



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa
FAREM-MATAGALPA.
SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

TEMA GENERAL

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

SUBTEMA

Desafíos que enfrenta la empresa Materiales de Construcción Norteños S.A para el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, Del municipio de Matagalpa, del Departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

AUTORES

Br. Alysson Seymour Sáenz Picado.
Br. Joseling Walkiria Paz Martínez.
Br. Tirso Rafael Moreno Orozco.

TUTOR

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía.

Matagalpa, 18 de enero de 2020.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

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

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

TEMA GENERAL

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

SUB-TEMA

Desafíos que enfrenta la empresa Materiales de Construcción Norteños S. A para el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, Del municipio de Matagalpa, del Departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

AUTORES

Br. Alysson Seymour Sáenz Picado.

Br. Joseling Walkiria Paz Martínez.

Br. Tirso Rafael Moreno Orozco.

TUTOR

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía.

Matagalpa, 18 de enero de 2020.

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
VALORACIÓN DEL DOCENTE.....	iii
RESUMEN.....	iv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	14
III. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	16
VI. DESARROLLO DEL SUBTEMA.....	17
4.1 Desafíos que enfrentan las PYMES.....	18
4.1.1 Desafíos del entorno.....	18
4.1.1.1 Desafíos externos.....	19
4.1.1.1.1 Desafíos sociales.....	20
4.1.1.1.2 Desafíos: Cambios económicos.....	22
4.1.1.1.3 Desafíos Cambio Político.....	23
4.1.1.1.4 Desafíos: Cambios Culturales.....	23
4.1.1.1.5 Desafíos cambio tecnológico.....	24
4.1.1.1.6 Desafío: cambios ecológicos.....	26
4.1.1.1.7 Desafíos: del sector gubernamental.....	27
4.1.1.2 Desafíos Internos.....	28
4.1.1.2.1 Desafíos de la Administración de Capital Humano.....	29
4.1.1.2.2 Desafíos de la Productividad.....	29
4.2 Subsistema de Mantenimiento de los Recursos Humanos.....	31
4.2.1 La remuneración.....	31
4.2.1.1 La remuneración Económica directa.....	32
4.2.1.1.1 Salario.....	32
4.2.1.1.2 Premios.....	33
4.2.1.1.3 Comisiones.....	34
4.2.1.1.4 Bonos.....	34
4.2.1.2 La remuneración económica indirecta.....	35
4.2.1.2.1 Por Ley:.....	36
4.2.1.3 Extraeconómica.....	44

V. CONCLUSIONES.....	51
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	52
VII. ANEXOS.....	55

DEDICATORIA.

Primeramente, a Dios por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud, además de darnos lo necesario para salir adelante día a día para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A nuestra familia por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, valores y motivación constante que nos han permitido ser personas de bien.

En especial a nuestros padres y Tutor quienes han sido nuestra mayor motivación y ejemplo para nunca rendirnos y culminar exitosamente esta etapa profesional.

¡Gracias a todos ustedes!

Br. Alysson Seymour Sáenz Picado.

Br. Joseling Walkiria Paz Martínez.

Br. Jirso Rafael Moreno Orozco.

AGRADECIMIENTOS.

Agradecemos a Dios por habernos iluminado para enfrentar exitosamente esta nueva etapa de formación académica, a nuestra familia por el apoyo incondicional.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM Matagalpa; en cuyas aulas adquirimos la formación académica necesaria para continuar el camino hacia la profesionalización, porque entre sus muros vivimos gratas experiencias, conocimos amigos y descubrimos nuevos senderos de vida, junto a la guía profesional de docentes quienes generosos compartieron sus vastos conocimientos.

A nuestros padres por su paciencia y apoyo incondicional durante estos 5 años de arduo trabajo.

A la administración de la Empresa Materiales de Construcción Norteños S.A por habernos abierto las puertas de la misma para estudiarla.

A todos los docentes de esta Facultad que nos acompañaron y compartieron sus vastos conocimientos en las diferentes asignaturas en especial al MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía, Docente y tutor del presente seminario; quien supo con ternura y paciencia sugerir el camino adecuado para culminar con éxito nuestra formación profesional.

Al pueblo nicaragüense por su aporte económico el cual hace posible que hoy gocemos de educación superior gratuita.

Br. Alysso Seymour Sáenz Picado.
Br. Joseling Walkiria Paz Martínez.
Br. Jirso Rafael Moreno Orozco.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN – MANAGUA.
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM - MATAGALPA.
VALORACIÓN DEL DOCENTE.

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Alysson Seymour Sáenz Picado Carné 15066209, Joseling Walkiria Paz Martínez Carné 15064361, Tirso Rafael Moreno Orozco Carné 11063008, con el Tema general: Desafíos que enfrentan la empresa Materiales de Construcción Norteños S, A para el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.y como Sub-Tema: Desafíos que enfrenta la empresa Materiales de Construcción Norteños S, A para el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, Del municipio de Matagalpa, del Departamento de Matagalpa, en el primer semestre del año 2019, se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda las variables: Desafíos que enfrentan las PYMES y el Subsistema de mantenimiento de Recurso Humanos.

A criterio del suscrito, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple de manera satisfactoria con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su Título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los 13 días del mes de enero del año 2020.

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía.

Tutor.

RESUMEN.

La presente investigación se realizó bajo el subtema: Desafíos que enfrenta la empresa Materiales de Construcción Norteños S.A para el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, del municipio de Matagalpa, del Departamento de Matagalpa, en el primer semestre del año 2019.

Tiene como propósito, analizar los desafíos que enfrenta la empresa Materiales de Construcción Norteños S.A en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, ya que es una problemática que está afectando a empresas de Nicaragua en especial del municipio de Matagalpa, quienes a raíz de la crisis socio política que enfrenta el país, se han visto en la obligación de recortar su personal, incluso los trabajadores han optado por emigrar a países vecinos en busca de mejores oportunidades; además se investiga la manera en que las empresas están desarrollando estrategias para enfrentar los desafíos y mantener al personal satisfecho.

Los principales desafíos que están enfrentando son: el económico, político, el de administración de capital humano, remuneraciones directas e indirectas y rotación de puestos los cuales necesitan urgente atención.

Es indispensable mencionar que el subsistema de mantenimiento de RH de dicha empresa está compuesto por: Remuneraciones directas en salario únicamente y la económica indirecta con pago de horas extras, riesgo laboral, séptimo día, aguinaldo, antigüedad, condiciones ambientales, calidad de vida en el trabajo y seguridad de empleo. La administración de la misma no está valorando y motivando a sus trabajadores; sin embargo, se pretende buscar las soluciones más óptimas para que los trabajadores se sientan estimados y puedan mantenerse dentro de la empresa desempeñando sus funciones con mayor motivación.

I. INTRODUCCIÓN.

En 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. (Werther & Keith, 2008, pág. 3).

La administración de los recursos humanos es una de las actividades principales en las PYMES para optimizar una exhaustiva administración de los recursos y de no existir una persona especializada para dicha función se debería delegar al administrador o al gerente sin perder de vista que hay que garantizar las condiciones necesarias para el desarrollo pleno de los Recursos Humano y el logro de los objetivos organizacionales.

En la actualidad muchas empresas están conscientes del papel que cumple la administración de los recursos humanos, ya que estas desempeñan una función clave en el desarrollo de acciones, para cumplir con los objetivos propuestos.

El tema de esta investigación trata sobre los Desafíos que enfrentan las PYMES en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019 en específico en la PYMES Materiales de Construcción Norteños S.A.

Las PYMES son de vital importancia para el desarrollo del país y en especial de municipio de Matagalpa, ya que a pesar de ser pequeños negocios, éstos mismos generan empleos y proveen el sustento de muchas familias, es por tal motivo que se considera importante estudiar la manera en que trabajan, cómo están actuando ante los diferentes cambios y desafíos de la sociedad en la actualidad, los cuales pueden ser políticos, económicos, demográficos entre otros, los que afectan directamente al subsistema de mantenimiento de recursos humanos.

Sobre temas relacionados con esta investigación se encontraron algunos antecedentes que proporcionaron una información relacionada con el tema de estudio, entre estos antecedentes se destacan los siguientes:

Málaga, España (Almandana Abón, 2016) Detalla en su Tesis Doctoral, la cual nombró Dirección Estratégica de Recursos Humanos y compensación total donde se planteó objetivo general la importancia de la compensación total como estrategia de recursos humanos y determinar si dentro de las formas de retribución sigue siendo la extrínseca financiera directa la condición más valorada de la misma. Además de establecer los aspectos críticos de la DRH que permitan optimizar la compensación total como función estratégica y mejorar las consecuencias derivadas del comportamiento organizacional.

Guayaquil, Ecuador (Romero Poveda, 2017) Presenta el tema de investigación: Análisis de la Gestión Administrativa del departamento de Recursos Humanos en las PYMES de suministros electrónicos en el sector norte de Guayaquil. Se identifica una variable: Gestión Administrativa del departamento de Recursos Humanos; planteándose como Objetivo General: Analizar la gestión administrativa del área de Recursos Humanos de las PYMES de suministros electrónicos del sector norte de Guayaquil para detectar falencias e inconvenientes con el fin de proponer un plan estratégico que permita mejorar de forma eficaz y eficiente los procesos actuales; llegando a la conclusión que: En el diagnóstico interno y externo de la situación se pudo identificar, observar y evaluar los puntos críticos de la problemática, las fortalezas y debilidades que tenía la gestión administrativa del área de Recursos Humanos en las PYMES, en ello se evidenciaba la parcialidad que tenía los procesos de selección, remuneración, beneficios, capacitación y seguridad del personal.

En Costa Rica se realizó una tesis de investigación en la Universidad de Costa Rica para obtener el título de master En Dirección de Empresas, con el nombre de Desarrollo y Fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en la empresa Curtiss Wright Costa Rica, S.A.

Sus objetivos fueron: Elaborar una estrategia de gestión de recursos humanos, mediante el análisis de los enfoques teóricos modernos para fortalecer la gestión de recursos humanos y su papel estratégico en la empresa.

A manera de conclusión se encontró que la gestión de recursos humanos constituye una función sustancial en relación con el crecimiento de cualquier organización,

por ese motivo, todo esfuerzo enfocado en fortalecer o desarrollar esta gestión tendrá un impacto en los colaboradores y su desempeño diario. (Saborío , Castro, & Cascante , 2014, pág. 232).

En Nicaragua se realizó una investigación por el Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo, por autores (García Prado & Cortéz, 2011) con el tema de Mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores del sector salud: El caso de Nicaragua, donde se aborda las siguientes conclusiones:

Una inadecuada política de gestión de los recursos humanos y el marco normativo en vigor están aportando al deterioro de las normas profesionales entre los trabajadores de la salud. Por su parte, la debilidad administrativa de los SILAIS determina que esta instancia no esté jugando un papel estratégico en la supervisión y apoyo a los hospitales públicos y, por tanto, eso no ha permitido que los convenios de desempeño entre el MINSA y el SILAIS fueran eficaces en la mejora de la prestación de servicios de salud a nivel local.

Como un paso hacia la solución, se requiere capacitar al personal de todos los niveles de los SILAIS, con el apoyo del MINSA, para fortalecer su funcionamiento en la administración y en la supervisión de esta en los hospitales. Esto permitiría sentar las bases para llevar a que los convenios de desempeño o gestión se realicen no solo entre el MINSA y los SILAIS, sino también entre estos y el nivel hospitalario. Tal cosa fomentaría, al nivel hospitalario, tanto nuevas estrategias de gestión como su financiación en base a resultados.

UNAN-MANAGUA FAREM MATAGALPA Según (López Centeno & Lúquez González, 2016) en su Monografía para optar al título de licenciadas en administración de empresas, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Unan-Managua FAREM-Matagalpa donde establecieron su tema: Influencia del subsistema de retención de recursos humanos en la satisfacción laboral de Agro exportadora Zeas Escobar (ZESCO) Matagalpa; en segundo semestre 2015.

El objetivo general de la investigación es analizar la influencia del subsistema de retención de recursos humanos en la satisfacción laboral de “Agro exportadora ZESCO Matagalpa”, en el segundo semestre 2015.

Su conclusión principal fue: El sistema de remuneración otorgado por la empresa está constituido bajo las especificaciones legales que estipula el ministerio de trabajo, la política salarial implementada por esta se ajusta a las necesidades de los trabajadores; de igual manera cuenta con un buen sistema de prestaciones sociales y premios conteniendo en este los requerimientos necesarios para sus empleados, factores que influyen en la satisfacción de los trabajadores.

Los antecedentes antes descritos fueron de mucha utilidad para saber si ya se había estudiado esta temática y compararlas con la realidad, además para lograr la operacionalización de variables, determinación de subvariables, indicadores escalas, ubicar fuentes bibliográficas, además darán un aporte de la realidad que se vive en el mundo respecto a dicha problemática expuesta en esta investigación.

En la presente investigación se identifican dos variables: “Desafíos que enfrentan las PYMES y Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos.

En la actualidad con la crisis socio-política que enfrenta Nicaragua; las PYMES en el departamento de Matagalpa se han visto en la necesidad de buscar nuevas formas para mantener a su Recurso Humano y así enfrentar los desafíos que este origino.

Para poder aplicar los instrumentos es necesario conocer los conceptos básicos relacionados con dicha temática de investigación para tener una clara idea de la información que se espera obtener; así mismo parte de esta investigación está basado en los antecedentes encontrados los cuales coinciden con los desafíos de las PYMES y el mantenimiento de Recursos Humanos a nivel Internacional, Latinoamericano, Centroamericano, Nacional y local, los cuales exponen sus objetivos y conclusiones las cuales servirán de guía para encontrar posibles soluciones a los desafíos que enfrentan las PYMES en el Departamento de Matagalpa.

Con el propósito de encontrar soluciones efectivas a los desafíos que enfrentan las PYMES en el Departamento de Matagalpa en el año 2019 durante la actual crisis que enfrenta el país.

Esta investigación lleva por tema desafíos que enfrentan las PYMES para el mantenimiento de los Recursos Humanos en el departamento de Matagalpa en el año 2019 donde se identificaron las siguientes variables:

- Desafíos enfrentan las PYMES.
- Mantenimiento de Recursos Humanos.

Esta investigación según su enfoque filosófico es cuantitativa con elementos cualitativos.

Investigación cuantitativa: se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. (Bernal Tórrez, 2010, pág. 60).

La investigación cuantitativa mide las características de un fenómeno, además se integran un grupo de postulados que tienen relación entre las variables estudiadas de forma deductiva.

Esta investigación es cuantitativa, partiendo de que se miden las variables objeto de estudio a través de sus indicadores, a cuyos datos se les asignan valores, se integran en una encuesta y los datos obtenidos son procesados por medios estadísticos, expresándose sus resultados en términos porcentuales.

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

La investigación cualitativa solo se profundiza en temas específicos, califica y describe unos fenómenos sociales a partir de características, a través de los mismos elementos que se encuentra en la situación.

La investigación cualitativa sirvió como un complemento a los datos cuantitativos por medio de la información obtenida a través de la entrevista al gerente y guía aplicada por los investigadores, ambos instrumentos arrojaron datos de tipo cualitativo, que confirman y enriquecen el análisis de la información, para una mejor comprensión del fenómeno objeto de estudio.

Según su nivel de profundidad es una investigación de tipo descriptivo.

Las investigaciones descriptivas miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar (Baptista, Fernández., & Hernández., 2004, pág. 45).

Las investigaciones descriptivas se nombran así por el hecho de que miden y evalúan aspectos sobre las variables a investigar.

Se aplica la descripción desde el momento se trata de describir cualidades, características de las variables objeto de estudio, a fin de lograr una idea clara y precisa de aquellos aspectos propios del fenómeno objeto de estudio, como fueron los desafíos que enfrentan las PYMES para el mantenimiento de los recursos humanos.

Según su diseño es una investigación no experimental.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Baptista, Fernández., & Hernández., 2004, pág. 118).

En la investigación no experimental no se manipulan las variables, Lo que hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

En esta investigación no se manipularon deliberadamente las variables, solo se observaron en su ambiente natural, interpretando, los datos obtenidos por medio de diferentes instrumentos.

Según su extensión esta investigación es de corte transversal.

Investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Baptista, Fernández., & Hernández., 2004, pág. 120).

Con la investigación transversal se describen las variables en un momento determinado y de igual forma se analiza la incidencia.

La investigación es de tipo transversal, ya que se investigó el comportamiento de las variables objeto de estudio, durante el año 2019.

Población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo. (Bernal Tórrez, 2010, pág. 160).

Se refiere así que la población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

La investigación estará dirigida una población de 18 trabajadores de la empresa Materiales de Construcción Norteños S.A.

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 Tórrez, 2010, pág. 161).

La muestra es la porción mediante el cual se estudia a una determinada población con el fin de analizar y observar la magnitud del estudio según sus variables.

El muestreo es indispensable para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo. Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población.

Para lo que se aplicará la siguiente formula. (Bernal Tórrez, 2010, pág. 183).

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

Dónde:

n: tamaño de la muestra =?

N: tamaño de la población = 18

Z: nivel de confianza = 1.90

P: probabilidad de éxito = 0.5

(1-P): probabilidad de fracaso

LE: precisión (error máximo admisible).

Entonces:

$$n = \frac{(18)(1.90)^2 (0.5)(1 - 0.5)}{(18 - 1)(10.52) + (1.96)^2 (0.5)(1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{(69.1488) (0.25)}{0.884 + 0.98}$$

$$n = \frac{17.28772}{1.864}$$

$$n = 9.2742 = 10$$

Se trabajará con una muestra de 10 trabajadores de los 18 que son totalidad de la población de la empresa Materiales de Construcción Norteños S.A.

Para la recopilación de datos se utilizarán el método científico y empírico.

El método científico es el conjunto de etapas y reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación, cuyos resultados sean aceptados como válidos para la comunidad científica. (Bernal Tórrez, 2010, pág. 68).

El método científico se caracteriza por las diferentes etapas que lleva su proceso cuando se realiza una investigación, cabe destacar que este procedimiento tiene que ser válido por la ciencia ya que su principal característica es de carácter científico.

Para cualquier investigación es de suma importancia el carácter científico ya que en este se busca generalidades más amplias, es decir indagaciones más allá de lo empírico o lo cotidiano siendo este mayor fuente de información y mayor posibilidad de respuestas a interrogantes.

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

Toma las conclusiones en general para obtener diversas respuestas. El método parte del análisis de los principios, teoremas, leyes, entre otros, de aplicación universal y de comprobada validez, para adaptarlos a soluciones o hechos particulares.

Se refiere a la obtención de conclusiones generales para extraer los diferentes resultados. Este método se comienza con el estudio de los postulados, teoremas, leyes, principios, entre otros, de adaptación mundial y de certificada validez, para adaptarlos a las soluciones y hechos particulares.

Método inductivo este utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. (Bernal Tórrez, 2010, pág. 59).

Este método aplica el razonamiento para conseguir las conclusiones que inician de sucesos particulares certificado como válidos, para entrar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.

Es un método en el que se debe adaptar el razonamiento para lograr recibir conclusiones que inician de sucesos comunes que son certificados como válidos, lo que permite obtener las conclusiones que se adapten a un carácter general.

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

Une los componentes divididos de un objeto de análisis para estudiarlo en su totalidad.

Este Método une todos los componentes de un elemento de estudio que se encuentra disperso, lo cual permite que con su integración sea un objeto de análisis en su totalidad.

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).

El método empírico permite que la información sea obtenida mediante la experiencia u observación, de tal manera que dé respuesta a la incógnita específica o una hipótesis.

El método empírico indica que la información de estudio sea tomada mediante la experiencia u observación, con el propósito de encontrar respuestas a las preguntas específicas o hipótesis.

En esta investigación se aplicarán tres instrumentos para la obtención de información las cuales son: la encuesta, la entrevista y la guía de observación.

Encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas

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

La encuesta es una estrategia para recopilar información que se utiliza, aunque cada vez pierde mayor credibilidad por la importancia que le dan las personas encuestadas. La encuesta se basa en un cuestionario o grupo de preguntas que se realizan con el propósito de conseguir informaciones de las personas.

La encuesta es utilizada como estrategia para recopilar información necesaria del objeto de estudio, aunque este ha perdido validez por la falta de seriedad con la que es tomada por parte de los encuestados. La aplicación de encuesta se realiza mediante un cuestionario o número específico de preguntas que se elaboran con el propósito de obtener información de las opiniones brindadas por los encuestados.

Dicha encuesta fue aplicada a los 18 trabajadores de la empresa Materiales de Construcción Norteños S.A.

Entrevista es la técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. (Bernal Tórrez, 2010, pág. 194)

La entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que ameritan ser fuente de información en este caso fue aplicada a la Gerente y Propietaria de la empresa Materiales de Construcción Norteños S.A.

Esta técnica está orientada a entablar una relación directa con el individuo que se considera potencial fuente de información.

Observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado. (Bernal Tórrez, 2010, pág. 194).

La observación directa cada vez se va considerando de mayor validez y su uso tiende a generalizarse, debido que genera conseguir información directa y valida, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento que haga unir elementos del objeto de estudio y sea controlado.

La Observación directa hoy en día es una de las técnicas más confiables para obtener información del objeto de estudio, al considerar que permite comprobar la información de los encuestado o entrevistado, esta debe aplicarse por medio de un proceso de elementos de objeto de análisis controlados.

Obtención de información: es un aspecto muy importante en el proceso de una investigación tiene relación con la obtención de la información, pues de ello dependen la confiabilidad y validez del estudio. Obtener información confiable y válida requiere cuidado y dedicación. (Bernal Tórrez, 2010, pág. 191).

Es de apariencia muy importante en el transcurso de una investigación y tiene que ver en conseguir la información, pues de ello depende la certificación de estudio. Conseguir información verídica requiere de mucha cautela y empeño.

La obtención de información es muy importante en la realización de una investigación, pues de ella depende la confiabilidad y certificación que pueden dar los evaluadores. Conseguir información válida y transparente emite seguridad en el análisis y esto requiere mucha precisión, cuidado y dedicación en su aplicación.

Tratamiento de información esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos. (Bernal Tórrez, 2010, pág. 198).

Es una parte del proceso de investigación que se basa en procesar datos (divididos, desordenados, individuales) consiguiendo de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, alcanzando generar resultados (datos unidos y ordenados), a partir de

los cuales se aplicaran análisis de acuerdo a los objetivos y las hipótesis o interrogantes de la investigación realizada, o de ambos.

Es la fase del proceso de investigación que sirve para procesar datos que no se encuentran en estado adecuado para ser analizados, de tal manera que mediante la población el objeto de estudio durante el trabajo de campo tiene como propósito ordenar y seleccionar de manera coherente los resultados obtenidos, lo que permitirá un mejor estudio de los objetivos y las hipótesis o interrogantes de la investigación realizada.

En el procesamiento y análisis de la información se trabajará con el programa de EXCEL para efectuar un análisis estadístico a través de gráficos que brindaran mayor conocimiento de la situación de la empresa en términos de desafíos para el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos.

Se trabajará con el programa EXCEL, para realizar un análisis estadístico a través de gráficos que otorgan más conocimiento del momento que atraviesa la empresa en relación a los desafíos para el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos.

Con el programa EXCEL se realizarán trabajos de análisis estadísticos presentados por medio de gráficos que otorgarán mayor información y conocimiento de la situación actual que atraviesa la PYMES en relación al desafío para el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos.

II. JUSTIFICACIÓN.

El presente estudio acerca de los desafíos que enfrenta la empresa Materiales de Construcción Norteños S. A para el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, Del municipio de Matagalpa, del Departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Se lleva a cabo con el propósito de analizar los desafíos que enfrenta gestión de los Recursos Humanos, para el mantenimiento de los mismos, en las empresas del departamento de Matagalpa dentro del marco de la situación económico social y política que está atravesando el país y de qué manera la empresa Materiales de Construcción Norteños S.A pueden mantener al recurso humano estable, que ideas, acciones y aportes se deben tomar para enfrentar los desafíos que presenta la situación actual.

Realizar esta investigación es de vital importancia ya que de esta manera se pretende implementar nuevos aportes que faciliten y ayuden a las empresas a tomar decisiones, que logren satisfacer tanto las necesidades de los colaboradores de mantener un empleo, como de los empleadores a saber cómo aprovechar al máximo el activo más importante que puede tener una empresa como lo es el Recurso Humano.

Aún más importante es demostrar que ante las adversidades que se presentan actualmente, las organizaciones y empresas no subsisten solo del capital económico, sino de las diferentes capacidades que pueden tener sus colaboradores y el provecho que se puede obtener de ellos. Si se aplican nuevos métodos dinámicos para mayor productividad, crear nuevas metas, explorar más los alrededores, no esperar que las oportunidades lleguen, sino salir a buscarlas y animar al “si se puede”, este reto conllevará a que las empresas evolucionen ante la situación actual, porque la evolución empresarial mediante los aportes es la sostenibilidad para el futuro.

Esta investigación será de gran impacto para la empresa Materiales de construcción Norteños S.A, porque a partir de este estudio la empresa podrá tomar acciones para la mejora de condiciones que está generando la problemática en estudio, además retener a su personal de manera satisfecha en su labores y con un alto desempeño, de igual manera, servirá de fuente de información y experiencia a los autores

al poner en prácticas los conocimientos adquiridos en el proceso de formación al abordar tema de interés social para los futuros administradores.

Beneficiará también a los estudiantes en proceso de formación, en las asignaturas de técnicas de redacción, investigación documental, metodología de la investigación, investigación aplicada y formas de graduación, ya que servirá de material de apoyo para futuros trabajos investigativos, y a los docentes de estas asignaturas; Este estudio además es un aporte para que otras PYMES tomen medidas para enfrentar estos desafíos a partir de los resultados de este estudio.

Servirán principalmente a la empresa estudiada, en este caso Materiales de Construcción Norteños S.A.

III. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.

Objetivo General:

Analizar los desafíos que enfrenta la empresa Materiales de Construcción Norteños S.A en el subsistema de mantenimiento de los recursos.

Objetivos Específicos:

1. Identificar los diferentes desafíos que enfrenta la empresa Materiales de Construcción Norteños S.A en el mantenimiento de los recursos humanos.
2. Describir el subsistema de mantenimiento de recursos humanos implementado por la empresa Materiales de Construcción Norteños S.A.
3. Valorar los desafíos que enfrentan la Empresa Materiales de Construcción Norteños S.A, en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos.

VI. DESARROLLO DEL SUBTEMA.

Clasificación de las PYMES.

Se clasificarán como pequeñas y mediana empresa las personas naturales o jurídicas que cumplan con los siguientes requisitos. La clasificación de cada PYME en la categoría correspondiente a pequeña y mediana se ha conforme a los parámetros indicados.

Tabla N° 1: Clasificación de las PYMES.

Variables	Pequeña empresa	Mediana empresa
Número total de trabajadores	6-30	31-100
Activos totales (córdobas)	Hasta 1.5 millones	Hasta 6 millones
Ventas totales anuales (córdoba)	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley N°645, Arto. 3 (2008)

Se refiere a los micros medianas y pequeñas empresas que comercializan en los diferentes sectores, clasificados dependiendo de los trabajadores permanentes, activos totales y ventas anuales de la empresa.

El departamento de Matagalpa en su gran mayoría en el sector comercio cuenta con PYMES, las cuales han nacido del emprendedurismo de hombre y mujeres trabajadores quienes buscan el sustento de sus familias por medio del rubro en el que se ha especializado de manera empírica o científica.

Haciendo referencia a la empresa en estudio Materiales de construcción Norteños S.A, se clasifica como una pequeña empresa PYME comercial, ya que es una empresa comercial que ofrece productos industriales además cuenta con 18 trabajadores, sus activos totales en córdobas son de aproximadamente 1 millón y sus ventas totales anuales son de 3 millones.

Generalidades de la empresa.

La PYMES Materiales de Construcción Norteños S.A nace del emprendedurismo de la joven Yaosca Lissette Moreno Fernández en febrero del 2009, con una inversión inicial de 6 Millones de Córdoba dirigido al Comercio y distribución de productos ferreteros y materiales de construcción al por mayor y al detalle; actualmente está ubicada de Gasolinera UNO Las Marías 150mts al Norte y cuenta con 18 trabajadores. Realizan un aproximado de ventas anuales de 40 Millones de Córdoba por lo que de acuerdo a la Ley de las PYMES se clasifica como una mediana empresa.

4.1 Desafíos que enfrentan las PYMES.

La exitosa labor que desempeñan los ejecutivos comprometidos con el trabajo que realizan estos grupos, coadyuvan con prácticas que requieren de un apoyo sostenible, que les brinden los recursos necesarios para lograr eficazmente altos niveles de competitividad, que les permitan enfrentar desafíos generados de su entorno económico y del mercado global. (Alvarado , 2017).

En ese sentido la autora refiere que depende de las acciones que realicen los ejecutivos de las diferentes PYMES para que las mismas se destaquen entre la competencia, estas acciones requieren del indispensable apoyo de los diferentes recursos que la componen.

Es necesario que la administración de cada PYMES realice un diagnostico intensivo de la situación actual de la misma, para resaltar las debilidades que está presentando tanto en los recursos humanos, financieros, en innovación, productividad, capacidades y competitiva; adicionalmente podrá proponer posibles soluciones a los desafíos enfrentados, gestión que podrán ser exitosa dependiendo de la calidad del trabajo de la administración dentro de la empresa.

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 & Keith, 2008, pág. 32).

Todas las PYMES y sus órganos de ARH son susceptibles a la influencia del ambiente externo dado a que funcionan como sistemas abiertos donde entran Recursos Humanos, conceptuales que van a influir en la cultura organizacional de dicha PYMES, donde es necesario tomar medidas de carácter proactivo para hacer frente a posibles amenazas.

Cuando se habla de desafíos del entorno que van a penetrar el ambiente de las empresas o sea se habla de la influencia de la globalización, avances tecnológicos, transculturización, La tecnología también está cambiando la cultura de trabajo; Por ejemplo, las telecomunicaciones facilitan bastante que muchas personas trabajen en casa, facilita también la manera de hacer publicidad por medio de redes sociales haciendo más fácil la interacción entre trabajador y cliente. Además, se convierte en un factor de distracción de los trabajadores durante la jornada de trabajo, la cual no es aprovechada en totalidad, por lo que la ARH debe establecer medidas que conduzcan a un aprovechamiento pleno de sus recursos.

4.1.1.1 Desafíos externos.

Toda empresa necesita considerar factores macro ambientales tales como: políticos, económicos, éticos socioculturales ambientales, tecnológicos, demográficos, industriales y legales. Se trata de un nuevo desafío para las empresas, que con frecuencia se encuentran demasiadas 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 & Keith, 2008, pág. 40).

Los cambios en el ambiente externo de la empresa, han ejercido profundos efectos sobre el tipo de personas que necesita la organización, el grado de preparación que se espera de ellos y el desempeño necesario. La tarea de los profesionales de la administración del capital humano es responder a estos cambios y ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

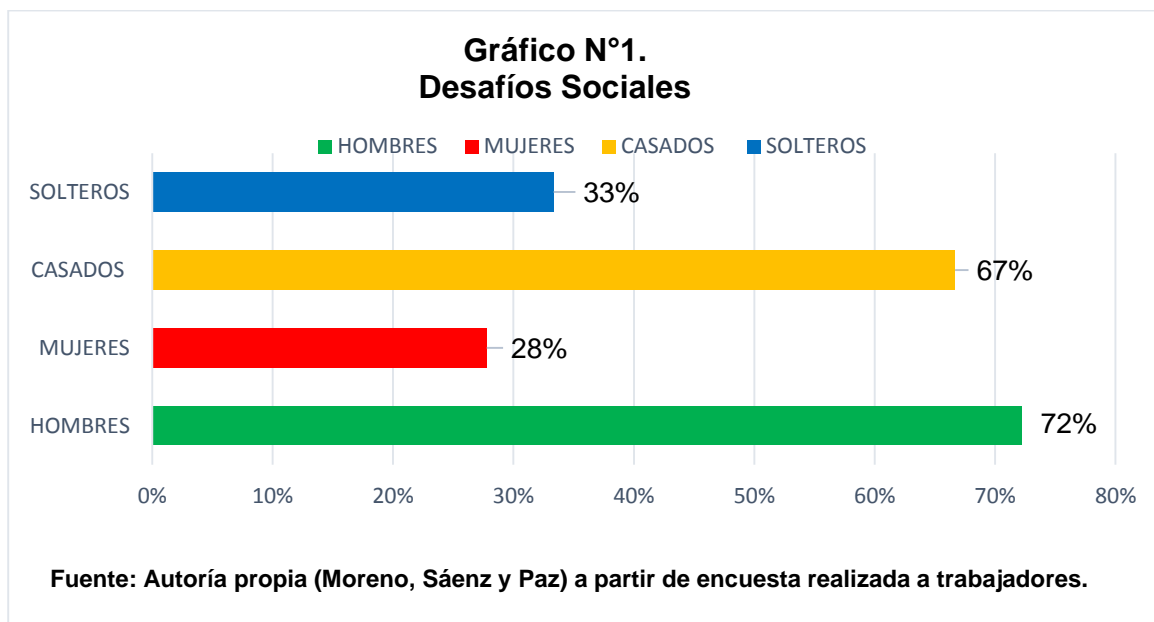
Hoy en día, la empresa Materiales de construcción Norteños S.A se ha visto obligada a adaptarse a los cambios, entre ellos se tiene como ejemplo a utilizar nuevos canales de comercialización (web/internet y redes sociales), teniendo que aprender a decidir cómo invertir y utilizar nuevas tecnologías, y a competir y a capacitar a sus elementos para que puedan responder adecuadamente a los cambios y desafíos que muy frecuentemente están ocurriendo en el país.

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 & Keith, 2008, pág. 42).

Además (Schuler Randall S, E Jackson, Valle Cabrera , & Dólan L, 2007, pág. 15). , Afirma: Los cambios que se han producido y están produciéndose en los ámbitos cultural y educativo, así como en la estructura social, han resaltado la importancia de la gestión de los recursos humanos. Por ejemplo, hemos asistido a un crecimiento importante de la población activa como consecuencia de la incorporación de la mujer al mundo del trabajo.

Se entiende entonces que la mujer ha venido a formar parte fundamental en nuestra sociedad para producir cambios en lo educativo, cultural, estructura social e incluso ella es una parte indispensable dentro de la administración de recursos humanos.



Así lo demuestra la encuesta realizada en la empresa “Materiales de Construcción Norteños”, se encontró que un 72% de hombres, un 28 % son mujeres, casados equivalente al 67%, y un 33 % de personas de dicha empresa son solteros.

En el mismo sentido la Gerente afirma que la empresa se caracteriza por el enfoque de género que toma en cuenta las diferentes capacidades que pueden aportar tanto hombre como mujer a la empresa, desde el uso de la fuerza que es requerida más por la parte masculina hasta aquellas funciones que ambas partes pueden desarrollar de la misma manera.

Se observó que la participación de la mujer en la empresa es tomada en cuenta al momento de contratar personal, ya que esta posee y cuenta con muchas cualidades y capacidades que el hombre tiene, aunque existen áreas de trabajo de requerimiento de fuerza masculina dentro de la empresa, también hay áreas, como ventas de piso, jefa de bodega, donde la mujer es considerada y tiene la capacidad de ejercer dichas funciones.

Tomando en cuenta el criterio de los trabajadores y la Gerente, más lo observado dentro de la empresa, se considera que la mujer es un elemento fundamental dentro de la gestión del recurso humano, además de poseer cargos de gran importancia y responsabilidad.

Se demuestra que en esta empresa es tomada en cuenta la participación de la mujer, pero en un índice bajo debido a las actividades naturales de la misma; sería ideal

que se procure contratar más personal femenino hasta lograr una equidad de género más balanceada.

4.1.1.1.2 Desafíos Cambios Económicos.

La nueva ola de digitalización de la economía está provocando decisivos cambios en el ámbito de los RRHH. Nuevos aires que ya se perciben y que supondrán toda una revolución en el seno de las empresas e instituciones de todo el mundo. En este contexto de cambio, las organizaciones se han dado cuenta de que deben invertir tanto en el capital intangible, que es el talento, como en las infraestructuras necesarias para establecer nuevas políticas laborales, que les permitan elevar el rendimiento de los empleados, innovar y por tanto, ganar en competitividad. (Viladrich, 2019).

Se entiende en este contexto de cambio, que las organizaciones se han dado cuenta de que deben invertir en la contratación de personal con la destreza de ejercer funciones que pueden ser más aprovechadas si dicha persona posee el talento para ello, además demostrar que mediante infraestructuras adecuadas a la naturaleza del trabajo se puede establecer nuevas políticas laborales, que les permitan elevar el desempeño de los empleados, innovar y, por tanto, ganar en competitividad.

Así mismo la Gerente comparte que los desafíos económicos que está enfrentando la empresa son el acceso a créditos bancarios que han disminuido considerablemente, además de las reformas tributarias y por otra parte otro desafío es el incremento de los precios en los productos ferreteros y materiales de construcción, lo que ha provocado un declive en los volúmenes de ventas.

Tomando en cuenta las dificultades sociopolítica y económica que está atravesando el país de Nicaragua, esta empresa debe tomar acciones en la reducción de sus gastos de operación que le permitan oxigenar sus finanzas, sin recurrir al recorte de personal, ya que este puede realizar otras funciones como salir a promover sus productos y servicios de manera que logre la captación de más clientes y así elevar un poco más las ventas.

4.1.1.1.3 Desafíos Cambio Político.

Están constituidos por una serie de regulaciones emanadas de los gobiernos municipales, regionales y centrales cuando los países cambian su estructura de gobierno, el efecto que tienen esas modificaciones sobre las organizaciones internas es muy grande, ya que están integrados por leyes, oficina gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de diversas organizaciones e individuos en la sociedad. (Páez , 2004, pág. 5).

Se entiende que al producirse un cambio de gobierno tanto nacional como municipal provoca a su vez un cambio en las estructuras gubernamentales, en su forma de trabajar en interactuar con las empresas, pueden surgir nuevos grupos de presión como los son los ambientalistas, gremiales que van a limitar la gestión administrativa de dichas empresas.

La Gerente asegura que las decisiones políticas que ha afectado financieramente a la empresa es la reforma a la Ley Tributaria, la cual generó mayor pago de impuesto en la cancelación del pago mínimo mensual.

Es necesario analizar de forma interna de la empresa que las reformas a la ley tributaria no deben verse totalmente como una amenaza para los trabajadores o la misma empresa, si bien produce un efecto en el alza de los productos, dicha modificación viene a beneficiar en los diferentes servicios públicos a las familias nicaragüenses.

4.1.1.1.4 Desafíos: Cambios Culturales.

Las actitudes que genera la cultura de una sociedad pueden constituir elementos de importancia para el desempeño de una organización. Por ejemplo, la actitud básica del público ha variado en los últimos años con respecto a la mujer profesional joven. Un cambio de este tipo puede ejercer profundas modificaciones en la manera en que una empresa sirve a la comunidad. (Werther & Keith, 2008, pág. 45).

Se entiende que la población tiende a variar con respecto a la participación de la mujer en los diferentes sectores de la sociedad lo cual puede dar elementos para un mejor desempeño de la misma dentro de cualquier institución.

Según la Gerente los cambios culturales ayudan a mejorar el desarrollo de la empresa; esto debido que la introducción de nuevos productos o nuevos diseños exigen una mayor preparación para ser presentados a los clientes, por esto se toman decisiones en los métodos y funciones de trabajo para ofrecer mayor productividad dentro de la empresa y un mejor servicio a los clientes.

Al relacionar la información dada por la Gerente se pudo observar que los empleados de la empresa se encuentran capacitados e informados de la mayoría de los productos que ofrecen, además de aquellos productos recién incorporados al inventario los cuales son ofrecidos y recomendados de acuerdo a sus características y beneficios, lo que permite a los clientes tener otra experiencia de conocer la funcionalidad de productos nuevos en el mercado.

El resultado de la entrevista con lo observado demuestra que la empresa tiene claro el objetivo de estar dispuesta a ser parte de los cambios culturales, de modo que estos cambios exigen una actualización de capacitarse e informarse de las características de la empresa y sus miembros (Ver Anexo 19, 20, 21) para así poder dar mejor resultados en el desempeño productivo y asesoramiento a los clientes.

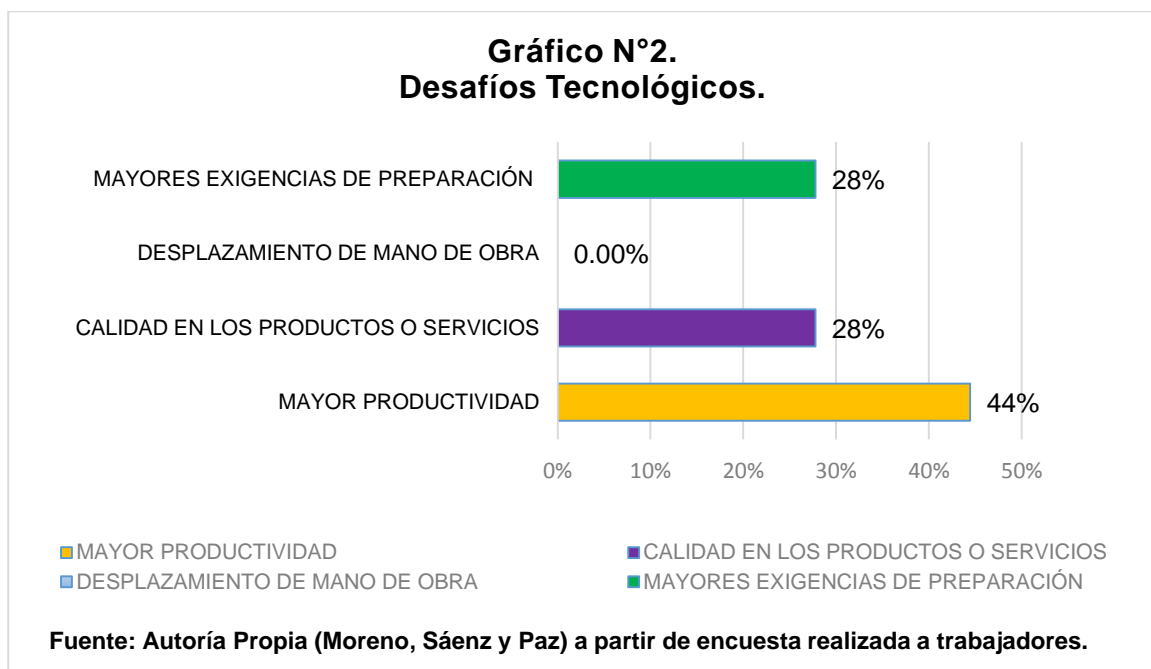
Es necesario que continúen con esta perspectiva para un mejor desarrollo empresarial, esto permitirá un mayor posicionamiento en el mercado.

4.1.1.1.5 Desafíos cambio tecnológico.

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 las empresas se incorporan a nuevas tecnologías requiere trabajo altamente calificado y personal con preparación y actitud hacia la mejora y ampliación de conocimientos y experiencia, cuando la gestión de recursos humanos se apoya en las nuevos cambios tecnológicos 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. (Dominguez, 2008, pág. 90).

Se entiende entonces que 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 las empresas se incorporan a nuevas tecnologías requiere trabajo altamente calificado y personal con preparación y actitud hacia la mejora y ampliación de conocimientos y experiencia.



En los datos reflejados en el Gráfico No 2, se evidencia que el 44% de los encuestados aseguran que la empresa ingresa nueva tecnología para mayor productividad, así mismo el 28 % de los trabajadores afirma que lo hacen para dar un servicio de calidad, y para mayores exigencias de preparación de la fuerza de trabajo.

Según la Gerente los efectos que han producido la introducción de nuevas tecnologías para mejorar la productividad de la empresa son para dar mayor rapidez en la atención al cliente gracias a sistemas de facturación y maquinaria que permite rediseñar un producto tal como el de las pinturas.

Se observó que la empresa cuenta con sistemas computarizados de facturación y con equipos que permiten ofrecerle al cliente una variedad de opciones en colores de

pintura preparada que muy poco es ofrecida por la competencia, lo que permite ser una referencia en el mercado, generando así una mayor productividad para la empresa.

Se puede afirmar que lo corroborado en la encuesta, entrevista y lo observado coinciden, de tal manera que le permitirá a la empresa un nivel más alto en el desempeño laboral de parte de sus empleados y un mayor prestigio para la empresa.

La empresa debe mantenerse a la vanguardia en cuanto a la tecnología, desde los sistemas de facturación hasta los productos que ofrece; el cliente siempre busca lo mejor y lo actual por lo tanto debe abastecerse siempre con productos de mayor calidad y servicio.

4.1.1.1.6 Desafío: cambios ecológicos.

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

Se entiende por cambio ecológico las obligaciones que deben tomar los empresarios para reparar los daños ocasionados al sistema medioambiental en consecuencia de las actividades irresponsables que toma la empresa para la realización de sus funciones.

Según encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Materiales de Construcción Norteños S.A. el 100% de los empleados coincide en que la empresa no realiza ninguna práctica en beneficio del cuidado del medio ambiente (Ver Anexo 5).

En entrevista a la Gerente añade que la empresa se ha responsabilizado con el cuidado del medio ambiente manejando de manera adecuada los productos químicos,

además se tiene el cuidado de tener un espacio adecuado que no permita que esté expuesto al exterior y se encuentre bajo temperaturas acorde a su uso.

Se observó que se almacena, manipula y aplican los productos contaminantes de manera responsable, además de brindar el equipo de protección adecuado a cada empleado.

Existen diferentes criterios de empleados y el propietario en cuanto a los riesgos que puede sufrir el medio ambiente mediante la contaminación, o bien la conservación que se puede dar al mismo.

Es indispensable que los trabajadores conozcan los riesgos de una mala manipulación de los productos y el daño que podrían causarle al medio ambiente, la empresa debe contar con un plan de prevención de contaminación al medio ambiente y dentro de la empresa, desde la manipulación hasta la manera de desechar los mismos, así como dar charlas de concientización a los trabajadores que den explicación a los clientes de dichos riegos.

4.1.1.1.7 Desafíos: del sector gubernamental.

Todos los desafíos que generan los gobiernos de cada país que constituyen el llamado del gobierno oficial. El gobierno de cada país y las autoridades de distintos niveles y organismos establecen normas dictan parámetros y en general tienden a influir de manera directa en la relación de la empresa. (Hernández, 2016)

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, p. 42)

Es decir, los cambios gubernamentales son modificaciones ya sea en el funcionamiento del país en base al sector público y privado los cuales definitivamente

obliga a las organizaciones a hacer cambios en la administración de sus recursos especialmente al verse afectados por nuevas reformas de ley.

La Gerente expone que los aspectos que han impactado las reformas gubernamentales a la empresa han sido afectados por las leyes tributarias y seguro social, lo cual ha generado mayor pago de impuestos que genera incluir alza en los productos, además de la inclusión del IVA a productos que eran exonerados.

Sería importante que la empresa estudie y analice que beneficios podrían conllevar las reformas a las leyes tributarias y del seguro social, para concientizar a los trabajadores, ya que la falta de información puede crear duda e inseguridad interna dentro de la empresa tanto al gerente como empleados y de esta manera prevenir que se realicen recortes de personal o abandono a los puestos de trabajo dentro de la empresa. Además, se podría realizar negociaciones con los trabajadores con el fin de congelar salarios a cambio de no despedir a empleados.

4.1.1.2 Desafíos Internos.

Estos derivan de que por lo general las organizaciones se plantean múltiples objetivos que no siempre armonizan entre sí. Los desafíos de carácter interno surgen de factores como los sindicatos. Cuando una organización tiene un sindicato activo, la capacidad y habilidad para conducir las negociaciones obrero-patronales asumen importancia vital (Becerra, 2015)

Los sindicatos ostentan la representatividad de los trabajadores. Es decir, que actúan en nombre y por cuenta de los mismos, ellos son quienes negocian por todos siempre velando por los intereses comunes de los empleados en las Empresas.

El Código del Trabajo reconoce el derecho constitucional de los trabajadores y empleadores a constituir sindicatos, que a su vez pueden unirse a las federaciones y confederaciones. Además, establece todos los requisitos, beneficios, obligaciones y prohibiciones de estos sindicatos y fuertemente castiga las prácticas antisindicales en las empresas, por lo que es necesario que los gerentes estén especialmente interesados en cumplir los derechos de los trabajadores.

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 internalización de la actividad económica, el incremento en la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales. Para enfrentar estos desafíos se requiere que el departamento de administración de capital se organice de manera que pueda alcanzar sus metas y apoye de forma adecuada las labores de los gerentes operativos. (Werther & Keith, 2008, pág. 23).

Para poder enfrentar los desafíos del capital humano es necesario que la empresa esté al tanto del creciente nacimiento de nuevas empresas que se posicionan como una competencia y adaptarse a las reformas o regulaciones del sector oficialista, de tal manera que una buena organización con metas y objetivos propuestos pueda hacer frente a estos desafíos.

La Gerente considera que el desafío que actualmente enfrenta la empresa para el capital humano, es evitar el recorte de personal, ya que se implementó omitir el servicio gratis de cafetería a clientes y trabajadores, además de disminuir el tiempo del personal de seguridad en el día, también disminuir la utilización de luz y dejar de pagar los planes de celular que la empresa les otorgaba a los empleados. Todo esto para bajar los costos de operación y equilibrar los gastos sin necesidad de realizar recorte de personal.

Es necesario que la empresa además de las acciones tomadas para evitar el recorte de personal, promueva a sus empleados a realizar otras funciones que le permitan mayor captación de clientes y por ende elevar las ventas de tal manera que esto permitirá mayor estabilidad financiera sin necesidad de hacer un recorte.

4.1.1.2.2 Desafíos de la Productividad

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del

individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que va desempeñar. (Chiavenato I., 1999, p. 34).

Generalmente la productividad se mide en el esfuerzo de cada persona para cumplir una función, lo cual es el valor de la recompensa que pueda recibir según el esfuerzo que haga para cumplirlo. Este esfuerzo comprende las capacidades y habilidades que la persona puede tener para cada función.

Según encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Materiales de Construcción Norteños S.A refleja que el 100% de su trabajo es medido por el tiempo y por sus funciones. (Ver Anexo 6).

La Gerente explica que el desempeño de los trabajadores es medido por función y tiempo, además de esto, también cuenta con un tiempo específico para realizarlas, lo que permite medir su desempeño.

Se observa que las afirmaciones de ambas partes son verdaderas, de modo que la Gerente se encarga de hacer personalmente la supervisión en las diferentes áreas en que se desempeñan los trabajadores.

Efectivamente hay supervisión durante la jornada laboral de la empresa, pero esta es realizada por la Gerente, quien cuenta con poco tiempo disponible para hacerlo, debido a esto es necesario que la empresa contrato un recurso humano destinado a realizar dicha función.

La administración de la empresa debe estar al tanto del avance de las operaciones de las diferentes áreas de la misma y para esto debe contar con una persona destinada para supervisar la productividad de los trabajadores que deben cumplir en tiempo y forma con sus labores para evitar atrasos tanto en entrega de pedidos como en cierres mensuales.

4.2 Subsistema de Mantenimiento de los Recursos Humanos.

Desde el punto de vista de los Recursos Humanos, una organización es viable no solo si capta y emplea sus Recursos Humanos de manera adecuada, si no que los mantiene también en la organización. El mantenimiento de los Recursos Humanos exige una serie de cuidados especiales, dentro los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo. Los temas de compensación y planes de beneficios sociales forman parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus miembros, con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados e inducirlos a permanecer en la institución y sentirla suya (Chiavenato I. , 2001, pág. 398).

Se entiende que el mantenimiento de los Recursos Humanos exige una serie de cuidados especiales, dentro los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo, para mantener al personal satisfecho y motivado.

Es necesario que las empresas tengan conocimientos de como retener a sus colaboradores, como motivarlo, lograr que se empoderen de la empresa para lograr los objetivos, los organizacionales y los de los trabajadores, con el propósito de llevar al éxito a esta empresa, para lograr esto el responsable de la Administración de los Recursos Humanos debe poseer vastos conocimientos de la Gestión de la ARH, es indispensable tener personal capacitado para desempeñar sus funciones.

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 I. , 2007, pág. 234).

Se trata de la manera en que es pagado el empleado por realizar una actividad la cual es negociada con anticipación.

En la actualidad difícilmente se realizan trabajos gratis, generalmente se hacen arreglos de pago el cual puede ser económico o en especies en las empresas suele ser de manera formal por medio de la firma de contratos donde se establece el monto a recibir, deducciones, fechas de pago entre otras especificaciones.

4.2.1.1 La remuneración Económica directa.

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

Se trata de la forma en que el empleado es remunerado por realizar una tarea asignada, esto puede darse en dinero, bonos, premios y comisiones.

Los resultados de la encuesta el cual dice que el 100% de su remuneración es el salario (Ver Anexo 7).

La Gerente afirma que el salario es la única remuneración directa otorgada a los trabajadores.

Se observa en documentación la forma de remuneración directa y coincide con la información brindada por la Gerente.

La empresa debería tomar en consideración el pago de comisión o bonos por cumplimiento de ventas o funciones, esto como una forma de motivación al personal para lograr que den el mayor desempeño posible.

4.2.1.1.1 Salario.

La remuneración monetaria que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo; varios factores internos (organizacionales como el tipo de cargo, política salarial, capacidad financiera y desempeño o competitividad) y externos (ambientales como situación del mercado, economía del país, legislación entre otros) condicionan los salarios y determinan sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos se conoce como la composición del salario (Chiavenato I. , 2007, pág. 234).

El salario o pago en efectivo es el que se le otorga al trabajador por puesto, tareas realizadas u otros servicios, estos pueden ser otorgados por diferentes empresas u organizaciones según sus políticas, capacidad financiera y desempeño competitivo.

La Gerente explica que los parámetros que utiliza la empresa para estipular los salarios son la responsabilidad y demanda del puesto.

La empresa debe de promover aumento de salario por desempeño, es buen método para estimular al empleado a dar un mejor esfuerzo y desempeño para la empresa.

4.2.1.1.2 Premios.

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 I. , 2007, pág. 228).

Se trata de incentivos que no son únicamente salario, vacaciones u otros, son estímulos que la empresa utiliza para motivar a sus empleados e impulsarlos a desempeñarse con más ánimo y entusiasmo.

Según encuesta aplicada a trabajadores demuestra un 100% que asegura que no son premiados (Ver Anexos 8).

La Gerente expone que no se premia a los trabajadores por no contar con un plan dirigido a la apreciación del desempeño de los trabajadores.

Si la empresa no premia a sus trabajadores estos pueden desmotivarse y optar por emigrar a otras empresas por la falta de incentivos, por lo tanto, debería diseñarse un plan donde se les otorgue a los empleados premios que sirvan de motivación, apreciación, que

les haga sentir que son valiosos para la empresa, esto creara un mejor ambiente laboral dentro de la empresa.

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. Las comisiones pueden varias en su estructura y pueden ser lineal, por margen de ventas o por escalas (Roldán, 2019).

Se entiende que se trata de trabajos donde el trabajador desempeña la función de vendedor y el empleador le da un porcentaje por el valor total de la venta o meta, es una forma de estimular el buen desempeño.

La encuesta demuestra que el 100% los trabajadores afirman que no reciben ningún tipo de comisión. (Ver Anexo 9). Así mismo en entrevista afirma que no se otorga pago de comisiones a ninguno de los vendedores.

Aplicar este tipo de pago de remuneración directa en el área de venta, motivará y exigirá más a los vendedores a cumplir con un objetivo de ventas, lo que generará mayor desempeño laboral y mayor volumen en las ventas.

4.2.1.1.4 Bonos.

Son emitidos por alguna entidad financiera y colocados a nombre del portador en el mercado o la bolsa de valores, donde son negociados. El emisor de los bonos recibe una cantidad de capital y se compromete a devolverlo al término de un plazo prefijado, pagando intereses al tenedor en una renta fija o variable. Pueden ser Bonos: Simples, públicos, canjeables, convertibles, cupón cero, bonos de caja, de deuda perpetua o bonos basura (Raffino, 2018).

Los bonos son un tipo de incentivos que se pagan a los empleados por cumplir de manera eficiente determinada tarea o función, esta puede ser otorgada por empresas comerciales o financieras, pueden darse en forma de cupones.

La Gerente explica que a los empleados no se les otorga ningún tipo de bono. Según encuesta aplicada el 100% afirma que no se reciben bonos. (Ver Anexo 10).

Tomando en cuenta la información brindada por la Gerente y los trabajadores entendemos que todo trabajador requiere de motivación de parte de la administración para mantenerlos satisfechos por eso es indispensable que se incluya un plan de incentivos dentro de los planes operativos de la empresa.

4.2.1.2 La remuneración económica indirecta.

Constituye el salario indirecto, resultante de las cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.). (Chiavenato I. , 1999, pág. 41).

Los resultados de la encuesta muestran que un 100% se le remunera con acceso a crédito, otro 100% con precios bajos en los productos y un 100% con descanso semanal remunerado (Ver Anexo 11).

Según La Gerente las remuneraciones indirectas que les brinda a sus trabajadores son acceso a crédito con la empresa, precio especial, descanso semanal remunerado. Se observó que algunos de los trabajadores podían adquirir producto con precios muy favorables y que contaban con descanso semanal remunerado.

Deben de mantener su remuneración económica indirecta y aun buscar nuevas formas de mantener a su personal motivado y a gusto con sus empleadores.

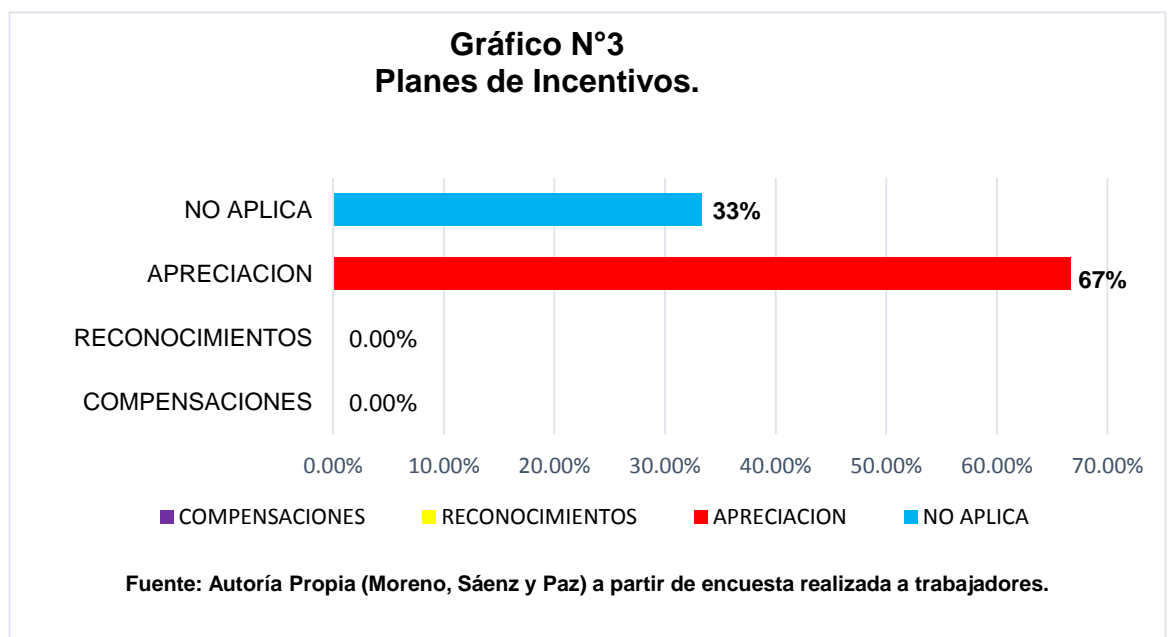
4.2.1.2.1 Por Ley:

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 Moreno , 2003, pág. 243)

En el mismo sentido (Chiavenato I. , 1999, pág. 9) expone que los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales en cuanto a pagos hechos por la organización (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios, etc.). Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro.

El plan de incentivo es una retribución que se otorga de acuerdo a la cantidad y calidad de trabajo para que el empleado se sienta valorado y de lo mejor de sí en el trabajo, este caso generalmente se da cuando el empleado está dispuesto a cooperar en función de mejorar su productividad para la empresa, estos planes pueden ser basados en aumentos de salarios, premios, estabilidad en el puesto, beneficios sociales entre otros.



Un 67% de los encuestados responden que reciben compensaciones y un 33% dicen que no aplican.

En ese sentido la Gerente expone que se da compensación en cuanto a reconocer el desempeño de forma apreciadora.

Según las opiniones recibidas la mayoría de los empleados coinciden con lo expresado por parte de la Gerente; sin embargo, se debe considerar que crear un plan de incentivo es un elemento necesario para un buen ambiente laboral, porque no solo beneficia a los empleados, sino que se vuelve un prestigio para la empresa en el mercado de ofertas laboral.

b. Horas extras.

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

Es trabajo extraordinario el que se realiza en los séptimos días, feriados nacionales y asuetos decretados. No se pueden compensar las horas extraordinarias laboradas con horas trabajadas en jornadas ordinarias, cuando estas hayan sido disminuidas por disposición unilateral del empleador

El número de horas extraordinaria no podrán ser superior a tres horas diarias ni nueve semanales (Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185, Código del Trabajo, Arto.57, 58,59, 2008).

Todo trabajo que se realice fuera de las horas laborales se considera horas extraordinarias, pero no aquellos trabajos que por enmendar un error se debe cumplir con dichas horas. Estas no podrán ser más de tres horas diarias ni más de nueve semanales.

En encuesta aplicada a trabajadores se demuestra que el 100% les son pagadas horas extras por cumplimiento de actividades y acumulación de tareas (Ver Anexo 12).

La Gerente expresa que efectivamente les son pagadas dichas horas extras a los trabajadores

Se puede comprobar por lo expresado por parte de los empleados y la La Gerente que la empresa cumple con lo establecido en la Ley 185 del Código del Trabajo, Además cumplir con el pago de las horas extras y no excederse del máximo semanal, brindará confianza en los empleados y en el momento que les corresponda no tendrán objeción alguna en realizarlas.

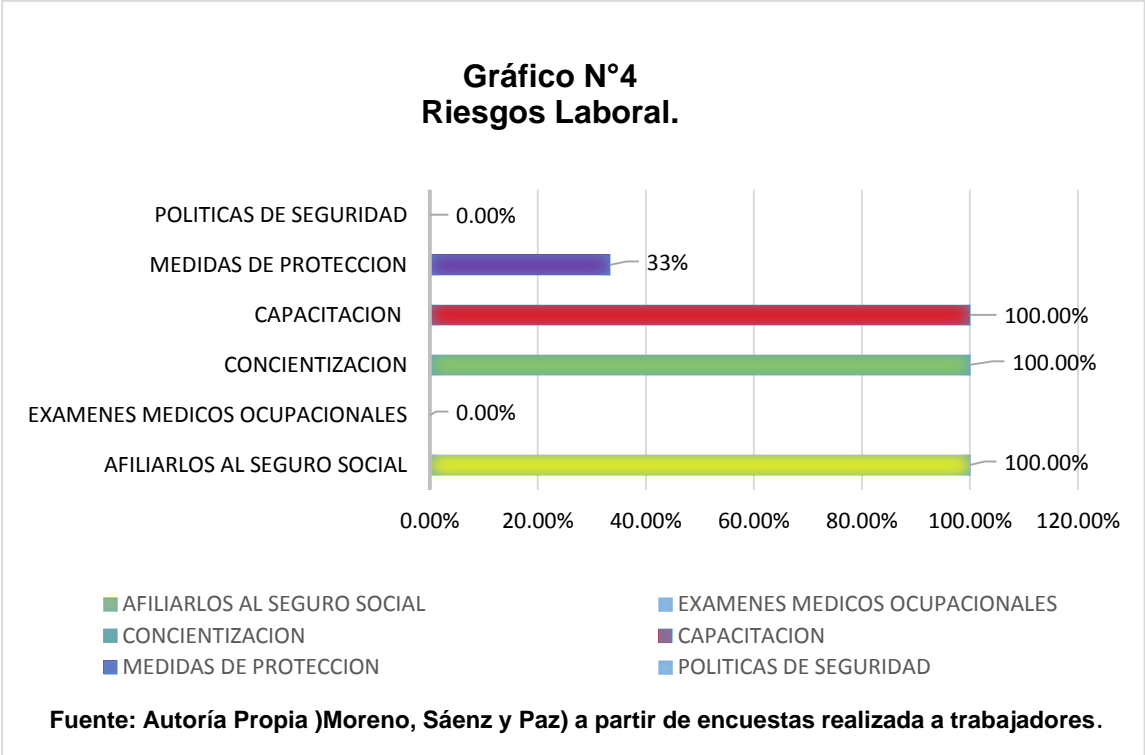
c. Riesgo laboral.

Arto. 320 Cuando el trabajador no esté cubierto por el régimen de seguridad social o el empleador no lo haya afiliado al mismo, o por no haber pagado la cuota en el tiempo y forma correspondiente, este último deberá pagar la atención médica general o especializada, medicamentos, exámenes médicos, tiempo para sanar, prótesis y órtesis, rehabilitación y pagar las indemnizaciones por muerte o incapacidad ocasionadas por el accidente de trabajo o la enfermedad profesional. Asimismo, que se le paguen los salarios y sus respectivas prestaciones de ley. (Ley General de Higiene y Seguridad Laboral, Arto 320., 2007). Así mismo (Chiavenato I. , 1999, pág. 51) afirma que la higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo. Un plan de higiene en el trabajo cubre por lo general el siguiente contenido:

1. Un plan organizado. Incluye la prestación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.
2. Servicios médicos adecuados. Abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario.

Si un trabajador no se encuentra inscrito en el régimen de seguridad social o el empleador no lo afilió al mismo, así como también puede haber incumplido en el pago de

la cuota en el tiempo y forma que le corresponde, el empleador tendrá la exigencia de pagar sus atenciones médicas, así como sus exámenes y cualquier requerimiento que necesite el empleado. Asimismo, también deberá pagar la indemnización por muerte o incapacidad que se pueda ocasionar por algún accidente de trabajo o cualquier tipo de enfermedad, además de cumplir en los pagos salariales correspondientes y sus respectivas prestaciones.



Un 100% de los trabajadores afirma que se le ha afiliado al seguro social, que se les concientiza y que se les capacita mientras que un 33% de los mismos afirma que toman medidas de protección para evitar riesgos laborales.

La Gerente explica que las medidas de prevención de riesgos que tiene establecida la empresa son: Inscripción al seguro social, equipo de seguridad en área de bodega y botiquín de primeros auxilios.

Se logró comprobar que todos los empleados están inscritos en planilla del INSS, además los integrantes del área de bodega cuentan con los equipos de protección adecuados, como se visualizó un botiquín de primeros auxilios.

Toda la información extraída de como cumple con las medidas necesarias en el riesgo laboral coincide con lo expuesto por empleados, Gerente y lo observado, por lo tanto, se considera una empresa comprometida y que cumple con lo expuesto en la Ley 618 de Higiene y Seguridad laboral de Nicaragua.

d. Descanso semanal remunerado (7mo día).

Arto. 64 Por cada seis días de trabajo continuo u horas equivalentes, el trabajador tendrá derecho a disfrutar de un día de descanso o séptimo día, por lo menos, con goce de salario íntegro. El día de descanso semanal será el domingo. (Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185, Código del Trabajo, Arto.57, 58,59, 2008, pág. 17).

El día de descanso será remunerado según ley siempre y cuando se hayan cumplido 6 días consecutivos laborados o el equivalente en horas. Los trabajadores se desgastan física y mentalmente y es indispensable su día de descanso para recobrar fuerzas y ánimo.

El resultado de la encuesta afirma que el 100% de los empleados reciben dicho derecho. (Ver Anexos 13).

La Gerente afirma que se otorga el séptimo día de la semana como descanso remunerado en este caso los domingos para todos los empleados.

Es importante que la empresa cumpla con este derecho del empleado, así mismo la empresa contribuye a demostrar que cumple con sus obligaciones.

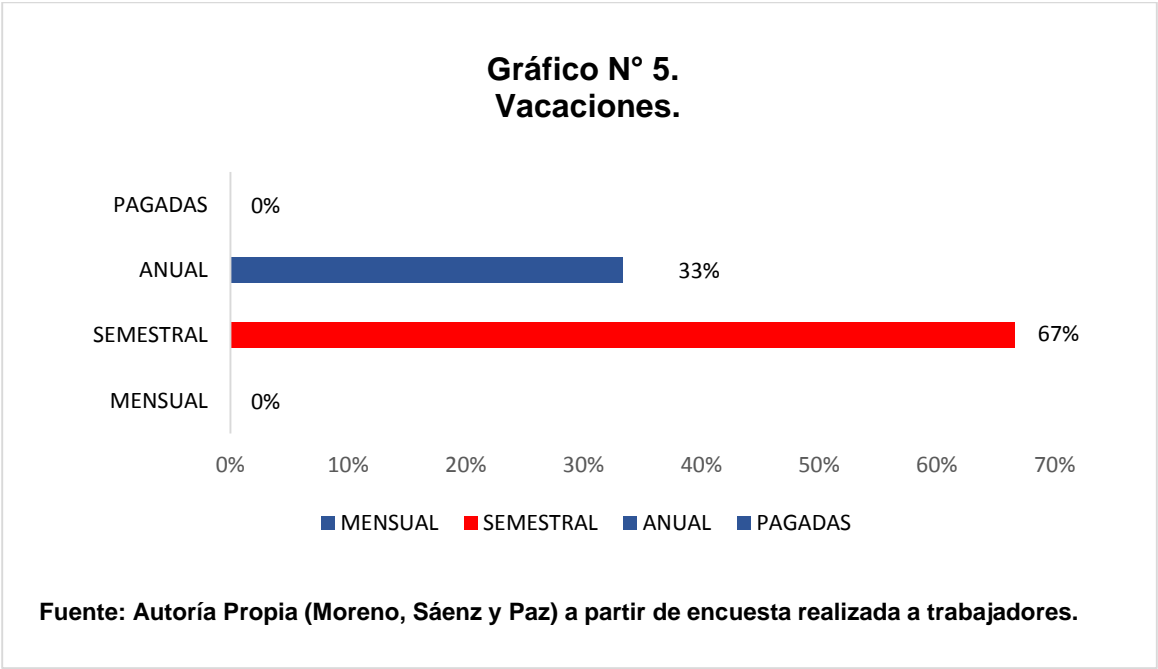
e. Vacaciones.

Arto 76 Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de quince días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo ininterrumpido al servicio de un mismo empleador.

Es obligación de los empleadores elaborar el calendario de vacaciones y darlo a conocer a sus trabajadores. Las vacaciones son un derecho de los trabajadores generado

en el transcurso del tiempo laborado con apego a lo dispuesto por las leyes laborales y de seguridad social. (Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185, Código del Trabajo, Arto.57, 58,59, 2008, pág. 24).

Los empleados tienen derecho a recibir quince días de vacaciones, es decir de descanso, por cada seis meses de trabajo continuo a las órdenes de un mismo empleador. En casos distintos por interés del empleador o trabajador, por acuerdo mutuo los días o tiempo de descanso que más convenga.



Se muestra que un 67 % de los trabajadores goza sus vacaciones de manera semestral y un 33% los reciben de manera anual.

Según La Gerente las vacaciones son convenidas entre ambas partes; se observó que efectivamente uno de los trabajadores había sido enviado de vacaciones.

Por lo tanto, la empresa demuestra que los empleados están satisfechos con los acuerdos que realizan con el Gerente según lo que convenga a ambas partes.

Debe cumplirse con las estipulaciones de ley y conceder a cada uno de los trabajadores su derecho a vacaciones sin distinción de área ni obligaciones para que ellos pueden rendir en un 100% de su desempeño.

f. Aguinaldo.

Artículo 93.- Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le pague un mes de salario adicional después de un año de trabajo continuo, o la parte proporcional que corresponda al período de tiempo trabajado, mayor de un mes y menor de un año. Se entiende por salario adicional o décimo-tercer mes la remuneración en dinero recibido por el trabajador en concepto de salario ordinario conforme este código. (Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185, Código del Trabajo, Arto.57, 58,59, 2008, pág. 27).

El empleado por ley tiene derecho a recibir de parte del empleador el pago por el valor de un mes de salario, adicional después de 1 año de trabajo continuo o de forma proporcional de acuerdo al tiempo de trabajo, que debe ser mayor a un mes y menor que un año.

El 100% de los trabajadores afirma que se les otorga de manera anual (Ver Anexos 14) En el mismo sentido La Gerente explica que es pagado de manera anual y en las fechas estipuladas, de acuerdo a lo establecido en la Ley 185.

Se tuvo acceso a corroborar que en planilla de años anteriores se cumple con el pago de aguinaldo, Por lo tanto, se puede afirmar que El Gerente como los empleados coincidían con sus respuestas.

Mantener el compromiso de cumplimiento a lo que estipula la Ley 185 del código laboral genera un incentivo más para futuros prospectos que deseen laborar para la empresa.

g. Antigüedad.

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

Se entiende entonces por pago de antigüedad al tiempo de permanencia del trabajador en la empresa, cualquiera que sea su contrato de trabajo devengara un complemento salarial de carácter personal.

Los resultados de la encuesta afirman que el 100% de los trabajadores se les paga la antigüedad (Ver Anexos 15)

Así mismo La Gerente también asegura que si se les paga antigüedad a los trabajadores con un incremento del 1% y se verifico con documentación física.

De esta forma se comprueba que tanto el empleado y el gerente están de acuerdo de la forma de pago por antigüedad tal y como lo demuestran los documentos.

Es un punto más a favor de la empresa cumplir con todos los derechos que tiene un empleado después de dejar de laborar para la empresa, por lo que el empleado tendrá un criterio positivo, lo cual influirá en el prestigio de dicha empresa.

h. Seguros De Vida Grupales

En el sector de los seguros, existen diferentes órganos de control, supervisión, asesoramiento e, incluso, liquidación. Órganos como la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, la Junta Consultiva de Seguros y Fondos de Pensiones y la Abogacía General del Estado, así como el Consorcio de Compensación de Seguros. (Crúz, 2016, p. 365)

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, 2011, p. 670).

Los Seguros de Vida Grupales son pólizas que protegen a varios miembros de una organización que generalmente son contratados por parte de la empresa y ofrecen

servicios que pueden ser muy necesarios para el beneficiario, además que puede ser gratuito o de bajo costo.

La encuesta da como resultado un 100% de que los empleados no gozan de un seguro de vida colectivo, de la misma forma La Gerente afirma lo mismo. (Ver Anexo 16).

Los seguros de vida grupales deberían de ser considerado por parte de la empresa para concientizar a los empleados y crear un mejor ambiente laboral y que ellos valoren el compromiso que la empresa tiene con ellos para darle seguridad en el trabajo.

4.2.1.3 Extraeconómica

Extracoeonómica es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Son ofrecidas en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios.

Relativa en el ambiente del trabajo:

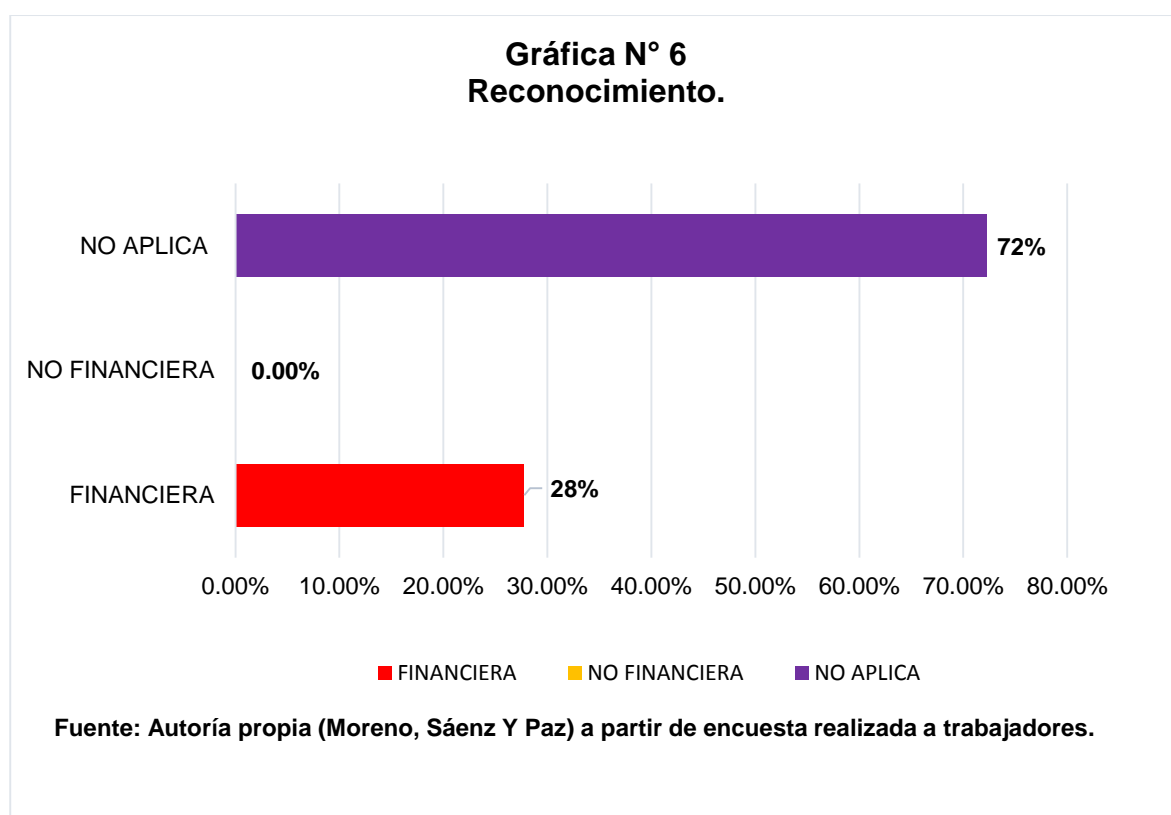
- Políticas de recursos humanos.
- Símbolos de estatus.
- Reconocimiento.
- Orgullo.
- Condiciones ambientales.
- Calidad de vida en el trabajo.
- Cafetería.
- Área de descanso.
- Seguridad de empleo.
- Flexibilidad (horario flexible, semana corta, puestos compartidos, rotación de puestos) (Chiavenato I. , 2001, pág. 184).

Son las condiciones fundamentales que debe contener cualquier empresa, para ofrecer condiciones óptimas para el buen desempeño de los colaborados.

a. Reconocimiento.

En una era de competitividad, el reconocimiento se fija para la motivación e incentivar a las personas, así como para promover un comportamiento proactivo y emprendedor en la búsqueda de metas y resultados excelentes. Las empresas utilizan planes de reconocimiento para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores. Pueden darse por pólizas de seguro, prestaciones independientes de las áreas cotidianas, prestaciones relacionadas con el horario, servicios a los empleados, servicios sociales, o participación de utilidades (Chiavenato I. , 2007, pág. 312).

El reconocimiento se establece como una forma de motivación e incentivo a los empleados, en la actualidad se compite por mejorar y ser más eficiente cada día y esto se le es reconocido, además otras formas por la que se es reconocido, es por comportamiento, emprendedor, creativo, cumplimiento de metas y resultados satisfactorios. Todo esto con el propósito de interactuar de forma más cercana con los empleados.



Los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores muestran un 72% de personas que no reciben reconocimiento; en cambio un 28%.

La Gerente afirma que reconoce el desempeño de los empleados otorgándole créditos de productos de crédito y préstamos económicos; sin embargo, se observó en documentación que no todos reciben este privilegio.

La empresa debería tomar en consideración que todos los empleados deben tener los mismos derechos, porque de no ser así, habrá una inconformidad laboral que no es conveniente para la empresa.

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. Se refiere que los tres puntos más importantes de las condiciones ambientales del trabajo son: iluminación, ruido y condiciones atmosféricas.

- ✓ Iluminación: se entiende como la cantidad de luz que incide en el punto focal del trabajo.
- ✓ Ruido: se entiende como un sonido o barullo indeseable. Cuanto mayor sea el tiempo de exposición al ruido, mayor será el grado en que se pierda la capacidad auditiva.
- ✓ Temperatura: una de las condiciones importantes es la temperatura; por lo cual el ocupante necesita vestir ropa adecuada para proteger su salud.
- ✓ Humedad: es la consecuencia del alto contenido higrométrico del aire. (Almandana Abón, 2016, pág. 334).

La condición ambiental se refiere a la forma en que se encuentra el lugar del puesto de trabajo donde el empleado ejerce una función, es decir si contiene las condiciones aptas y requeridas para emplear con buen funcionamiento las tareas asignadas.

La Gerente asegura que las condiciones ambientales que se les garantiza a los empleados en su medio de trabajo son aptas y conforme a cada área de trabajo, esto se deriva en adecuada temperatura e Iluminación, así mismo en encuesta se comprueba que los empleados el 100% afirman que las condiciones recibidas son adecuadas en cuanto a iluminación y temperatura. (Ver Anexo 17).

Se observó que realmente los empleados cuentan con buenas condiciones ambientales. Por lo tanto, esto indica que las dos partes más lo observado coinciden con la misma respuesta; no obstante, la empresa debe estar al tanto de cualquier cambio que pueda perjudicar las condiciones ambientales y en constante acondicionamiento, para prevenirlas y que no influya en el desempeño de los empleados.

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. , para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. (Almandana Abón, 2016, pág. 289).

La calidad de vida en el trabajo depende de cómo evoluciona el potencial del recurso humano, es decir a medida que el empleado muestra mejora en sus funciones demuestra que la empresa está brindando los medios necesarios para que esto pueda ser posible, al mismo tiempo esto genera que otros empleados se involucren y sean más proactivos en sus actividades.

La Gerente afirma que la empresa garantiza la calidad de vida en el trabajo del empleado con el pago de salario en tiempo y forma y disposición de préstamos financieros; el 100% de los trabajadores en encuesta afirmaron que se les garantizan mejores condiciones en el local (Ver Anexo 18).

Se observó que actualmente se está construyendo un nuevo anexo de la empresa que le permita tener mayor espacio y comodidad para los empleados; sin embargo, aunque

los empleados no afirmaron que los pagos se realizan en tiempo y forma, al igual que los otorgamientos de préstamos financieros, se tuvo acceso a ver documentación que dicha información dada por Lic. Moreno si se cumple.

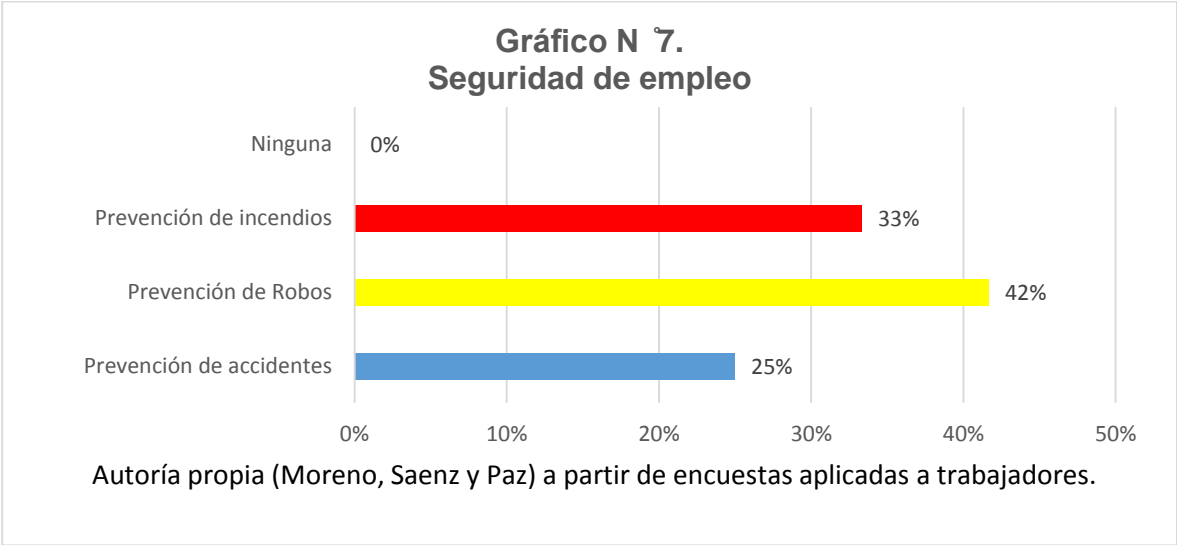
Para evitar inconformidades en los trabajadores se sugiere cumplir con los calendarios de pagos, y todas las obligaciones de la empresa con los mismos, así como brindar las condiciones adecuadas a cada área o puesto de trabajo.

d. Seguridad de empleo.

La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. La seguridad en el trabajo contempla tres áreas principales de actividad, a saber: (Chiavenato I. , 1999, pág. 53)

- 1) Prevención de accidentes.
- 2) Prevención de robos.
- 3) Prevención de incendios.

La seguridad de empleo depende de la cantidad de empresas existentes y de las que puedan incorporarse a futuro, el aumento y crecimiento de las organizaciones y empresas generaran más empleo y distintos puestos de trabajo.



Se refleja que un 42% de los trabajadores se les garantiza prevención de robos, otro 33% opina que tiene prevención de incendios y un 25% que tiene prevención de accidentes.

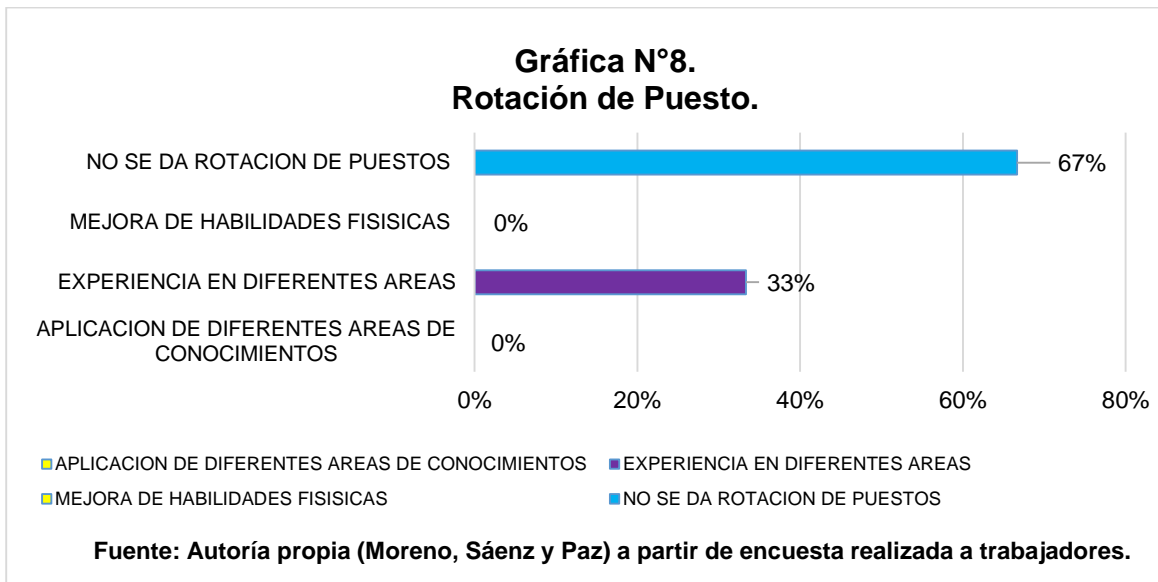
La Gerente afirma que las acciones que se ponen en práctica para garantizar la seguridad en el empleo a los trabajadores son por salidas tardías de la empresa, se otorga transportación a sus hogares, se realizan convenios con otras empresas para que los trabajadores reciban descuento y otros beneficios en consultas oculares y dentales; se observa que cuando los trabajadores pasan de sus horas laborales por diferentes motivos se les garantiza su transporte de retorno a casa.

Es importante que sigan tomando estas medidas y las alianzas con otras empresas que puedan aportar servicios a los empleados que les garanticen beneficios para su salud y vida, de tal manera que sientan que están en un trabajo que les brinda seguridad.

✓ **Rotación de Puestos.**

El término rotación de puesto se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas en los puestos entre las organizaciones y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella .La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados. (Chiavenato I. , 1999, pág. 198).

Esto significa que el intercambio de personas en los puestos entre las organizaciones y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.



Se muestra que el 67 % de los trabajadores afirma que no se da la rotación de puestos en la empresa, en cambio un 33% de los mismos dice que les beneficia en la aplicación de diferentes áreas de conocimiento.

La Gerente explica que el índice de rotación en la empresa es bajo. Se observó que cada trabajador está dedicado únicamente a las tareas que demanda su puesto, colabora con otras áreas en casos fortuito y de real necesidad.

Es importante que los trabajadores tengan conocimiento de las funciones de cada uno de los puestos de las diferentes áreas de la empresa, de tal manera que los empleados no son indispensables, dado que pueden ser despedidos o pueden renunciar, dejando así una vacante, por lo cual lo más indicado será promover a otro empleado a ese puesto.

V. CONCLUSIONES.

Se identificó que los principales desafíos que está enfrentando la empresa Materiales de Construcción Norteños S.A son: los económicos por el acceso a crédito, las políticas tributarias por el aumento del pago de impuesto, de igual manera el desafío de administración de capital humano en el intento de evitar el recorte de personal, en el caso de las remuneraciones directas solo reciben su salario, cuando incluso deberían recibir bonos y comisiones, además de la falta de premios y gratificaciones dentro de un plan de incentivos, por otra parte la empresa tiene un bajo índice de rotación de puestos lo cual puede causarle atrasos a la hora de perder a un recurso humano por la falta de capacitación.

Es indispensable describir que el subsistema de mantenimiento de RH de dicha empresa está compuesto por: Remuneraciones directas en salario únicamente y la económica indirecta con pago de horas extras, riesgo laboral, 7mo día, aguinaldo, antigüedad, condiciones ambientales, calidad de vida en el trabajo y seguridad de empleo. La administración de la misma no está valorando y motivando a sus trabajadores; sin embargo, se pretende buscar las soluciones más óptimas para que los trabajadores se sientan estimados y puedan mantenerse dentro de la empresa desempeñando sus funciones con mayor motivación.

Se valora según los resultados, que los desafíos están afectando de manera significativa a la empresa destacándose los económico y gubernamental por lo que es necesario implementar planes de incentivos y motivación para los trabajadores con el fin de mantener al recursos humano satisfecho y productivos, así mismo la administración de Recursos humanos debe enriquecer sus conocimientos y herramientas para la administración y mantenimiento de los mismos diseñando nuevos modelos de gratificación, premiación e incentivos de sus trabajadores.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Almandana Abón, S. (19 de Agosto de 2016). <https://riuma.uma.es>. (S. Almandana Abón, Editor, S. Almandana Abón, Productor, & Almandana Abón, Santiago;) Recuperado el 13 de Julio de 2019, de <https://riuma.uma.es>:
https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12400/TD_ALMADANA_ABO_N_Santiago_Antonio.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185, Código del Trabajo, Arto.57, 58,59. (2008). *Código del trabajo*. Recuperado el 20 de Agosto de 2019, de Código del trabajo.
- Baptista, P., Fernández., C., & Hernández., R. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Becerra, J. (2015). *Academia*. (J. Becerra, Editor, & J. Becerra, Productor) Recuperado el 19 de Agosto de 2019, de Academia:
https://www.academia.edu/11300368/Desafios_internos
- Bernal Tórrez, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos Quinta Edición*. (M. G. Hill, Ed.) Recuperado el 26 de Noviembre de 2019, de Administración de Recursos Humanos Quinta Edición.: [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHIAVENATO.pdf)
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Lyly Solano Arévalo.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Crúz, F. A. (2016). Gestión de las actividades de mediación de seguros. En A. Cruz Fernández, *Gestión de las actividades de mediación de seguros* (pág. 365). España: IC Editorial.
- Domenec, M. (23 de marzo de 2016). claves para integrar la ecologia a la empresa. (C. d. Domènec Melé, Ed.) *claves para integrar la ecologia a la empresa, I(1)*, pág. 1. Recuperado el 07 de 06 de 2019, de <https://www.iese.edu/es/noticias/10-claves-para-integrar-la-ec,ologia-en-la-empresa/>
- Dominguez, M. (24 de Julio de 2008). *Redalyc.org*. Recuperado el 19 de Agosto de 2019, de Redalyc.org: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602405>
- García Prado, A., & Cortéz, R. (2011). Mejoramiento del desempeño laboral d los trabajadores del sector salud: El caso de Nicaragua. En A. García Prado, & R.

- Cortéz, *Mejoramiento del desempeño laboral d los trabajadores del sector salud: El caso de Nicaragua*. (pág. 98). Nicaragua: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Hernández, R. (01 de 03 de 2016). *prezzi*, 1. (H. Raquel, Editor, H. Raquel, Productor, & presentaciones en prezzi) Recuperado el 20 de 08 de 2019, de prezzi: https://prezi.com/hndq4a0d_qpd/desafios-del-enterno/
- Ley General de Higiene y Seguridad Laboral, Arto 320. (2007). *Ley General de Higiene y Seguridad Laboral*. (E. Jurídica, Ed.) Recuperado el 20 de Agosto de 2019, de Ley General de Higiene y Seguridad Laboral.
- López Centeno, R., & Lúquez González, J. (03 de Febrero de 2016). *Biblioteca UNAN*. Recuperado el 13 de Agosto de 2019, de Biblioteca UNAN: <https://repositorio.una.com>
- Mejía, D. H. (2011). Gestión integral de riesgos y seguros. En *Gestión integral de riesgos y seguros* (pág. 670). España: Ecoe Ediciones.
- Páez , N. (2004). *Factores políticos y económicos que influyen en el desarrollo de las empresas*.
- Puchol Moreno , L. (2003). Dirección y Gestión de Recursos Humanos 5ta Edición. En L. Puchol Moreno, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos 5ta Edición* (pág. 433). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Raffino, M. (21 de Noviembre de 2018). *Concepto.de*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2019, de Concepto.de: <https://concepto.de/bonos/>
- Rios Fernández, M. (1999). *Diccionario de Recursos Hmanos: Organización y Dirección*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Roldán, P. (01 de Marzo de 2019). *Economipedia*. (P. N. Roldán, Editor, P. N. Roldán, Productor, & Roldán, Paula Nicole;) Recuperado el 19 de Agosto de 2019, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/comision.html>
- Romero Poveda, W. P. (Enero de 2017). *Análisis de la Gestión Administrativa del Departamento de Recursos Humanos en las PYMES*. Recuperado el 15 de Agosto de 2019, de Análisis de la Gestión Administrativa del Departamento de Recursos Humanos en las PYMES: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16827/1/TESIS%20FINAL.pdf>
- Saborío , E., Castro, O., & Cascante , D. (02 de Diciembre de 2014). *repositorio.sibdi.ucr.ac.cr*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de

repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:

<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2727/1/37816.pdf>

Says. (31 de Agosto de 2018). *lifeder.com*. Recuperado el 12 de Agosto de 2019, de lifeder.com: <http://www.lifeder.com>

Schuler Randall S, E Jackson, S., Valle Cabrera , R., & Dólan L, S. (2007). *La Gstión de Recursos Humano*. España: Mc Graw Hill Interamericana.

Viladrich, C. (01 de Junio de 2019). RRHH Digital. *RRHH ante el nuevo desafío del entorno económico y laboral*.

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

Obtenido de

<https://desarrollopnunah.files.wordpress.com/2012/02/administracic3b3n-de-recursos-humanos.pdf>

Werther, J. B., & Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos Sexta Edición*.

En J. W. Werther, & D. Keith, *Administración de Recursos Humanos Sexta Edición* (pág. 401). México, México: Mc Graw-Hill Interamericana.

VII. ANEXOS.

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.ANEXO N° 01

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH		Sociales	Entrevista	Gerente	¿Cómo se caracteriza su fuerza laboral?
			Encuesta	Empleados	Marque con una X la característica que corresponde a su persona: Hombres__ Mujeres__ Casados__ Solteros __
			Guía de observación	Empresa	Característica de la Fuerza Laboral de la empresa Hombres__ Mujeres__
		Económicos	Entrevista	Gerente	¿Qué desafíos económicos está enfrentando la empresa?(Acceso a créditos, Precios de sus productos o servicios, demanda)
		Político	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de políticas han afectado la marcha de la empresa? (Salarial, Fiscal, Tributario...)

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.ANEXO N° 01

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

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.ANEXO N° 01

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH					-Calidad en los productos___ -Desplazamiento de mano de obra ___
		Ecológicos	Entrevista	Gerente	¿Cómo la empresa se ha responsabilizado con el cuidado del medio ambiente?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de las siguientes prácticas realiza la empresa a favor del cuidado del medio ambiente? -Charlas de sensibilización ___ -Reciclaje de desechos sólidos___ -Limpiezas en el ambiente exterior___ -Reforestación ___ -Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes ___ -Ninguna__
	Guía de observación	Empresa	Prácticas que realiza la empresa a favor del cuidado del medio ambiente a) Charlas de sensibilización		

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.ANEXO N° 01

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH					b) Reciclaje de desechos sólidos c) Limpiezas en el ambiente exterior d) Reforestación e) 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, perdida de mercados, leyes tributaria, leyes de seguridad social)
		Administración del capital humano	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son los desafíos enfrentados en la administración del capital humanos de la empresa? (Internalización de la actividad, económica, Incremento de la competencia, Presión del sectores oficialistas)
		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?		

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.ANEXO N° 01

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH			Guía de Observación	Empresa	-Por metas __ -Por tiempo__ -Por funciones__ -Ninguna__ Desempeño de los trabajadores Metas__ Tiempo__ Funciones__
			Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de remuneraciones directas reciben los trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones directas recibe? -Salario o sueldo __ -Premios __ -Comisiones __ -Bonos __
		Remuneración Directa	Guía de Observación	Empresas	Tipos de remuneraciones directas reciben los empleados -Salario o sueldo __ -Premios __ -Comisiones __

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.ANEXO N° 01

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH					-Bonos ____
		Salario	Entrevista	Gerente	¿Qué parámetros utiliza la empresa para estipular los salarios? (Nivel académico, Responsabilidad en la empresa, Demanda del puesto, Otros)
		Premios	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores	¿De qué forma se premia a los trabajadores? ¿De qué forma recibe bonos usted departe de la organización? -Radios ____ -Teléfonos ____ -Lo ubican en el mural del mes ____ -Dinero ____ -Especie____ -No se les otorga premios____ -No aplica____

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.ANEXO N° 01

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Mantenimiento de RRHH		Comisiones	Entrevista	Gerente	¿En base a qué se pagan las comisiones a los trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Qué tipo de comisiones recibe? -Por volúmenes de ventas__ -En base a porcentaje de precios de ventas__ -Ninguna __
	Desafíos externos	Bonos	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de bono otorgan a sus empleados?
			Encuesta	Trabajadores	¿Qué tipos de bonos recibe usted? -Productividad__ -Nivel de venta __ -Nivel de metas__ -No se otorgan bonos__

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.ANEXO N° 01

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Mantenimiento de RRHH	Desafíos externos	Remuneraciones por ley	Entrevista	Gerente	¿Qué remuneraciones indirectas les brinda a sus trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones indirectas recibe? -Planes de incentivos__ -Gratificaciones__ -Pagos de horas extras__ -Riesgos laboral__ -Descanso semanal remunerado__ -Vacaciones__ -Aguinaldo__ -Antigüedad__
		Remuneraciones por ley	Guía de Observación	Empresas	Tipos de remuneraciones indirectas que reciben los trabajadores -Planes de incentivos__ -Gratificaciones__ -Pagos de horas extras__ -Riesgos laboral__

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.ANEXO N° 01

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Mantenimiento de RRHH	Desafíos Externos				-Descanso semanal remunerado__ -Vacaciones__ -Aguinaldo__ -Antigüedad__
		Planes de Incentivos	Entrevista Encuesta	Gerente 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? -Compensaciones__ -Reconocimientos__ -Apreciación__ -No aplica__
		Pago de horas Extras	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores	¿Se pagan horas extras a los trabajadores? ¿En qué circunstancias la empresa requiere que los trabajadores realicen horas extras? -Cumplimiento de actividades__

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.ANEXO N° 01

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Mantenimiento de RRHH	Desafíos internos				-Acumulación de tareas __ -Trabajos realizados fuera de la empresa__ -No aplica__
		Riesgo laboral	Entrevista	Gerente	¿Qué medidas de prevención de riesgos tiene establecida la empresa?
			Encuesta	Trabajadores	Indique que acciones realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales -Afiliarlos al seguro social__ -Exámenes médicos ocupacionales __ -Concientización __ -Capacitación __ -Medidas de protección__ -Políticas de Seguridad __
	Guía de Observación	Empresa	Acciones que realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales -Afiliarlos al seguro social__ -Exámenes médicos ocupacionales __		

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.ANEXO N° 01

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Mantenimiento de RRHH	Desafíos internos				-Concientización __ -Capacitación __ -Medidas de protección__ -Políticas de Seguridad __
		Descanso Semanal remunerado	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores	¿De qué manera están establecidos los días de descanso remunerado o séptimo día? ¿Cuándo se le otorga su día libre o séptimo día? -Fines de semana__ -Durante la semana__ -Descanso semanal remunerado__ -Fines de semana__ -Durante la semana__
		Vacaciones	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores	¿Cómo se otorgan las vacaciones de los trabajadores? (pagadas o descansadas) ¿De qué forma goza sus vacaciones establecidas por el código laboral? -Mensual__ -Semestral__

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.ANEXO N° 01

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

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.ANEXO N° 01

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Mantenimiento de RRHH	Desafíos Internos	Antigüedad	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores	¿Se paga antigüedad a sus trabajadores? ¿Recibe pago por años de antigüedad laboral? -Si___ -No___
		Seguro de vida del grupo	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores	¿La empresa cuenta con una póliza de seguro de vida para sus trabajadores en caso de fallecimiento? ¿Goza usted de un seguro de vida colectivo en su empresa? -Si___ -No___
		Reconocimientos	Entrevista Encuesta Guía de Observación	Gerente Trabajadores Empresa	¿De qué manera la empresa reconoce sus trabajadores? ¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su desempeño) -Financiera___ -No financiera___ -No Aplica___ Reconocimiento por desempeño -Financiera___

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.ANEXO N° 01

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Mantenimiento de RRHH	Desafíos Internos				-No financiera__ -No Aplica__
		Condiciones ambientales	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores	¿Cuáles de las condiciones ambientales se les garantiza a los empleados en su medio de trabajo? ¿Cuáles de las siguientes condiciones ambientales favorecen su desempeño? -Iluminación adecuada__ -Aislamiento de ruido__ -Temperaturas adecuadas__ -Todas __ -Ninguna__
			Guía de Observación	Empresa	Condiciones ambientales que favorecen el desempeño -Iluminación adecuada__ -Aislamiento de ruido__ -Temperaturas adecuadas__ -Todas __ -Ninguna__

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.ANEXO N° 01

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Mantenimiento de RRHH	Desafíos internos	Calidad de vida en el trabajo	Entrevista	Gerente	¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar la calidad de vida en el trabajo del empleado?
Encuesta			Trabajadores	¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar su calidad de vida en el trabajo? -Remuneraciones __ -Mejores relaciones laborales__ -Mejores condiciones del local __ -Ninguna__	
Subsistema de Mantenimiento de RRHH		Guía de Observación	Empresa	Acciones que realiza la empresa para garantizar la calidad de vida en el trabajo -Remuneraciones __ -Mejores relaciones laborales__ -Mejores condiciones del local __ -Ninguna__	
		Seguridad en el empleo	Entrevista	Gerente	¿Qué acciones se ponen en práctica para garantizar la seguridad en el empleo a los trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.ANEXO N° 01

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
	Desafíos Internos		Guía de Observación	Empresa	<p>¿Cuál de las siguientes acciones realiza la empresa para garantizar su seguridad en el empleo?</p> <p>-Prevención de accidentes__</p> <p>-Prevención de robos__</p> <p>-Prevención de incendios__</p> <p>-Ninguna__</p> <p>Acciones que realiza la empresa para garantizar la seguridad en el empleo</p> <p>-Prevención de accidentes__</p> <p>-Prevención de robos__</p> <p>-Prevención de incendios__</p>
		Rotación de puestos	Entrevista	Gerente	<p>¿Cómo es el índice de rotación de puesto en su empresa? (alto, bajo, no se da, a qué obedece)</p>
			Encuesta	Trabajadores	<p>¿Cómo le beneficia la rotación de puestos?</p> <p>-Aplicación de diferentes áreas de conocimiento__</p> <p>-Experiencia en diferentes áreas __</p> <p>-Mejora de habilidades físicas __</p>

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.ANEXO N° 01

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
					-No se da la rotación de puestos____



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Anexo N°2 Entrevista
Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas.
ENTREVISTA.

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresa de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM- MATAGALPA), cede de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-MANAGUA, en este momento estamos realizando una investigación con el objetivo de obtener información para analizar los desafíos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en el subsistema de mantenimiento de recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Los datos que usted nos proporcione serán de gran utilidad, puesto que es nuestro protocolo. Cabe señalar que estos datos son exclusivamente para usos académicos.

1. ¿Cómo se caracteriza el enfoque de género en su fuerza laboral?
2. ¿Qué desafíos económicos está enfrentando la empresa? (Acceso a créditos bancarios y de proveedores, Precios de sus productos o servicios, demanda de los productos)
3. ¿Qué tipo de políticas han afectado la marcha de la empresa? (Salarial, Tributario, social...)
4. ¿Cómo han impactado los cambios culturales externos en la empresa? (Gustos, preferencia y exigencias de los clientes)
5. ¿Qué efectos ha producido la introducción de nuevas tecnologías en la productividad de la empresa?

- ¿Cómo la empresa se ha responsabilizado con el cuidado del medio ambiente?
6. ¿En qué aspectos han impactado las reformas gubernamentales a la empresa? (Recorte de Personal, Costo de producción, pérdida de mercados, leyes tributarias, leyes de seguridad social)
 7. ¿Cuáles son los desafíos enfrentados en la administración del capital humano de la empresa? (económica, Incremento de la competencia, Presión de sectores oficialistas).
 8. ¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores? (Por metas, Por tiempo, Por funciones, Ninguna)
 9. ¿Qué tipo de remuneraciones directas reciben los trabajadores?
 10. ¿Qué parámetros utiliza la empresa para estipular los salarios? (Nivel académico, Responsabilidad en la empresa, Demanda del puesto, Otros).
 11. ¿De qué forma se premia a los trabajadores?
 12. ¿En base a qué se pagan las comisiones a los trabajadores?
 13. ¿Qué tipo de bono otorgan a sus empleados?
 14. ¿Qué remuneraciones indirectas les brinda a sus trabajadores?
 15. ¿Cuenta con un plan de incentivos para los trabajadores? (Si es Si: Que comprende el plan)
 16. ¿Se pagan gratificaciones a los trabajadores? (Si es Si: Que tipos de gratificaciones)
 17. ¿Se pagan horas extras a los trabajadores?
 18. ¿Qué medidas de prevención de riesgos tiene establecida la empresa?
 19. ¿De qué manera están establecidos los días de descanso remunerado o séptimo día?
 20. ¿Cómo se otorgan las vacaciones de los trabajadores? (pagadas o descansadas)
 21. ¿De qué manera la empresa realiza el pago de aguinaldo?
 22. ¿Se paga antigüedad a sus trabajadores?
 23. ¿La empresa cuenta con una póliza de seguro de vida para sus trabajadores en caso de fallecimiento?
 24. ¿De qué manera la empresa reconoce sus trabajadores?
 25. ¿Cuáles de las condiciones ambientales se les garantiza a los empleados en su medio de trabajo?

26. ¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar la calidad de vida en el trabajo del empleado?
27. ¿Qué acciones se ponen en práctica para garantizar la seguridad en el empleo a los trabajadores?
28. ¿Cómo es el índice de rotación de puesto en su empresa? (Alto, bajo, no se da, a qué obedece)



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Anexo N° 3 Encuesta.
Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
Encuesta.

**Dirigida a trabajadores de la empresa “Materiales de Construcción
Los Norteños S.A”**

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresa de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM- MATAGALPA), cede de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-MANAGUA, en este momento estamos realizando una investigación con el objetivo de obtener información para analizar los desafíos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en el subsistema de mantenimiento de recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Los datos que usted nos proporcione serán de gran utilidad, puesto que es nuestro protocolo. Cabe señalar que estos datos son exclusivamente para usos académicos.

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

Hombres__

Mujeres__

Casados__

Solteros __

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

Rapidez mayor productividad__

Calidad en los productos o servicios __

Desplazamiento de mano de obra__

Mayores exigencias de preparación de la fuerza de trabajo __

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

Charlas de sensibilización __ sí o no

Reciclaje de desechos sólidos__

Limpiezas en el ambiente exterior__

Reforestación ____

Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes __

Ninguna__

4. ¿Cómo se mide el desempeño su trabajo?

Por metas __ sí o no

Por tiempo__

Por funciones__

Ninguna__

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

Salario o sueldo __

Premios ____

Comisiones ____

Bonos ____

6. ¿De qué forma recibe bonos usted de parte de la organización?

Radios __

Teléfonos __

Lo ubican en el mural del mes __

Dinero __

Especie__

No se les otorga premios__

No aplica__

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

- Planes de incentivos__
- Gratificaciones__
- Pagos de horas extras__
- Riesgos laborales__
- Descanso semanal remunerado__
- Vacaciones__
- Aguinaldo__
- Antigüedad__

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

- Compensaciones__
- Reconocimientos__
- Apreciación__
- No aplica__

9. ¿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__

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

- Cumplimiento de actividades__
- Acumulación de tareas __
- Trabajos realizados fuera de la empresa__
- No aplica__

11. 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 __

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

Fines de semana__

Durante la semana__

Descanso semanal remunerado__

Fines de semana__

Durante la semana__

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

Mensual__

Semestral__

Anual__

Pagadas__

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

Mensual__

Anual__

Proporcional __

15. ¿Recibe pago por años de antigüedad laboral?

Si__

No__

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

Si__

No__

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

Financiera__

No financiera__

No Aplica__

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

Iluminación adecuada__

Aislamiento de ruido__

Temperaturas adecuadas__

Todas __

Ninguna__

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

Remuneraciones __

Mejores relaciones laborales__

Mejores condiciones del local __

Ninguna__

20. ¿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__

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_



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Anexo N° 4 Guía de observación.

Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Guía de observación.

Aplicada a la empresa: “Venta de Materiales de Construcción NORTEÑOS S.A”

Objetivo:

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

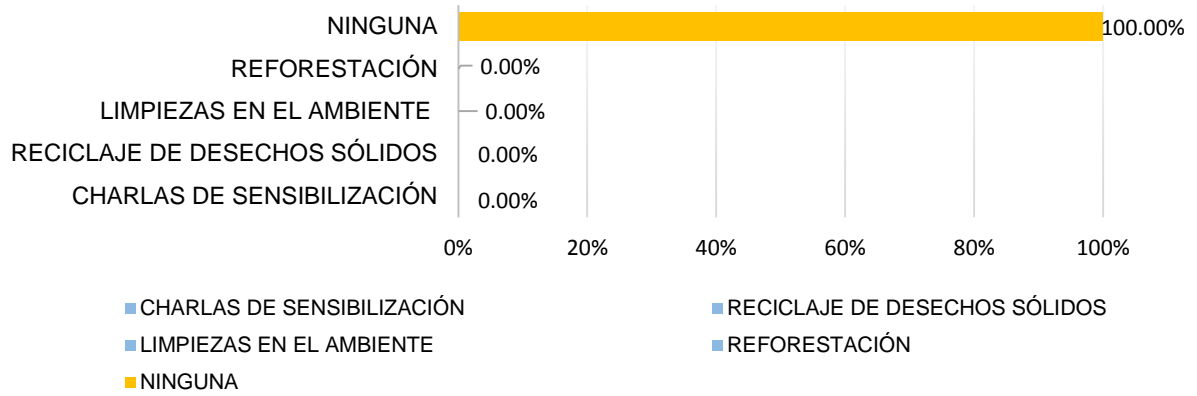
1. Característica de la Fuerza Laboral de la empresa.	SI	NO	N.A
Hombres.			
Mujeres.			
2. Impacto de los cambios culturales en la empresa.	SI	NO	N.A
Gustos.			
Preferencias.			
3. Efectos que produce la introducción de nuevas tecnologías en la productividad de la empresa.	SI	NO	N.A
Rapidez mayor productividad.			
Calidad en los productos.			
Desplazamiento de mano de obra.			

4. Prácticas que realiza la empresa a favor del cuidado del medio ambiente.	SI	NO	N.A
Reciclaje de desechos sólidos.			
Limpiezas en el ambiente exterior.			
Reforestación.			
Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes.			
5. Desempeño de los trabajadores.	SI	NO	N.A
Metas.			
Tiempo.			
Funciones.			
6. Tipos de remuneraciones directas reciben los empleados.	SI	NO	N.A
Salario o sueldo.			
Premios.			
Comisiones.			
Bonos.			
7. Tipos de remuneraciones indirectas que reciben los trabajadores.	SI	NO	N.A
Planes de incentivos.			
Gratificaciones.			
Pagos de horas extras.			
Riesgo laboral.			
Descanso semanal remunerado.			
Vacaciones.			
Aguinaldo.			
Antigüedad.			

8. Gratificaciones concedidas por la empresa a los trabajadores.	SI	NO	N.A
Por cumpleaños.			
Casamientos.			
Nacimiento de un hijo.			
Festividades Navideñas.			
9. Acciones que realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales.	SI	NO	N.A
Afiliarlos al seguro social.			
Exámenes médicos ocupacionales.			
Concientización.			
Capacitación.			
Medidas de protección.			
Políticas de Seguridad.			
10. Forma en que goza de las vacaciones el trabajador por el código laboral.	SI	NO	N.A
Mensual.			
Semestral.			
Anual.			
Pagadas.			
11. Manera de que la empresa otorga el aguinaldo.	SI	NO	N.A
Financiera.			
No financiera.			
12. Reconocimiento por desempeño.	SI	NO	N.A
Financiera.			
No financiera.			

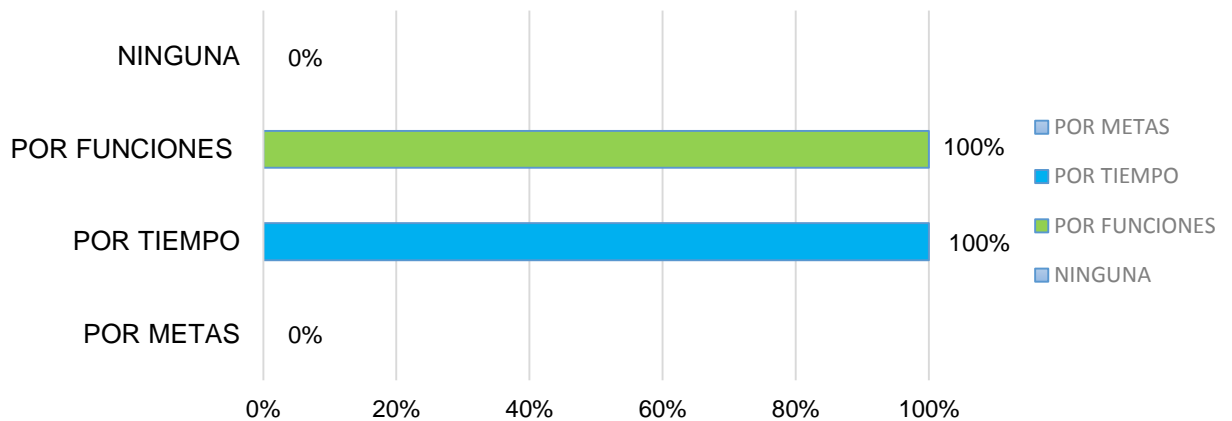
13. Condiciones ambientales que favorecen el desempeño.	SI	NO	N.A
Iluminación adecuada.			
Aislamiento de ruido.			
Temperaturas adecuadas.			
Todas			
14. Acciones que realiza la empresa para garantizar la calidad de vida en el trabajo.	SI	NO	N.A

Anexo N° 5. Desafío Cambio Ecológico.



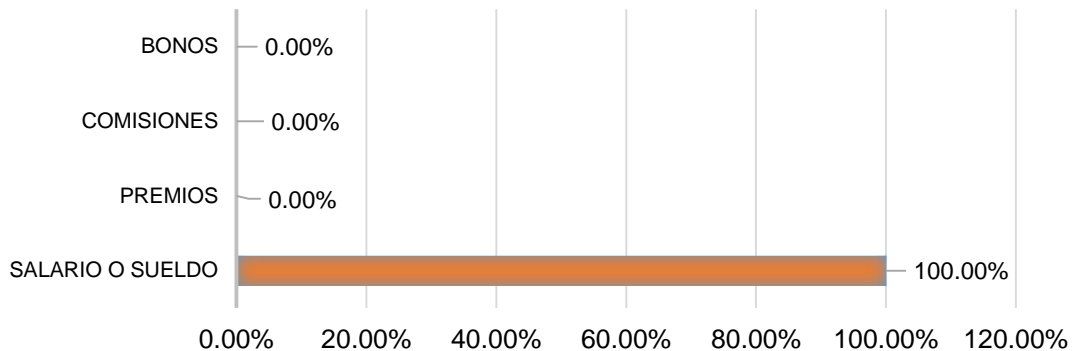
Fuente: Autoria Propia (Moreno, Sáenz y Paz) a partir de encuesta realizada a

Anexo N° 6. Desafíos de la Priductividad.



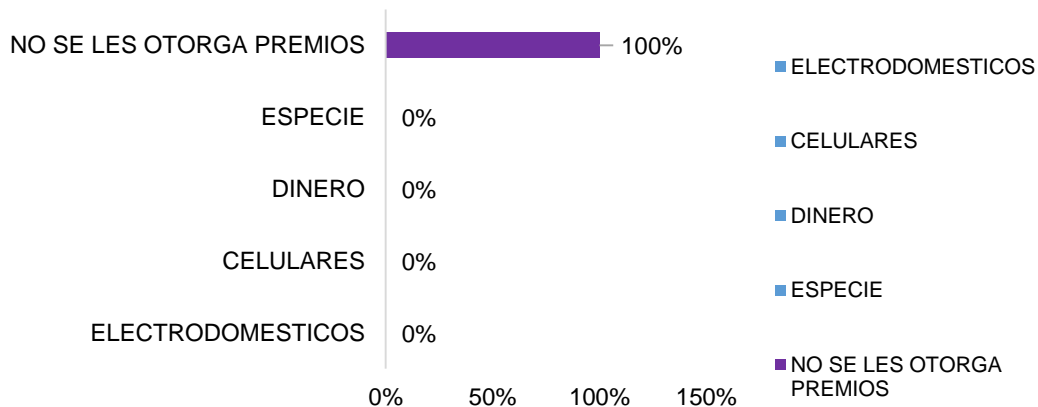
Fuente: Autoria Propia (Moreno, Sáenz y Paz) a partir de encuesta realizada a trabajadores.

Anexo N° 7. Remuneraciones económica directa.



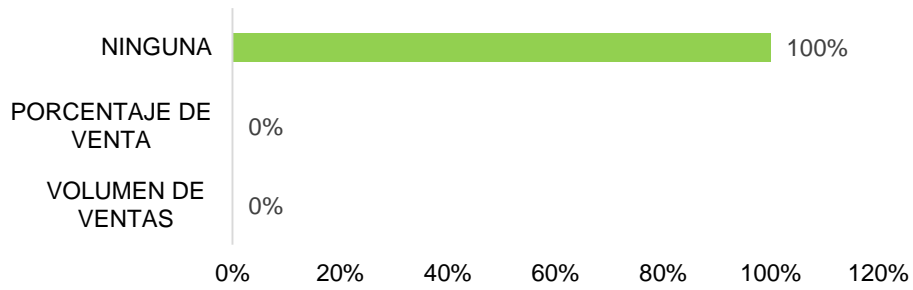
Fuente: Autoria Propia (Moreno, Sáenz y Paz) a partir de encuesta realizada a trabajadores.

Anexo N°8. Premios.



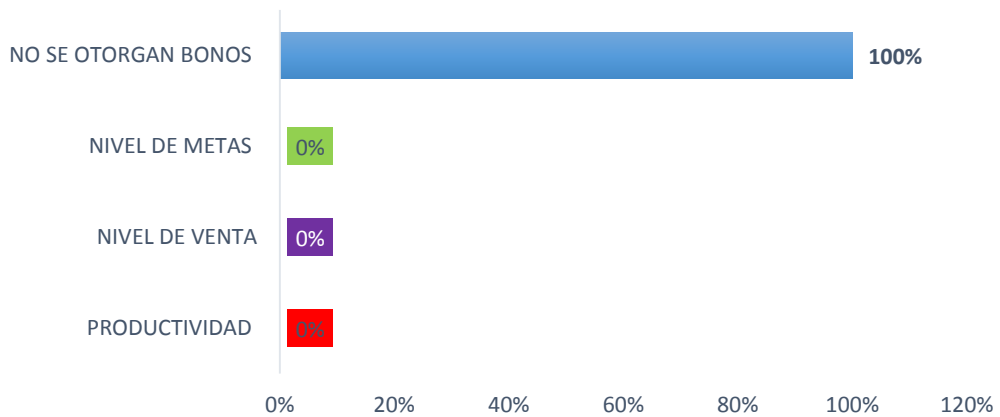
Fuente: Autoria Propia (Moreno, Sáenz y Paz) a partir de encuesta realizada a trabajadores.

Anexo N° 9. Comisiones.



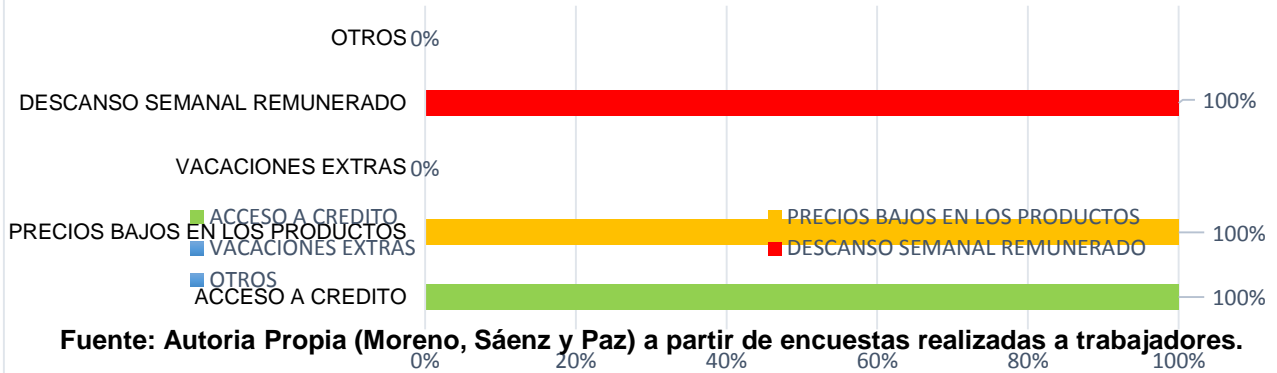
Fuente: Autoria Propia (Moreno, Sáenz y Paz) a partir de encuesta realizada a trabajadores.

Anexo N°10. Bonos.

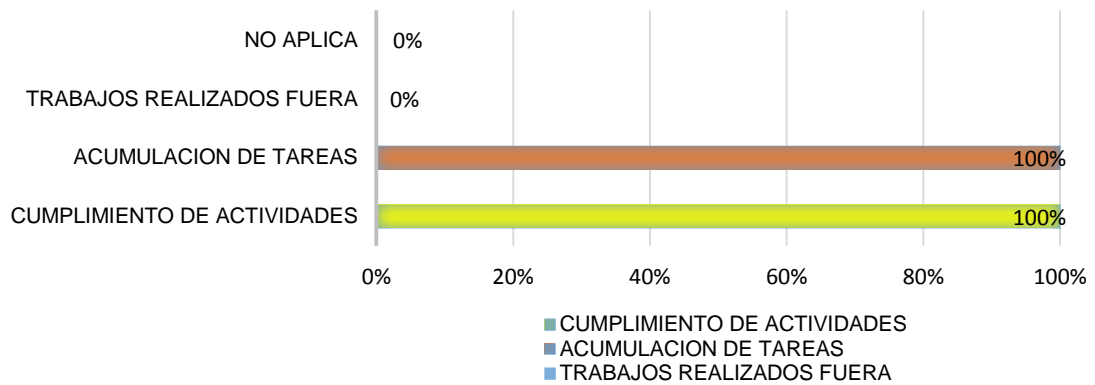


Fuente: Autoria Propia (Moreno, Sáenz y Paz) a partir de encuesta realizada a

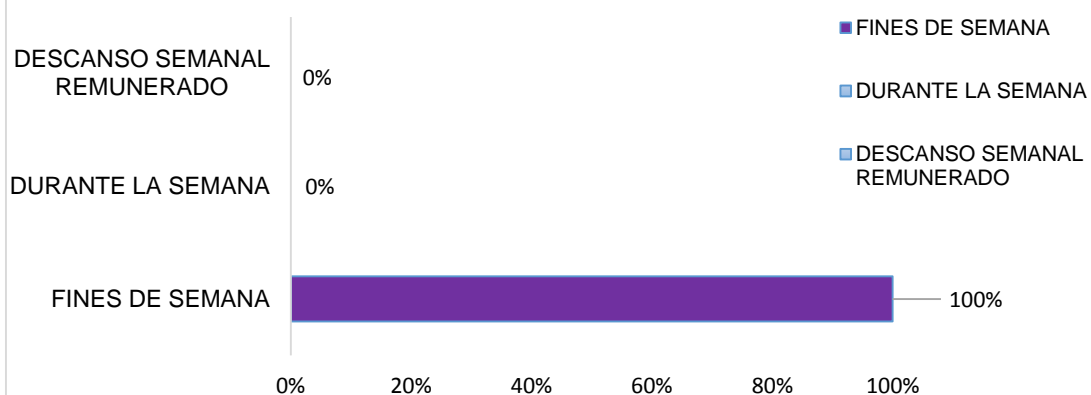
Anexo N° 11. Remuneraciones económicas indirectas.



Anexo N° 12. Horas extras.

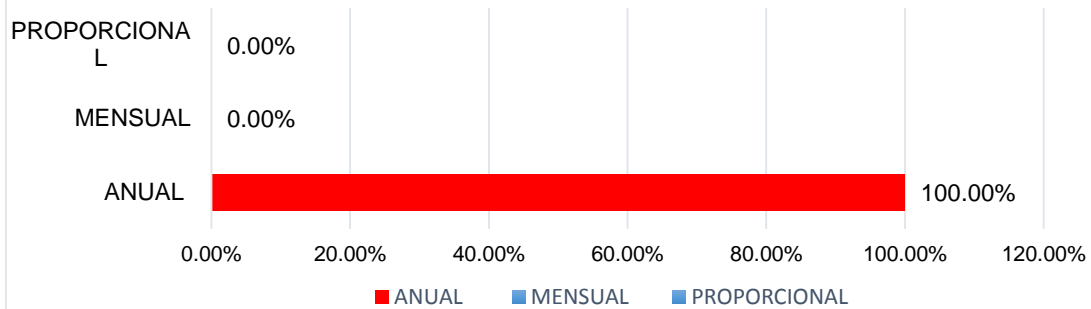


Anexo N° 13 Dia libre o séptimo día.



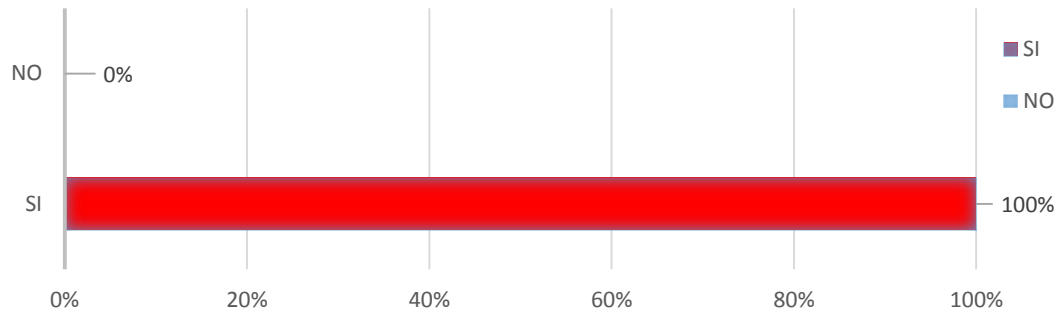
Fuente: Autoría Propia (Moreno, Sáenz y Paz) a partir de encuesta realizada a trabajadores.

Anexo N° 14. Aguinaldo.



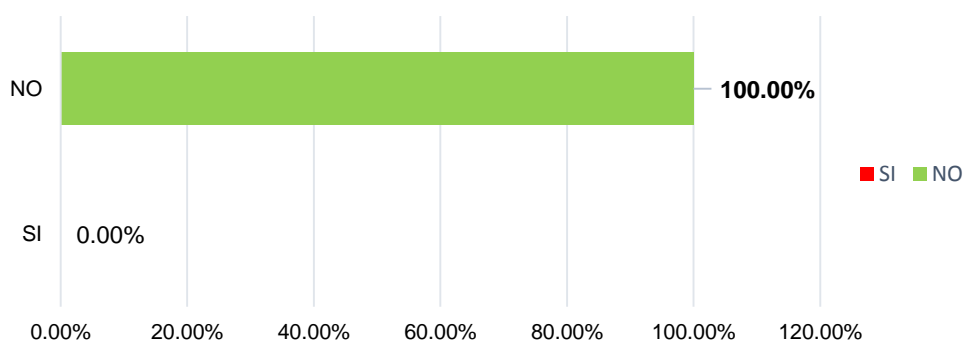
Fuente: Autoría Propia (Moreno, Sáenz y Paz) a partir de encuestas realizadas a trabajadores.

Anexo N° 15 Antigüedad.



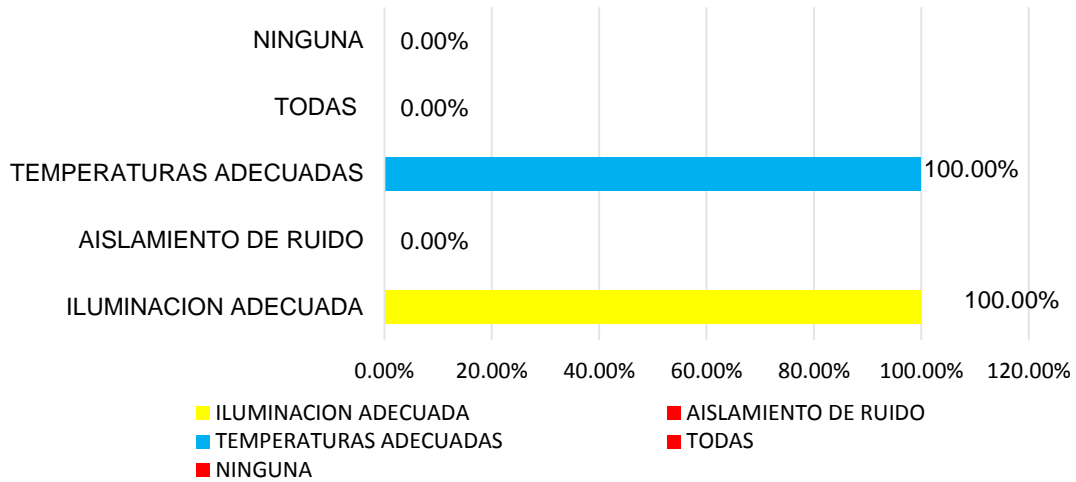
Fuente: Autoría Propia (Moreno, Sáenz y Paz) a partir de encuestas realizadas a trabajadores.

Anexo N° 16 Seguro de Vida Grupal.



Fuente: Autoría propia (Moreno, Sáenz y Paz) a partir de encuesta realizada a trabajadores.

Anexo N° 17 Condiciones ambientales.



Fuente: Autoría Propia (Moreno, Sáenz y Paz) a partir de encuesta realizado a trabajadores.

Anexo N°18 Calidad de vida en el Trabajo.



Fuente: Autoría propia (Moreno, Sáenz y Paz) a partir de encuesta realizada a trabajadores.

Anexo N° 19.

Logo Materiales de Construcción Norteños S.A.



Fuente: Materiales de Construcción Norteños S.A

ANEXO N° 20.

Instalaciones Empresa Materiales de Construcción Norteños S.A.



Fuente: Autoría Propia (Moreno, Sáenz y Paz 2019) foto tomada en Empresa Materiales de Construcción Norteños S.A.

ANEXO N° 21.

Trabajadores Materiales de Construcción Norteños S.A.



Fuente: Autoría Propia (Moreno, Sáenz y Paz 2019) foto tomada en Empresa Materiales de Construcción Norteños S.A.