



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA**
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS.**

Tema General:

Desafíos que enfrentan la ferretería Ramos en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Tema Específico:

Los desafíos que enfrenta la ferretería Ramos para el mantenimiento de los recursos humanos, del municipio de Sébaco durante el año 2019.

Autoras:

- Br. Argentina de los Ángeles Miranda Rizo
- Br Cynthia de Fátima Pravia Balmaceda

Tutor:

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez.

Matagalpa, 20 de enero de 2020



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA**
UNAN - MANAGUA

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

PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS.

Tema General:

Desafíos que enfrentan la ferretería Ramos en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Tema Específico:

Los desafíos que enfrenta la ferretería Ramos para el mantenimiento de los recursos humanos, del municipio de Sébaco e el año 2019.

Autoras:

- Br. Argentina de los Ángeles Miranda Rizo
- Br Cynthia de Fátima Pravia Balmaceda

Tutor:

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez.

Matagalpa, 20 de enero de 2020

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
VALORACIÓN DEL DOCENTE	iii
RESUMEN	iv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN	11
III. OBJETIVOS	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA	13
4.1 Desafíos que enfrentan las PYMES.....	13
4.1.1 Desafíos del entorno	13
4.1.1.1Desafíos externos.	14
4.1.1.1.1 Desafíos sociales.	14
4.1.1.1.2 Desafío: cambios económicos.....	16
4.1.1.1.3 Desafío: Cambios políticos.	17
4.1.1.1.4 Desafío: cambios culturales.....	18
4.1.1.1.5 Desafío: cambios tecnológicos.	18
4.1.1.1.6 Desafío: cambios ecológicos.	20
4.1.1.1.7 Desafíos del sector gubernamental.	21
4.1.1.2 Desafíos Internos	22
4.1.1.2.1 Desafíos de la administración de capital humano.....	23
4.1.1.2.2 Desafío de la productividad.	23
4.2 Subsistema de Mantenimiento de los recursos humanos.....	24
4.2.1 La remuneración	25
4.2.1.1 La remuneración económica directa.....	25

4.2.1.1.1 Salario.....	27
4.2.1.1.2 Premios.....	27
4.2.1.1.3 Comisiones.....	29
4.2.1.1.4 Bonos.....	30
4.2.1.2 La remuneración económica indirecta.....	30
4.2.1.2.1 Por ley:.....	32
4.2.1.2.2 Relativa al ambiente de trabajo:.....	42
V. CONCLUSIONES.....	49
VI. BIBLIOGRAFÍAS.....	50
VII. ANEXOS.....	54

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de investigación

Primeramente, a Dios por el don de la vida, por su infinito amor y misericordia, con el que ha llenado de sabiduría nuestra mente, fortalecido nuestras vidas para llevar a término nuestros objetivos, así como por haber puesto en nuestro camino a maravillosas personas que han sido fundamentales en todo el periodo de estudio.

A nuestros padres, por la lucha que día con día realizan para que podamos cumplir todas nuestras metas, por su amor incondicional e indispensable que nos dan, siendo nuestros motores para culminar nuestros objetivos.

Profesores, por ser formadores de grandes profesionales, por brindar sus conocimientos para con nosotros y sus consejos llenos de amor.

A nuestras amistades que han estado junto a nosotras, brindándonos apoyo en los momentos de felicidad y tristeza, que este triunfo nuestro sea el primero de muchos también para ustedes.

Argentina Miranda & Cynthia Pravia

AGRADECIMIENTO

Al terminar con éxito esta investigación, queremos agradecer inmensamente a cada una de las personas que estuvieron en el proceso de esta, para la realización de nuestro seminario de graduación.

A UNAN FAREM - MATAGALPA, por abrirnos las puertas de tan inigualable alma mater, brindándonos la oportunidad de formarnos profesionalmente, de igual forma a todo el personal que la conforma que con su trabajo hacen posible la realización de las actividades académicas, por aportar con ambiente 5 años apropiado, nos llena de alegría haber sido formados por tan prestigiosos docentes.

Al 6% constitucional que hizo posible nuestra formación profesional...

A nuestro tutor de seminario Carlos Mendoza, por su dedicación, comprensión, experiencia y paciencia con la cual transmitió sus conocimientos para culminar esta grandiosa jornada académica.

A la FERRETERIA RAMOS de sébaco, que nos facilitaron su tiempo y datos para la formulación de nuestro trabajo.

A nuestros maestros en general, por haber transmitido sus conocimientos, para lograr ser profesionales. Son tantas las personas a las cual agradecer por sus consejos, apoyo y ánimo. Para ellos muchas gracias y que Dios los bendiga.

Argentina Miranda & Cynthia Pravia

VALORACIÓN DEL DOCENTE



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM – MATAGALPA

El suscrito Tutor, por este medio hacen constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: Argentina de los Angeles Miranda Rizo, carnet N° 13067750 y Cynthia de Fátima Pravia Balmaceda, carnet N° 13064658, con el Tema General: “Desafíos que enfrentan la ferretería Ramos en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.” Y correspondiente al Subtema: “Los desafíos que enfrenta la ferretería Ramos para el mantenimiento de los recursos humanos, del municipio de Sébaco en el año 2019”, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo analiza y describe las variables: Desafíos que enfrentan las PYMES y subsistema de mantenimiento de recursos Humanos.

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

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

Tutor

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como temática los desafíos que enfrenta la ferretería Ramos para el subsistema de mantenimiento de recursos humanos del municipio de sébaco durante el periodo 2019.

El propósito por el cual se dio la realización de esta investigación, es analizar los desafíos que enfrentan la ferretería Ramos para el mantenimiento de los recursos humanos ya que se pretende brindar a la empresa información básica, técnica e interesante que permita disponer de un análisis organizacional como ofreciendo medidas para hacer frente a los desafíos que puedan afrontar,

Dicha temática es de mucha importancia puesto que el mantenimiento de recursos humanos dentro de la empresa es indispensable para la puesta en marcha de la misma y por ende el alcance de sus objetivos.

Para el mantenimiento de los recursos humanos hay que brindarles a los empleados reconocimientos y mantenerlos motivados para que ellos puedan realizar sus actividades de la mejor manera posible; es por ello que los desafíos que enfrentan las pymes son variados están los desafíos del entorno y los desafíos internos que cada uno contiene gran variedad de desafíos que la empresa tiene que lidiar día a día para poder mantener el recurso más importante de la organización.

En base a los resultados obtenidos, se logra observar que ferretería Ramos, enfrenta grandes desafíos económicos, que afectan a la implementación de remuneraciones a sus colaboradores, siendo necesario e importantes para la retención de estos en la empresa; el subsistema de mantenimiento de recursos humanos es implementado únicamente a través de salario, premios, descanso semanal remunerado, horas extras, vacaciones, aguinaldo y antigüedad. Esto dando como resultado a la poca satisfacción de los colaboradores en cuanto a los reconocimientos por su labor desempeñada en la empresa.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación contempla el análisis de los desafíos que enfrentan la ferretería Ramos en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019, considerando los diferentes desafíos y como utilizan estrategias para afrontar esos desafíos, esta investigación tiene como finalidad dar a conocer los desafíos que enfrenta la ferretería Ramos para el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos del municipio de Sébaco en el año 2019, ya que Nicaragua atraviesa por una crisis socio-política, la cual está afectando a las grandes, medianas y pequeñas empresas respecto a la fuerza laboral, la productividad y el posicionamiento en el mercado.

El propósito fundamental de esta investigación es Analizar los desafíos que enfrenta la ferretería Ramos para el mantenimiento de los recursos humanos, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019, con el fin de brindar información básica, técnica e interesante que permita al gerente de la empresa disponer de un análisis organizacional que le brinda las posibilidades de implementar mejores medidas e iniciativas para hacer frente a los desafíos y aprovechar las oportunidades.

El mantenimiento de los recursos humanos es considerado un factor muy importante, ya que sin ellos la empresa no progresa, debido a que es uno de los principales motores dentro de cualquier organización, para lograr alcanzar los objetivos establecidos y una mejor gestión de los recursos humanos es fundamental para la subsistencia y por ende el éxito de una empresa, donde deben asegurar que las personas se sientan satisfechas con su trabajo, la seguridad, pagos y prestaciones adecuadas.

Esta mediana empresa está orientada a la venta de materiales de construcción, así lo que hace que requiera de una fuerza laboral potente para el mantenimiento de esta organización.

Hoy en día la situación económica está afectando a las empresas a nivel internacional, es decir que la economía mundial se enfrenta a grandes magnitudes de riesgos que pueden alterar gravemente las actividades económicas y amenazas de considerables daños en las perspectivas de desarrollo a largo plazo.

Esto ha generado cierre de las empresas, más desempleo, mayor informalidad en el mercado laboral, crecimiento del déficit fiscal y aumento de la pobreza, con esto Nicaragua se posiciono en el segundo país más empobrecido de América.

Los empresarios deben enfrentarse a ciertos retos y hacer frente a dificultades que pueden poner en grave peligro a la empresa, el desafío principal de las mayorías de las PYMES se centra en la obtención de financiamiento, encontrar personal profesional y capacitado, expansión del negocio entre otras, sin embargo, es conveniente conocer y saber cómo utilizar algunos métodos y herramientas para gestionar de forma eficaz un negocio.

Si esta situación persiste va a provocar fracaso y el cierre de una buena parte de PYMES, sin embargo, si estas deciden buscar alternativas o implementan acciones que les permitan salir de la crisis, podrán tener estabilidad económica para generar más ingresos y por ende generar más oportunidad de empleo a las personas.

Durante el proceso de búsqueda y recolección de información sobre el tema, se encontraron los siguientes antecedentes:

En España, La siguiente investigación fue realizada en Valladolid-España por (Martin Sierra, Celia, 2011, pág. 5), se realizó una tesis de maestría, desarrollando el tema Gestión de Recursos humanos y Retención del Capital Humano Estratégico, dado como objetivos: Identificar qué tipo de prácticas de recursos humanos logran un mayor impacto en la retención de los empleados claves o estratégicos de la organización.

Por otro lado, la investigación “Los desafíos de las PYMES en Puebla dentro del proceso de globalización”, realizado por la estudiante Claudia Morales Rodríguez en Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, manifiesta que las PYMES no encuentran suficiente financiamiento para poder hacer sus productos reconocidos a nivel internacional, a pesar de ello tienen ventajas como el conocimiento del mercado al estar en constante contacto con el cliente. (Morales Rodríguez, 2017)

Guatemala, según (Palala, 2019), indica que los desafíos que poseen las PYMES sobre competitividad están ligados con el acceso a bancos, certificados de calidad y licencia de tecnologías son algunas debilidades del sector empresarial, por lo que sugiere ampliar inversiones en las PYMES, contribuiría a lograr un crecimiento económico inclusivo y la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible, además de aportar beneficios a los inversores.

En este mismo sentido en la Universidad Nacional Agraria en Boaco, se realizó una tesis, titulado “caracterización de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el municipio de Camoapa, Boaco 2017”, destacan la falta de conocimiento de sus negocios y seguridad de sus trabajadores, la falta de herramientas financieras, estructura de inventario y organizativa. (Robleto & Jirón, 2018)

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 Administración de recursos humanos y sus diferentes subsistemas aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, durante el año 2015, con el objetivo de analizar las influencias de las compensaciones en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa La Provincia en Matagalpa, llegando a la conclusión que el sistema de RRHH es trascendental para las empresas en la implementación de sus objetivos. (García & Pineda, 2015)

Se encontró en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, un Seminario de graduación, titulado Gestión de recursos humanos. En los que exponen que el mantenimiento de los recursos humanos es una herramienta diseñada para medir costos y beneficios del programa global de recurso humano. (Sánchez & Barreto, 2015)

Referente a temas relacionados con la presente investigación, se encontraron antecedentes, que sirvieron como pauta, generando una mayor comprensión sobre el objeto de estudio en cuanto a operacionalización de variables, búsqueda de fuentes bibliográficas, y estructuras de la temática los cuales son los siguientes:

En el presente trabajo se investiga el desafío que enfrentan la ferretería Ramos para el mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, donde se abordará los aspectos más relevantes y significativos de la aplicación de estas variables.

Según el nivel de estudio de esta investigación es aplicada, “la investigación aplicada, concentra su atención en las posibilidades concretas de llevar a la práctica las teorías generales, y destinan sus esfuerzos a resolver las necesidades que se plantean la sociedad y los hombres” (Baena Paz, 2014).

Pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos, busca el conocer para operar, para construir, para modificar.

Según el enfoque es una investigación cuantitativa con elementos cualitativos, “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar resultados con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández S. R., 2006, pág. 5).

La investigación cuantitativa refiere la medición de características en relación al problema de estudio, relacionándolos con las variables planteadas siendo de manera general a lo particular.

En esta investigación se procura la obtención de información mediante la aplicación de encuestas realizadas a los colaboradores, esto permitiendo realizar un análisis sobre las variables de estudio, mediante gráficas que reflejan los resultados en términos porcentuales.

“El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. (Hernández S. R., 2006, pág. 8)

Da a entender el autor que el enfoque cualitativo, se utiliza para revelar datos sin medición numérica esto para responder las interrogantes que se plantea el investigador.

La investigación cualitativa es aplicada en la presente investigación, a través de la entrevista y guía de observación realizada al gerente de la empresa que complementan los datos cuantitativos.

Según el nivel de profundidad es descriptiva, “los diseños descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o más variables y proporcionar su descripción”. (Hernández, Collado, & Baptista, 2003, págs. 117,118)

De lo anterior se deduce que la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones que ella se produce, esto implica observar y describir características propias de las variables a investigar.

En la investigación a realizar es de enfoque descriptiva, puesto que en ella se detallan aspectos notables, describiendo así las variables de estudio.

Según su diseño es no experimental, es la investigación que se utiliza sin manipular variables deliberadamente, en donde lo que se hace es observar el

fenómeno tal y como se dan en un contexto natural. (Hernández, Collado, & Baptista, 2003, pág. 267)

Por lo antes expuesto por el autor se deduce que la investigación no experimental es la que no se altera ni se manipulan las variables de estudio, sino que se observan en su ambiente natural.

La investigación procura recoger datos de forma clara y precisa, sin realizar alteración alguna en las variables.

Según su amplitud en el tiempo es una investigación de corte transversal, ya que se estudiará solo un segmento del tiempo en el cual ocurre un fenómeno. (Hernández, Collado, & Baptista, 2003, pág. 270)

En este caso la investigación se da durante el segundo semestre del año 2019, es una investigación de corte transversal, ya que establece un periodo donde se va a llegar a investigar.

Medios para el análisis y discusión de resultados

Para el análisis y procesamiento de datos se va a utilizar Excel, (Excel para realizar los gráficos según los datos que arrojen las encuestas y Word (para realizar la digitación de todo el documento, utilizando adecuadamente el formato APA.

Población y muestra

Población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir como el conjunto de todas las actividades de muestreo” (Bernal C. , 2010)

Refiere a un conjunto de sujetos que contienen características similares. Deberían ser un poco más amplio en su interpretación.

La población asignada a este objeto de estudio será de 13 colaboradores de Ferretería Ramos.

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 efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio (Bernal, 2010)

Por los argumentos anteriores una muestra es una parte que se selecciona de una población sujeta a hacer estudiada.

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

Donde

n tamaño de la muestra =?

N: tamaño de la población = 13

Z: Nivel de confianza = 1.96

P: probabilidad de éxito = 0.5

(1-P): Probabilidad de fracaso

LE: Precisión (error máximo admisible)

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

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

=12.6062 que esto equivale a 13.

Entonces el tamaño de la muestra será de 13.

n=13

Del mismo modo esta investigación consta de dos variables de estudio, desafío que enfrentan las PYMES y el mantenimiento de los recursos humanos, estas son situaciones que se someten a un análisis, donde se determinaran sus características y comportamientos.

Refiere el autor que se utiliza recolección de datos a través de instrumentos de esta manera se obtienen los resultados de forma numérica, para luego analizarlos expresarlos de manera que se puedan establecer los comportamientos de las variables objeto de estudio.

En esta investigación se aplicó encuestas a trabajadores las cuales habrá que clasificar y procesar la información por análisis estadísticos y expresarlos en términos numéricos o porcentuales.

En la investigación se aplicó una guía de observación a la empresa aplicada por autores de la investigación y entrevista al gerente, los cuales proyectan datos cualitativos.

Para desarrollar esta investigación las autoras observaron los fenómenos en su ambiente natural obteniendo datos para analizarlos posteriormente, por ejemplo, en esta investigación se analizarán los desafíos que enfrenta la ferretería Ramos, para el mantenimiento de los recursos humanos en el cual se aplican encuestas, entrevista y guía de observación.

Métodos y técnicas a utilizar en esta investigación.

Encuesta: Las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio. (Henández, 1991)

Por el anterior planteamiento la encuesta es obtenida usando procedimientos ajustados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas en más o menos la misma manera.

Entrevista: La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. (Behar Rivero, 2008, pág. 55)

Se deduce que la entrevista es una técnica de obtención de requisitos que consiste en hablar con un usuario.

En la investigación se realizará una entrevista al gerente.

Observación: La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias. (Behar Rivero, 2008, pág. 68)

Siguiendo la idea del autor la observación es una actividad realizada por una persona, que detecta y asimila los rasgos de un elemento utilizando los sentidos como instrumento principal.

En este trabajo se va a utilizar esta técnica, para así obtener datos confiables y verificarlos por el equipo investigador.

Métodos deductivos, esta frecuentemente asociado con la investigación cuantitativa. Mediante este método se aplican los principios descubiertos a casos particulares a partir de la vinculación de juicios. (Iñiguez, 2008)

En el orden de las ideas anteriores este método es utilizado para deducir conclusiones lógicas, es decir va de lo general a lo particular.

En esta investigación se recopila información precisa para adquirir definiciones concretas para así poder llegar a procedimientos de manera habitual o específicos.

Método inductivo, el método inductivo crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad el método inductivo necesita una condición adicional, su aplicación se considera válida mientras no se encuentre ningún caso que no cumpla el modelo propuesto (La Torre, Del Rincón, & Arnal, 2003)

Es aquel que alcanza conclusiones generales partiendo de hipótesis y antecedentes en particular.

De este modo se utilizará este método lo cual al investigar cada uno de los indicadores, y se llega a conclusiones generales con respecto a las variables.

Método empírico: “Este método sugiere que la información es obtenida mediante la experiencia u observación, con el fin de responder una pregunta específica o una hipótesis” (Says, 2018)

Deduciendo lo anterior es básicamente aquel que se adquiere a través de la experiencia la observación directa o la percepción que tiene el investigador a cerca del objeto de estudio.

En esta investigación se va utilizar este método porque se va a llevar a cabo una guía de observación por el grupo investigador.

II. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo investigativo, tiene como temática principal los desafíos que enfrenta la ferretería Ramos para el mantenimiento del subsistema de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa en año 2019.

Dicha investigación procura analizar los desafíos que enfrenta la ferretería Ramos, para el mantenimiento de los recursos humanos y así aportar información que permita el buen aprovechamiento de las experiencias que la empresa objeto de investigación ha experimentado o bien para ella se replantee sus acciones para hacer frente a los desafíos y lograr el mantenimiento de sus recursos humanos.

Esta investigación está dirigida a propietarios de negocios, empresas, a nosotros como requisito de titulación y personas en general que deseen conocer las experiencias de esta PYME, para mantener la estabilidad ante los desafíos que se puedan presentar y el mantenimiento de los recursos humanos, puesto que está en un mundo evolutivo.

Esta información tendrá un impacto económico y social, tanto para las PYMES, sus funcionarios empresariales, el municipio, el departamento y el país, ya que es uno de los objetivos de la misión de la FAREM - MATAGALPA. También cabe recalcar que con esta investigación se pretende aportar al desarrollo del departamento y por ende al país, así como de igual forma los estudiantes de las asignaturas técnicas de redacción, metodología de investigación, investigación aplicada y formas de graduación y a los docentes de dichas asignaturas, como también para las investigadoras y a la empresa misma como lo es Ferretería Ramos para disponer de información que les permita hacer frente a sus desafíos.

III. OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar los desafíos que enfrenta la ferretería Ramos en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos.

Objetivos Específicos

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

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

A partir de la década de 1970, surgió el concepto de administración de recursos humanos (ARH). A pesar de que la ARH abarca todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora partía del principio que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de ARH (Chiavenato, 2007, pág. 3).

Por los señalamientos anteriores la administración de personas es la manera como las organizaciones aprovechan a las personas que trabajan para ellas, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales materiales y que carecen de vida propia.

Es por ello los recursos humanos son los más importantes de una PYME es el capital humano, será el principal recurso de la organización. No obstante, será un recurso muy especial que no deberá ser tratado como mero recurso organizacional, es por ello que se debe mantener un personal altamente motivado.

4.1 Desafíos que enfrentan las PYMES

4.1.1 Desafíos del entorno

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

Según lo que da a entender el autor, el rol que desempeña el área de recursos humanos en la actualidad dentro de las organizaciones es prevenir los cambios en las empresas, así como las acciones proactivas que se deben implementar para hacerles frente. Sin embargo, lo más importante es que las nuevas organizaciones se muestran dispuestas a monitorear el entorno.

Los gerentes pueden monitorear los ambientes internos y externos de las PYMES y prever cambios para poder actuar rápidamente para hacerles frente, para esto es necesario la obtención de información oportuna, ante posibles situaciones que pueden poner en riesgo el futuro de la organización.

4.1.1.1 Desafíos externos.

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 los 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, pág. 40).

El autor señala que toda empresa necesita considerar aquellos factores que afecten el ambiente del trabajo, hoy en día las organizaciones están en constantes cambios las cuales deben ser proactivas a ellos, deben trabajar duro para introducir una cultura a largo plazo que puedan minimizar riesgos de los de los desafíos del entorno.

Los especialistas en administración del personal deben estar informados sobre las posibles fuentes de cambios mediante la pertenencia a asociaciones profesionales, tras la evaluación de los cambios se debe adoptar medidas proactivas que lleven a las PYMES a alcanzar sus metas.

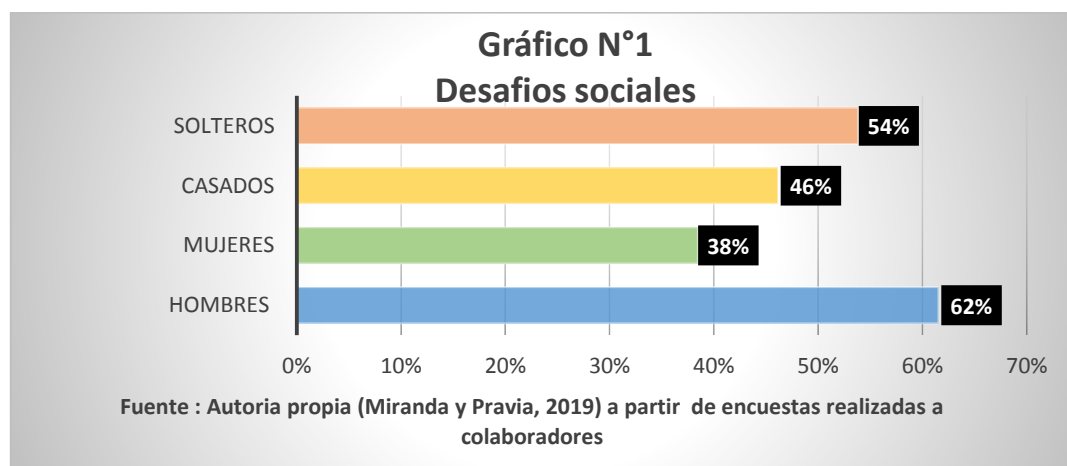
4.1.1.1.1 Desafíos sociales.

Al igual que en otras sociedades, la situación de la mujer latinoamericana ha variado de manera fundamental. Por ejemplo, el porcentaje de la población femenina económicamente activa ha subido de manera notable en toda América.

Los cambios sociales son siempre complejos y no necesariamente “buenos” o “malos” en todos los casos. (Werther & Davis, 2008, pág. 42).

Por los señalamientos anteriores estos autores quieren decir que los desafíos sociales son abiertos, por ejemplo, la tecnología está cambiando la índole del trabajo, un ejemplo las telecomunicaciones facilitan bastante que muchas personas trabajen en casa, en el caso de la producción avances como estos eliminaran muchos puestos, reemplazándolos con empleados más calificados y donde la mujer ha venido a cobrar un papel muy protagónico.

Los cambios sociales para las empresas pueden ser diversos, que beneficien o perjudiquen la forma de trabajo y productividad en la empresa, es por esto que los administradores de una PYME deben mantenerse proactivos a estos desafíos, considerando la importancia que reviste la incorporación de la mujer en puestos claves, donde han demostrado que son capaces de hacer grandes aportes en el cumplimiento de las metas organizacionales.



En el Gráfico N°1 como resultado de la encuesta realizada a los colaboradores demuestra que el 62% son de sexo masculino y el 38% femenino de los cuales el 54% están solteros y el 46% casados.

Por su parte la gerencia refiere que la mayoría de sus colaboradores son del sexo masculino, esto permite la agilidad en la empresa y el cumplimiento eficaz de su servicio, ya que se trabaja en su mayoría cargando y trasladando

materiales pesados, ya que es difícil que esta actividad sea realizada por las mujeres.

Según la observación realizada se pudo constatar que la mayor parte de sus colaboradores son hombres y pocas mujeres dado que cuenta solo con 5 mujeres las cuales ocupan puestos de gerencia, caja, facturación y atención al cliente.

Se considera incorporar más al personal femenino en sus labores y tareas dentro de la empresa, para tener un equilibrio en cuanto a equidad de género se refiere, teniendo como punto importante que para la empresa la responsabilidad y dedicación mostrada por los colaboradores que están casados, es de manera notable en el desempeño laboral, dado que estos manifiestan un mayor interés laboral, a diferencia de los solteros que muchas veces no presentan responsabilidad requerida para el trabajo.

4.1.1.1.2 Desafío: cambios económicos.

La economía mundial ha pasado de una situación caracterizada por la competencia en tres mercados nacionales semi-abiertos a una situación de mercados totalmente abiertos, globales e interdependientes, en los cuales se requiere velocidad, flexibilidad y agilidad para competir y cambiar el mercado o de productos. (Werther & Davis, 2008, pág. 45).

Se comprende que es un cambio que afecta de manera notable en la estructura fundamental de la economía influyendo de manera directa en las actividades previstas a largo a corto, mediano y largo plazo. Se refiere al proceso administrativos cuyo fin es propiciar un conjunto de acciones para hacer frentes a los desafíos que los cambios económicos imponen a las empresas y que afectan el mantenimiento de los recursos humanos.

La gerencia expresa que la empresa está enfrentando la negación de acceso a créditos y el alza al precio de sus productos.

La economía en una empresa puede influir en las acciones que se realiza, esto dependiendo del nivel económico en el que se encuentre la empresa, para ello es necesario implementar planes a futuro que dirijan esfuerzos a enfrentar estos desafíos, adoptar flexibilidad de la estructura de la empresa. Además, que los cambios suelen tener una afectación importante sobre la oferta y la demanda de trabajo como, por ejemplo: cambios en las leyes laborales o incrementos en el costo de vida. Por eso es recomendable que las PYMES inviertan en su capital humano, para ganar competitividad.

4.1.1.1.3 Desafío: Cambios políticos.

Están constituidos por una serie de regulaciones emanadas de los gobiernos municipales, regionales y central cuando los países cambian su estructura de gobierno, el efecto que tienen esas modificaciones sobre las organizaciones internas es muy grande, el cambio que existe dentro de la organización. Ya que están integrado por leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de diversas organizaciones e individuos en la sociedad. (Paez, 2004, pág. 5)

Significa entonces que son retos que tienen las empresas y son el resultado de la interacción de los factores del país, tales como cambios de gobiernos nacionales, municipales, estructuras de estos gobiernos y de sus funcionarios. Así como los cambios de políticas, normas, leyes, entre otras. Es algo inevitable, aunque las organizaciones empresariales no estén directamente involucradas en la política son muchos los factores políticos que afectan una empresa y sus empleados.

Las empresas tratan de identificar y a su vez analizar las posibles amenazas y oportunidades que puedan suceder en los diferentes sectores que comprenden como el mercado, competencia y entorno; para que así se pueda actuar de forma estratégica ante los mismos. Estos factores más bien deberían beneficiar a las PYMES, porque estas ayudan a mejorar la economía local y nacional, dan empleo y pueden respaldar la gestión gubernamental a través del pago de impuestos.

La gerencia revela que la ferretería se muestra afectada en la puesta en marcha de la empresa de manera salarial.

4.1.1.1.4 Desafío: cambios culturales.

La globalización de los mercados y el desarrollo de las empresas ha incrementado el análisis entre los diferentes países en cuanto a la forma de gestionar a los recursos humanos dado que los países tiene culturas únicas, es decir valores, normas y costumbre, se suele suponer que las empresas suelen conocer la cultura en las regiones que operan para gestionar de forma eficaz sus recursos humanos (Pérez Rodríguez, 2019, pág. 106).

Con referente a lo anterior, es importante decir que los cambios culturales se van desarrollando a partir del sistema de valores y creencias, donde las empresas tienen que adaptarse para poder sobrevivir. La cultura en las organizaciones constituye una variable compleja para su cambio y modificación cuando se orienta el cambio para adecuarse a un medio ambiente específico este requiere de nuevas estructuras de organización.

Algunas afirmaciones pueden expresarse en cuanto a la importancia del conocimiento, estudio; como lo es crear necesidades de mejoras, crear un mayor control de los recursos humanos, crear estrategias en la identificación del problema y búsqueda de soluciones. En las PYMES los cambios culturales deben apoyarse en procesos de educación y aprendizaje continuo, y en herramientas tecnológicas de desarrollo organizacional, ya que estos cambios conducen a la modificación de comportamientos valores y actitudes de las personas.

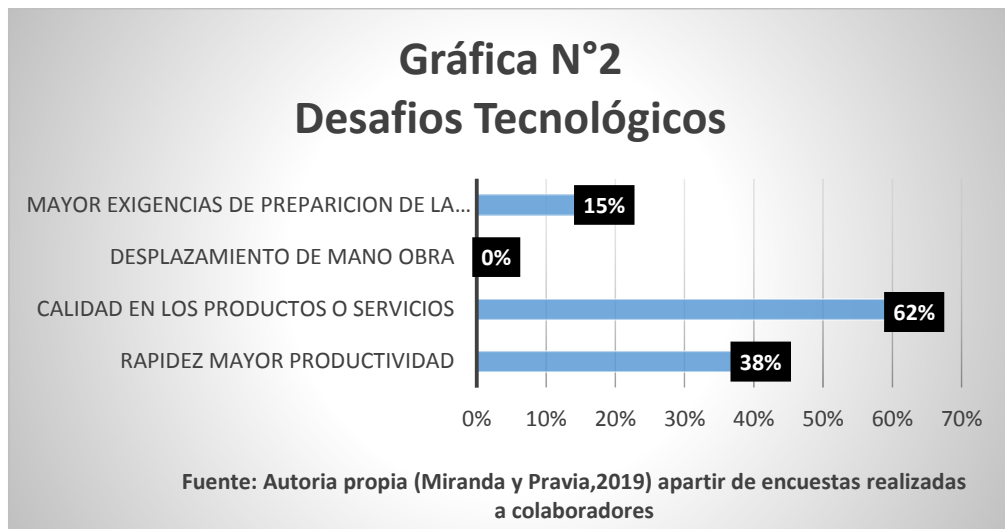
La gerencia informa que la exigencia de los clientes ha sido el único factor que hasta el momento ha impactado los cambios culturales externos en la empresa.

4.1.1.1.5 Desafío: cambios tecnológicos.

La incorporación de nuevas tecnologías presupone la reducción de los ciclos de vida de las tecnologías ya existentes, y trae consigo transformaciones en los estilos de vida de las personas y cambios en las condiciones de

supervivencia y competitiva en las empresas. cuando la gestión de recursos humanos se apoya en las nuevos cambios tecnológicos es difícil encontrar empleados ya formados que se adapten a sus requerimientos por lo que implementando un sistema de formación por competencias requeridas por el puesto y las poseídas por el empleado de esta manera se podrían potenciar las que posee y ayudarlo a adquirir desarrollar las necesarias (Domínguez, 2008, pág. 90).

Se comprenden que son cambios que tienen que realizarse en las empresas, puesto que se está en un mundo evolutivo, con muchos avances tecnológicos y las empresas tienen que ser modernas para que los procesos sean más rápidos y ganar competitividad para así sobrevivir en el mercado. Cuando las empresas incorporan nuevas tecnologías se requiere de personal altamente calificado preparación y actitud hacia la mejora y ampliación de conocimientos y experiencia.



El Gráfico N°2 muestra que el 62% de los colaboradores definen que en esta empresa se genera mayor calidad en los productos o servicios, mientras un 38% indica que a más rapidez mayor productividad, y en una menor escala con un 15% de los colaboradores manifestaron mayores exigencias de preparación en las fuerzas de trabajo.

En la entrevista realizada al gerente expresó que la introducción de la tecnología en la empresa a generados cambios, permitiendo mayor productividad.

Se logró verificar a través de la guía de observación que en la sucursal los colaboradores realizan un mejor desempeño en cuanto la introducción de la tecnología generando mayor eficiencia, esto siendo posible con los sistemas de inventario, sistema de facturación y sistema de vigilancia, sin embargo, es preciso mencionar que la introducción de estos, requiere mayores exigencias en las preparaciones de los colaboradores para el uso de los sistemas antes mencionados, que también permite mayor rapidez en la realización de las tareas asignadas generando mayor productividad. **(Ver anexo #17 y 18)**

Por lo antes mencionado se hace necesario que en la empresa se haga mayor implementación de otros elementos tecnológicos que pueden ser de gran beneficio para esta, tales como la implementación de sitio web y la señalización digital multimedia.

4.1.1.1.6 Desafío: cambios ecológicos.

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

Es justo decir que esto radica en situaciones de cambios físico naturales, los cuales rodean de forma externa a las empresas, tomando en cuenta la deforestación, como también la perdida de flora. Por eso es importante capacitar a los empleados con prácticas ecológicas sanas, así se puede considerar como factores ambientales todas aquellas condiciones que se escapan del control

directo del equipo y que influyen positiva o negativamente restringiéndolo o modificándolo.

Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada el 100% de colaboradores afirman que se realizan limpiezas en el ambiente exterior (**ver Anexo #5**).

La gerencia afirma que en la ferretería se realiza la limpieza en el ambiente exterior, dando contribución a la restauración del medio ambiente y satisfacción a sus colaboradores para laborar en un local de armonía.

Referente a lo observado se logró afirmar que, si se realizan limpiezas en el ambiente exterior por parte de la empresa, permitiéndole dar mejor imagen a la ferretería y generando a sus colaboradores mayor motivación para realizar sus tareas diarias.

Es posible sugerir a la empresa sensibilizar a sus colaboradores sobre la importancia del cuidado y limpieza del medio ambiente, como de igual manera los beneficios que se obtienen por la realización de reciclaje.

4.1.1.1.7 Desafíos del sector gubernamental.

El gobierno del país y las autoridades de distintos niveles y organismos, establecen normas, dictan parámetros y en general tienden a influir de manera directa en la relación de la empresa con su personal. El profesional de la ARH debe mantenerse informado de los cambios que puedan ocurrir en las disposiciones del Seguro Social, leyes del trabajo, normas vigentes en cuanto a la capacitación (Villatoro, 2012, pág. 42).

Por el planteamiento anterior es significativo mencionar que los desafíos antes mencionados inciden de forma directa a las empresas, donde se ve afectada su rentabilidad, así como a su vez la responsabilidad social, frenando la inversión nacional como extranjera. Todos los desafíos que generan los gobiernos de cada país que constituyen normas, parámetros y en general tienden a influir de manera directa en la relación de la empresa.

En ese sentido dentro de las empresas se prevé realizar comprensión y aceptación a estos cambios, para implementar un compromiso de facilitar medios y recursos generando desarrollo adecuadamente. Para el mantenimiento de recursos humanos estos cambios son difíciles de controlar porque son factores externos que no se pueden manipular para poder hacerle frente a estas situaciones en la empresa hay que tomar en cuenta las fortalezas internas de la organización.

La gerencia menciona que el impacto de las reformas gubernamentales en la empresa es debido a los costos de producción y las pérdidas de mercado.

4.1.1.2 Desafíos Internos

Además de los desafíos externos a que deben hacer frente, la organización también necesita resolver los desafíos internos. Estos derivan de que por lo general las organizaciones se plantean múltiples objetivos, los cuales no siempre armonizan entre sí. En cierto grado los objetivos corporativos: de venta, de carácter financiero, de servicio, de producción, etcétera pueden estar en conflicto con los propósitos del departamento de administración de capital humano. Entre los desafíos de carácter interno se encuentran: los sindicatos, las necesidades informativas de la organización y la cultura específica de una empresa. (Werther & Davis, 2008, pág. 48)

Por lo anteriormente abordado, además de los desafíos externos a que se debe hacer frente, la organización también tiene que resolver desafíos internos, estos se contrarrestan con un buen plan de remuneración, capacitación, higiene y seguridad en el empleo, evaluar el desempeño de los trabajadores, así como prepararlos académicamente para mantener al personal motivado.

A manera de crítica propia los desafíos de carácter interno en una PYME surgen de factores; como por ejemplo los sindicatos activos, porque ellos demandaran de la patronal mejores condiciones de trabajo para sus afiliados, mejores oportunidades de capacitación y desarrollo que les permite optar a mejores posiciones laborales, la capacidad y habilidad para conducir las

negociaciones asumen importancia vital, de parte de los especiales de recursos humanos.

4.1.1.2.1 Desafíos de la administración de capital humano.

La administración de capital humano enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Otros desafíos son la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento en la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales. (Werther & Davis, 2008, pág. 83)

Cierto es que los empleados son uno de los componentes de mayor importancia en una empresa, formando así parte del impulso que necesita para el alcance de sus metas, es por ello que deben ser capaces de adaptarse a los posibles cambios o desafíos que puedan presentarse en la misma.

Existe una gran variedad de competencia de capital humano, lo cual es de mucha importancia, ya que una PYME puede tener todos los recursos, pero si tiene un recurso humano no cualificado esta se viene a la quiebra. Es por ello que realizar la selección de personal es una tarea importantísima en la administración de recursos humanos este es un gran desafío que enfrentan las organizaciones.

4.1.1.2.2 Desafío de la productividad.

Un obstáculo que impide desarrollar una fuerza de trabajo productiva y bien integrada, es que los empleados muestran mayor tendencia a retirarse de la organización durante los primeros meses de su labor que durante cualquier otra fase de su carrera profesional. En cierta medida, el fenómeno puede ser positivo, porque entre las personas que se retiran después de dos o tres meses pueden contarse muchos que advierten que no encaja bien en la organización. (Werther & Davis, 2008, pág. 401)

Por los señalamientos anteriores estos desafíos consiste en realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se llevan a cabo los resultados, medir la precisión con la cual la capacidad cuenta para realizar el trabajo, se equipara a la cantidad de trabajo que hay que realizar, la capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados esto es importante para que la productividad traiga consigo aspectos positivos.

La productividad es la cantidad de servicios o bienes que un empleado pueda generar o bien producir en su jornada laboral, las pymes enfrentan cada día este desafío porque necesitan que sus empleados sean productivos y para lograr esto es necesario mantenerlos motivados.

Conforme a los resultados adquiridos el 100% de los colaboradores expresan que su trabajo se mide por metas. **(Ver anexo #6)**

La productividad en la empresa hacia los colaboradores es medida en base a metas establecidas hacia ellos, permitiendo lograr el alcance de los colaboradores para la realización de sus tareas diarias, aplicando así para la obtención de premios en reconocimiento a estas actividades.

Mediante la guía de observación se pudo afirmar que efectivamente en la empresa, la productividad es medida, mediante metas establecidas a sus colaboradores, esto permite a ferretería Ramos tener un alcance efectivo en cuanto a sus objetivos, y estos se muestran más activos en la realización de sus tareas.

4.2 Subsistema de Mantenimiento de los recursos humanos

Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización es viable no solo si capta y emplea sus recursos humanos de manera adecuada, sino que los mantiene también en la organización El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo (Chiavenato, 2001, pág. 398).

Según los criterios del autor, el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos es un aspecto que exige una serie de cuidados que deben tener los administradores de recursos humanos porque es la parte donde se mantiene al personal motivado a través de beneficios que ofrece la organización, estos beneficios son de gran transcendencia ya que por medio de este sistema de mantenimiento se mantiene motivado al personal de la organización.

A manera de análisis el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos es una de las partes más importantes de la ARH, porque es un sistema que se encarga de las recompensas que la organización brinda a sus empleados con el fin de mantenerlos satisfechos, motivados y dispuestos permanecer en la empresa.

4.2.1 La remuneración

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

De acuerdo a la teoría anterior se entiende que a través de la remuneración las organizaciones aseguran atraer y retener a los trabajadores dentro de la misma. Cuando los niveles de remuneración no son competitivos, la tasa de rotación aumenta, para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser competitivo.

En la práctica la mayoría de las PYMES de Nicaragua cuentan con un sistema de remuneración bastante completo, que brindan una serie de beneficios a los trabajadores a cambio del trabajo prestado a la organización, pero que en la situación actual han venido disminuyendo, en variedad y valor.

4.2.1.1 La remuneración económica directa.

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

No es simplemente el salario básico sino todos aquellos otros beneficios que el trabajador posee o se le brinda percibiéndose como una gratificación en efectivo que recibe el trabajador como resultado de sus tareas realizadas.

Tabla N°1 Remuneración Económica Directa

Compensaciones	Colaboradores
Salarios	100%
Horas Extras	46%
Aguinaldo	77%
Incentivos	62%
Bonos	0%
Seguros	0%
Vacaciones	69%

Fuente: Autoría propia (Miranda y Pravia, 2019) a partir de encuestas realizadas a colaboradores.

La tabla N°1 indica que sus colaboradores reciben la mayoría de las compensaciones antes mencionada, con un 100% que afirman recibir salario, un 77% que reciben aguinaldo, un 69% que gozan de vacaciones, un 46% que se le otorgan horas extras y un 15% que reciben incentivos.

La gerente expresa que se les otorga las debidas compensaciones a sus colaboradores con excepción de bonos y seguros, dado que aún no se aplican dentro de la empresa, además, no se contribuye con el pago de horas extras a todo el personal no siendo esto necesario, de igual modo se aplica la otorgación de incentivos; en cuanto a las horas extras se les otorga a una parte de los colaboradores dependiendo de la labor a cumplir, aguinaldo no lo reciben los colaboradores temporales o con poco tiempo de laborar en la empresa.

Según la observación no se pudo constatar sobre la aplicación de las compensaciones a sus colaboradores dentro de la empresa debido a que no fue permitido constatarlo bajo revisión de nómina.

Se sugiere que se aplique el seguro, dado que esto es de conformidad con la ley además de eso no afiliarlos al seguro social conlleva enormes riesgos, pues el empleador debe responder por cualquier enfermedad o accidente que sufra el trabajador, lo cual le puede salir muy costoso, así también bonos ya que juegan

un papel muy importante en la empresa dado que pretenden mejorar el nivel de desempeño de sus colaboradores ya que son de gran beneficio y necesidad, además de que sirven de motivación.

4.2.1.1.1 Salario.

Se entiende como la remuneración monetaria la que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. (Chiavenato, 2007, pág. 234)

Por consiguiente, se considera que es el pago que recibe el trabajador por el empleador en concepto de su labor realizada, siendo el salario el producto final del esfuerzo humano empleado para el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo.

La gerencia expresa que se utilizan los parámetros determinados acorde a la responsabilidad de cada actividad en la empresa.

Las empresas hoy en día se encuentran regidas por leyes que regular los derechos del trabajador en cuanto a remuneración se habla; permitiéndoles fijar estándares del monto que se debe pagar a los empleados según sus tareas realizadas.

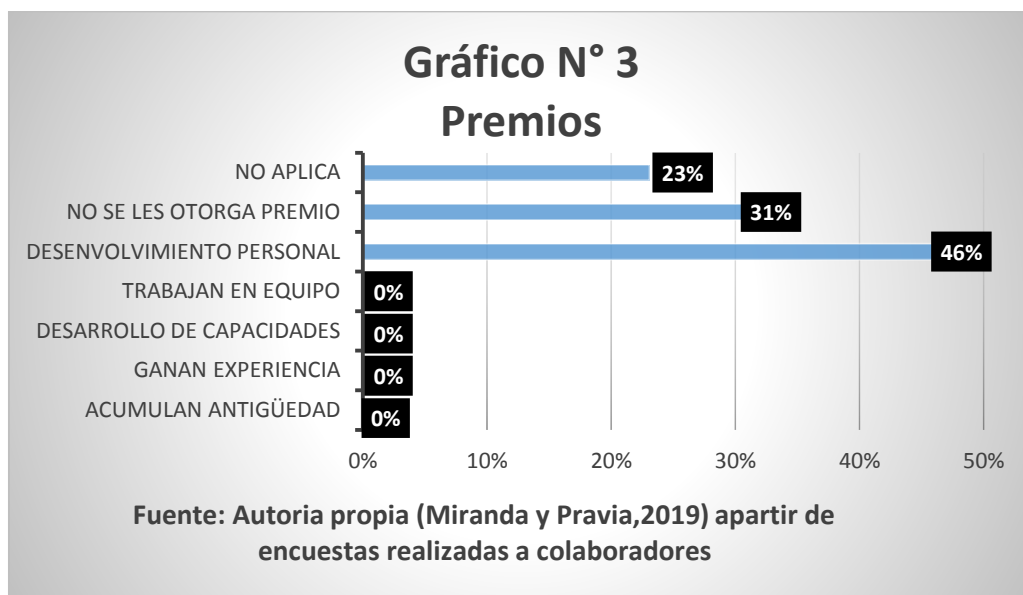
Se observó según las nóminas que se establece el salario de acuerdo a las actividades que realizan y la responsabilidad de cargo de los colaboradores. **(ver anexo # 19)**

4.2.1.1.2 Premios.

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

crecimiento, así como varias formas de reconocimiento por servicios sobresalientes” (Chiavenato, 2007, pág. 228) .

En otras palabras, son acciones que la empresa toma con el empleador, como gratificaciones por la buena labor hacia la empresa, los premios son necesarios ya que por medio de estos los empleados se sienten agradecidos con la organización y crea fidelidad hacia la misma, ya que una persona ayuda a generar riqueza con su labor.



El Gráfico N° 3 muestra que el 46% de los colaboradores tiene un mayor desenvolvimiento personal, por consiguiente, un 31% manifiesta que no se les otorga premios, en cambio el 23% hace mención que no aplica en la empresa.

El gerente hace énfasis que para premiar a los colaboradores toma en cuenta el desenvolvimiento personal, en cuanto a las habilidades que realizan para dar finalidad a sus tareas, de igual modo la atención a los clientes.

Se alcanzó observar que los colaboradores reciben premios según su grado de desenvolvimiento personal dentro de la empresa, siempre y cuando estos realicen un buen desempeño para ejecutar cada una de sus tareas asignadas.

Para conservar la motivación de los colaboradores se precisa mantener esta estrategia dentro de la empresa, esto con el fin de que se muestren más activos en sus labores diarias, así también es importante que la empresa utilice otras formas de obtener premios para que sus colaboradores adopten más habilidades de trabajo.

4.2.1.1.3 Comisiones.

Una comisión es una parte del valor total de una transacción, se utilizan en las estructuras de los salarios de vendedores. Desde el punto de vista del cliente, se trata de un cobro, un monto que debe pagar cuando realiza una determinada transacción (Roldan, 2019).

Es decir que las comisiones son una bonificación extra que obtiene el empleado al momento de generar un logro más allá de su meta propuesta por la empresa.

Dentro de las encuestas aplicadas a los colaboradores en la ferretería Ramos, el 100% expresa que no reciben comisiones de ningún tipo en la empresa. **(Ver anexo #7)**

La gerencia por su parte dijo, que no se dan comisiones a los colaboradores puesto que no poseen presupuesto adecuado para realizar tal otorgación.

Según la guía de observación fue de facilidad evidenciar que dentro de Ferretería Ramos los colaboradores no reciben comisiones por sus metas logradas, esto no es posible ya que la empresa carece de presupuesto necesario para realizar este tipo de otorgaciones.

4.2.1.1.4 Bonos

Los bonos de productividad son incentivos que se pagan a los empleados para exceder determinado nivel de producción. Por lo general se pone en práctica junto con un ingreso básico fijo. (Werther & Davis, 2008, pág. 364)

Por lo que se podría decir que es una forma de compensación que los empleadores ofrecen a sus trabajadores con el fin de mantener un nivel de satisfacción en ellos y lograr aumentar la productividad en sus procesos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas que se efectuaron en la ferretería Ramos, el 100% de colaboradores manifiesta que no se les otorga bonos. **(Ver anexo #8)**

La gerencia afirma que en la ferretería no se aplican bonos a sus colaboradores, dado que no cuentan con el presupuesto suficiente para poder otorgar bonos, mientras tanto asegura que una vez la economía y los ingresos de la empresa aumenten, serán implementados.

No se alcanzó observar si en efecto los colaboradores gozan de bonos en la empresa, motivo por el cual no se obtuvo información que demuestre si estos son otorgados o no.

4.2.1.2 La remuneración económica indirecta.

Es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo del trabajo y del plan de prestación y servicios sociales que ofrece la organización (Sánchez, 2015).

Dadas las condiciones que anteceden la remuneración económica indirecta se entiende a la dotación de prestaciones y servicios al personal corresponde a objetivos de carácter social, organizativo, y de los empleados y su desarrollo personal.

En las empresas las remuneraciones económicas indirecta se dan a los empleados a través de planes de incentivos, gratificaciones, horas extras. Esto es una estrategia para que el empleado se sienta cómodos en el ambiente laboral y motivado para lograr los objetivos empresariales.

Tabla N°2 Remuneración económica indirecta.

Remuneración económica indirecta	Colaboradores
Planes de Incentivos	62%
Gratificaciones	0%
Pago de Horas Extras	46%
Riesgo Laboral	0%
Descanso Semanal Remunerado	92%
Vacaciones	69%
Aguinaldo	77%
Antigüedad	62%

Fuente: Autoría propia (Miranda y Pravia, 2019) a partir de encuestas realizadas a colaboradores.

Los datos que muestra la Tabla N°2 confirman que los colaboradores reciben en su empresa la mayoría de las remuneraciones antes mencionadas.

La gerencia expresa que se entregan las diferentes remuneraciones que antes se mencionan en la tabla, con excepción de las gratificaciones, dado que aún no se implementa esta estrategia dentro de la empresa, al igual que por parte de riesgo laboral, la gerencia menciona que están en proceso de afiliación al seguro social.

Basado en las observaciones realizadas se pudo comprobar que se conceden la mayoría de remuneraciones, pero no reciben gratificaciones como forma de remuneración en la empresa, debido a la falta de fondos monetarios requeridos para su debida otorgación y que ciertamente la empresa se encuentra en trámites para la afiliación de sus colaboradores.

Se requiere que la empresa establezca gratificaciones y seguro social para sus trabajadores, esto para que la empresa pueda funcionar bajo las leyes estipuladas del código de trabajo.

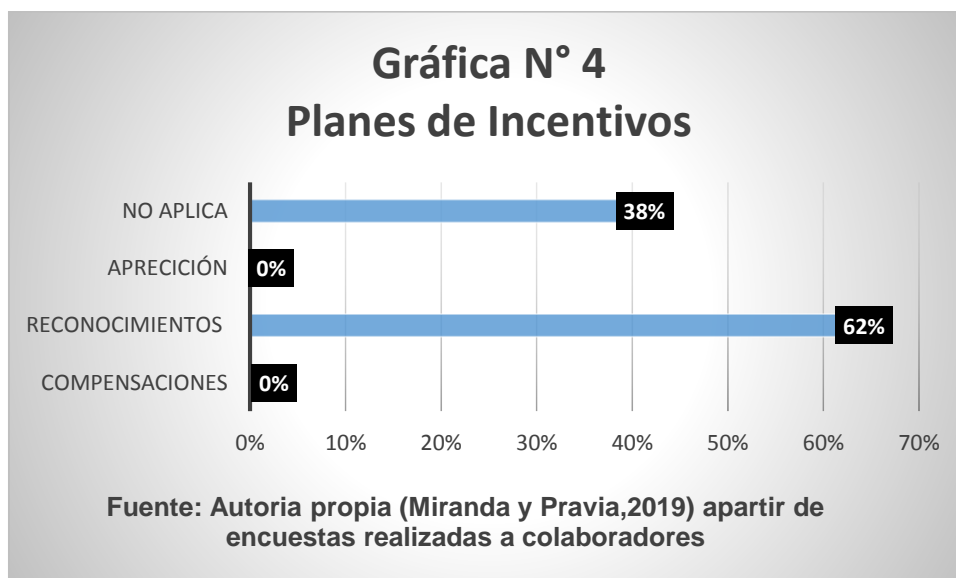
4.2.1.2.1 Por ley:

a. Planes de incentivos

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

El autor da a entender que los planes de incentivos que brindan las empresas están caracterizados por recompensas económicas y no económicas que favorecen y vuelven atractivo el puesto para los empleados y al desempeño de la organización.

En síntesis, los incentivos son las retribuciones que se dan por las actividades laborales que se realizan esto es importante porque motiva a los trabajadores a dar el máximo de sí mismos para alcanzar la satisfacción de los trabajadores y elevar el proceso de producción según el código del trabajo el plan de incentivo es el que se devenga durante la jornada ordinaria, en el que están comprendidos el salario básico, incentivos y comisiones.



Según los resultados registrados, el 62% de los colaboradores expresan que la empresa utiliza los reconocimientos como incentivo para mantenerlos motivados, un 38% dice que en la empresa no aplica plan de incentivo alguno.

La gerencia hace mención que la única manera que la empresa utiliza como plan de incentivo es a través de reconocimientos.

No se logró observar que los colaboradores realmente reciban algún plan de incentivo, dado que no se pudo presenciar ese momento.

Para alcanzar una mejor motivación y lograr retener a sus colaboradores, la empresa necesita tener un plan de incentivos más amplio, con el objetivo de que exista un mayor rendimiento laboral en la empresa.

b. Gratificaciones

Las gratificaciones especiales o extraordinarias, por ser prestaciones que derivan de la relación laboral, se consideraran como ingresos para los trabajadores en el régimen fiscal de salarios (Pérez & Fol, 2019, pág. 57).

El autor da a entender por gratificaciones es un derecho laboral, ya que de él se derivan, este es un pago adicional que se suma a la remuneración o sueldo de los trabajadores se dan dos gratificaciones al año, esto de acuerdo con lo que la junta de directiva establezca sea conveniente.

Por medio de los resultados obtenidos el 100% de sus colaboradores manifiesta que no se aplican las gratificaciones dentro de la empresa. **(Ver anexo #9)**

Según las palabras de la gerencia en la entrevista realizada hace referencia que no se aplica ningún tipo de gratificación para sus empleados dentro de la empresa, motivo por el cual asegura no contar con el presupuesto necesario para poder aplicar esta remuneración a sus colaboradores.

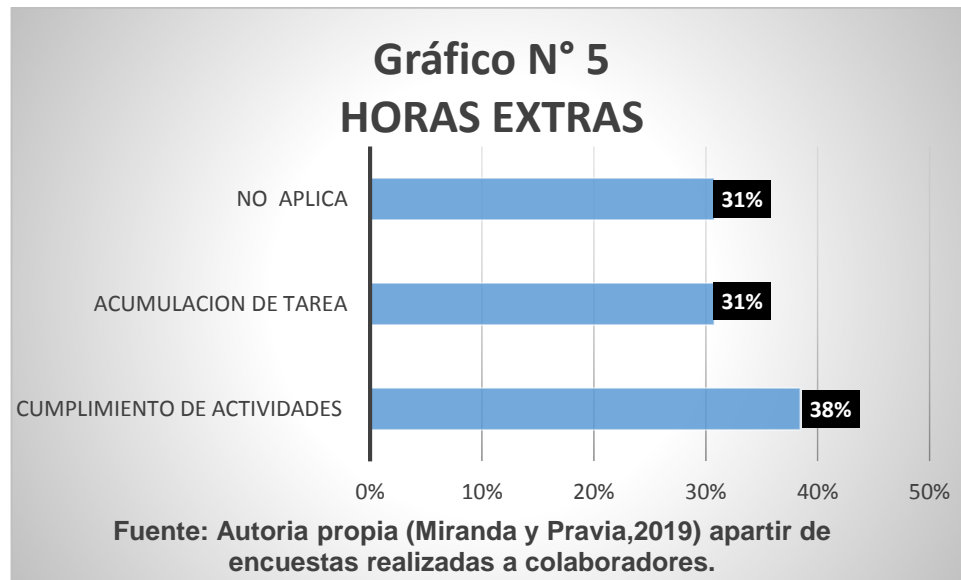
No se alcanzó observar si en efecto dentro de la empresa no se realizan gratificaciones a los colaboradores, es por ello que aplicarlas serviría como una buena estrategia para la retención de sus recursos humanos.

De acuerdo con lo antes detallado, sería conveniente que la empresa estipulará las gratificaciones como una táctica motivacional para sus colaboradores, siendo esto de gran beneficio tanto para ellos como para la empresa ya que esto les podrá generar un incremento en sus ingresos y mantendrá a sus colaboradores con un alto nivel de desempeño laboral.

c. Horas extra

Según el art. 57 Es trabajo extraordinario el que se realiza en los séptimos, feriados nacionales y asuetos decretados. No se pueden compensar las horas extraordinarias laboradas con horas trabajadas en jornada ordinaria, cuando estas hayan sido disminuidas por disposición unilateral del empleador. Art. 62 las horas extraordinarias y las que labore el trabajador en su día de descanso o compensatorio por cualquier causa, se pagaran un 100% más de lo estipulado para la jornada formal respectiva. (Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley185, Arto57 y 62, 1996)

Por consiguiente, se define según las políticas de la empresa, tomando en cuenta la remuneración que recibirán los empleados que tienen derecho dentro de la organización, las Horas Extras, son el tiempo adicional que un empleado dedica a sus actividades laborales más allá de su horario habitual.



Así lo refleja la encuesta realizada en la empresa “Ferretería Ramos”, se encontró que un 38% expresa que se realizan por el cumplimiento de actividades, mientras el 31% señalan por la acumulación de tarea y el otro 31% afirma no aplica para ellos las horas extras.

Por su parte la gerencia manifiesta que en la empresa se realizan horas extras por el cumplimiento de tareas, esto para generar mayor productividad.

Referente a lo observado se puede manifestar que en la empresa se realizan horas extras, esto solamente cuando existe trabajo a pedido y/o surgen imprevistos que se tenga que solucionar a lo inmediato, ya sea debido a tiempo o falta de recurso humano, por ejemplo (cuando llega tarde una carga de pedido de materiales variados y se deba realizar Descarga de materiales fuera de horarios laborales) cabe destacar que esto solamente se le otorga a una parte de sus colaboradores, según la actividad por realizar.

La empresa debería procurar evitar esos actos de imprevistos y organizar o establecer una entrega dentro del horario laboral, ya que la realización de horas extras implica disminución del tiempo de descanso merecido y obligatorio para sus colaboradores.

d. Riesgo laboral

Se entiende por riesgo profesional los accidentes y las enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ocasión del trabajo. 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. (Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley185,Arto.109 y 110, 1996)

Por los aspectos anteriores es decir un accidente de trabajo es el que le sucede al trabajador durante su jornada laboral y que puede provocarle una serie de afectaciones que pueden ser leves o graves; afectando de esta manera su capacidad para desempeñarse en el puesto.

Tabla N° 3 Riesgo Laboral

RIESGO LABORAL	colaboradores
afiliarlos al seguro	0%
exámenes médicos ocupacionales	0%
Concientización	62%
Capacitación	0%
medidas de protección	38%
políticas de seguridad	31%

Fuente: Autoría propia (Miranda y Pravia,2019) a partir de encuestas realizadas a colaboradores.

En la tabla N°3 se refleja que el 62% de los colaboradores indican que dentro de la empresa se practica la concientización con respecto a las medidas de higiene y seguridad laboral, un 38% señala que se toman medidas de protección y el 31% manifiesta que cumplen las políticas de seguridad.

El gerente aporta que existen diferentes medidas de prevención contra riesgo laboral tanto de manera de concientización para prevención de riesgos laborales, así como facilitando el equipo adecuado de protección, para asegurar el bienestar de sus colaboradores.

Se logró comprobar que dentro de la empresa se aplican medidas de prevención ante posibles riesgos laborales, tales como, diferentes equipos de protección como son gafas de seguridad, cascos, guantes de protección, mascarillas, cinturón de seguridad. **(Ver anexos # 21 y 22)**

Según lo observado se recomienda a la empresa afiliarse al seguro social a sus colaboradores ya que no afiliarlos al seguro social puede generar grandes riesgos, pues el empleador debe hacerse cargo por cualquier enfermedad o accidente que sufra el trabajador, lo cual le puede resultar muy caro, de igual manera emplear capacitaciones que permitan prevenir los posibles riesgos laborales dentro de la empresa por ejemplo cumplir medidas preventivas, incluir técnicas, herramientas y actividades para cumplir las normas de seguridad y salud en el trabajo.

e. Descanso semanal remunerado (7mo día)

Por cada seis días de trabajo continuo u horas equivalentes, el trabajador tendrá derecho a disfrutar de un día de descanso o séptimo día, por lo menos, con goce de salario íntegro. El día de descanso semanal será el domingo, salvo las excepciones legales los días compensatorios de los días de descanso semanal o séptimo día que se trabajen, deben ser remunerados como días extraordinarios de trabajo. (Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185, Arto.64 y 65, 1996)

Es decir, los descansos remunerados son los derechos más importantes aparte de la jornada laboral, tiene como fundamento la recuperación física y mental de los trabajadores, así como también motivación de continuar desempeñándose mejor y comprensión por parte del empleador hacia su trabajador.

En las encuestas realizadas en la ferretería Ramos, el 100% afirma que se les otorga su descanso semanal o 7mo día tal como lo establece la ley, este se establece durante la semana. **(Ver anexo #10).**

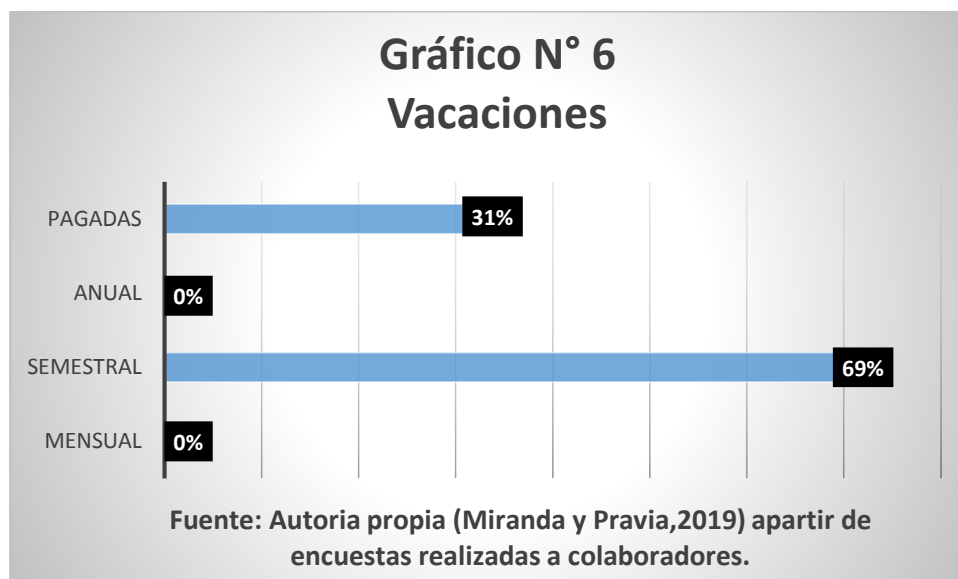
La agencia afirma, que en la empresa todos sus colaboradores gozan de tal derecho, permitiéndoles tener momentos con sus seres queridos, como de igual manera generar mayores ánimos para el retorno de sus jornadas laborales, haciéndolas más productivas.

Se observa que, en efecto a los colaboradores de Ferretería Ramos, se les otorga tal derecho establecido en la ley 185, correspondiente al código del trabajo.

f. Vacaciones

En el art.76 expresa: todo trabajador tiene derecho a disfrutar de quince días descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo interrumpido al servicio de un mismo empleador. (Asamblea Nacional de Nicaragua. Ley 185, arto 76, 1996)

Son los derechos que el trabajador posee por sus servicios, el disfrutar de 15 días de descanso por semestre laborado ininterrumpidamente, este es un tiempo que debe ser remunerado y pagado por el empleador como un derecho adquirido por sus trabajadores.



El gráfico N° 6 determina que un 69% de los colaboradores afirma que las vacaciones se otorgan de manera semestral, y el 31% indica que se dan de forma pagada.

Según la entrevista realizada a la gerencia hace mención que las vacaciones se dan de manera opcional a conveniencia del empleador.

Referente a lo observado, se pudo constatar que se establecen las vacaciones cada semestre y si se requiere del recurso se le pagan sus vacaciones de forma monetaria, esto se debe respecto al cargo o función desempeñado en la ferretería por algunos colaboradores.

En esta empresa se logró confirmar que se les proporciona vacaciones a sus colaboradores tal y como lo establece la ley, siendo conveniente no sean pagadas siempre, ya que los colaboradores están propensos a tener más cansancio y ser menos eficientes en sus labores.

g. Aguinaldo

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

Considerando la opinión de los autores sobre aguinaldo ellos coinciden que es un derecho de los trabajadores, puesto que cada empleado tiene el derecho de gozar de esta remuneración indirecta, es decir los beneficios sociales son comunes para todos los empleados independientemente del cargo ocupado.

Conforme las encuestas llevadas a cabo en la ferretería Ramos, el 100% de colaboradores describen que les entregan su aguinaldo de manera anual. **(Ver anexo #11).**

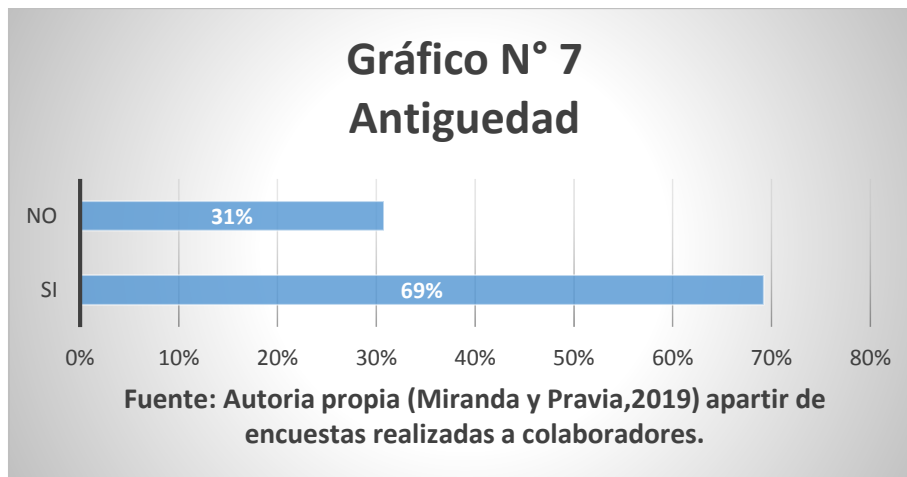
La gerencia manifestó, que sus colaboradores reciben aguinaldo de manera anual, esto según lo establecido por la ley.

Dicha información se verifico, mediante documentación de planillas proporcionadas por la gerencia, donde es posible observar la otorgación de aguinaldo a cada uno de los colaboradores de Ferretería Ramos.

h. Antigüedad

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

Como se menciona en el texto anterior, la antigüedad refiere al tiempo transcurrido que un empleado tiene desde el momento que se firma un contrato en una determinada organización, esto viene a premiar al trabajador con un porcentaje de su sueldo por los años laborados en una organización. Esta es una renta de trabajo, porque es una retribución que se hace al empleado por agradecimiento del empleador con el empleado.



El grafico N° 7 muestra que en la empresa el 69% de los colaboradores afirman que, si reciben pago por años de antigüedad, por otra parte, el 31% manifiesta que no obtienen pago alguno por años de antigüedad.

Según el gerente expresa que se cumple con el pago de antigüedad según lo establecido en ley, el porcentaje determinado por la empresa es de 1% sobre el salario básico.

Mediante la observación se constató, que no todos los colaboradores obtienen pago de antigüedad, debido a que poseen poco tiempo de laborar en dicho local, por ser personal que tiene muy poco tiempo de contratación, sin embargo, se logró confirmar que la ferretería cumple con el pago de antigüedad a sus trabajadores con mayor tiempo de laborar para la empresa, esto mediante las planillas que sirvieron de material de apoyo para la investigación.

La empresa se muestra al margen en cuanto a pago de antigüedad se refiere, por lo cual es conveniente mantengan la otorgación de tal derecho a sus colaboradores de acuerdo lo establece la ley.

i. Seguro de vida grupal

Se pueden definir los Seguros para grupos o colectivos como los que cubren a un conjunto de personas unidas por un interés o vínculo común, previo o simultáneo a la inclusión en el Seguro, que cumplen con las condiciones de asegurabilidad exigidas y cuya cobertura se realiza por convenio entre la aseguradora y el Tomador del Seguro. (Mejía Delgado, 2011, pág. 670)

Por lo anteriormente expuesto los autores coinciden que los seguros de vida grupales son productos o servicios que ciertas personas o en entidades contratan para asegurar a grandes grupos de personas que tienen un interés común, por ejemplo, para gastos médicos, vacaciones, planes de educación. Estos son supervisados por la dirección general de seguros y fondos de pensiones. Estos se adquieren por medio de pólizas de seguro en donde se pone las cláusulas y términos de que es lo que va a cubrir este seguro. En algunas empresas es obligatorio tener un seguro de vida por algún accidente laboral.

Según resultados, los colaboradores manifiestan de manera unánime que no se les otorga el seguro de vida grupal. **(Ver anexo # 12)**

Por su parte la gerencia refiere, que no se ha optado por la implementación de un seguro de vida grupal para sus colaboradores, dado que la empresa está

constituida por una pequeña cantidad de personal, también haciendo énfasis que se cuenta con presupuesto no suficiente para aplicar este tipo de seguro.

Mediante la observado, es posible afirmar que la empresa no cuenta con dicho seguro para sus colaboradores, debido a no poseer presupuesto necesario para su implementación.

4.2.1.2.2 Relativa al ambiente de trabajo:

a. Reconocimiento

Las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos intensivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño. (Chiavenato, 2011, pág. 289)

El autor señala en la cita, dar reconocimiento a los empleados es el motor principal por la que los empleados se sienten satisfechos y de esta manera ellos puedan desempeñarse al máximo en una organización, hay incentivos monetarios, de promoción o un regalo; es una muestra de estimación por un trabajo hecho de la mejor manera, de esta forma las empresas incentivan a los empleados para que ellos sientan la necesidad de hacer bien su trabajo. Existe una diferencia entre incentivo y recompensa, la recompensa es un premio y el incentivo es la causa de dicha recompensa o sea causa y efecto.

Los resultados muestran que el 100% de los colaboradores afirmo que en la empresa no se aplican la otorgación de reconocimientos para sus colaboradores. **(ver Anexo #13)**

La gerencia afirma que aún no se aplican los reconocimientos, pero que se tiene estipulado implementarlo en un futuro para motivación de sus colaboradores.

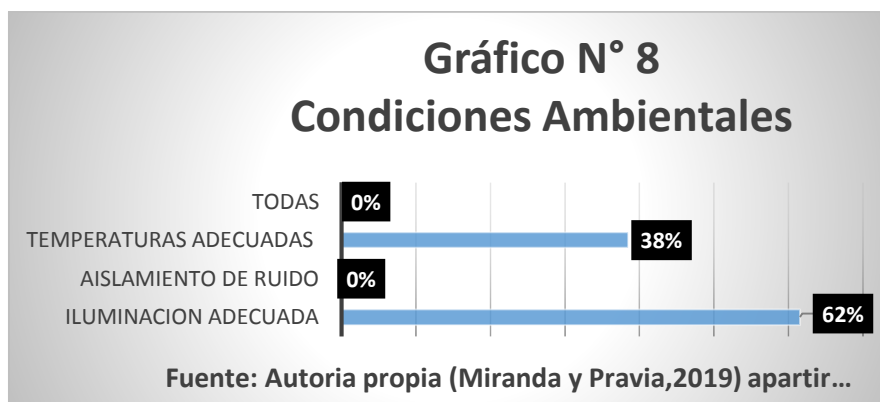
Conforme a lo observado es posible confirmar, que no se aplica reconocimiento alguno para sus colaboradores, según la encuesta aplicada la mayoría responde, pero una mínima parte no logra contestar dado que tienen poco tiempo de laborar para la empresa.

Como resultado se sugiere establecer reconocimientos, para dar motivación a sus colaboradores y a la vez sirve de retención a sus recursos humanos.

b. Condiciones ambientales

Al hablar de las condiciones ambientales del trabajo nos referimos a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización. Es decir, al ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un puesto (Chiavenato, 2007, pág. 334).

Al hablar de las condiciones ambientales del trabajo nos referimos a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización. En otras palabras, cuando se habla de condiciones de trabajo hace referencia a todos aquellos factores que intervienen en el ambiente de la jornada laboral, que afectan la salud física del empleado perjudicando la productividad y la satisfacción de este en el cumplimiento de sus tareas.



La Gráfica N° 8 representa que un 62% de los colaboradores de la Ferretería Ramos indican que la iluminación adecuada es una de las condiciones ambientales más favorecidas, mientras que el 38% opina que la temperatura adecuada.

La gerencia señala que en la empresa existe la iluminación necesaria que mejora el desempeño de sus colaboradores, de igual modo manifiesta que posee temperatura adecuada permitiendo la satisfacción física de ellos, tomando en cuenta la mejora de más condiciones ambientales que sean de gran beneficio para el personal de la empresa.

Se observó cómo la empresa cuenta con pocas condiciones ambientales que ayuden a la mejor realización de tareas a sus colaboradores, esto dando resultado la afectación de la eficiencia laboral dentro de la empresa.

La empresa debería aplicar mejoras en cuanto a condiciones ambientales se refiere, tal como el aislamiento de ruido para el personal que labora en caja y atención al cliente.

c. Calidad de vida en el trabajo

La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de qué tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 289)

Por los aspectos anteriores la calidad de vida en el trabajo se refiere a las condiciones físicas que los trabajadores tienen en el entorno que desenvuelven sus actividades; ya que las organizaciones solo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones.

Tabla N° 4 Calidad de vida en el trabajo

Calidad de vida en el trabajo	Colaboradores
Remuneraciones	38%
Mejores relaciones laborales	31%
Mejores condiciones del local	31%
Ninguna	0%

Fuente: Autoría propia (Miranda y Pravia, 2019) a partir de encuestas realizadas a colaboradores.

En la tabla N° 4 indica que el 38% de los colaboradores afirman que se realizan remuneraciones dentro de la empresa, el 31% que existen mejores relaciones laborales dentro de la misma, por otra parte, otro 31% refiere las mejores condiciones del local.

Por su parte la gerencia expresa que trabajan arduamente para garantizar una excelente calidad de vida para sus colaboradores dentro de la empresa, tomando como referencia la motivación para ellos de manera monetaria, como de igual forma la remodelación de infraestructura, proporcionándoles más iluminación, mayor ventilación y fácil desplazamiento en la empresa debido al agrandamiento del local.

Según la observación realizada en la empresa, es posible constatar que cuentan con adecuada iluminación, espacio suficiente para una mejor atención a los clientes, permitiéndoles brindar un servicio de calidad, sin embargo, en cuanto a remuneraciones se refiere, no prestan gratificaciones, bonos y comisiones.

Para que en la empresa exista una mejor calidad de vida es necesario tratar de implementar una buena imagen del local y mejorar las relaciones laborales dentro de la misma.

d. Seguridad de empleo

Es el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen como objetivo principal la prevención y protección contra los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo. (Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 618, arto.82, 2007)

Por los criterios anteriores la seguridad laboral se entiende al conjunto de medidas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la orientación de las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo.

Tabla N° 5 Seguridad de empleo

Seguridad de empleo	Colaboradores
Prevención de accidentes	54%
Prevención de robos	46%
Prevención de incendios	31%
Ninguna	0%

Fuente: Autoría propia (Miranda y Pravia,2019) a partir de encuestas realizadas a colaboradores.

Según la tabla N° 5, el 54% de sus colaboradores refiere la prevención de accidentes, un 46% prevención de robos y 31% prevención de incendios.

La gerencia refiere que en la empresa se aplican varias medidas de prevención tanto de manera interna, como externa, esto para mantener seguridad de empleo.

Se observó que la empresa cuenta con distintas medidas de seguridad para el local y sus colaboradores, las cuales son personal de vigilancia, cámaras de seguridad, extintor contra incendios, herramientas de protección como cascos y gafas protectoras. **(Ver anexos #20, 23 y 24)**

Las condiciones en esta empresa son buenas debido a que posee una variedad de medidas de prevenciones útiles e indispensables, para evitar incidentes dentro del local, por lo que se sugiere seguir utilizándolos para su beneficio, el de los colaboradores y clientes.

e. Flexibilidad:

La flexibilidad laboral tiene que ver con la necesidad de la empresa moderna de contar con fuerza de trabajo capaz de adaptarse fácilmente a las fluctuaciones de la demanda, e intervenir directa o indirectamente en la mejora de la calidad de la producción y de los productos finales (sean estos bienes o servicios). (Arancibia, 2011, pág. 55)

Se refiere a que los trabajadores se tienen que adaptarse fácilmente al ambiente que presenta la empresa sean estos buenos o malos, para así tener mejores resultados tanto en la calidad de producción como en los productos finales.

En la actualidad existen trabajadores que no se adaptan con la flexibilidad laboral, lo que hace que se den por vencidos a la hora de desempeñar sus funciones laborales y muchas veces suelen renunciar a sus puestos.

Según encuestas realizadas en la empresa Ferretería Ramos, el 100% afirman que la flexibilidad es por decisión de los colaboradores. **(ver anexo #14)**

Por su parte la gerencia refiere, que el colaborador es quien mide su nivel de flexibilidad para desempeñar un puesto dentro de la empresa, en dependencia de las condiciones en que esta se encuentre.

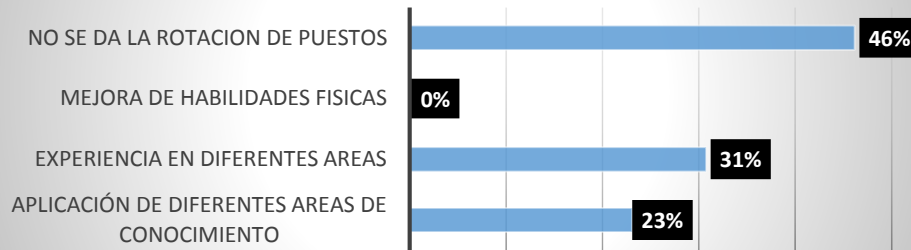
Mediante lo observado, es posible mencionar que un colaborador recién contratado durante las condiciones en que se encuentre Ferretería Ramos, presenta flexibilidad necesaria para adquirir información y conocimiento en cuanto al puesto asignado por la empresa.

✓ **Rotación de puestos**

En la técnica de rotación de puestos se permite al empleado cambiar de uno a otro puesto. La labor en sí misma no experimenta cambios. Esta rotación rompe la monotonía de algunas labores especializadas, permitiendo la aplicación en diversas áreas del conocimiento y la experiencia del operario, o incluso de distintas habilidades físicas. (Werther & Davis, 2008, pág. 646)

Por los aspectos anteriores la rotación de puestos se da para favorecer una cierta diversidad de tareas, actividades y entornos, para salir de la rutina cotidiana. Es importante porque se obtiene un personal polivalente e intercambiable esto contribuye a la capacidad de adaptación de la empresa y de los trabajadores.

Gráfico N° 9 Rotacion de puesto



Fuente: Autoria propia (Miranda y Pravia,2019) apartir de encuestas realizadas a colaboradores.

Según datos de la Gráfica N° 9, el 46% de los colaboradores expresan que no se da la rotación de puestos, el 31% dijeron que sucede rotación de puestos para la mejora de habilidades físicas, mientras que el otro 23% asume que se realiza para la aplicación de diferentes áreas de conocimiento.

La gerencia confirma que solo se da rotación de puestos a una parte de sus colaboradores, según el puesto que ocupen, esto para adquirir experiencia en las diferentes áreas y obtener mejor conocimiento en las actividades que se llevan a cabo en las diferentes áreas de la empresa.

Se pudo apreciar que se efectúa rotación de puestos a ciertos colaboradores de áreas específicas, debido a la falta de capacitación a sus colaboradores, fue posible observar que había una persona de servicio al cliente la cual se rotó de puesto al área de caja y se encontraba en capacitación dada la diferencia de función y complejidad del puesto.

Por lo antes señalado es necesario sugerir, mayor capacitación a los colaboradores y generar más conocimientos sobre la realización de tareas y cambios que puedan surgir en la empresa.

V. CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación sobre los desafíos que enfrenta la ferretería Ramos para el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, del municipio de Sébaco durante el periodo 2019 se obtuvieron los siguientes resultados:

1. La Realización de este estudio permitió determinar que en ferretería Ramos, se presentan diferentes desafíos para el mantenimiento de los recursos humanos, entre ellos sociales, económicos, tecnológicos y los desafíos de la compensación, que siendo identificados son de aprovechamiento para que la empresa pueda obtener experiencia para hacer frente a los mismos y lograr el mantenimiento de sus recursos humanos.

2. El subsistema de mantenimiento de recursos humanos en la empresa, no ha sido de mucho avance, debido a la poca implementación de estrategias motivacionales para la retención de su personal, además no se cumple con todo lo establecido por la ley. De igual manera en la empresa al momento de otorgar remuneraciones, se realizan por su nivel de desempeño, haciéndolos sentir satisfecho con su trabajo, ya que estos recursos son indispensables para la puesta en marcha de la empresa y por ende el alcance de sus metas y objetivos.

3. Los desafíos que enfrenta Ferretería Ramos para el cumplimiento del subsistema de recursos humanos, se consideran negativos dado que se centran principalmente en el desafío económico, generando la falta de implementación de remuneraciones a los colaboradores, lo cual genera inestabilidad tanto para la empresa como para sus colaboradores motivo por el cual la empresa se muestra afectada ante estos desafíos, dando paso a la insatisfacción de estos por el trabajo que realizan.

VI. BIBLIOGRAFÍAS

- Almandana, A. S. (19 de Agosto de 2016). <https://riuma.uma.es>. (S. A. ABÓN, Editor, S. A. ABÓN, Productor, & SANTIAGO A. ALMADANA ABÓN) Recuperado el 13 de 07 de 2019, de <https://riuma.uma.es>:
https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12400/TD_ALMADANA_ABON_Santiago_o_Antonio.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arancibia, F. F. (2011). Flexibilidad Laboral. En A. F. Freddy, *Flexibilidad Laboral* (pág. 55). Chile: Revista de Ciencias Sociales.
- Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley185, Arto57 y 62. (30 de Octubre de 1996). *Normas juridica de Nicaragua*. Obtenido de Normas juridica de Nicaragua: <https://Legislacion.Asamblea.gob.ni>
- Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley185,Arto.109 y 110. (30 de Octubre de 1996). *Normas juridica de Nicaragua*. Obtenido de Normas juridica de Nicaragua: <https://Legislacion.Asamblea.gob.ni>
- Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185, Arto.64 y 65. (30 de Octubre de 1996). *Codigo del Trabajo*. Obtenido de Codigo del Trabajo: <http://Legislacion.asamblea.gob.ni>
- Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 618,arto.82. (30 de Octubre de 2007). *Normas juridica de Nicaragua*. Obtenido de Normas juridica de Nicaragua: <https://Legislacion.asamblea.gob.ni>
- Asamblea Nacional de Nicaragua. Ley 185, arto 76. (30 de Octubre de 1996). *Codigo del Trabajo*. Obtenido de Codigo del Trabajo: <http://Legislacion.asamblea.gob.ni>
- Baena Paz, G. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Grupo editorial patria.
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Introduccion a la metodologia de la investigacion*. México: Editorial shalom.
- Bernal, C. (2010). *Metodologia de la investigacion*. colombia: Pearson education.
- C. , S., & A, G. (03 de enero de 2018). *Expansion*. Obtenido de Expansion: <https://amp.expansion.com>
- Campanini, A. (2012). La intervención sistémica. En *La intervención sistémica* (pág. 257). España: Miño y Dávila.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA,S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A DE C.V.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión De Talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestión De Talento Humano* (pág. 284). México: mexicana.
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. Mexico: McGraw-Hill.
- Domínguez, M. S. (2008). factores determinantes en la gestion de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistematicas nuevas tecnologias. *Revista científica pensamiento y gestion*, 90. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602405>
- Fueyo, J. (09 de septiembre de 2018). *holadoctor.com*. Obtenido de <https://holadoctor.com/es/seguros-de-vida/el-seguro-de-vida-grupal-qu%C3%A9-es-y-c%C3%B3mo-funciona#1>
- García, I. A., & Pineda, P. N. (2015). *Aministración de Recursos Humanos y sus diferentes Subsistemas*. Matagalpa: UNAN MANAGUA, FAREM MATAGALPA.
- Henández, S. R. (1991). *Metodología de la investigacion*. Colombia: Mac. Graw Hill.
- Hernández, S. R. (2006). *Metodología de la investigacion*. México: M.C Griw Hill.
- Hernández, S. R., Collado, F., & Baptista, L. (2003). *Metodología de la investigacion*. México D.F: Mc. Griw Hill.
- Iñiguez, L. (2008). *El debate sobre metodología cuantitativa versus cualitativa*. Barcelona: universidad autonoma de Barcelona.
- La Torre, A., Del Rincón, D., & Arnal, J. (2003). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Edit. Experiencia.

- Martin Sierra, Celia. (10 de 2011). Gestion de recursos humanos y retencion del capital humano estrategico. En C. Martin Sierra, *Gestion de recursos humanos y retencion del capital humano estrategico* (pág. 406). Valladolid.
- Mejía Delgado, H. (2011). Gestión integral de riesgos y seguros. En *Gestión integral de riesgos y seguros* (pág. 670). España: Ecoe Ediciones.
- Melec, D. (23 de Marzo de 2016). Claves para integrar la ecologia a la empresa. *Claves para integrar la ecologia a la empresa*, pág. 1.
- Morales Rodríguez, C. (2017). *Globals.com*. Obtenido de Globals.com: www.Globals.com
- Navarro , F. (07 de Junio de 2017). ¿Cuanto me corresponde de indemnizacion laboral? *Hoy!*
- Paez, N. (2004). factores politicos y economicos que influyen en el desarrollo de las empresas. *factores politicos y economicos que influyen en el desarrollo de las empresas*, 5.
- Palala, G. M. (29 de Junio de 2019). *El periodico*. Obtenido de El Periodico: <http://www.elperiodico.com.gt>
- Pérez Rodríguez, M. J. (2019). *Contexto de las organizaciones y su entorno: factores determinantes*. Ovedo: Universidad de Ovedo. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cl/2008/mrm2.htm>
- Pérez, C. J., & Fol, O. R. (2019). Manual para el control integral de las nóminas (8a. Ed). En C. J. Pérez, & R. Fol Olgún, *Manual para el control integral de las nóminas (8a. Ed)* (pág. 57). México.
- Puchol, M. L. (2003). Dirección y gestión de recursos humanos (5a. ed.). En L. Puchol Moreno, *Dirección y gestión de recursos humanos (5a. ed.)* (pág. 243). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Rios, M. F. (1999). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Robleto, A., & Jirón, R. (2018). *Caracterización de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el municipio de Camoapa Boaco 2017*. Boaco.
- Roldan, P. N. (27 de abril de 2019). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <http://www.economipedia.com>
- Sánchez. (2015).

Sánchez, C., & Barreto, D. (20 de febrero de 2015). *Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de Gestión de Recursos Humanos: <http://repositorio.unan.edu.ni/3912/1/2706.pdf>

Says, E. (31 de Agosto de 2018). *lifeder.com*. Obtenido de lifeder.com: <http://www.lifeder.com>

Villatoro, A. N. (2012). *Administración de recursos humanos*. UNAH, Departamento de Recursos Humanos. Honduras: UNAH. Obtenido de <https://desarrollopnunah.files.wordpress.com/2012/02/administracion-de-recursos-humanos.pdf>

Werther, B. W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos Sexta Edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Werther, J. W., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos sexta edición. En J. W. Werther, & K. Davis, *Administración de recursos humanos sexta edición* (pág. 364). México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW.HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V.

Werther, W., & Davis, k. (2008). *El capital humano en las empresas*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A. deC.V.

VII. ANEXOS

1) Anexo #1: Operacionalización de variables

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos externos	Sociales	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Cómo se caracteriza su fuerza laboral?
			Encuesta	Empleados	<p>Marque con una X la característica que corresponde a su persona:</p> <p>a) Hombres__</p> <p>b) Mujeres__</p> <p>c) Casados__</p> <p>d) Solteros __</p> <p>Característica de la Fuerza Laboral de la empresa</p> <p>Hombres__</p> <p>Mujeres__</p>
		Guía de observación	Empresa		
		Económicos	Entrevista	Gerente	¿Qué 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...)

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

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

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

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos internos	Remuneración Directa	Guía de Observación	Empresas	c) Comisiones ___ d) Bonos ___ Tipos de remuneraciones directas reciben los empleados 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 Encuesta	Gerente o Responsable de RRHH Trabajadores	¿De qué forma se premia a los trabajadores? ¿De qué forma recibe bonos usted de parte de la organización? a) Raros ___ b) Teléfonos ___

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos Internos				c) Lo ubican en el mural del mes ___ d) Dinero ___ e) Especie___ f) No se les otorga premios___ g) 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? a) Por volúmenes de ventas___ b) En base a porcentaje de precios de ventas___ c) Ninguna ___
	Bonos	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Qué tipo de bono otorgan a sus empleados?	
			Encuesta	Trabajadores	¿Qué tipos de bonos recibe usted? a) Productividad___ b) Nivel de venta ___ c) Nivel de metas___ d) No se otorgan bonos___

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos Internos	Remuneraciones por ley	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Qué remuneraciones indirectas les brinda a sus trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones indirectas recibe? a) Planes de incentivos__ b) Gratificaciones__ c) Pagos de horas extras__ d) Riesgos laborales__ e) Descanso semanal remunerado__ f) Vacaciones__ g) Aguinaldo__ h) Antigüedad__
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos Internos	Remuneraciones por ley	Observación directa	Empresas	Tipos de remuneraciones indirectas que reciben los trabajadores Planes de incentivos__ Gratificaciones__ Pagos de horas extras__ Riesgos laborales__ Descanso semanal remunerado__ Vacaciones__ Aguinaldo__

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Sistema de Retención de RRHH	Desafíos internos				Antigüedad__
		Planes de Incentivos	Entrevista Encuesta	Gerente o Responsable de RRHH Trabajadores	¿Cuenta con un plan de incentivos para los trabajadores? (Si es Si: Que comprende el plan) ¿Cuáles son los tipos de incentivos que utiliza la empresa para motivar y retener a sus trabajadores? a) Compensaciones__ b) Reconocimientos__ c) Apreciación__ d) No aplica__
		Gratificaciones	Entrevista Encuesta	Gerente o Responsable de RRHH Trabajadores	¿Se pagan gratificaciones a los trabajadores? (Si es Si: Que tipos de gratificaciones) ¿Cuál de las siguientes gratificaciones son concedidas por la empresa a los trabajadores? a) Por cumpleaños__ b) Casamientos__ c) Nacimiento de un hijo__ d) Festividades Navideñas__ e) Fiestas patrias __

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos Internos		Guía de Observación		f) Ninguna de las anteriores __ g) No aplica__ Gratificaciones concedidas por la empresa a los trabajadores Por cumpleaños__ Casamientos__ Nacimiento de un hijo__ Festividades Navideñas__ Fiestas patrias __ Ninguna de las anteriores __
		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? a) Cumplimiento de actividades__ b) Acumulación de tareas __ c) Trabajos realizados fuera de la empresa__ d) No aplica__
			Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Qué medidas de prevención de riesgos tiene establecida la empresa?

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos Internos	Riesgo laboral	Encuesta	Trabajadores	<p>¿Indique que acciones realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales?</p> <p>a) Afiliarlos al seguro social__</p> <p>b) Exámenes médicos ocupacionales __</p> <p>c) Concientización __</p> <p>d) Capacitación __</p> <p>e) Medidas de protección__</p> <p>f) Políticas de Seguridad __</p> <p>Acciones que realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales</p> <p>Afiliarlos al seguro social__</p> <p>Exámenes médicos ocupacionales __</p> <p>Concientización __</p> <p>Capacitación __</p> <p>Medidas de protección__</p> <p>Políticas de Seguridad __</p>
		Riesgo laboral	Guía de Observación	Empresa	
		Descanso Semanal remunerado	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	<p>¿De qué manera están establecidos los días de descanso remunerado o séptimo día?</p>
			Encuesta	Trabajadores	<p>¿Cuándo se le otorga su día libre o séptimo día?</p>

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos Internos				a) Fines de semana__ b) Durante la semana__ c) Descanso semanal remunerado__ d) Fines de semana__ e) Durante la semana__
		Vacaciones	Entrevista Encuesta Guía de Observación	Gerente o Responsable de RRHH Trabajadores Empresa	¿Cómo se otorgan las vacaciones de los trabajadores? (pagadas o descansadas) ¿De qué forma goza sus vacaciones establecidas por el código laboral? a) Mensual__ b) Semestral__ c) Anual__ d) Pagadas__ Forma en que goza de las vacaciones el trabajador por el código laboral Mensual__ Semestral__ Anual__ Pagadas__

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Aguinaldo	Entrevista	Gerente Responsable de RRHH	¿De qué manera la empresa realiza el pago de aguinaldo?
			Encuesta	Trabajadores	¿De qué manera la empresa le otorga su aguinaldo? a) Mensual__ b) Anual__ c) Proporcional __ Manera de que la empresa otorga el aguinaldo Mensual__ Anual__ Proporcional __
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Antigüedad	Entrevista	Gerente Responsable de RRHH	¿Se paga antigüedad a sus trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Recibe pago por años de antigüedad laboral? a) Si__ b) No__ Pago de Antigüedad a los trabajadores Si__ No__

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

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos internos		Guía de Observación	Empresa	c) No Aplica__ Reconocimiento por desempeño Financiera__ No financiera__ No Aplica__
		Condiciones ambientales	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Cuáles de las condiciones ambientales se le garantiza a los empleados en su medio de trabajo?
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Condiciones ambientales	Encuesta	Trabajadores	¿Cuáles de las siguientes condiciones ambientales favorecen su desempeño? a) Iluminación adecuada__ b) Aislamiento de ruido__ c) Temperaturas adecuadas__ d) Todas __ e) Ninguna__
		Condiciones ambientales	Guía de Observación	Empresa	Condiciones ambientales que favorecen el desempeño Iluminación adecuada__ Aislamiento de ruido__ Temperaturas adecuadas__ Todas __ Ninguna__

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Calidad de vida en el trabajo	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar la calidad de vida en el trabajo del empleado?
			Encuesta	Trabajadores	¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar su calidad de vida en el trabajo? a) Remuneraciones __ b) Mejores relaciones laborales__ c) Mejores condiciones del local __ d) Ninguna__
			Guía de Observación	Empresa	Acciones que realiza la empresa para garantizar la calidad de vida en el trabajo Remuneraciones __ Mejores relaciones laborales__ Mejores condiciones del local __ Ninguna__
	Desafíos internos	Seguridad en el empleo	Entrevista	Gerente o Responsable de RRHH	¿Qué acciones se ponen en práctica para garantizar la seguridad en el empleo a los trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de las siguientes acciones realiza la empresa para garantizar su seguridad en el empleo? Prevención de accidentes__ Prevención de robos__ Prevención de incendios__ Ninguna__

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
			Guía de Observación	Empresa	Acciones que realiza la empresa para garantizar la seguridad en el empleo Prevenición de accidentes___ Prevenición de robos___ Prevenición de incendios___
		Rotación de puestos	Entrevista Encuesta	Gerente Responsable de RRHH Trabajadores	¿Cómo es el índice de rotación de puesto en su empresa? (alto, bajo, no se da, a qué obedece) ¿Cómo le beneficia la rotación de puestos? a) Aplicación de diferentes áreas de conocimiento___ b) Experiencia en diferentes áreas ___ c) Mejora de habilidades físicas ___ d) No se da la rotación de puestos___

2) Anexo #2: Entrevistas



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa

Departamento de Ciencias Económicas y Administración

Entrevista

Señor. Oscar Ramos

Gerente y propietario de ventas de materiales de construcción Ferretería Ramos Municipio Sébaco.

Su Despacho.

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresa de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM - MATAGALPA), sede de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-MANAGUA), estamos realizando investigación con el objetivo de obtener información y analizar los desafíos que enfrenta la venta de materiales de construcción Ferretería Ramos Municipio Sébaco.

Es oportuno manifestarle que la información que de ser posible usted nos suministre, será de gran ayuda para nuestro protocolo de Investigación Aplicada. Esto para optar al nuestro seminario de graduación.

Agradeciéndole de ante mano por su valiosa colaboración.

1. ¿Cuál de los desafíos económicos está enfrentando la empresa? (Acceso a créditos, Precios de sus productos o servicios, demanda...)
2. ¿Qué efectos ha producido la introducción de nuevas tecnologías en la productividad de la empresa?
3. ¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores?
4. ¿De qué forma se premia a los trabajadores?
5. ¿En base a que se pagan las comisiones de los trabajadores?
6. ¿Qué tipo de bono otorgan a sus empleados?
7. ¿Qué remuneraciones indirectas les brinda a sus trabajadores?
8. ¿se pagan gratificaciones a los trabajadores? (si es si qué tipo de gratificación)
9. ¿Se pagan horas extras a los trabajadores?
10. ¿Qué medidas de prevención de riesgos tiene establecida la empresa?

11. ¿De qué manera están establecido los días de descanso remunerado o séptimo día?
12. ¿Cómo se otorgan las vacaciones de los trabajadores? (pagadas o descansadas)
13. ¿De qué manera la empresa realiza el pago de aguinaldo?
14. ¿Se paga antigüedad a sus trabajadores?
15. ¿La empresa cuenta con una póliza de seguro de vida para sus trabajadores en caso de fallecimiento?
16. ¿De qué manera la empresa reconoce sus trabajadores?
17. ¿Cuáles de las condiciones ambientales se les garantiza a los empleados en su medio de trabajo?
18. ¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar la calidad de vida en el trabajo del empleado?
19. ¿Qué acciones se ponen en práctica para garantizar la seguridad en el empleo a los trabajadores?
20. ¿Existen los horarios flexibles para la fuerza laboral de la empresa? (a que se debe)
21. ¿Cómo es el índice de rotación de puesto en su empresa? (alto, bajo no se da, a qué obedece)

Agradeciéndole por su valiosa colaboración.

3) Anexo #3: Encuestas



Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Encuesta

Dirigida a trabajadores de la Empresa venta de materiales de construcción
Ferretería Ramos.

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresa de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM-MATAGALPA), sede de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-MANAGUA), estamos realizando investigación con el objetivo de obtener información y analizar los desafíos que enfrenta la venta de materiales de construcción Ferretería Ramos Municipio Sébaco.

Es oportuno manifestarle que la información que de ser posible usted nos suministre, será de gran ayuda para nuestro protocolo de Investigación Aplicada. Esto para optar al nuestro seminario de graduación.

Agradeciéndole de ante mano por su valiosa colaboración.

Marque con una x la respuesta que usted considere conveniente.

1. _ ¿Cómo se caracteriza su fuerza laboral?

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

- Hombres _____
- Mujeres _____
- Casados _____
- Solteros _____

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

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

3. ¿Indique con una X con que elementos de los siguientes le compensa la empresa?

- Salarios _____
- Horas extras _____
- Aguinaldo _____
- Incentivos _____
- Bonos _____
- Seguros _____
- Vacaciones _____
- Seguro _____

4. ¿Cuándo los trabajadores reciben premios?

- Acumulan Antigüedad _____
- Ganan experiencia _____
- Desarrollo de capacidades _____
- Trabajan en equipo _____
- Desenvolvimiento personal _____
- No se les otorga premios _____
- No aplica _____

5. ¿Qué tipo de comisiones recibe?

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

6. ¿Qué tipos de bonos recibe usted?

- Bonos por productividad _____
- Bonos por nivel de ventas _____
- Bonos por metas alcanzadas _____
- No se otorgan bonos _____

7. ¿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 _____

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

- Por cumpleaños _____
- Casamientos _____
- Nacimiento de un hijo _____
- Festividades Navideñas _____
- Fiestas patrias _____
- Ninguna de las anteriores _____
- No aplica _____

9_ ¿En qué circunstancias la empresa requiere que los trabajadores realicen horas extras?

- Cumplimiento de actividades _____
- Acumulación de tareas _____
- No aplica _____

10_ 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 _____

11_ ¿Cuándo se le otorga su día libre o séptimo día?

- Fines de semana _____
- Durante la semana _____

12_ ¿De qué forma goza sus vacaciones establecidas por el código laboral?

- Mensual _____
- Semestral _____
- Anual _____
- Pagadas _____

13_ ¿De qué manera la empresa le otorga su aguinaldo?

- Mensual _____
- Anual _____
- Proporcional _____

14_ ¿Recibe pago por años de antigüedad laboral?

- Si _____
- No _____

15_ ¿Goza usted de un seguro de vida colectivo en su empresa?

- Si _____
- No _____

16_ ¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su desempeño?

- Financiera _____
- No financiera _____
- No Aplica _____

17_ ¿Cuáles de las siguientes condiciones ambientales favorecen su desempeño?

- Iluminación adecuada _____
- Aislamiento de ruido _____
- Temperaturas adecuadas _____
- Todas _____

18_ ¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar su calidad de vida en el trabajo?

- Remuneraciones _____
- Mejores relaciones laborales _____
- Mejores condiciones del local _____
- Ninguna _____

19_ ¿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 _____

20_ ¿Señale por qué goza de un horario flexible?

- Por disponibilidad de turnos _____
- Por decisión de los trabajadores _____
- No hay horario flexible _____

21_ ¿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 _____

4) Anexo #4: Guía de Observación



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Guía de observación

Aplicada a la empresa: “Venta de Materiales de Construcción Ferretera Ramos, Municipio Sébaco”

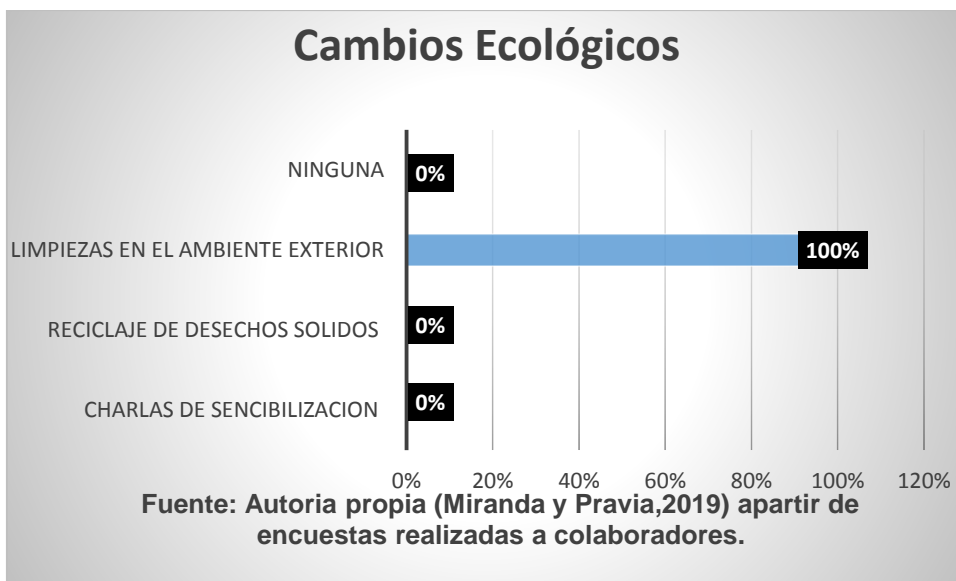
Objetivo: Analizar los desafíos que enfrenta la ferretería Ramos para el mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

1- ¿Cuál de los siguientes efectos ha causado la introducción de la tecnología en la empresa?	SI	NO	N/A
• Rapidez mayor productividad			
• Calidad en los productos o servicios			
• Desplazamiento de mano de obra			
• Mayores exigencias de preparación de la fuerza de trabajo			
2- ¿Cuál de las siguientes prácticas realiza la empresa a favor del cuidado del medio ambiente?	SI	NO	N/A
• Charlas de sensibilización			
• Reciclaje de desechos solidos			
• Limpiezas en el ambiente exterior			
• Reforestación			
• Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes			
• Ninguna			
3- ¿Indique con una X con que elementos de los siguientes le compensa la empresa?	SI	NO	N/A
• Salario			

• Horas Extras			
• Aguinaldo			
• Incentivos			
• Bonos y Comisiones			
• Seguros			
• Vacaciones			
4- ¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones indirectas recibe?	SI	NO	N/A
• Planes de incentivos			
• Gratificaciones			
• Pagos de horas extras			
• Riesgo laboral			
• Descanso semanal remunerado			
• Vacaciones			
• Aguinaldo			
• Antigüedad			
5-¿Qué tipo de bono recibe usted de parte de la Empresa?	SI	NO	N/A
• Bono por productividad			

<ul style="list-style-type: none"> • Bono por nivel de ventas 			
<ul style="list-style-type: none"> • Bono por meta alcanzada 			
<ul style="list-style-type: none"> • No se otorgan bonos 			
6- ¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores?	SI	NO	N/A
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación por parte del supervisor 			
<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación 			
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación entre compañeros 			
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación por parte del empleado 			
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación por parte del cliente 			
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación Automatizada 			

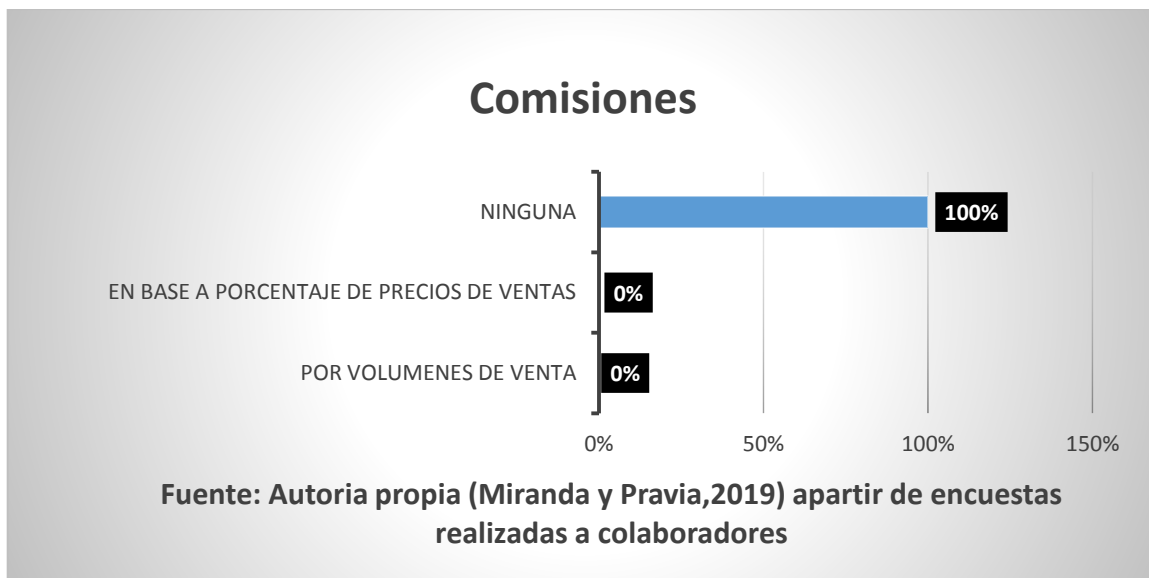
Anexo #5



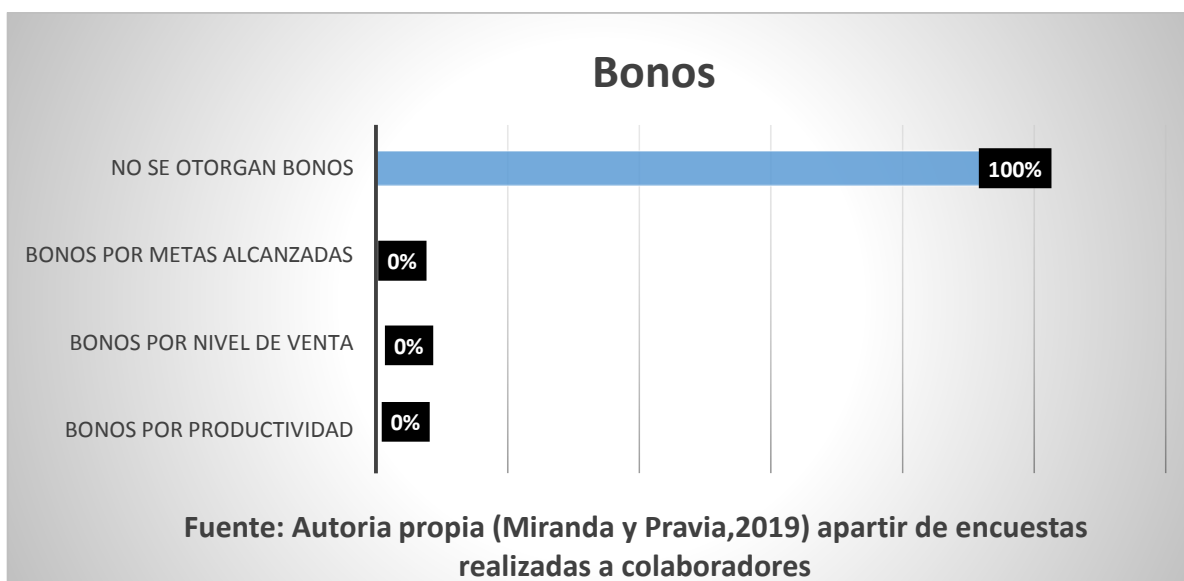
Anexo #6



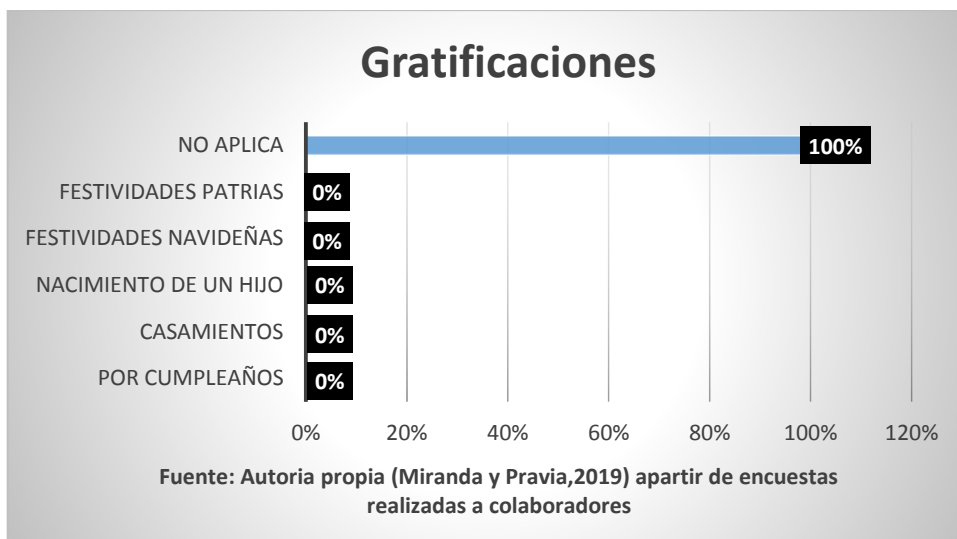
Anexo #7



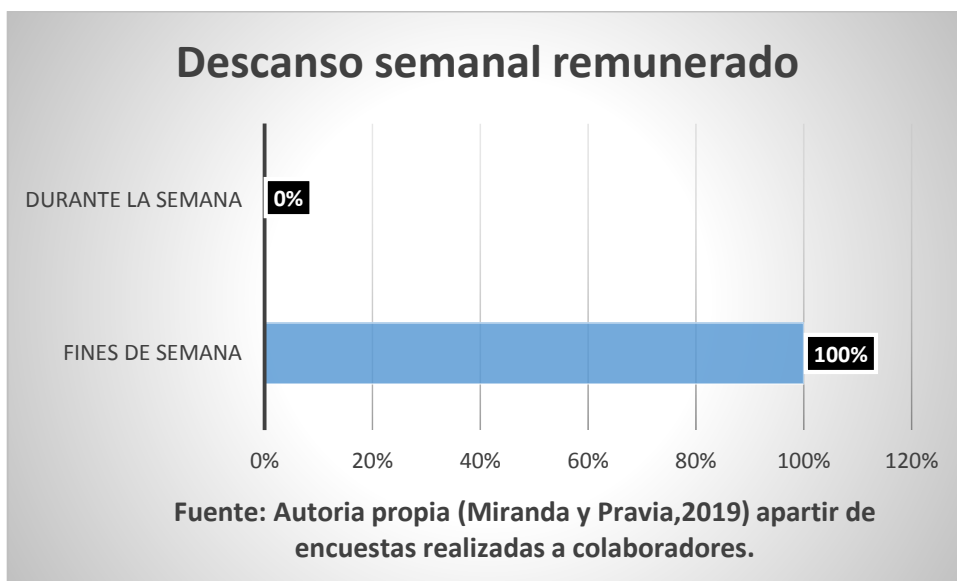
Anexo #8



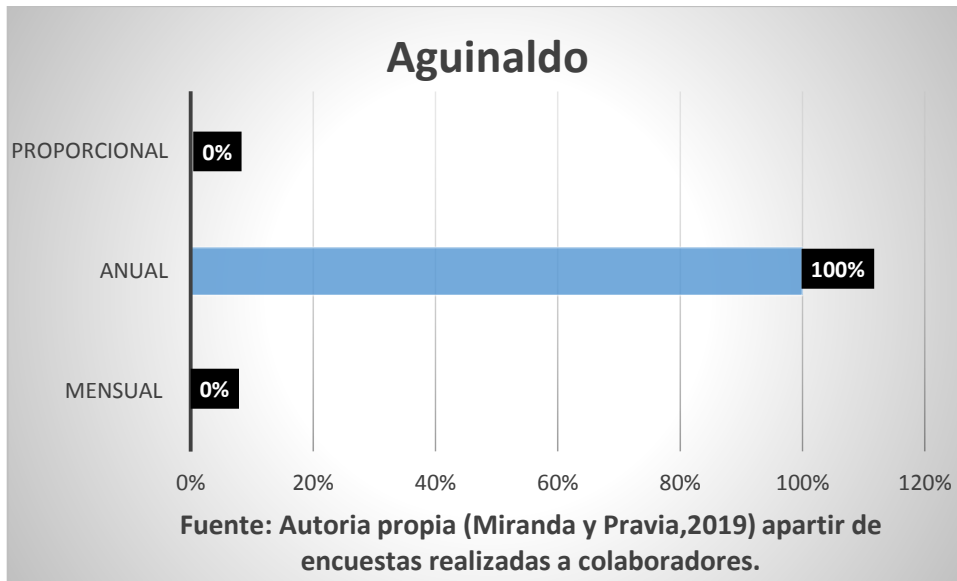
Anexo #9



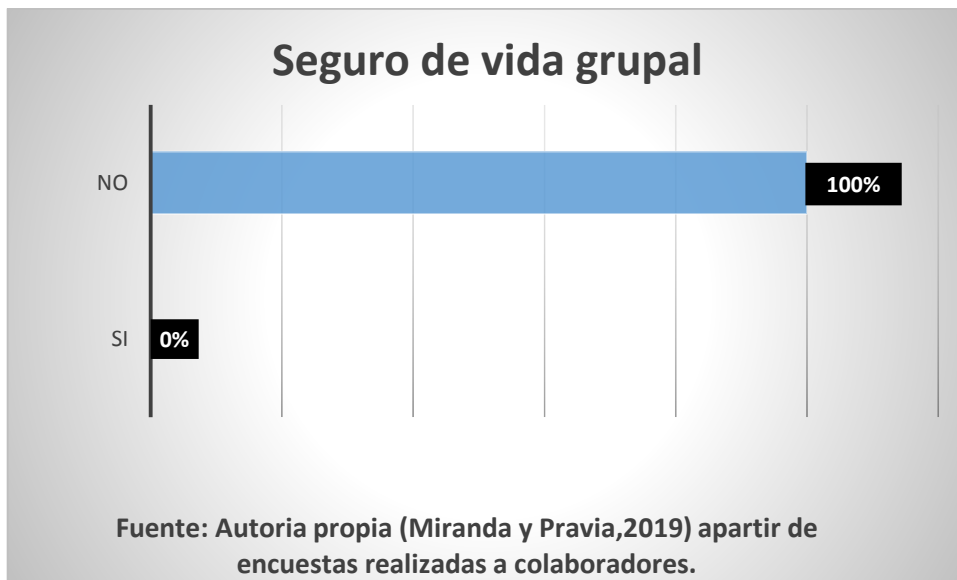
Anexo #10



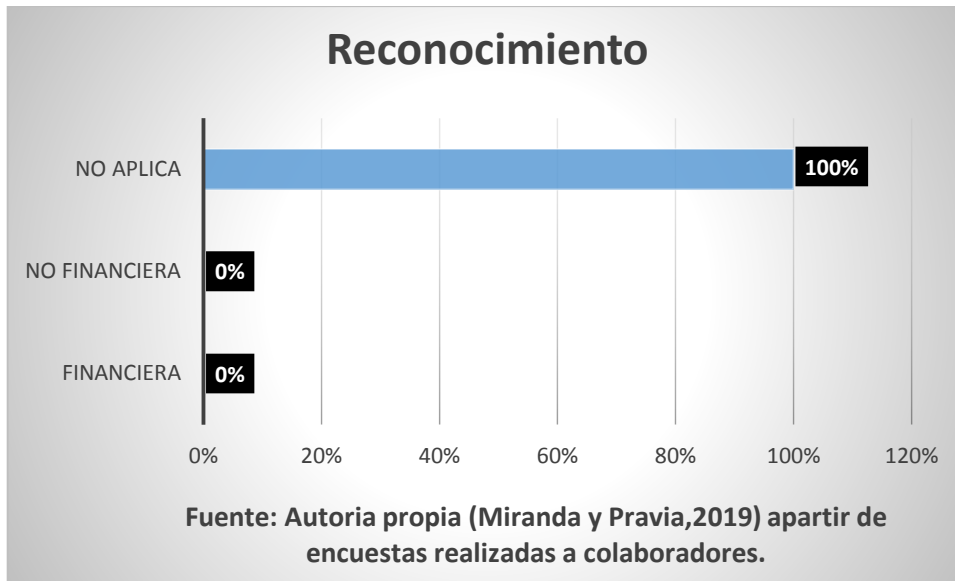
Anexo #11



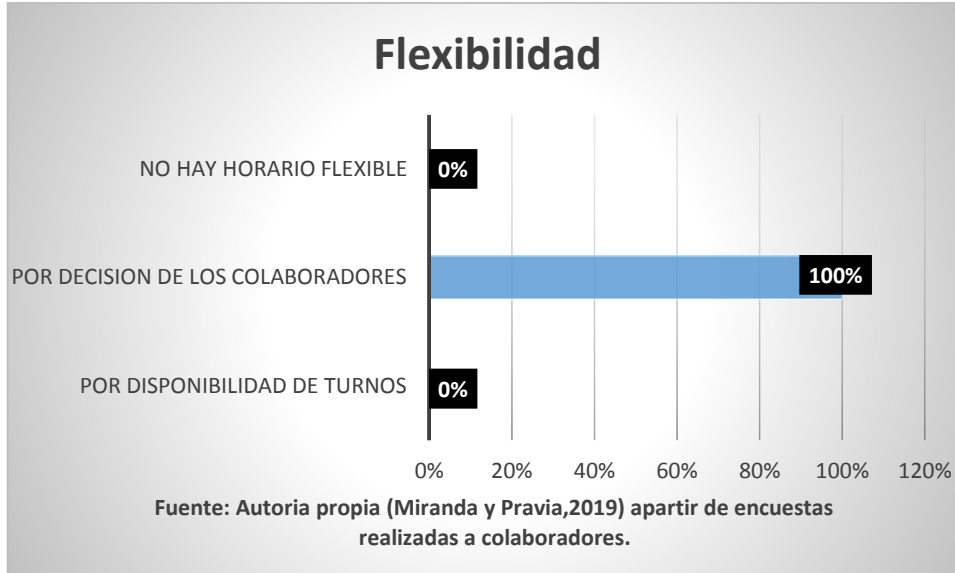
Anexo #12



Anexo #13



Anexo #14



5) Anexo #15: Imágenes

LOGO OFICIAL DE FERRETERIA RAMOS



Fuente: Autoría propia (Miranda y Pravia,2019).

Anexo #16

LOCAL FERRETERIA RAMOS, SUCURSAL SÉBACO



Fuente: Autoría propia (Miranda y Pravia,2019).



Fuente: autoría propia (Miranda y Pravia,2019).



Fuente: autoría propia (Miranda y Pravia,2019).

Anexo #18

SISTEMA DE CAMARAS DE VIGILANCIA



Fuente: autoría propia (Miranda y Pravia,2019).

Anexo#19

SALARIO: PLANILLA DE PAGO.

FERRETERIA RAMOS
PROPIETARIO: ALEJANDRO RAMOS TALAVERA
PLANILLA PAGADA DEL 01 AL 15 SEPTIEMBRE DEL 2019.

N°	NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	DÍAS TRABAJADOS	SALARIO BÁSICO	SEPTIMO	DEDUCIONES	TOTAL A PAGAR	RECI BI CONFORME
1	ANGELA SANCHEZ	CONTADORA	13	C\$ 3,200.00	C\$ 800.00	C\$ -	C\$ 4,000.00	
2	ADOLFO MACHADO	SEGURIDAD	13	C\$ 2,600.00	C\$ 400.00	C\$ -	C\$ 3,000.00	
3	HENRY MENESES	VENDEDOR	13	C\$ 3,320.00	C\$ 510.70	C\$ -	C\$ 3,830.70	
4	SAMUEL SOMOZA	VENDEDOR	13	C\$ 3,320.00	C\$ 510.70	C\$ -	C\$ 3,830.70	
	TOTAL						C\$ 14,661.40	

ELABORADO POR _____ REVISADO POR _____

Fuente: autoría propia (Miranda y Pravia,2019).

Anexo #20

PREVENCIÓN DE ACCIDENTES



Fuente: autoría propia (Miranda y Pravia,2019).

Anexo #21

USO DEL EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL



Fuente: autoría propia (Miranda y Pravia,2019).

Anexo #22

RIESGO LABORAL



Fuente: autoría propia (Miranda y Pravia,2019).



Fuente: autoría propia (Miranda y Pravia,2019).



Fuente: autoría propia (Miranda y Pravia,2019).



Fuente: autoría propia (Miranda y Pravia,2019).



Fuente: autoría propia (Miranda y Pravia,2019).



Fuente: autoría propia (Miranda y Pravia,2019).

Anexo # 23

PREVENCIÓN DE ROBO



Fuente: autoría propia (Miranda y Pravia,2019).

Anexo #24

PREVENCIÓN DE INCENDIOS



Fuente: autoría propia (Miranda y Pravia,2019).



Fuente: autoría propia (Miranda y Pravia,2019).