ciudad de Mexico: Editorial Shalom.
- Bernal, C. A. (2010). Metodologia de la investigaciòn tercera ediciòn . Colombia : PEARSON EDUCACION .
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el Sector Público. Chile: ILPES- CEPAL.
- Cabrero, G. B. (2009). Manual de Métodos de Investigación para las Ciencias Sociales. México D.F: Editorial El Manual Moderno S.A. .
- Chiavenato, I. (1994). Administracion de Recursos Humanos . Colombia : Mc GRAW HILL.
- Chiavenato, I. (2000). Administracion de Recursos Humanos, Quinta Edicion. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos huamanos, el capital de las organizaciones. 8va edición. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestion del talento humano,Tercera Edicion. Mexico: Mc GraW Hill.

- Dessler, G. (1996). Administracion de personal, sexta edicion. México: prentice-Hall.
- Dessler, G. (2009). Administracion de Recursos Humanos. México: Pearson.
- Dolan, L. S., Ramon, V. C., Susan, J., & Randall, S. S. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos . España: Mc Graw Hill.
- García, L. A., & Pineda, P. N. (2015). Administración de Recursos Humanos y sus diferentes Subsistemas. Matagalpa: UNAN-Managua, FAREM-Matagalpa.
- Gómez, M. R., Blankin, D., & Cardy, R. (2000). Gestión de Recursos Humanos. España : Prentice Hall.
- Hernandez, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. M. (2010). Metodología de la Investigación, Quinta edición. México: McGrawHill.
- Hernandez, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. P. (2003). Metodologia de la investigacion, tercera edicion. Mexico: McGRAW-HILL Interamericana.
- Idalberto., C. (2007). Administracion De Recursos Humanos El capital humano de las Organizaciones. México.: Octava Edición. .
- Kuhn, T. S. (1962). The structure of scientific revolutions. Chicago: University of chicago .
- Laserna, R. (10 de Mayo de 2018). El Premio laboral. Obtenido de Los Timepos:  
<https://www.lostiempos.com/actualidad/opinion/20180510/columna/premio-laboral>
- López, S. T., & Otero, G. M. (2015). Gestión de Recursos Humanos. Managua: UNAN FAREM MATAGALPA- UNAN MANAGUA.
- Luquez, G. J., & Lopez, C. R. (2015). Infuencia influencia de retencion de los recursos humanos en la satisfaccion laboral de Agroexportadora ZESCO. . Matagalpa. : UNAN FAREM MATAGALPA - UNAN Managua.

- Luthan, F. (2008). Comportamiento Organizacional . México: McGraw-Hill.
- Madero, G. S., & Peña, R. H. (Diciembre de 2012). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. Obtenido de Cuadernos de Administración: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225025860006>
- Martínez, S. (2016). SuperRRHHeroes. Obtenido de Los tipos de Horas Extras: <https://superrrheroes.sesametime.com/los-tipos-de-horas-extrordinarias/>
- Millan, R. G. (2006). Rotacion de Personal. México.: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Mondy, W. (2010). Administración de Recursos Humanos , Décimo primera edición . México: pearson.
- Mondy, W. R., & Robert, N. M. (1997). Administracion de Recursos Humanos. México: Prentice- Hall Hispanoamericano S,A.
- Morales, J. A., & Velandia, N. F. (1999). Salarios. Colombia: McGraw Hill.  
Nicaragua, A. N. (1996). Código Laboral de Nicaragua Ley N° 185. Managua: Diario Oficial la Gaceta .
- Obregon, B. (06 de Noviembre de 2009). Rotación de puestos de trabajo. Obtenido de IMF Business School: <https://blogs.imf-formacion.com>
- Recio, A. (1997). Trabajo, Personas, Mercados. Manual de Economía Laboral. España: Barcelona:Fuhem.
- Rentería, J. J. (19 de Diciembre de 2014). Gratificación Legal. Obtenido de Mis Abogados.: <https://www.misabogados.com/blog/es/calculo-de-gratificacion-legal>
- Republica, C. d. (2002). Ley N"27735. Lima .
- Reyes, P. A. (2008). Administracion del personal. México: Limusa .

- Ricoy, L. C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. Revista do centro de Educacao, 11-22.
- 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 y autónomos: <https://www.google.com/amp/s/www.pymesyautonomos.com/vocacion-de-empresa-de-habilitar>
- Sanchez, R. (2003). Política, demografía y ciudadanía. Colombia: Universidad del Rosario.
- Sequeira, C. V., & Cruz, P. A. (1994). Investigar es fácil modulo I, Manual de investigación . Managua- Nicaragua: Editorial, Universitaria.
- Sherman, A. G. (1992). Administración de recursos Humanos . Estados Unidos: Grupo Editorial iberoamericano.
- Springs, E. (2019). Incentivos Laborales más Eficaces. Obtenido de <https://www.aguaeden.es/bog/descubre-los-12-incentivos-laborales-mas-eficaces>
- Toyama, M. J., & Vinatea, R. L. (13 de Junio de 2016). Descansos Remunerados. Obtenido de Gaceta Laboral: <https://gacetalaboral.com/descansos-remunerados/>
- Trujillo, V. M. (2018). Estudio descriptivo de la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar .
- Wayner, M. R., & Robert, N. M. (1997). Administración de Recursos Humanos. México: Prentice- Hall HispanoAmerica,S.A.
- Werther, B. W., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos El capital humano de las empresas. México: Mc Graw Hill.

- Werther, J. W. (2000). Administración de personal Y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.



# XII. ANEXOS

Anexo No. 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

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

		Político	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de políticas han afectado la marcha de la empresa? (Salarial, Fiscal, Tributario...)
Desafíos de la ARH	Desafíos externos	Tecnológicos	Entrevista	Gerente 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?

			Guía de observación	Empresa	Charlas de sensibilización __ Reciclaje de desechos solidos__ Limpiezas en el ambiente exterior__ Reforestación ____ Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes ____ Ninguna__
		Sector gubernamental	Entrevista	Gerente	¿En qué aspectos han impactado las reformas gubernamentales a la empresa? ( Costo de producción, perdida 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)
		Cultura organizacional	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Qué elementos de la cultura organización están presentes en su empresa?

			Encuesta	Trabajadores	¿Cuáles de los siguientes elementos de la cultura organizacional identifica en su empresa? (Marque con una X) Creencias __, hábitos __, valores __, actitudes __, normas __, símbolos __, colores __, logotipo __, eslogan y tradiciones __
			Observación directa		
		Productividad	Entrevista	Gerente	¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores? (Por metas, Por tiempo, Por funciones, Ninguna)
Subsistema de Retención de RRHH	Remuneraciones directas		Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Qué tipo de remuneraciones directas reciben los trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones directas recibe? Salario o sueldo __ Premios __ Comisiones __ Bonos __

		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)
		Premios	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿De qué forma se premia a los trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuándo los trabajadores reciben premios? Acumulan Antigüedad__ Ganan experiencia__ Desarrollo de capacidades__ Trabajan en equipo__ Desenvolvimiento personal__ No se les otorga premios__ No aplica__
		Comisiones	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿En base a qué se pagan las comisiones a los trabajadores?

			Encuesta	Trabajadores	¿Qué tipo de comisiones recibe? Por volúmenes de ventas___ En base a porcentaje de precios de ventas___ Ninguna ___
Subsistema de Retención de RRHH	Remuneraciones indirectas	Bonos	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Qué tipo de bono otorgan a sus empleados?
			Encuesta	Trabajadores	¿Por qué razones usted ha recibido bonos? Productividad___ Eficiencia ___ Resultado ___ No recibe bonos___
	Remuneraciones por ley		Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Qué remuneraciones indirectas les brinda a sus trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	

					<p>¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones indirectas recibe?</p> <p>Planes de incentivos__</p> <p>Gratificaciones__</p> <p>Pagos de horas extras__</p> <p>Riesgo laboral__</p> <p>Descanso semanal remunerado__</p> <p>Vacaciones__</p> <p>Aguinaldo__</p> <p>Antigüedad__</p>
		Planes de Incentivos	Entrevista Encuesta	Gerente o Responsable de RRHH Trabajadores	<p>¿Cuenta con un plan de incentivos para los trabajadores? (Si es Si: Que comprende el plan)</p> <p>¿Cuáles son los tipos de incentivos que utiliza la empresa para motivar y retener a sus trabajadores?</p> <p>Compensaciones__</p> <p>Reconocimientos__</p>

					Apreciación__ No aplica__
Subsistema de Retención de RRHH	Por ley:	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__
		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 __

					<p>Concientización __</p> <p>Capacitación __</p> <p>Medidas de protección__</p> <p>Políticas de Seguridad __</p>
		Descanso Semanal remunerado	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente o Responsable de RRHH</p> <p>Trabajadores</p>	<p>¿De qué manera están establecido los días de descanso remunerado o séptimo día?</p> <p>¿Cuándo se le otorga su día libre o séptimo día?</p> <p>Fines de semana__</p> <p>Durante la semana__</p>
		Vacaciones	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente o Responsable de RRHH</p> <p>Trabajadores</p>	<p>¿Cómo se otorgan las vacaciones de los trabajadores? (pagadas o descansadas)</p> <p>¿De qué forma goza sus vacaciones establecidas por el código laboral?</p> <p>Mensual__</p> <p>Semestral__</p>

					Anual__ Pagadas__
Sistema de Retención de RRHH	Por ley:	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 __
		Antigüedad	Entrevista	Gerente Responsable de RRHH	¿Se paga antigüedad a sus trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Recibe pago por años de antigüedad laboral? Si__ No__

		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__
			Observación directa		
		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__

		Condiciones ambientales	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__	
	Observación directa				
		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? Remuneraciones __ Mejores relaciones laborales__ Mejores condiciones del local __	

					Ninguna__
		Seguridad en el empleo	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Qué acciones se ponen en práctica para garantizar la seguridad en el empleo a los trabajadores?
			Encuesta Observación directa	Trabajadores	¿Cuál de las siguientes acciones realiza la empresa para garantizar su seguridad en el empleo? Prevenición de accidentes__ Prevenición de robos__ Prevenición de incendios__ Ninguna__
		Rotación de puestos	Entrevista	Gerente Responsable de RRHH	¿Cómo es el índice de rotación de puesto en su empresa? (alto, bajo, no se da, a qué obedece)  ¿Cómo le beneficia la rotación de puestos?

			Encuesta	Trabajadores	Aplicación de diferentes áreas de conocimiento__ Experiencia en diferentes áreas __ Mejora de habilidades físicas __ No se da la rotación de puestos__
--	--	--	----------	--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Anexo No. 2

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa  
UNAN FAREM-MATAGALPA.



ENCUESTA

Estimado trabajador.

Somos estudiantes de V año de la carrera Administración de Empresas de la UNAN-MANAGUA FAREM- Matagalpa, estamos realizando una investigación acerca de los desafíos que enfrenta la empresa SAJONIA ESTATE COFFEE S, A para el mantenimiento de los recursos humanos. Con el fin de Conocer la perspectiva de los trabajadores así mismo obtener información, por lo que solicitamos su colaboración para obtener información relevante acerca del tema antes mencionado.

Le agradecemos de ante mano su colaboración, ya que será muy útil para nuestra investigación.

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

Hombres\_\_

Mujeres\_\_

Casados\_\_

Solteros \_\_

Aspecto relacionado a los desafíos externos – tecnológico

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 \_\_

Aspecto relacionado a los desafíos externos – ecológicos

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\_\_

Aspecto relacionado con los desafíos internos – cultura organizacional

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 \_\_\_\_

Aspecto relacionado al subsistema de retención de los recursos humanos

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

Salario o sueldo \_\_\_

Premios \_\_\_

Comisiones \_\_\_

Bonos \_\_\_

6. ¿Cuándo los trabajadores reciben premios?

Acumulan Antigüedad\_\_\_

Ganan experiencia\_\_\_

Desarrollo de capacidades\_\_\_

Trabajan en equipo\_\_\_

Desenvolvimiento personal\_\_\_

No se les otorga premios\_\_\_

7. ¿Qué tipo de comisiones recibe?

Por volúmenes de ventas\_\_\_

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

Ninguna \_\_\_

8. ¿Por qué razones usted ha recibido bonos?

Productividad\_\_\_

Eficiencia \_\_\_

Resultado \_\_\_

No recibe bonos\_\_\_

Aspecto relacionado a las remuneraciones por ley

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

Planes de incentivos\_\_

Gratificaciones\_\_

Pagos de horas extras\_\_

Riesgo 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\_\_

Aspecto relacionado relativa al ambiente de trabajo

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 No. 3

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



Entrevista

Dirigida a:

La presente entrevista la elaboramos con el objetivo de conocer acerca del subsistema de retención de los recursos humanos en la empresa SAJONIA ESTATE COFFEE S, A en el departamento de Matagalpa, en el II semestre del año 2019 con el fin de conocer los diferentes desafíos que enfrenta la empresa en la actualidad, es por eso le pedimos su colaboración. De ante mano le agradecemos su aportación, la cual nos será de mucha importancia para nuestra investigación.

1. ¿Cómo se caracteriza su fuerza laboral?
2. ¿Qué de los desafíos económicos está enfrentando la empresa? (Acceso a créditos, Precios de sus productos o servicios, demanda...)

3. ¿Qué tipo de políticas han afectado la marcha de la empresa? (Salarial, Fiscal, Tributario...)
4. ¿Qué efectos ha producido la introducción de nuevas tecnologías en la productividad de la empresa?
5. ¿Cómo la empresa se ha responsabilizado con el cuidado del medio ambiente?
6. ¿En qué aspectos han impactado las reformas gubernamentales a la empresa? (Costo de producción, pérdida de mercados, leyes tributarias, leyes de seguridad social)
7. ¿Cuáles son los desafíos enfrentados en la administración del capital humano de la empresa? (Internalización de la actividad, económica, Incremento de la competencia, presión de los sectores oficialistas)
8. ¿Qué elementos de la cultura organización están presentes en su empresa?
9. ¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores? (Por metas, Por tiempo, Por funciones, Ninguna)

Subsistema de mantenimiento de recursos humanos.

10. ¿Qué tipo de remuneraciones directas reciben los trabajadores?
11. ¿Qué parámetros utiliza la empresa para estipular los salarios? (Nivel académico, Responsabilidad en la empresa, Demanda del puesto, Otros)

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

25. ¿Cuáles de las condiciones ambientales se les garantiza a los empleados en su medio de trabajo?
26. ¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar la calidad de vida en el trabajo del empleado?
27. ¿Qué acciones se ponen en práctica para garantizar la seguridad en el empleo a los trabajadores?
28. ¿Cómo es el índice de rotación de puesto en su empresa? (alto, bajo, no se da, a qué obedece)

Anexo No. 4

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa  
UNAN FAREM-MATAGALPA.



Guía de observación

Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Aplicada a la empresa: “Beneficio SAJONIA ESTATE COFFEE S, A”

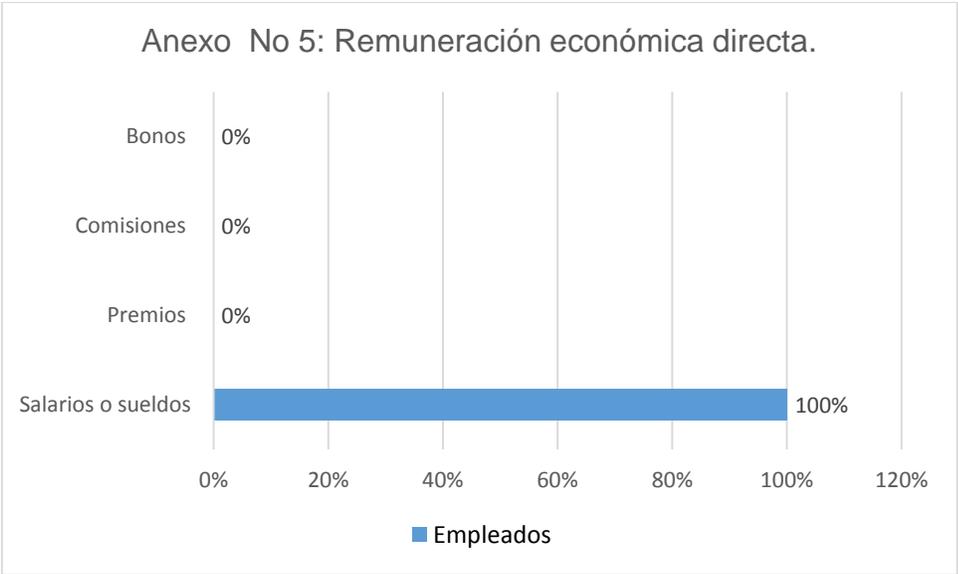
Objetivo: verificar cómo se comportan algunos indicadores que nos van ayudar a medir algunas variables.

Numero de orden.	Elementos a observar	Posibles respuestas		
		SI	NO	NO APLICA
1	Charlas de sensibilización	X		
	Reciclaje de desechos solidos	X		
	Limpiezas en el ambiente exterior	X		
	Reforestación			

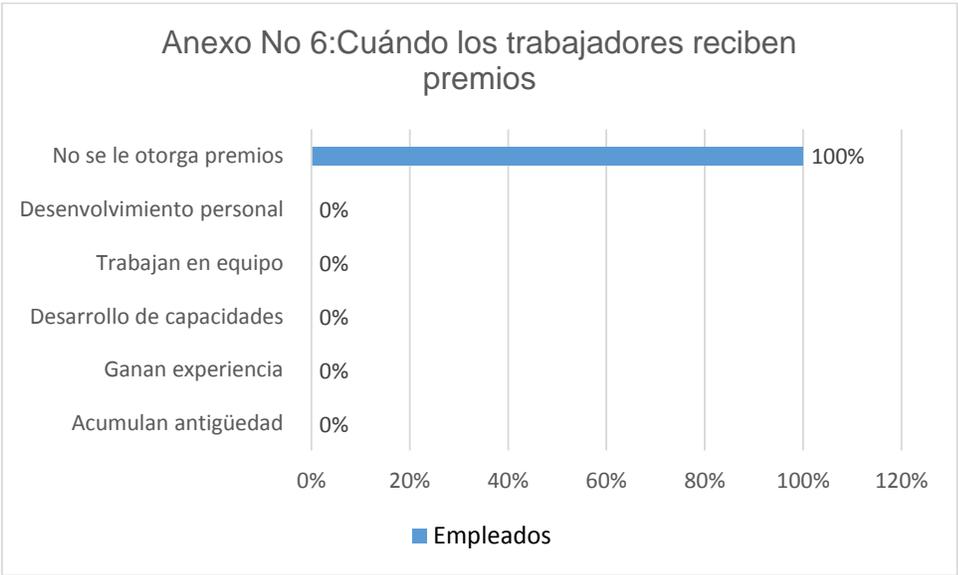
	Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes Ninguna	X X		
2	¿Cuáles de los siguientes elementos de la cultura organizacional identifica en su empresa? (Marque con una X) Creencias Hábitos Valores Actitudes Normas Símbolos Colores Logotipo Eslogan y tradiciones	X    X X X X X X		
3	¿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	X  X X		
4	¿Cuáles de las siguientes condiciones ambientales favorecen su desempeño?			

	Iluminación adecuada			
	Aislamiento de ruido	X		
	Temperaturas adecuadas	X		
	Todas	X		
	Ninguna			
5	¿Cuáles de los siguientes servicios sociales les brinda la empresa?			
	Guarderías			
	Cuidado a personas de la tercera edad			X
	Reconocimiento de gastos de reubicaciones			X
	Comedor			
	Subvencionado	X		
	Transporte			
	Otros			X
	Ninguno			
6	¿Indique que acciones realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales?			
	Concientización	X		
	Medidas de protección	X		
	Políticas de seguridad	X		

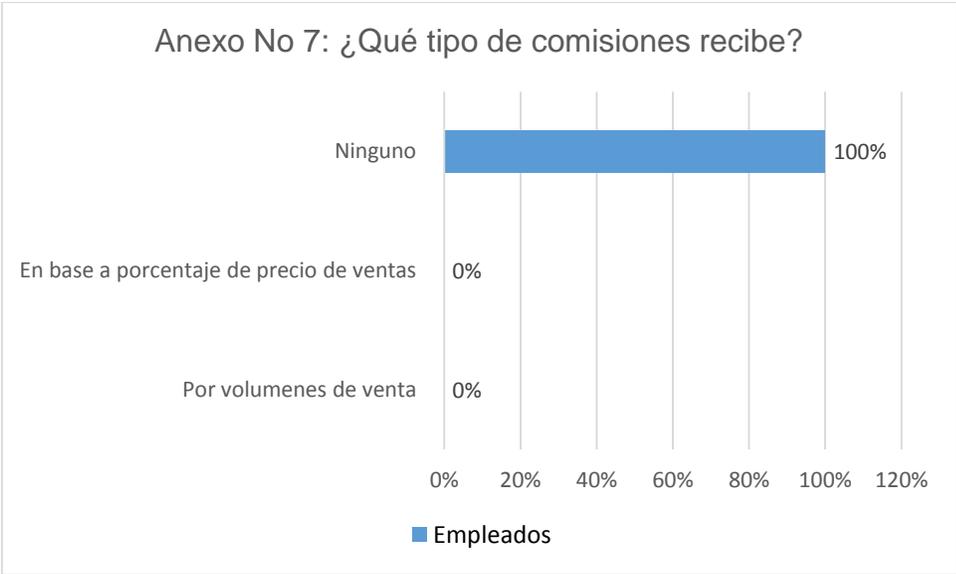
Observaciones:



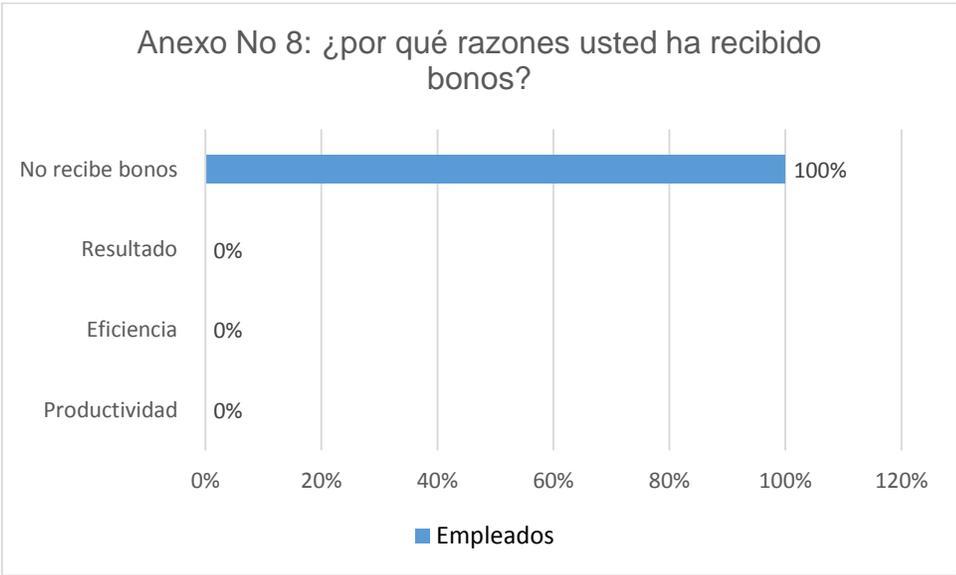
Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.



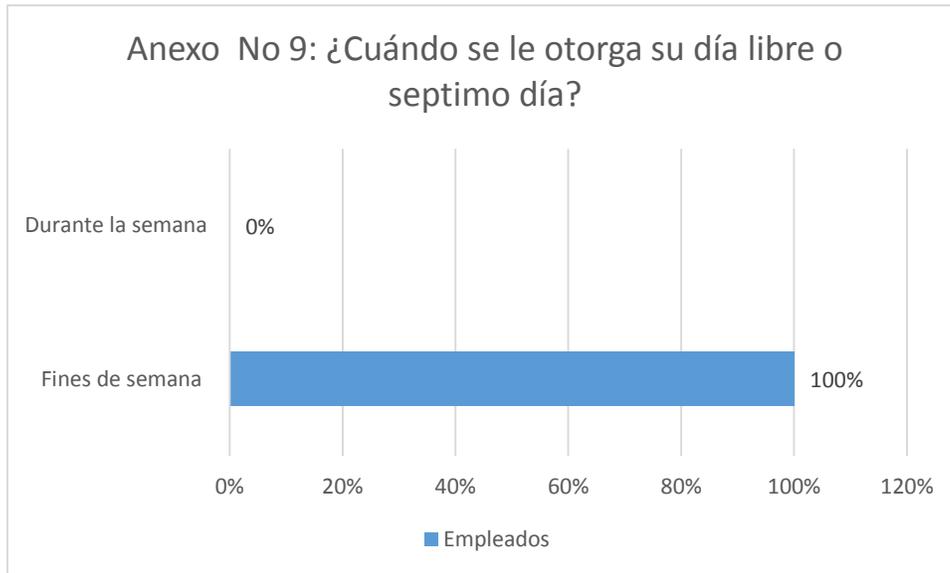
Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.



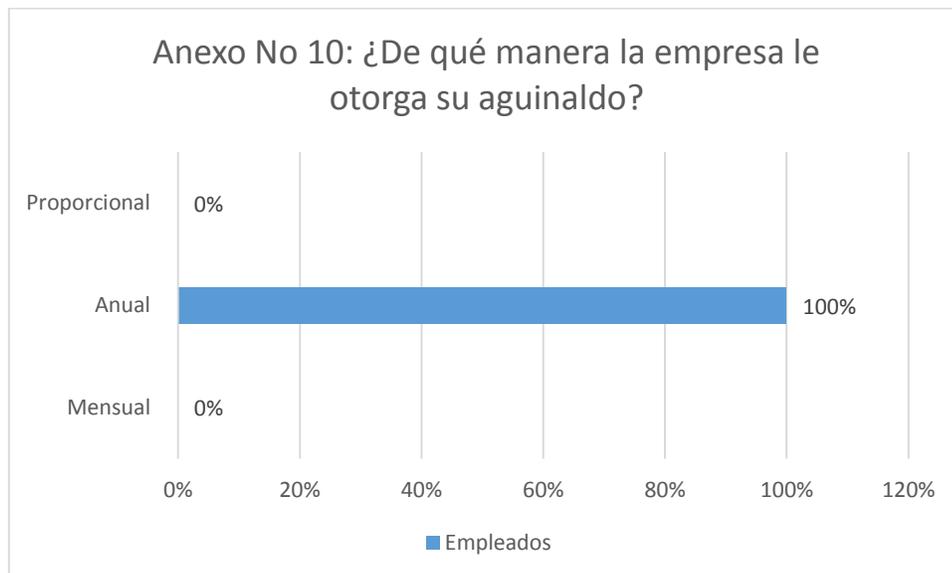
Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.



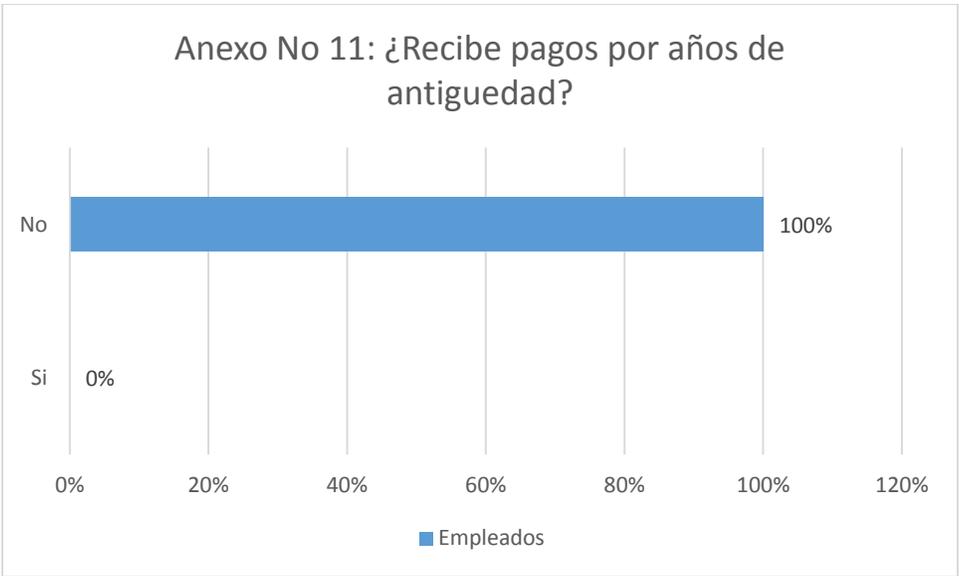
Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.



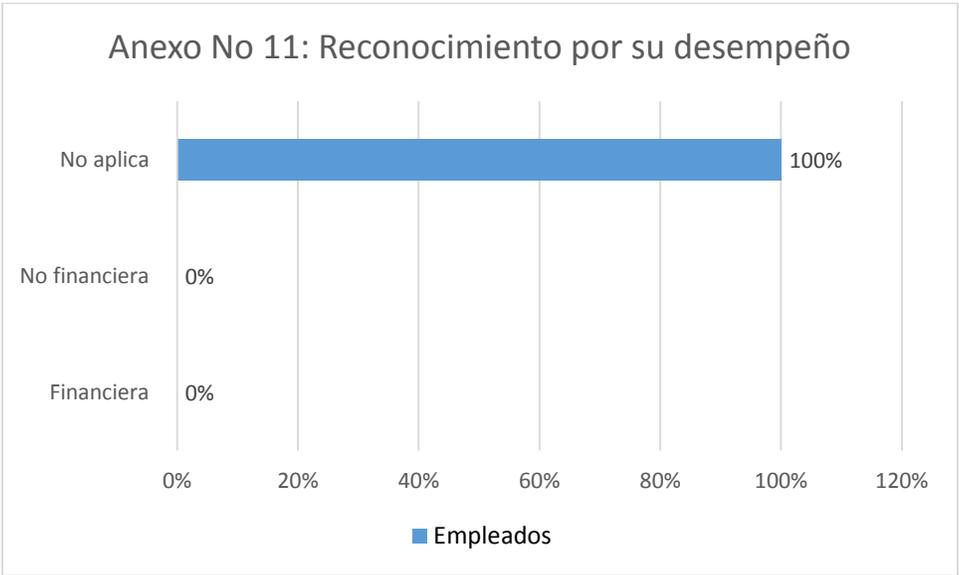
Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

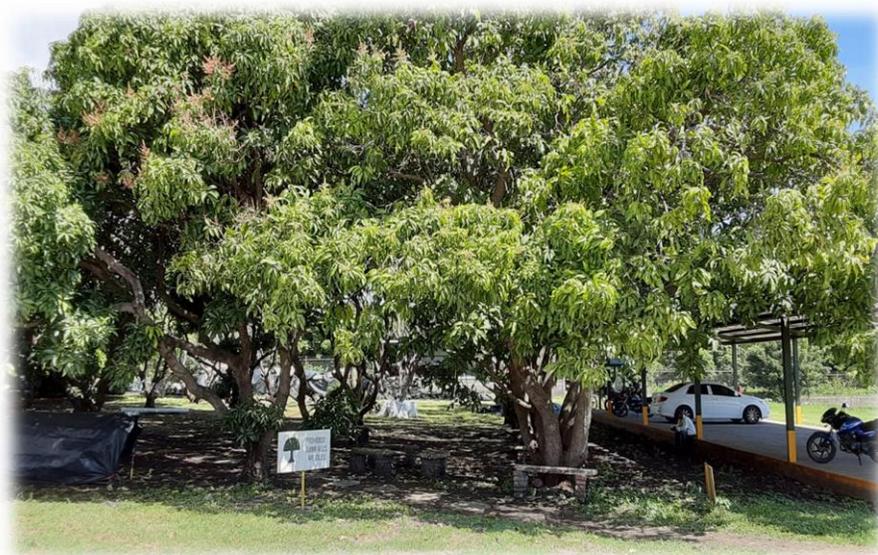


Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Anexo No. 12



Fuente: autoría propia a partir de observación directa en la empresa. (tomada por Karla Rivas)

Anexo No. 13



Fuente: autoría propia a partir de observación directa en la empresa. (tomada por Karla Rivas)

Anexo No. 14



Fuente: autoría propia a partir de observación directa en la empresa. (tomada por Karla Rivas)

Anexo No. 15



Fuente: autoría propia a partir de observación directa en la empresa. (tomada por Heyling Morán)

Anexo No. 16



Fuente: autoría propia a partir de observación directa en la empresa. (tomada por Heyling Morán)

Anexo No. 17



Fuente: autoría propia a partir de observación directa en la empresa. (tomada por Karla Rivas)



Anexo No. 18

Fuente: autoría propia a partir de observación directa en la empresa. (tomada por Karla Rivas)

Anexo No. 19



Fuente: autoría propia a partir de observación directa en la empresa. (tomada por Karla Rivas)