



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

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

Seminario de Graduación para optar al título de Licenciatura en Administración de  
Empresas

Tema General

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

Subtema

Desafíos que enfrenta la empresa Selección Nicaragüense en el mantenimiento  
de los recursos humanos, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Autores

Amarilis Idalia Aráuz Andino  
Roxana Pamela Vílchez Tórrez

Tutora

MSc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, Nicaragua, 24 de enero 2019





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

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

Seminario de Graduación para optar al título de Licenciatura en Administración de  
Empresas

Tema General

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

Subtema

Desafíos que enfrenta la empresa Selección Nicaragüense en el mantenimiento  
de los recursos humanos, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Autores

Amarilis Idalia Aráuz Andino  
Roxana Pamela Vílchez Tórrez

Tutora

MSc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, Nicaragua, 24 de enero 2019

## 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 Selección Nicaragüense en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

## INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iii
VALORACIÓN DE TUTORA .....	vii
RESUMEN .....	viii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	21
III. OBJETIVOS.....	22
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA .....	23
4.1. Desafíos que enfrentan las PYMES .....	24
4.1.1. Desafíos del entorno.....	24
4.1.1.1. Desafíos externos .....	24
4.1.1.1.1. Desafíos Sociales .....	25
4.1.1.1.2. Desafío: Cambios económicos .....	27
4.1.1.1.3. Desafíos: Cambios políticos .....	29
4.1.1.1.4. Desafíos: Cambios tecnológicos.....	30
4.1.1.1.5. Desafíos: Cambios ecológicos.....	33
4.1.1.1.6. Desafíos del sector gubernamental .....	35
4.1.1.2. Desafíos Internos .....	37
4.1.1.2.1. Desafíos de la administración de capital humano.....	38
4.1.1.2.2. Desafío de la cultura organizacional.....	40
4.1.1.2.3. Desafíos de Productividad.....	42
4.2. Subsistema de Mantenimiento de los Recursos Humanos.....	44
6.2.1. La Remuneración .....	45
4.2.1.1. Remuneración Económica Directa .....	46
4.2.1.1.1. Salario.....	48
4.2.1.1.2. Premios.....	50
4.2.1.1.3. Comisiones .....	52
4.2.1.1.4. Bonos.....	54
4.2.1.2. La Remuneración Económica Indirecta.....	57
4.2.1.2.1. Por ley.....	59

4.2.1.2.2. Voluntarias.....	72
4.2.1.3. Extraeconómica.....	74
4.2.1.3.1. Relativa al ambiente de trabajo .....	75
V. CONCLUSIONES .....	88
VI. BIBLIOGRAFIA.....	89
VII. ANEXOS .....	91

## DEDICATORIA

Primeramente, a Dios porque me ha permitido alcanzar esta meta tan importante, su amor siempre me ha dado las fuerzas necesarias para seguir luchando ante cualquier adversidad; por brindarme sabiduría y salud para hoy poder alcanzar un logro más.

A mis padres, que han sido los pilares más fuertes en mi vida, me han apoyado, motivado, y me han enseñado a ser fuerte y a creer en mí misma; este logro es para ellos, por todos sus esfuerzos para mi educación, que me ha permitido ser la mujer que soy hoy en día.

A mi hermana Elba Aráuz, quien ha sido mi motivación para nunca rendirme y luchar por mis metas y ser un buen ejemplo para ella.

A mis abuelitos que han sido la guía en mi camino, que siempre me han brindado su apoyo, consejos y el amor incondicional en cada etapa de mi vida.

*Amarilis Idalia Aráuz Andino*

## DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido alcanzar una meta más, por estar conmigo en cada momento y disponer en mi camino a personas que me han apoyado y acompañado en todo el transcurso de mis estudios.

A mi mamá Esmilda Tórrez y mi hermana Patricia Diaz Tórrez, quienes siempre me apoyaron para alcanzar mis metas y culminar mi carrera, ya que siempre me animaron y estuvieron presente para apoyarme en los momentos más difíciles de mis estudios, enseñándome a ser dedicada, humilde y siempre ofrecer mi apoyo a quien lo necesite.

A mi tía Jacinta Tórrez, por ser como una segunda madre, quien sin pedir nada a cambio me cuidó durante muchos años y compartió sus experiencias para aprender de ellas, así mismo, me aconsejaba y apoyaba cuando más lo necesitaba.

A mi sobrino Mateo Arteaga Diaz, quien ha sido mi motivación para no rendirme y dar mi mayor esfuerzo en mis estudios y poder ser un ejemplo para él.

A mis abuelitos, por sus consejos sabios que me han ayudado a motivarme para seguir dando lo mejor de mí, esforzándome cada día para poder lograr mis objetivos, seguir aprendiendo de la vida, y tomar mis tropiezos como experiencias que me ayudarán en el futuro.

*Roxana Pamela Vilchez Tórrez*



## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, porque es él quien ha guiado mi propósito, me ha brindado sabiduría, fuerza y salud para poder culminar mis estudios, además, nos permitió realizar esta investigación y finalizar nuestra formación profesional.

A mis padres, porque han sido el apoyo en mi educación, por estar siempre dispuestos a expresar sus palabras de aliento y los consejos que han sido una motivación para alcanzar mis metas. A mi familia, por su motivación a lo largo de mi etapa de estudio que me han impulsado a ser mejor cada día.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN FAREM MATAGALPA, por haberme aceptado y abrir las puertas de su formación educativa, que me permitió estudiar la carrera de Administración de Empresas de manera gratuita en estos cinco años, además, de brindar los instrumentos necesarios para nuestra formación superior, por otra parte, agradezco a sus trabajadores, quienes fueron y son parte esencial del buen funcionamiento de la universidad.

A todos los profesores de mi etapa estudiantil, quienes me han brindado los conocimientos adquiridos y han jugado un papel importante para mi formación profesional; especialmente a nuestra Tutora MSc. Lilly del Carmen Soza López, porque ha jugado un papel importante en nuestro desarrollo como administradores y por su incondicional ayuda, motivación y consejos a lo largo de la carrera, asimismo, en el presente seminario de graduación.

A mi compañera Roxana Vílchez, por acompañarme en lo largo de la carrera y brindarme su apoyo incondicional, por sus consejos e impulsarme a ser mejor. También, a mis compañeros que me han brindado su apoyo, demostrando la unidad y el compañerismo cuando más se ha necesitado.

A la empresa Selección Nicaragüense, por la colaboración en la realización de la investigación, brindando la ayuda y confianza necesaria en la recopilación de datos objetivos que permitió concluir este seminario de graduación.

*Amarilis Idalia Aráuz Andino*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, por darme la sabiduría y la fortaleza para lograr culminar nuestro trabajo de investigación, ya que sin su ayuda no estaría en el lugar donde estoy ahora.

A mi mamá Esmilda Tórrez y a mi hermana Patricia Díaz Tórrez, que siempre estuvieron conmigo apoyándome y animándome para alcanzar este logro, trabajando para ayudarme económicamente, con el fin de que pudiera culminar mis estudios, enseñándome que si haces las cosas con amor y esfuerzo obtendrás mejores resultados de los que esperabas.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM Matagalpa por abrirme sus puertas y ser parte de ella, dándome una educación gratuita en estos 5 años asignando a excelentes profesores para que transmitas sus conocimientos a todos sus estudiantes. Y dándonos las herramientas que necesitamos para realizar nuestros trabajos.

A mis profesores que siempre estuvieron dispuestos a brindarme sus conocimientos y ayudarme cuando lo necesitaba, especialmente a la MSc Lily Del Carmen Soza, quien ha sido una excelente tutora y siempre estuvo dispuesta a brindar sus conocimientos, a dar respuesta a nuestras dudas e incentivarnos a lograr culminar nuestra investigación.

A mis compañeros por brindarme su apoyo, en especial a Amarilis Idalia Aráuz Andino, que más que mi compañera ha sido una gran amiga, dándome palabras de aliento cuando las necesitaba, pero más que todo le agradezco por siempre confiar en mí y ser un excelente equipo, por entenderme y ayudarme a ser más segura de mí misma.

A mis abuelitos que han sido un gran ejemplo, por sus consejos y por enseñarme a dar lo mejor de mí, haciendo cada trabajo con dedicación y amor para lograr alcanzar mis metas.

A la empresa Selección Nicaragüense por habernos permitido realizar nuestra investigación, por confiar en nosotras dándonos información que nos ayudó con nuestros objetivos investigativos.

*Roxana Pamela Vilchez Torrez*



## VALORACIÓN DE TUTORA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN- MANAGUA FAREM- MATAGALPA.

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: Amarilis Idalia Aráuz Andino carnet número: 15063668, y Roxana Pamela Vílchez Tórrez carnet número: 15066143, con el Tema General: Desafíos que enfrentan las PYMES en el subsistema mantenimiento de los Recursos Humanos, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019. Y correspondiente al Subtema: Desafíos que enfrenta la empresa Selección Nicaragüense en el subsistema mantenimiento de los Recursos Humanos, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

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

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

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

Tutora

*MSc. Lily del Carmen Soza López*

## RESUMEN

El presente seminario aborda la temática correspondiente a los desafíos que enfrentan Selección Nicaragüense en el subsistema de manteniendo de los recursos humanos, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Dicha temática se planteó con el propósito de analizar los desafíos que enfrenta Selección Nicaragüense en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, debido a la problemática sociopolítica que enfrenta el país, afectando su punto de equilibrio, productividad y rentabilidad, donde la empresa ha reducido sus gastos y remuneraciones para su fuerza laboral, donde Selección Nicaragüense ha tomado acciones para mantenerse competitiva en el mercado.

En la realización del seminario se presenta la siguiente metodología: En el primer capítulo refiere a la introducción de la investigación, se presentan los antecedentes y diseño metodológico que dispone el alcance y los límites de la misma, además, la justificación donde se expresan las razones por la cual se eligió la temática, y los objetivos que son el fin de la investigación. En el segundo capítulo se abarca el desarrollo del subtema y se divide en dos variables: Los desafíos del entorno y el subsistema de mantenimiento de los recursos humano; por último, se destacan las conclusiones, bibliografía y anexos, indispensables para la realización del seminario.

De acuerdo a los resultados obtenidos a partir de la aplicación de instrumentos, se logró concluir que Selección Nicaragüense si enfrenta desafíos en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, causando desmotivación, rotación del personal, por ende afecta la rentabilidad de la empresa.

## I. INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se pretende conocer los desafíos que enfrenta la empresa Selección Nicaragüense en el subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019. Donde, se va a identificar los desafíos externos e internos que enfrentan Selección Nicaragüense por la situación sociopolítica actual del país; además, describir el subsistema de mantenimiento de su fuerza laboral y conocer qué acciones ha implementado la empresa para seguir siendo productivos y rentables en el mercado.

Es importante esta temática, ya que, las PYMES han presentado muchos desafíos por la situación sociopolítica que enfrenta el país, que ha producido para las empresas disminución de sus ventas y bajas ganancias, se ha incrementado el desempleo por reducción del personal, cargas laborales, reducción de horas laborales, salarios y congelamiento de estos. Además, la disminución y limitación de los beneficios para los trabajadores. También, se han provocado grandes cambios en el mercado, como la poca demanda, parálisis de producción y comercio, por causa de los bajos ingresos de la población.

El propósito de esta investigación es identificar los desafíos que enfrentan la empresa Selección Nicaragüense, y describir el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos respecto al contexto sociopolítico actual que enfrenta el país, de esta manera, realizar un análisis objetivo de la situación actual de la empresa que permita adoptar actitudes proactivas para incrementar la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, y el cumplimiento de metas. Asimismo, será punto de partida para futuras investigaciones.

Por esta razón, se descomponen las variables en: Los desafíos que enfrentan las PYMES y el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos; se aborda acerca de los desafíos internos como externos que está enfrentando la empresa y así mismo, valorar qué estrategias está implementando para mantenerse competitiva y rentable en

el mercado. Los desafíos permiten a la empresa tener un comportamiento proactivo y para la determinación de estrategias de acción. Además, describir el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos por medio de las remuneraciones directas, indirectas y extraeconómicas, y su influencia en el buen desempeño y productividad de los trabajadores.

Por tanto, se detalla el desarrollo de la investigación para el cumplimiento de los objetivos, se identifican antecedentes que son las referencias en relación con nuestra investigación, el diseño metodológico que determina el alcance y es una guía para la investigación, presenta la justificación donde se expresan las razones por la cual se eligió el tema, y los objetivos que son el fin de la investigación; se abarca el desarrollo del subtema correspondiente a las dos variables: Los desafíos que enfrentan las PYMES y el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos; por último, se determinan las conclusiones, bibliografía y anexos, necesarias en la realización de la investigación.

En la realización de la investigación, se consultaron los siguientes antecedentes, que fueron una referencia en relación a la investigación, tanto en el marco teórico, las variables de estudio, y bibliografía. Además, permitió conocer si la investigación abordada ya había sido realizada por otros autores, de esta manera, se determinó la importancia que tiene la temática.

En la universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador se realizó una tesis para optar al título de Maestría en Dirección de Empresas, con el tema de estudio descriptivo de la Gestión de Talento Humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito. Con el objetivo de conocer y analizar cuál es la situación actual de la gestión del talento humano registrado en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamientos para centro de datos, principalmente en la materia de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y administración de la compensación. Llegando a la conclusión que no se encontró constituido un departamento encargado del talento



humano en la empresa, además al carecer de este departamento se observaron varios problemas en temas administrativos (Trujillo, 2018).

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

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

En la UNAN FAREM Matagalpa, se realizó una monografía para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas, con el tema de influencias del subsistema de retención de recursos humanos en la satisfacción laboral de agro exportadora ZESCO Matagalpa, con el objetivo de analizar la influencia entre ambas variables, llegando a la conclusión de que el sistema de remuneración se ajusta a las necesidades de los trabajadores, sin embargo, no se cuenta con las condiciones apropiadas de trabajo (Lukez & López, 2015).

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN Managua, FAREM Matagalpa, se realizó una investigación para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas, con el tema: El sistema de Administración de Recursos Humanos y sus diferentes subsistemas aplicados en las empresas del Municipio de Matagalpa, durante el año 2015. Con el objetivo de analizar las influencias de las compensaciones en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa LA PROVIDENCIA en Matagalpa, llegando a la conclusión de que los sistemas de Recursos Humanos son trascendentales para la empresa en la implementación de los objetivos (García & Pineda, 2015).

Asimismo; los antecedentes se relacionan porque gestionan a los trabajadores, establecen un sistema de remuneraciones que permite desarrollar conocimientos, habilidades y capacidades, en el desempeño de los trabajadores y la satisfacción laboral, que permite retener o mantener a su fuerza laboral productiva y eficiente.

En cuanto al desarrollo de la investigación se detalló el siguiente diseño metodológico, que funciona como una guía para la realización de la investigación.

## 1.1. Tipo de Estudio

### 1.1.1. Según el paradigma filosófico

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

En otras palabras, el paradigma filosófico es un ejemplo o modelo que define lo que es el objeto de estudio de una realidad. En donde, funciona como una guía de las

posibles estrategias o soluciones en base a una teoría de referencia que facilita las respuestas a la problemática. Permite ver y comprender una realidad de diferente manera, para observarla con diferente perspectiva y horizontes, con la ayuda de estudios y referencias para responder a las interrogantes.

Es así, que se realizó un estudio de una problemática de la realidad en base a una hipótesis, con el uso de la investigación, del método científico y la redacción de conclusiones, se determinó la aprobación o rechazo de un suceso. Se estableció un marco teórico el cual funcionó como guía en la aplicación de la teoría en la empresa.

#### 1.1.1.1. Paradigma positivista

El paradigma positivista sustentará la investigación que tenga como objeto como probar una hipótesis por medios estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica. Por lo tanto, Indica que el paradigma positivista se clasifica de cuantitativo, empírico, analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico (Ricoy, 2006).

En resumen, el paradigma positivista busca comprobar la hipótesis planteada, en donde utilizará métodos estadísticos y análisis numéricos. Tiene un enfoque científico, ya que se busca a base de pruebas y datos la comprobación o rechazo de sucesos, problemáticas y entre otros, con el fin de conocer la realidad.

Con el paradigma positivista, se conoció la realidad en la empresa, ya que sí enfrenta desafíos en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, por medio del cual, se aplicó un análisis estadístico de los instrumentos aplicados, posteriormente se comprobó la hipótesis y determinó cuál es la realidad de la empresa al enfrentar estos desafíos en el mantenimiento del personal. Brindó un análisis de la problemática de estudio utilizando el método científico y el método empírico.

## 1.1.2. Según el enfoque de su estudio

### 1.1.2.1. Enfoque cuantitativo

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

En otras palabras, el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos para verificar teorías, representados de forma numérica, en donde se hace uso de instrumentos de investigación que facilitan los procesamientos estadísticos y el análisis de los datos necesarios para dar respuesta a la hipótesis previamente establecida.

De acuerdo con el proceso de realización de la investigación, su enfoque es cuantitativo, porque se estableció una serie de pasos para el estudio de una interrogante, se eligió la temática, se hizo una exploración de bibliografía, redacción de objetivos, justificaciones, entre otros, hasta que se recolectó la teoría necesaria en la aplicación de instrumentos; se procesaron datos de instrumentos aplicados en la empresa, en donde se buscó dar respuesta a la hipótesis previamente establecida, los datos recolectados fueron procesados por medio de instrumentos como: Microsoft Excel, además, en base a una lectura concreta se creó un marco teórico y el establecimiento de un planteamiento del problema delimitado.

### 1.1.2.2. Enfoque cualitativo

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

El enfoque cualitativo hace uso de la recolección de datos no numéricos en la aplicación de la entrevista y observación directa; estudia una realidad analítica, estos resultados son de carácter descriptivos y muchos de estos son empíricos, además no son complejos de procesar. Se da una recolección de datos que evalúa desde una perspectiva del pasado y actual de las situaciones, en donde se realiza un análisis crítico.

De esta manera, se aplicó elementos cualitativos, ya que se recolectó datos por medio de instrumentos de investigación como la entrevista y la observación directa, donde el análisis e interpretación de los resultados son de carácter descriptivo, y por medio de estos instrumentos se estableció una relación entre los conceptos del marco teórico y lo que sucede en la realidad, en donde se hizo uso del método científico y empírico para la observación de las variables en el medio; pasa de un marco teórico al análisis de la realidad.

### 1.1.3. Según su profundidad

#### 1.1.3.1. Descriptivo

Se utilizan típicamente uno o dos casos de un evento para mostrar cómo es la situación. Sirven principalmente para volver familiar lo desconocido y dar a los lectores un lenguaje común acerca del tema en cuestión (Angulo, 2011).

Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así "y valga la redundancia" describir lo que se investiga. (Hernández, 1994)

Los autores coinciden, ya que se busca medir o evaluar eventos y fenómenos, para conocer y mostrar las situaciones o realidades de lo que se investiga. Busca de manera

simple la interpretación de forma más clara al usar lenguajes comunes, en donde lo desconocido es mejor comprendido por el lector; ya que busca explicar cómo se comportan las variables.

Por ende, se explicó el comportamiento de las variables, respecto de los resultados de los instrumentos de lo que pasa en la empresa y en relación a las teorías; se hizo una descripción exhaustiva de los fenómenos y desafíos que la empresa enfrenta actualmente, con ayuda de palabras comunes para la mejor comprensión, se realizó el análisis de las teorías y posteriormente la aplicación de los instrumentos de investigación pertinentes para el procesamiento de los datos de manera efectiva, comparando la teoría en relación con la realidad, y evaluando los resultados para la redacción de conclusiones y presentación de resultados no numéricos, determinando características, naturaleza, y cualidades, que fueron analizados de la problemática de estudio.

#### 1.1.4. Según su cobertura

##### 1.1.4.1. Transversal

Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010).

Según la afirmación de los autores, la cobertura de una investigación es transversal cuando se establece un tiempo determinado para su realización, se describe las variables, su incidencia e interrelación.

De tal manera, la investigación es transversal porque se llevó a cabo en el transcurso del año 2019, además, se analizaron datos recopilados sobre las variables en un tiempo determinado, se estudió la muestra en un solo punto en el tiempo en la

aplicación de instrumentos, donde se examinó la relación de las variables por medio de la observación, se hizo un análisis y descripción de los resultados; y se realizó un estudio de los hechos en el pasado con relación al presente.

#### 1.1.5. Según el Diseño

##### 1.1.5.1. No experimental

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

En otros términos, este tipo de investigaciones no manipula las variables de estudio, se enfoca en observar los fenómenos de interés en su ambiente natural, para luego describirlos y analizarlos sin necesidad de manipularlos. Cabe recalcar, que las investigaciones no experimentales el autor desempeña un papel de observador.

Según el diseño la investigación es no experimental, ya que se procedió a la observación de cómo actúan las variables para su posterior análisis, y cómo estas se presentaron en su contexto natural. Por consiguiente, este estudio observó el comportamiento e incidencia de los desafíos que enfrenta Selección Nicaragüense en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos.

#### 1.1.6. Población y muestra

##### 1.1.6.1. Población

De acuerdo con Fracisca (1988), 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, 2010).

Por lo cual, la población es la totalidad de todos los elementos o individuos a los que la investigación se enfoca, los cuales presentan características similares.

La población fueron los trabajadores de Selección Nicaragüense, empresa en donde se realizó la investigación y aplicó los instrumentos; cuenta con un total de quince trabajadores.

#### 1.1.6.2. Muestra

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuará la medición y la observación de las variables del objeto de estudio. Pasos en la selección de una muestra siguiendo el esquema de Kinnear y Taylor (1993), los siguientes son los pasos para definir una muestra: 1. Definir la población. 2. Identificar el marco muestral. 3. Determinar el tamaño de la muestra. 4. Elegir un procedimiento de muestreo. 5. Seleccionar la muestra (Bernal, 2010).

En otras palabras, es la parte determinada de la población que será tomada para la recolección de la información, el desarrollo del estudio, la medición y observación de las variables de estudio. Los tipos de muestra se dividen en probabilístico y no probabilístico.

Por tal razón, la investigación se realizó en la empresa Selección Nicaragüense, la cual se caracteriza como PYME, y en donde la muestra se estimó por el método probabilísticos, ya que la población fue la misma que la muestra; este método brindó a cada individuo la probabilidad de ser seleccionados, debido a la posibilidad que algún trabajador no esté presente en el momento de la aplicación de instrumentos en la empresa, ya sea por subsidio, vacaciones, entre otros, evitando sesgos estadísticos en los resultados.



### 1.1.6.3. Método de muestreo

La fase de muestreo es la selección del tipo de situaciones, eventos, actores, lugares, momentos y temas que serían abordados en primera instancia en la investigación, teniendo como criterio aquellos que están más ligados con el problema objeto de análisis. El muestreo es progresivo y este sujeto a la dinámica que se deriva de los propios hallazgos de la investigación. Incluye al menos el muestreo de las personas, de espacios y escenarios, de tiempos y momentos. Esto es necesario porque cada actividad humana tiene distintos tiempos y cada escenario puede cambiar con el momento del día o la actividad que se desarrolle en él (Bautista, 2011).

En síntesis, el método de muestreo, corresponde a los tipos de muestra que se deben determinar, además de la selección de las situaciones que derivan de la propia investigación como las personas, lugares, tiempos, eventos o momentos. En donde se busca la adaptación de estos factores a la hora de la aplicación de instrumentos y la determinación de hallazgos, va en relación al tipo de estudio y a los objetivos de la investigación.

Por tanto, se determinó la parte de la población que fue examinada, en este caso los trabajadores de Selección Nicaragüense. En cuanto a los factores del método de muestreo, fueron: Los trabajadores de la empresa, en el medio de la empresa Selección Nicaragüense, se aplicó la encuesta, entrevista y la observación directa para estudiar los hechos del pasado en relación al presente, además la temática que se aborda son los desafíos y el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos de Selección Nicaragüense, en la ciudad de Matagalpa, en el año 2019, posteriormente se hizo un análisis de datos de acuerdo con los resultados.

#### 1.1.6.3.1. Método probabilístico

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transaccionales cuantitativos, donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población; estas variables se miden con instrumentos de medición y se analizan con

pruebas estadísticas para el análisis de datos, donde se presupone que la muestra es probabilística y todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. Los elementos muestrales tendrán valor muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el subconjunto nos darán estimados precios del conjunto mayor. La precisión de dichos estimados depende del error en el muestreo, que es posible calcular, pues hay errores que dependen de la medición y estos errores no se calculan probabilísticamente (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003).

De acuerdo con los autores, el muestreo probabilístico es una técnica que se utiliza en una investigación cuantitativa, para estimaciones de la muestra de la población; todos los individuos tienen la misma posibilidad para formar parte de la muestra y por ende, todas las posibles muestras tienen la probabilidad de ser seleccionados. Además, se utilizan instrumentos de medición para el análisis de datos, evita sesgos de muestreo y sistemáticos, que permite obtener una mejor muestra representativa en toda la población.

Por tal razón, se aplicó la fórmula de muestreo probabilísticos para obtener datos no sesgados, es decir, se aplicó la fórmula para la estimación de la muestra y sacar el error de muestro, esta es la posibilidad que no se les apliquen los instrumentos a determinados trabajadores, con este cálculo se asegura que se le destinen los instrumentos a todo el personal de Selección Nicaragüense. La muestra es similar a la población, en este caso la cantidad de trabajadores en la empresa los cuales son 15 colaboradores.

#### 1.1.6.3.2. Formula

n: La muestra (?)

N: La población (15 trabajadores)

Z: Nivel de confianza (1.96)

LE: Máximo error permitido (0.05)

p= 0.5

Q= 1-p=1-0'5

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

$$n = \frac{(15) (1.96)^2 (0.5) (1-0.5)}{(15-1) (0.05) + (1.96)^2 (0.5) (1-0.5)}$$

$$n = \frac{(15) (3.8416) (0.5) (0.5)}{(14) (0.0025) + (3.8416) (0.5) (1-0.5)}$$

$$n = \frac{(57.624) (0.25)}{0.035 + 0.9604}$$

$$n = \frac{14.406}{0.9954}$$

$$n = 14.47257384$$

#### 1.1.7. Métodos e instrumentos de investigación

✓ Método inductivo

Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y de la metodología de la investigación se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría (Bernal, 2010).

En otras palabras, es el estudio de los hechos o situaciones que se pueden determinar en conclusiones generales. En donde se utiliza la observación, estudio y clasificación de los hechos, que permite afirmar una hipótesis y por medio de un estudio se pueda brindar una respuesta al problema planteado, es decir, acumular datos que permitan reafirmar una postura o una teoría, utilizando el método científico para tener un

conocimiento y base amplia para afirmar o rechazar la hipótesis, ya que se trabaja con casos probables.

De tal manera, que a partir del planteamiento de una hipótesis se utilizó el método inductivo, ya que se reflejó una problemática de la realidad y por medio de un estudio cualitativo se hizo un análisis de este, ya que va de lo particular a lo general, de los hechos a la teoría. Se utilizó el razonamiento de diferentes argumentos, y análisis de diferentes situaciones y fenómenos, los cuales fueron válidos para llegar a conclusiones generales del estudio de la problemática

✓ Método deductivo

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

Según el autor, es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas, que generales que van en leyes y principios, a lo particular como fenómenos y hechos. Si la recolección de datos es de calidad, las conclusiones serán válidas. Por otra parte, las conclusiones están dadas de ante mano debido a la hipótesis planteada, por lo que se requiere de un análisis y estudio para determinar conclusiones válidas.

Se presentó con un enfoque cuantitativo, ya que se aplicó el método deductivo porque se utilizó el pensamiento y razonamiento para analizar teorías y datos generales, para el posterior estudio de situaciones, fenómenos o realidades en la empresa. Se utilizó el desglose de las variables para hacer un análisis y conocer la realidad en la empresa reflejados en resultados, soluciones y conclusiones. Además, se hizo una recolección de datos objetivos para que las conclusiones fueran válidas.

✓ Método de análisis

Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación (Angulo, 2011).

Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual (Bernal, 2006).

Tal como lo afirman los autores, se descompone un todo en partes, para observar las causas, la naturaleza y los efectos que genera una problemática de estudio; se define la distinción y separación de las partes del estudio para conocer su composición individual.

De esta manera, se utilizó el método de análisis al descomponer las variables en la operacionalización para medirlas y dar respuesta a los objetivos, se dio búsqueda de la recopilación de información por medio de instrumentos de investigación. Se establecieron las causas que han provocado los desafíos y los efectos que han tenido en el mantenimiento del personal. Además, se utilizó en la triangulación para obtener varias fuentes de datos, observaciones, y el análisis de los resultados. Las variables de investigación se reflejan en el marco teórico, estas se dividen en sub variables que permiten la mejor comprensión de sus partes y el estudio individual de estas.

✓ Método de síntesis

Proceso de conocimiento que procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias (Angulo, 2011).

En otras palabras, es un procedimiento de razonamiento que tiene como objetivo la comprensión exacta del conocimiento en todas sus partes y particularidades, para volver a integrar las partes del todo.

Se aplicó el método de síntesis, al tener una comprensión teórica de toda la investigación por medio del análisis y razonamiento, organizando los conceptos de manera que se vinculen entre ellos, determinando los procesos de trabajo y reunión de todas las variables en una comprensión general, posteriormente la redacción y determinación de conclusiones.

✓ Método científico

En investigación, 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, 2006).

Según Bernal, es una serie ordenada de procedimientos del cual la investigación se llevará a cabo.

Por medio del método científico, se estableció los determinados pasos y procedimiento ordenados para la realización de la investigación, además, la recolección de pruebas y datos que verifiquen una teoría; se realizó la investigación con ayuda de reglas y estándares que se deben mantener, y la diferenciación de cada proceso del estudio.

✓ Método Teórico

Según Yedigis y Weinbach (2005), establece que: "Es un proceso y un producto. Un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, y un producto (marco teórico) que a

su vez es parte de un producto mayor: el reporte de investigación" (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010).

De acuerdo con los autores, es la perspectiva teórica, en donde se da la obtención y conceptualización de la teoría para el conocimiento sobre el tema, permite descubrir el objeto de la investigación, relaciones, cualidades, entre otros. Se da como un proceso de obtención y análisis de la teoría.

De esta manera, se aplicó respecto a la búsqueda y conceptualización de la teoría de las variables de investigación, por medio de fuentes confiables para lograr un conocimiento amplio de la temática e interpretación del marco teórico, se utilizó para indagar a cerca de las teorías en la práctica por medio de los instrumentos y para su posterior análisis y procesamiento de los datos obtenidos.

#### ✓ Método Empírico

El conocimiento empírico se desprende de la experiencia y a través de los sentidos. Es el sentimiento que le permite al hombre interactuar con su ambiente; es generacional, sin un razonamiento elaborado, ni una crítica al procedimiento de obtención, ni a las fuentes de información. El conocimiento encuentra su validez en su relación con la experiencia; significa que la experiencia es la base de todos los conocimientos no solo en cuanto a su origen, sino también, en cuanto a los contenidos de este (Berhar, 2008).

Berhar, determina que el método empírico se da por la experiencia, a través de los sentidos y de la experiencia del hombre, por medio del razonamiento y no por procedimientos, donde se establece la importancia de la experiencia como fuente de conocimiento. Se considera que este método posibilita conocer relaciones esenciales y características del estudio en su contexto natural, por medio de la recolección de datos a partir de un fenómeno o análisis de datos de una teoría, que aporte a la determinación de conclusiones.

Por medio de la observación se conoció acerca del objeto de estudio en la empresa Selección Nicaragüense, se limitó a la observación de las variables en su contexto natural; además, se utilizó el método empírico en la aplicación de la guía de observación directa que permitió la recopilación de información y verificación de la misma. También, se conoció en el medio una problemática de estudio, se planteó una hipótesis, y se procedió a una verificación de la información que permitió basar datos en la experiencia.

#### 1.1.8. Métodos, técnicas e instrumentos

##### 1.1.8.1. Encuesta

Es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan de formar para recabar información de la unidad de análisis del objeto de estudio y del centro del problema de investigación. En general consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse (Bernal, 2010).

Tal como lo refleja el autor, este instrumento permite realizar una recopilación de información más selectiva, ya que establecen escalas lógicas y relacionadas entre sí para la medición estadística, que permiten el mejor procesamiento de los resultados, pero limita las respuestas y las justificaciones.

Tal instrumento fue dirigido a los trabajadores de Selección Nicaragüense (Anexo no.2), donde se recopiló la información necesaria, posteriormente se procesó la información por medio de tabulación de los datos obtenidos en la herramienta de Microsoft Excel, por último, se realizaron las gráficas correspondientes con sus escalas respectivas de cada pregunta aplicada en la encuesta.



#### 1.1.8.2. Entrevista

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

En resumen, la entrevista brinda la recopilación de datos más exacto, porque reúne información de forma personal de los entrevistados, siendo esta más verídica y muchas veces empírica, en donde la experiencia se aplica en la práctica, además permite la obtención de datos más detallados que permiten un mejor análisis y comprensión del tema.

La entrevista se aplicó al gerente de Selección Nicaragüense (Anexo no. 3), de acuerdo a las preguntas formuladas en la operacionalización de variables, y la información obtenida se procesó con la ayuda de un formato creado en Microsoft Word.

#### 1.1.8.3. Observación Directa

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

De acuerdo con el autor, es una técnica para recolectar datos mediante la observación de un determinado lugar, tomando una actitud profesional y siendo cuidadoso en el tiempo de su realización, ya que no se puede alterar lo que se ha observado para obtener mayor validez.

La observación directa fue realizada en las visitas a la empresa Selección Nicaragüense (Anexo no. 4), las cuales se registraron en un formato elaborado en Microsoft Word, para mejor registro de los hallazgos y como soporte de respuestas a las preguntas realizadas en la entrevista y en las encuestas, siempre y cuando se pudo confirmar con la observación.

## II. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación pretende analizar los desafíos que enfrentan la empresa Selección Nicaragüense en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa. Además, de identificar los desafíos tanto externos como internos que enfrenta la empresa, describir el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos respecto al contexto socio político del país, y valorar qué estrategias ha implementado Selección Nicaragüense para seguir siendo productiva y competitiva en el mercado.

Esta investigación es de útil importancia porque se brinda un análisis de los desafíos que enfrenta Selección Nicaragüense en el mantenimiento de sus recursos humanos, que le permita cumplir los objetivos organizacionales como individuales del personal. Además de conocer más a fondo el impacto de estos desafíos en la empresa (económico, organizacional, competitivo, entre otros) al enfrentar cambios en su macro ambiente y de qué manera han aprovechado o mejorado el microambiente de la empresa (mantenido en el mercado y la fuerza laboral), y como las amenazas se convierten en oportunidades y las debilidades en fortalezas.

Se destaca que, los trabajadores son el motor que hace funcionar una empresa, es el departamento de RRHH que hace la gestión de la administración de estos y ver por el bienestar de ellos para el cumplimiento de los objetivos y metas. De acuerdo con esta afirmación, la investigación aportará a la empresa información valiosa para contrarrestar los desafíos, así como los efectos que han originado en sus recursos humanos, además de adoptar actitudes proactivas ante los cambios.

Esta investigación será de útil importancia para las empresas y sus colaboradores, ya que se describirán posibles estrategias que puede implementar RRHH al enfrentar desafíos que afecten su macro ambiente y microambiente, desde un punto de vista organizacional, económico y social. Además, será punto de partida de investigaciones futuras de los cambios y desafíos que se verán expuestas las empresas en un porvenir.

### III. OBJETIVOS

#### 3.1. Objetivo General

Analizar los desafíos que enfrenta la empresa Selección Nicaragüense en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

#### 3.2. Objetivos Específicos

3.2.1. Identificar los diferentes desafíos que enfrenta la empresa Selección Nicaragüense en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, en el departamento de Matagalpa, en el año 2019.

3.2.2. Describir el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos implementados por la empresa Selección Nicaragüense, en el departamento de Matagalpa, en el año 2019.

3.2.3. Valorar los desafíos que enfrenta la empresa Selección Nicaragüense, en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, en el departamento de Matagalpa, en el año 2019.

#### IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

##### Generalidades de la Administración de Recursos Humanos

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

En otras palabras, la administración en la actualidad ha tenido avances nuevos tanto en los conocimientos, como tecnológicos. En las empresas ha generado un gran cambio, debido a que este departamento simplemente era una tarea mecánica, y ahora, es de vital importancia su buen funcionamiento para el cumplimiento de objetivos organizacionales como individuales de los trabajadores, por lo que tiene mayores responsabilidades para que las empresas tengan buenas condiciones laborales, planes de compensaciones y sistema de control, que incremente el desempeño de la fuerza laboral, y que se tenga una buena imagen empresarial para atraer y retener a los mejores recursos humanos.

En la actualidad, las empresas conocen la importancia de tener un departamento de recursos humanos para gestionar a cada uno de sus trabajadores, en donde se organiza, desarrolla, planea y coordina las estrategias para promover el desempeño eficiente del personal, y es así como recursos humanos se convierte en un departamento. Selección Nicaragüense cuenta con un área de recursos humanos, que le permite, controlar, mantener y capacitar a su fuerza laboral para brindar un excelente servicio y productos de calidad e incrementar la productividad, además, del cumplimiento de los objetivos organizacionales como del personal.

## 4.1. Desafíos que enfrentan las PYMES

### 4.1.1. Desafíos del entorno

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

Por consiguiente, la empresa para poder enfrentar los desafíos que pueden afectarles negativamente su actividad, es necesario que estas conozcan los distintos rasgos de su entorno, de manera que tenga un comportamiento proactivo para actuar ante cualquier situación compleja que se le presente y le dificulte cumplir sus metas, de esta manera, establecer estrategias que les permitan actuar en el ambiente cambiante del mercado, por tanto los desafíos también son situaciones de aprendizaje para el futuro de la empresa.

Respecto a lo anterior, Selección Nicaragüense de manera empírica prevén ciertos comportamientos del entorno que pueden generar pérdidas o ganancias, realizando un análisis de causas y consecuencias, para conocer el impacto que los desafíos del entorno pueden causarle a la empresa, es aquí donde la administración juega un papel importante para que la empresa funcione con los recursos disponibles dentro de ella y que estos ayuden a cumplir los objetivos de la empresa, además, es importante resaltar que los desafíos les proporciona experiencia para el futuro.

#### 4.1.1.1. Desafíos externos

Toda empresa necesita considerar factores macro ambientales. Se trata de un nuevo desafío para las empresas, que con frecuencia se encuentran 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 & Davis, 2008).

De acuerdo con el autor, para las empresas es arriesgado planear a largo plazo, puesto que, es una posibilidad de obtener pérdidas, por lo tanto, entran en una zona de confort por medio a tomar decisiones que puedan perjudicar a la empresa, se convierten en miopes, es decir, no planifican a plazos largos el cumplimiento de objetivos o el planteamiento de estrategias. Sin embargo, tienen que ser más audaces e introducir la planeación a largo plazo, y esto podría lograr mejores resultados para la empresa, ya que reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos, de manera factible, flexible e involucra a toda la empresa, por ende crea motivación y compromiso también para el personal.

Hoy en día, Selección Nicaragüense ha implementado estrategias a corto plazo para seguir en marcha debido a la situación actual que enfrenta el país, y por lo inestable que es planear a largo plazo, de esta manera se ha mantenido en el mercado innovando y captando la atención del público, además que han realizado un análisis de alternativas, para valorar los mejores planes para la empresa, por tanto la empresa debe considerar llevar registros y controles de las estrategias, acciones y resultados que funcionen en el futuro para tomar decisiones, así como en la planeación a largo plazo de la misma.

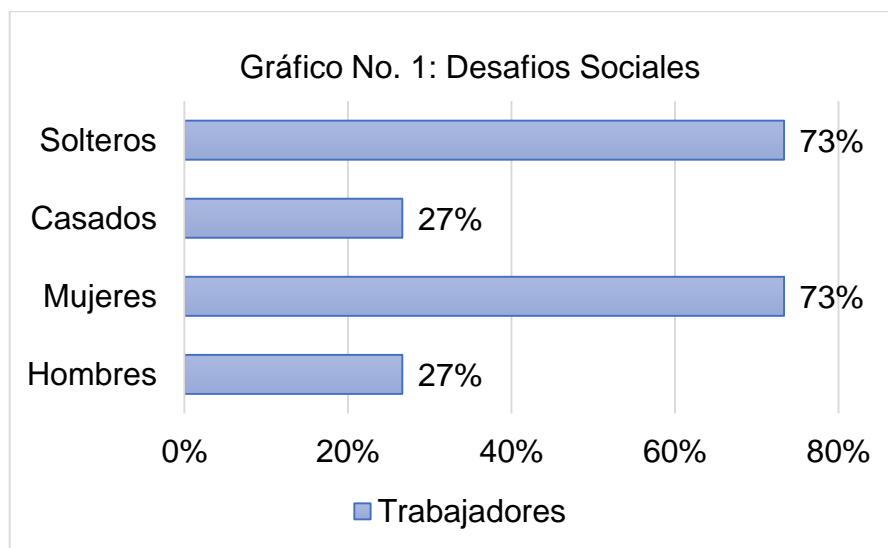
#### 4.1.1.1.1. Desafíos Sociales

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

Los cambios que se han producido y están produciéndose en los ámbitos cultural y educativo, así como en la estructura social, han resaltado la importancia de la gestión de los recursos humanos. Por ejemplo, hemos asistido a un crecimiento importante de la

población activa como consecuencia de la incorporación de la mujer al mundo del trabajo (Dolan L. S., Valle, Susan, & Schuler, 2007).

Según los autores, son los cambios en las estructuras sociales, y en los últimos años se ha visto como ha surgido un gran cambio en el entorno cultural de la sociedad, como es la integración de la mujer en las empresas, esto ha causado que la mujer se vuelva proveedora y menos dependiente. Hoy en día ellas ocupan cargos dentro de las organizaciones, aunque extrañas veces en cargos de alta gerencia. Por otra parte, también se tiene en cuenta el estado civil de las personas, ya que en el actualidad ha existido una preferencia en el reclutamiento por los individuos que están casados, porque crea una imagen de compromiso y un alto grado de estabilidad, sin embargo, las características del personal deben ser acorde con el tipo de trabajo que realizará el individuo, así como la actividad de la empresa en el mercado, debido a que cada persona aporta diferentes talentos, actitudes y capacidades que pueden incrementar la productividad y mejorar el ambiente laboral.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a trabajadores.

Para conocer las características del personal de la empresa Selección Nicaragüense, se preguntó a los trabajadores en cuanto a su estado civil, un 73% son solteros y 27% son casados, de los cuales 73% son mujeres y el 27% son hombres. Al



respecto el Gerente expresó que su personal se caracteriza por ser jóvenes, estudiantes de la universidad y con actitudes positivas, además el personal está conformado por ambos sexos y la mayoría son solteros. (Ver anexo No 9).

De acuerdo con los resultados obtenidos, el personal de esta empresa posee características homogéneas, que benefician positivamente el comportamiento y el clima organizacional de la empresa, además, se pudo observar la inclusión de la mujer en la fuerza laboral y en cargos de gerencia, asimismo, la empresa cuenta con una fuerza laboral de personas casadas y solteras, por ende se recluta al personal por capacidades, conocimientos y actitudes a la hora de aplicar a diferentes cargos en la empresa; se considera que al aprovechar distintos talentos y diferentes aptitudes de cada individuo, se logra beneficiar adecuadamente a cada áreas, y aprovechar todas aquellas habilidades que aporten a las funciones que desempeñan los trabajadores.

Por lo tanto, esta Selección Nicaragüense no enfrenta desafíos sociales, ya que la empresa se adapta a los cambios del entorno como un sistema abierto y de mejora continua, que permite brindar las mismas oportunidades al personal y mejor aprovechamiento de diferentes talentos, ya que la empresa Selección Nicaragüense valora al personal por sus destrezas, y brinda la oportunidad de aplicar a diferentes cargos a ambos géneros.

#### 4.1.1.1.2. Desafío: Cambios económicos

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

Las economías nacional, regional y local pueden tener influencia significativa sobre las actividades de Recursos Humanos. Una economía alta tiende a tener bajos índices de desempleo, niveles salariales relativamente altos, a retener a los empleados claves y

aumentar la deseabilidad de la formación. Por el contrario, en una economía débil, el nivel de desempleo es alto, se reducen las exigencias salariales, el reclutamiento es menos importante y disminuye la necesidad de desarrollo (Dolan L. S., Valle, Susan, & Schuler, 2007).

De acuerdo con los autores, los recursos son limitados y las necesidades son ilimitadas, por eso debe existir una jerarquía en la satisfacción de las necesidades, ahí radica la importancia de la economía en el mundo de los negocios. Una empresa debe administrar los recursos escasos y limitados eficientemente para no llegar a quiebra, es decir, no gastar más de lo que nos permiten nuestros ingresos, el flujo de caja y el estado de pérdidas y ganancias, estos serán los instrumentos ideales para poder controlar los recursos eficientemente.

Para conocer qué desafíos económicos está enfrentando la empresa Selección Nicaragüense, se le realizó una entrevista al Gerente, en donde explicó que los desafíos económicos afectan tanto el acceso a créditos, precio de productos y demanda de estos, actualmente no necesita la empresa aplicar a créditos para proyectos futuros, pero si necesitasen créditos, no podrían cubrir con el pago de dichos prestamos, ya que los bancos y financieras presentan altas tasas de intereses, y por la contracción de la demanda hay fluctuación en los precios, ya que ha sido difícil cubrir los costos con las ganancias de los productos, debido a los bajos ingresos de la población por la actual situación del país y la devaluación de la moneda con respecto al dólar.

De acuerdo con los datos obtenidos en la entrevista, a la empresa Selección Nicaragüense se le ha dificultado cubrir gastos y cumplir objetivos tanto organizacionales como para sus trabajadores, debido a la disminución de la demanda de sus productos, aumento de los precios y la influencia de los bajos salarios percibidos por las personas, que afecta negativamente la marcha de la empresa provocando la reducción de gastos y beneficios para el personal. Por tanto, se considera que la empresa al enfrentar este

desafío tiene que poner en marcha estrategias que le permitan captar más público y que sus ingresos aumenten, para la empresa pueda seguir siendo rentable en el mercado, debido a que si se observó la disminución de clientes en los locales.

En conclusión, Selección Nicaragüense si enfrenta desafíos económicos debido a la situación que atraviesa el país, se ha visto afectada en el cumplimiento de objetivos y en la rentabilidad de la empresa, ya que, Selección Nicaragüense no tiene control de estos desafíos, ha tenido que implementar nuevas estrategias para captar prospectos y ampliar el menú, de esta manera ha logrado mantener a sus recursos humanos y financieros.

#### 4.1.1.1.3. Desafíos: Cambios políticos

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

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

Según los autores, todas empresas tanto públicas como privadas están sometidas a normas o reglas que impone el estado para su buen funcionamiento y buena organización. Por esta razón, si un gobierno reforma sus leyes, normativas o se presenta un cambio de gobierno, esto modifica el entorno externo de las empresas, por ende impacta el microambiente ya sea positiva o negativamente, debido a la resistencia al cambio, es por esto, que las empresas se tienen que adaptar o crear nuevos métodos

de funcionamiento y contar con sistemas abiertos que le permitan interactuar con el medio.

En la búsqueda de conocer qué tipos de políticas ha afectado la marcha de la empresa se realizó una entrevista al Gerente, en donde expresó que actualmente Selección Nicaragüense no se ha visto afectada por cambios de leyes o políticas en el ámbito salarial, fiscal o tributario.

De acuerdo con el dato obtenido de la entrevista realizada al Gerente, Selección Nicaragüense no está siendo afectada por este desafío, debido a su actividad económica y en la forma en que ellos manejan su cadena de valores, por lo tanto, la empresa cuenta con un sistema abierto, al no resistirse a los cambios del entorno externo, ya que crece, interactúa y se adapta al ambiente, en este caso a las políticas emitidas por el estado para la regulación de las empresas y el buen funcionamiento de las mismas.

Es decir, Selección Nicaragüense no enfrenta desafíos políticos que afecten directamente la marcha de la empresa o sus intereses económicos, como consecuencia de los cambios o la inestabilidad política del país, sin embargo, el riesgo de que la empresa se vea afectada en el incremento de los costos operativos o la concurrencia de pérdidas comerciales es inevitable, por lo tanto, la empresa tiene que ser proactiva ante los cambios, detallando acciones que contrarreste este desafío.

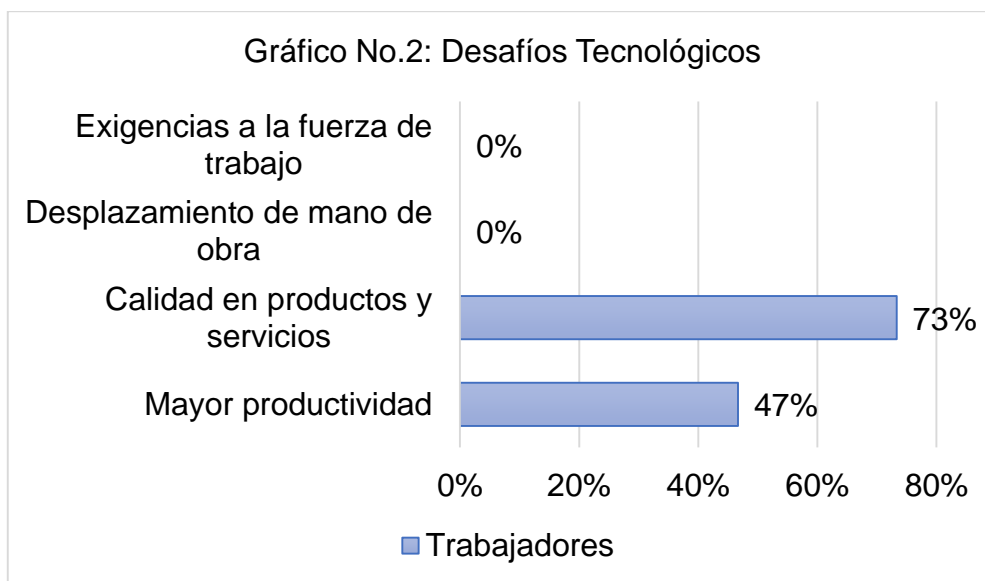
#### 4.1.1.1.4. Desafíos: Cambios tecnológicos

Los avances tecnológicos que se utilizan en diferentes industrias afectan directamente el modo de vida y trabajo de las personas. Por ejemplo, las nuevas computadoras personales tiene efecto directo sobre la jornada de trabajo de miles de oficinistas; la robótica por su parte, ha modificado el estilo de trabajo en multitud de

fábricas y talleres, porque en muchas áreas de producción y suministro de servicios repetitivos se confían ahora a robots la ejecución de muchas tareas, para disminuir tiempos operativos y elevar la productividad (Werther & Davis, 2008).

Una de las implicaciones es que la tecnología también ha tenido un enorme impacto en la forma de trabajar de la gente, así como en las habilidades y la capacitación que necesitan los trabajadores de hoy (Dessler, 2009).

De acuerdo con lo antes mencionado por los autores, se recalca que la manera en que la tecnología ha ido avanzando es sorprendente, de tal manera que ya no es solo un lujo, sino, que ha facilitado la vida de las personas; se convierte en una herramienta vital en el entorno empresarial, porque aporta a realizar las tareas más rápido y eficiente, obteniendo una mayor productividad. Actualmente existen herramientas como las computadoras de oficinas, maquinas industriales y entre otros, los cuales hacen que el trabajo sea menos pesado y que las tareas o actividades se hagan con menor tiempo y exista un mejor aprovechamiento de los recursos.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a trabajadores.

Para conocer acerca de los Desafíos Tecnológicos se consultó a los trabajadores sobre qué efectos ha producido la introducción de nuevas tecnologías en la productividad de la empresa, de los cuales el 73% señaló la calidad en los productos y servicios, el 47% mayor productividad, nadie indicó en la fuerza de trabajo y desplazamiento de mano de obra; en la entrevista realizada al Gerente, él comentó que la tecnología es indispensable en el funcionamiento de las actividades de la empresa, desde la cocina hasta la barra, y además permite contar con mejores sistemas de control y maquinarias.

De acuerdo con la información obtenida de la entrevista aplicada al gerente, la utilización de la tecnología aporta a los trabajadores a ser más eficaces y eficientes en sus funciones, optimizando recursos, eliminando así barreras de dificultad en la utilización de sistemas innovadores, que brinda ventaja respecto a la competencia, además, permite mejorar procesos y calidad en los productos, siendo la tecnología una herramienta indispensable en el incremento de la productividad, medir la eficiencia y establecer control de tiempos.

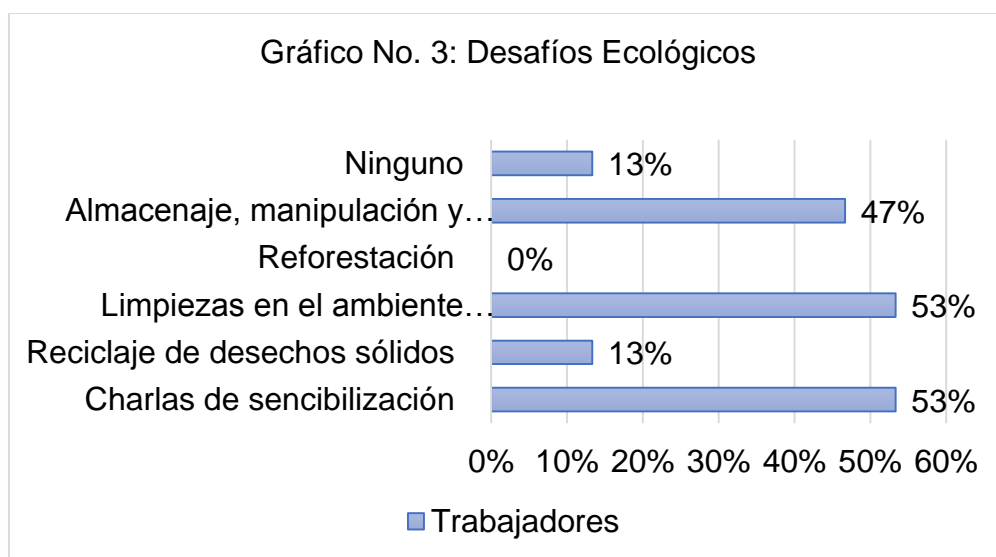
Por lo tanto, Selección Nicaragüense no enfrenta Desafíos Tecnológicos, ya que por medio de la implementación de nuevas maquinarias y sistemas, ha incrementado la productividad de la empresa, mejora sistemas de control, garantiza la eficiencia y reduce personal. Se destaca que con la introducción de la tecnología a la empresa, esta ha tenido que ir adaptándose a estos cambios, no solo en la introducción de nuevas maquinarias, también en las exigencia de capacidades y talentos del manejo de la tecnología que las personas se tienen que especializar hoy en día y destacar en sus currículos, por tanto, se considera que la preparación de los trabajadores por medio de capacitaciones permite el aprovechamiento de la tecnología, por ende Selección Nicaragüense se ha visto en la necesidad constante de capacitar a su personal, para el mejor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos de la empresa.

#### 4.1.1.1.5. Desafíos: Cambios ecológicos

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

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

Se destaca, que los cambios ecológicos son las modificaciones que ha sufrido el medio ambiente, que se han originado durante años debido a la contaminación, construcción, transporte, entre otros. En donde, la empresa cuenta con un sistema abierto que por sus características intercambia información, energía y/o materia con su entorno, en otras palabras, la empresa interactúa con un ambiente externo, que afecta la parte interna para la producción de bienes y servicios donde busca la satisfacción de las necesidades de los clientes.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a trabajadores.

Para conocer cómo la empresa se ha responsabilizado con el medio ambiente, se realizó una encuesta a los trabajadores, en donde el 53% respondió que se realizan limpiezas en el ambiente exterior, 53% charlas de sensibilización, 47% almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes, 13% reciclaje de desechos sólidos, 13% ninguno, y nadie indicó reforestación. En la entrevista realizada al Gerente, expresó que se responsabilizan con el medio ambiente, con la eliminación del uso de plástico, ya que, las bolsas y vasos son de cartón, además del reciclaje de productos contaminantes; en la observación directa solo se pudo confirmar la utilización del cartón como alternativa del uso plástico, debido a que el cartón tiene menor impacto en la contaminación del medio ambiente. (Ver anexo del No 10 al 15)

Por lo tanto, el cuidado al medio ambiente crea una ventaja competitiva en el mercado, ya que, la empresa mejora su imagen empresarial y se convierte en un ejemplo de responsabilidad social, además la concientización de ser socialmente responsables sin necesidad de incurrir en muchos costos creando el compromiso de toda la empresa, como establecer medidas de ahorro del agua, de energía, concientización del reciclaje y utilizar materiales eco amigables, entre otros. De tal manera, que beneficia a la empresa, en donde se destaca la incrementación de la reputación de la empresa y credibilidad frente a los clientes, además de crear e incentivar el pensamiento de responsabilidad con el medio ambiente a nivel interno de la empresa e involucrando a los trabajadores.

De acuerdo con los resultados que se recopilaron por medio de los instrumentos aplicados, la empresa Selección Nicaragüense no presenta desafíos ecológicos que afecten directamente la marcha e imagen de la empresa, así también el desempeño de sus trabajadores, debido a que sus actividades no afectan negativamente al ambiente y utilizan recipientes amigables con el medio, además se da importancia en las charlas de sensibilización, ya que se informa, motiva e involucra al personal en el cuidado del medio ambiente y la importancia de la conservación de los recursos del planeta y lo indispensables que son para la vida.



#### 4.1.1.1.6. Desafíos del sector gubernamental

El gobierno del país y las autoridades de distintos niveles y organismos establecen normas, dictan parámetros y, en general, tienden a influir de manera directa en la relación de la empresa con su personal. En el caso de América Latina, el personal ha ido logrando diversos avances a lo largo de los años, y los distintos gobiernos se aseguran de que las empresas cumplan las disposiciones que emiten en todos los campos (Werther & Davis, 2008).

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

Según los autores, el gobierno tiene influencia en las organizaciones del sector público que está compuestas por organismos del estado, es decir, todas las instituciones son dirigidas desde el poder central, esto hace que todo cambio o reforma que ocurre desde poder ejecutivo afecta los demás poderes y por ende a las empresas públicas y privadas, ya sea positiva o negativamente dependiendo de la situación por la cual sufre el cambio.

A fin de conocer en qué aspectos han impactado las reformas gubernamentales en la empresa Selección Nicaragüense, se realizó una entrevista al Gerente, en donde explicó que ha impactado en los costos de producción, debido a los altos precios de las cosas actualmente, se toma en cuenta los ingresos o salarios que permiten a la población

consumir sus productos, ya que, el menú que ofrecen incurre en altos precios de costos, esto afecta directamente el precio del producto, se destaca que por los bajos salarios de la población influye directamente en la demanda de los productos que ofrece la empresa y en la adquisición de estos.

Según la entrevista realizada en la empresa Selección Nicaragüense, las reformas del sector gubernamental tienen un impacto directo en la empresa, ya que, el Gobierno Central es quien ejerce la autoridad y cuya jurisdicción abarca todo el país, de esta manera se enfoca en la economía, es decir, en la adquisición de bienes y servicios al mejor precio, en la eficiencia para el uso adecuado de los bienes y servicios, y en la eficacia enfocada en el cumplimiento de los objetivos, es decir, el sector gubernamental se mide por los beneficios que logra, regulando así a la empresa y su actividad.

De tal manera, Selección Nicaragüense si presenta desafíos gubernamentales, ya que se ha visto afectada en sus costos de producción y por ende en el precio de sus productos, afectando así su punto de equilibrio, rentabilidad y rendimiento financiero, perjudicando directamente sus actividades, y por ende a sus recursos humanos, debido al actual desafío económico que enfrenta la empresa, ha tenido que reducir ciertas remuneraciones a los trabajadores. Selección Nicaragüense cuentan con una administración descentralizada, pero se rigen bajo leyes establecidas por el estado que buscan la legalidad en el funcionamiento de la empresa para que los procesos sean más eficientes y optimizar los recursos, por ende, se establece marcos legales que regulan el trabajo, contratos, entre otros.

En conclusión, la empresa Selección Nicaragüense enfrenta desafíos externos, los cuales son: Desafíos económicos y del sector gubernamental.

#### 4.1.1.2. Desafíos Internos

El ambiente interno también ejerce una presión considerable sobre la administración de recursos humanos. Los factores que enfrentan los recursos humanos de una compañía desde dentro de sus límites componen el ambiente interno. Tales interacciones tienen un gran efecto sobre la productividad global de la empresa, de manera que es vital que sean positivas y apoyen la misión de la compañía (Mondey & Noe, 1997).

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

Según los autores, para departamento de Recursos Humanos es un gran desafío mantener el ambiente interno en pie, el cual está conformado por: las políticas, cultura organizacional, clima organizacional, las filosofías y el personal, quienes son el pilar de las empresas. Todos estos elementos son importantes porque permiten el buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos, como las políticas internas y además de la mejor gestión del personal. Entre los desafíos de carácter interno se encuentran: los sindicatos, las necesidades informativas de la organización y la cultura específica de una empresa.

Actualmente la empresa Selección Nicaragüense, está comprometida en mejorar y mantener un ambiente apropiado en la empresa, tanto física como organizacional, con buenos procedimientos, en el cumplimiento de normas y políticas, además de las motivaciones y capacitaciones para mejorar desempeño de los trabajadores. Para la

empresa es importante que su personal esté capacitado y cuenten con todos los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones, ya que los recursos humanos son el principal medio para llegar al éxito, si los trabajadores son productivos, se refleja en el entorno exterior.

#### 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 & Davis, 2008).

Las personas es un conjunto que constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerlas más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización (Chiavenato, 2007).

Continuando con las afirmaciones de los autores, el propósito fundamental de la administración del capital humano es brindar capacitación, desarrollo y motivación a los trabajadores para que sean eficientes en la ejecución de las tareas, llevando al éxito a la empresa. Para que una empresa pueda cumplir con los objetivos, el capital humano debe gestionarse para ser productivos, eficientes y eficaces. La administración de capital humano es una función de la empresa, se encarga también de mantener a los recursos humanos y que estén inmersos con el compromiso, objetivos, misión, visión, metas y valores, con el fin de estar comprometidos con la empresa.

Con el propósito de conocer cuáles son los desafíos que enfrenta la administración de capital humano en la empresa Selección Nicaragüense, se realizó una entrevista al Gerente, en donde expresó que los principales desafíos presentados son económicos y la disminución de la competencia laboral, además, que por su actividad económica lo que más afecta a su personal son las reformas como el INSS, y no por presión de los sectores oficialistas o la internalización de la actividad.

En relación al dato brindado por el Gerente en la entrevista, Selección Nicaragüense presenta desafíos en la administración del capital humano, debido a la reducción de gastos causado por el desafío económico que enfrenta la empresa, por ende se han reducido las remuneraciones económicas a los trabajadores y que por la actual emigración del país las competencias laborales han disminuido.

Se destaca que, los recursos humanos son indispensables para el buen funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de metas, donde el principal objetivo en atraer, mantener y retener el talento humano, además de cumplir las metas organizacionales e individuales de las personas, es por esta razón que debe brindar las condiciones necesarias y capacitaciones a los trabajadores para un buen desempeño, e incrementar la productividad, desarrollo y habilidades que mejoren las competencias laborales.

De acuerdo a lo anterior, Selección Nicaragüense enfrenta desafíos en la administración del capital humano debido a los cambio en su fuerza laboral, teniendo en cuenta que la mayoría son jóvenes con nuevas habilidades y una nula disposición para sacrificar sus intereses personales.

Por otra parte, la disminución de remuneraciones y que no se brindan algunos beneficios a su fuerza laboral debido a la actual situación económica; este desafío impacta en la satisfacción laboral, como en el compromiso de los trabajadores, así también en el cumplimiento de los objetivos individuales del personal, originando el

ausentismo y la rotación del personal, lo que causa la disminución de la productividad y de la eficiencia en los resultados.

#### 4.1.1.2.2. Desafío de la cultura organizacional

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

El único camino viable para cambiar las organizaciones es cambiar su “cultura”, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas. Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización (Chiavenato I. , 2007).

De acuerdo con Chiavenato, la cultura organizacional se entiende como el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

Una buena organización formada de valores y normas permite a cada uno de los individuos identificarse con ellos y poseer conductas positivas dentro de la misma, además fuera de la empresa demostrando al público una buena imagen del lugar donde laboran y satisfacción laboral, que permite retener y atraer a la fuerza laboral adecuada y calificada para la empresa.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a trabajadores.

Con el fin de conocer cuáles de los elementos de la cultura organizacional identificada en Selección Nicaragüense se realizó una encuesta a los trabajadores, en donde el personal indicó, el 87% valores, el 73% actitudes, 53% normas, 47% hábitos, 7% tradiciones, 7% Eslogan, 7% colores, 7% Símbolos, y 7% creencias. Al respecto el Gerente expresó que el personal como costumbre tiene que tomar café, no pueden valorar un buen producto si no saben consumirlo, además, comenta que los trabajadores cuentan con elementos que los identifican como trabajadores de la empresa, tales como: eslogan, colores, símbolos, normas, actitudes, valores y hábitos, que permiten a su personal sentirse parte del equipo y de mejorar significativamente la cultura de la empresa. Así mismo, se puede constatar en la guía de observación los elementos anteriormente mencionados como parte de la cultura organizacional de la empresa, pero no hay una apropiación de los trabajadores con estos. (Ver anexo No 21 y 22)

Respecto con los datos brindados en los instrumentos aplicados en la empresa Selección Nicaragüense, cuenta con una cultura organizacional fuerte, que permite mejores relaciones laborales, además atraer y retener a los trabajadores más allá del salario, promueve el trabajo en equipo, el compromiso, disminución del ausentismo y mejora el clima laboral aportando a la satisfacción laboral positivamente. Además, que una cultura que involucra constantemente a sus trabajadores es más productivos.

Por esta razón, Selección Nicaragüense no presenta desafíos de la cultura organizacional, ya que existe una relación fuerte entre los trabajadores, así como el trabajo en equipo y el compromiso. Además, cuentan con un clima organizacional que les permite buenas relaciones laborales, aportando positivamente a un personal satisfecho, eficiente, eficaz y productivo; por otra parte, la empresa debe incentivar a sus trabajadores en la identificación de ellos con la empresa y apropiarlos con la misión, visión, valores, entre otros, para que haya una apropiación de su fuerza laboral con la empresa, que acepten la cultura de la empresa y sean parte de esta.

#### 4.1.1.2.3. Desafíos de Productividad

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

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



Según los autores, existe poca productividad cuando en las empresas se encuentran trabajadores que no desempeñan bien su trabajo y con falta de cumplimiento de estándares que la empresa establece, es decir, no son competentes realizando su trabajo, ya sea porque no están capacitados, no cuentan con las herramientas necesarias, o simplemente no están motivados, esto afecta grandemente a la empresa, ya que el producto o servicio no será de calidad. En cuanto a esta situación sería perjudicial para la empresa porque si los trabajadores realizan un trabajo deficiente muestran una mala imagen de la empresa.

Con la finalidad de conocer cómo se mide el desempeño de los trabajadores en Selección Nicaragüense se realizó una entrevista al gerente, el cual expresó que se evalúa al personal por metas, y que por medio de un buen funcionamiento de todas las áreas que permite el cumplimiento de objetivos de la empresa; el Gerente como ejemplo habló sobre el área de ventas, en donde la capacitación del personal ayuda que trabajadores interactúen con los clientes al explicarles el menú que ofrecen, las promociones, entre otros, de tal manera que el trabajador brinde una buena atención para que el cliente conozca el producto y también sobre la empresa.

De acuerdo con la información recopilada de la entrevista aplicada al Gerente, en la empresa Selección Nicaragüense evalúan el desempeño de sus trabajadores por metas, para valorar de forma más objetiva el rendimiento y compromiso de cada trabajador. Al contar con un personal capacitado y calificado permite desarrollar competencias, habilidades, conocimientos y actitudes que permitan el mejor desempeño de las funciones para el cumplimiento de los objetivos de la empresa para que se brinde un producto y servicio de buena calidad.

Por lo tanto, en la empresa Selección Nicaragüense no presenta Desafíos de Productividad, por medio de la evaluación del desempeño se mide el trabajo del personal de acuerdo a las metas de los trabajadores, que permite remunerar a los colaboradores

por sus esfuerzos, ya sea, por ventas de cafés preparados o los cafés empacados de primera categoría, además de la atención al cliente que es indispensable para la venta de los productos. Los trabajadores reciben capacitaciones para dar una excelente atención a los clientes, mejorar sus conocimientos y habilidades que permitan preparar y ofrecer un producto de calidad, de igual manera, que los trabajadores también cumplan sus objetivos en la empresa; la empresa dispone al personal los materiales necesarios para la realización de sus funciones. Se considera que al contar con un personal capacitado, eficiente y eficaz en la realización de sus tareas, aporta significativamente en la atención y productos de calidad para incrementar las ventas y así como la fidelización de los clientes para aumentar la demanda de los productos y por ende los ingresos de la empresa.

De esta manera se puede determinar que la empresa Selección Nicaragüense enfrenta desafíos internos, en este caso en la administración del capital humano.

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

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

En pocas palabras, el mantenimiento de recursos humanos se representa por recompensas o castigos, en donde se establece un sistema para compensaciones laborales que la empresa pone en disposición de sus trabajadores, y un sistema de castigos que son medidas disciplinarias para evitar cierto tipo de comportamiento dentro de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, en Selección Nicaragüense establece un plan de compensaciones que son para el beneficio de los trabajadores por el buen desempeño en la empresa, donde se espera cierto tipo de comportamiento o contraprestación de

parte de sus trabajadores, también, se establecen sistemas de castigos, normativas y políticas que son determinadas para la regulación y control del comportamiento, actitudes y el desempeño de sus trabajadores. Estos son determinados por el área de administración con el fin de cumplir los objetivos de la empresa, brindar capacitación, motivación y desarrollo a los recursos humanos, además se lleva un control que permita el registro ordenado y las remuneraciones justas para el personal.

### 6.2.1. La Remuneración

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

El campo de la compensación es un área central de todo departamento de recursos humanos en el curso de su labor de obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. Aplicar de manera equitativa y productiva todas las técnicas a su disposición en esta área representa uno de los principales desafíos de su actividad profesional. Por lo que podemos definir la compensación o proceso de recompensa como la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor (Chiavenato I. , 2007).

Los autores coinciden que la remuneración es la contraprestación que los empleados reciben a cambio del trabajo que realizan, ayuda a la organización a obtener, mantener y retener la fuerza laboral por medio de esta, ya que se busca la satisfacción de los trabajadores para una mejor productividad a través de la eficiencia y eficacia de ellos, haciendo el cargo más atractivo, además de la relación de intercambio de los trabajadores y la empresa, en donde el trabajador se esfuerza en sus tareas al obtener recompensas financieras y/o no financieras, y además la empresa tiene mejores resultados y más rentabilidad.

Por tal razón, la empresa Selección Nicaragüense determinan remuneraciones directas, indirectas y extraeconómicas para incentivar a sus colaboradores a realizar un buen trabajo, donde se busca el cumplimiento de los objetivos por medio de la fuerza

laboral, por otro lado, lograr la motivación a través de los reconocimientos al trabajador por un trabajo excepcional, en donde se reconozca el desempeño e incentive a la satisfacción e incrementar la autoestima de los trabajadores.

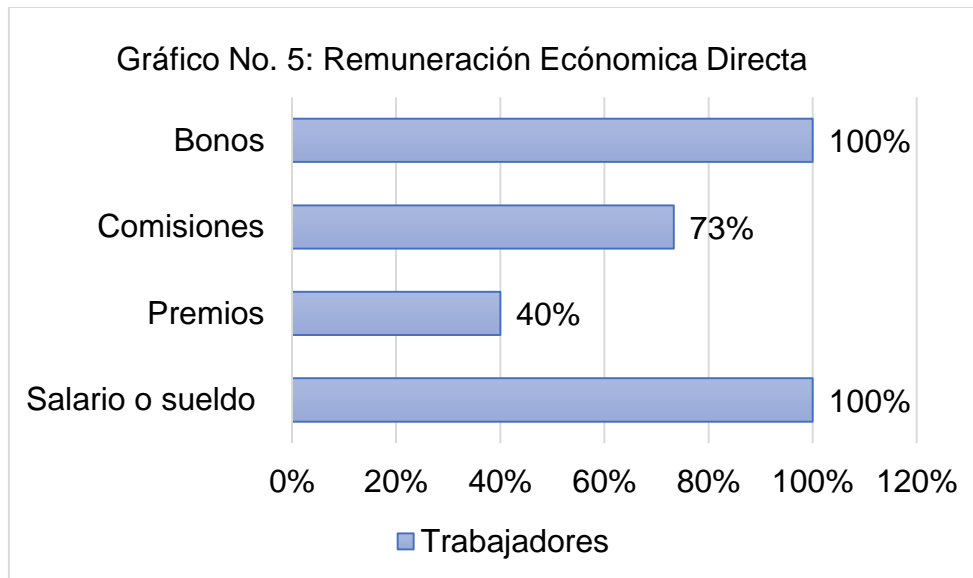
#### 4.2.1.1. Remuneración Económica Directa

Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico, la remuneración económica es directa, cuando la paga de cada empleado la recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario (remuneración monetaria) representa el elemento más importante, y es la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo (Olivera, 2014).

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

Retomando las afirmaciones de los autores, la remuneración directa es la contra prestación del servicio del trabajador en el cargo que este ocupa, la cual se compone por: salario directo que es el pago que percibe el trabajador por su servicio en un tiempo determinado, premios que son los reconocimientos que los trabajadores obtienen por cumplimiento de metas, los bonos que permiten el reconocimiento de un buen desempeño, y las comisiones que es el porcentaje que el trabajador recibe por ventas realizadas.

Las remuneraciones directas permiten a los trabajadores satisfacer sus necesidades y establece un nivel de importancia de este para la empresa.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a los trabajadores.

Con el objetivo de conocer qué tipos de remuneraciones directas reciben los trabajadores en Selección Nicaragüense, se realizó una encuesta a los colaboradores, donde indicaron que el 100% recibe salario, 100% bonos, 73% comisiones, y el 40% premios; En la entrevista realizada al gerente expresó que sus trabajadores reciben salarios, premios, comisiones y bonos, los cuales son determinados por el desempeño que tenga el personal y de acuerdo a sus funciones en la empresa.

De acuerdo con los datos obtenidos por medio de la encuesta realizada, los trabajadores de Selección Nicaragüense reciben su salario por la contraprestación de su trabajo de acuerdo a las cargos y funciones de cada trabajador; los premios se otorgan de acuerdo al cargo que el trabajador tenga en la empresa; las comisiones se brindan al área de ventas cuando ellos alcanzan un alto volumen en ventas; les otorgan bonos por realizar un desempeño excepcional en sus funciones, mejorando así la satisfacción laboral y la credibilidad de la empresa al cumplir con lo que establece la ley. Por tanto, al brindar remuneraciones económicas directas permite retener y mantener al personal adecuado en la empresa.

De acuerdo a lo anterior, la empresa Selección Nicaragüense no enfrenta este desafío, ya que brinda a sus trabajadores remuneraciones económicas directas, con el fin de motivar a los trabajadores a dar su mejor esfuerzo, cumplir con las metas establecidas, trabajar en equipo, además de incentivarlos a que brinden un mejor desempeño, para que aporten a ofrecer un servicio y producto de calidad, de tal manera que se aumenten las ganancias de la empresa, y así mejorar el poder adquisitivo del personal.

#### 4.2.1.1.1. Salario

Los conceptos de sueldo y salario son muy similares, excepto que el concepto de sueldo se utiliza cuando se trata del desempeño de un cargo o de un servicio profesional y, el concepto de salario se aplica cuando se trata de trabajadores manuales (Juárez, 2014).

Según el código laboral de Nicaragua, el salario mínimo en Nicaragua es el pago de 8 horas laborales dependiendo de tipo de trabajo que realice la persona según su profesión u oficio, esto a su vez está orientado por la tabla del salario mínimo en Nicaragua que la genera el ministerio del trabajo en el país (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 1996).

El código laboral de Nicaragua, arto. 81. Establece que: “Se considera salario la retribución que paga el empleador al trabajador en virtud del contrato de trabajo o relación laboral” (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1996).

El código laboral de Nicaragua, Artículo 84. Menciona que: “El salario ordinario es el que se devenga durante la jornada ordinaria, en el que está comprendidos el salario básico, incentivos y comisiones “ (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1996).

Es decir, el salario es el pago que percibe el trabajador a cambio de su desempeño de acuerdo con su jornada laboral en un tiempo determinado en la empresa, el cual está comprendido por salario básico, comisiones o incentivos. Este se establece de acuerdo con la tabla de salarios mínimos que genera el Ministerio del Trabajo y de la importancia del cargo para la empresa. La diferencia de sueldos y salarios consiste en que los sueldos se pagan en tiempos determinados establecidos por el empleador, ya sea mensual o quincenal, y los salarios están compuestos por pagos por día o por horas y este se puede establecer en trabajos manuales.

Con el objetivo de conocer qué parámetros utiliza la empresa para estipular los salarios, se aplicó una entrevista al gerente de Selección Nicaragüense, quien explicó que los salarios son determinados por las funciones o el cargo que la persona desempeña, cuando se contrata al personal todos inician un salario base, cuando se evalúa el desempeño de los trabajadores se realiza un aumento de acuerdo a sus resultados, y en algunos casos, se asciende de cargo cuando la persona domina distintas áreas de la empresa.

De acuerdo con el dato obtenido de la entrevista, los trabajadores reciben igualdad de salarios de acuerdo a su cargo, funciones y responsabilidad en la empresa, además se le aumenta su salario cuando estos logran un desempeño eficiente en la empresa, es importante destacar que, con el aumento del salario mínimo, se incrementa la productividad, reducción ausentismo y rotación del personal, además de mejorar el poder adquisitivo de los trabajadores.

Por lo tanto, se puede concluir que Selección Nicaragüense no presenta este desafío, debido a que determinan el salario en dependencia del cargo que desempeñan los trabajadores en la empresa, determinan parámetros para el aumento de salarios como la responsabilidad en la empresa y las funciones que desempeña el trabajador, con el objetivo que reciba un pago justo por su trabajo. Además, establecen un salario base por cargos, determinados de acuerdo a la actividad económica de la empresa y lo que establece el Ministerio del Trabajo en cuanto a jornada laboral, salarios mínimos, y

para la estructura de los salarios; el salario mensual es reflejado en los contratos individuales de cada trabajador.

#### 4.2.1.1.2. Premios

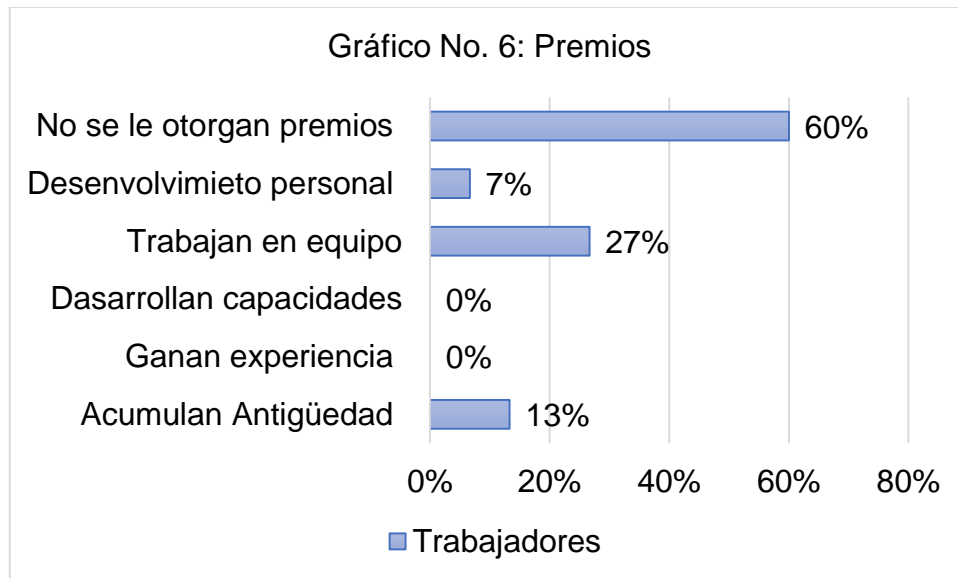
Los premios que brinda la organización resaltan principalmente la excelencia del servicio y el grado de responsabilidad del trabajador (Chiavenato, 2007).

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

En otras palabras, los premios aumentan la autoestima de los trabajadores, ya que resaltan la eficiencia y eficacia de su labor, y aumentan el cumplimiento de objetivos para la empresa. Aportan al trabajador la superación, dedicación y compromiso en su trabajo, logran una satisfacción tanto para la empresa por los resultados obtenidos, y para el empleado por el reconocimiento de su trabajo.

Los premios también incentivan tipos de comportamientos favorables para la empresa y estos brindan beneficios para sus trabajadores, además de estimular un desarrollo personal.





Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a los trabajares.

Para conocer cuándo los trabajadores de Selección Nicaragüense reciben premios, se realizó una encuesta a sus colaboradores, e indicaron que al 60% no se le otorgan premios, 27% cuando trabajan en equipo, 13% cuando acumulan antigüedad, 7% desenvolvimiento personal y nadie indicó que cuando ganan experiencia o desarrollan capacidades. Además, se aplicó una entrevista al Gerente, en donde se indagó de qué forma se premia a los trabadores, afirmando que normalmente son económicos siempre ligados al buen desempeño que realice el trabajador y en los eventos que realiza Selección Nicaragüense, entre otros, estos son otorgados por brindar buena atención, cumplimiento de metas y por venta de los cafés empacados de primera calidad y productos de la tienda.

De acuerdo con los datos obtenidos de los instrumentos aplicados, Selección Nicaragüense determina premios económicos como remuneración del desempeño de sus trabajadores, cuando ellos acumulan antigüedad, trabajan en equipo y existe un desenvolvimiento personal, ya que esto es importante para que se logre una buena atención al cliente. Por lo tanto, se determinan de acuerdo al desempeño de las áreas y el trabajo en equipo, así también existen premios individuales, estos son otorgados a las áreas que tengan mejor desempeño en la empresa. Se destaca, que al brindar premios

a sus trabajadores logra mejorar la autoestima, promueve el trabajo en equipo, incentivando el compromiso de los trabajadores con la empresa, y a obtener comportamientos favorables del personal, en donde se utiliza los premios para la motivación de los colaboradores que incrementa la productividad grupal e individual de los trabajadores, por lo tanto, el rendimiento de la empresa.

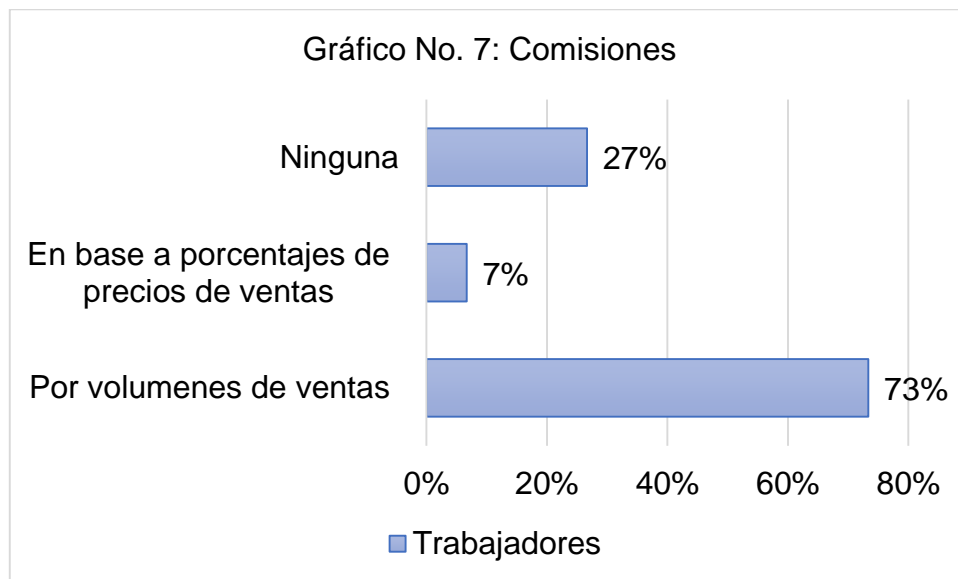
Se puede determinar que Selección Nicaragüense no enfrenta este desafío, ya que, le otorga premios a su personal, siempre y cuando tengan un desempeño eficiente para la empresa, que permite incentivar el ambiente competitivo y actitudes positivas para la empresa, incrementando la productividad individual y grupal de la fuerza laboral, por tanto, se considera que al brindar premios a los trabajadores permite motivarlos a realizar sus actividades y funciones de manera eficiente y aportando positivamente al desempeño, a la disminución de la rotación del personal y aun mejor clima organizacional. De tal manera, que beneficie tanto a la empresa como a los trabajadores, a la empresa para mejorar la productividad en cuanto a resultados, y para mejorar su ambiente laboral, y para que el colaborador sienta el aprecio y el reconocimiento de su buen trabajo en la empresa; además de incentivar el trabajo en equipo, lo cual permite mejorar el clima y la rentabilidad de la empresa, al cumplir los objetivos organizacionales e individuales del personal.

#### 4.2.1.1.3. Comisiones

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

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

Los autores coinciden que las comisiones son pagadas en las áreas de ventas, en donde el trabajador percibe un porcentaje por metas de ventas alcanzadas, que es un pago que se le suma a su salario base. Por lo general, la empresa establece una meta para alcanzar, y el porcentaje de comisión por ventas, donde se genera una ganancia tanto para la empresa y el trabajador. Se crea un ambiente competitivo en donde los mejores vendedores tienen un reconocimiento mayor por superar las metas establecidas, pero un punto negativo es cuando ciertos empleados no logran alcanzar las metas y al ser menos productivos estos renuncian.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta los trabajadores.

De acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores de Selección Nicaragüense con el propósito de conocer qué tipo de comisiones reciben sus colaboradores, indicó el 73% que, por volúmenes de ventas, el 27% no recibe bonos y el 7% en base a porcentajes de precios de ventas. El Gerente explicó en la entrevista realizada que las comisiones son otorgadas a su fuerza de venta, de acuerdo al desempeño y metas que alcancen sus trabajadores.

Con respecto a los datos adquiridos por medio de los instrumentos aplicados a la empresa Selección Nicaragüense, a los trabajadores se les otorga comisiones por volúmenes de ventas, ya que permite incentivar a los colaboradores del área de ventas a alcanzar las metas establecidas por la empresa, y se brindan comisiones en base a porcentaje de precio de ventas cuando los trabajadores venden los cafés empacados de primera categoría exhibidos en tienda, utilizan las comisiones por ventas para mejorar el salario y aumentar los ingresos, los porcentaje de las comisiones juegan un papel importante para que el trabajador se motive a vender más y así, este perciba mejores ingresos.

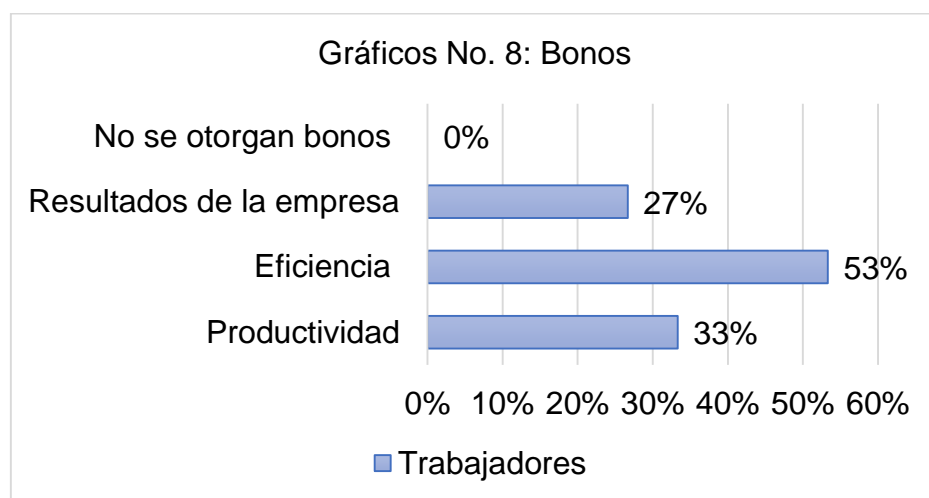
En conclusión, la empresa Selección Nicaragüense no enfrenta este desafío, debido a que establece una meta de venta para alcanzar en determinado tiempo, y el porcentaje para el pago de comisiones por ventas realizadas; las comisiones son pagadas por el volumen de ventas logrado y en base a precios de los productos vendidos. Al brindar comisiones a su fuerza de venta, se incentiva los beneficios tanto para la empresa como para el trabajador, se crea un ambiente competitivo en donde los trabajadores con mejor desempeño son remunerados de acuerdo a sus resultados, de tal manera que se incrementa las utilidades de la empresa, al superar metas establecidas y permite además, mejorar el poder adquisitivo del personal.

#### 4.2.1.1.4. Bonos

Una bonificación es un pago de incentivos que complementa el salario básico, tiene la ventaja de pagar más a los empleados por esforzarse más, mientras que, al mismo tiempo, les proporciona seguridad en un salario básico (Sherman & Bholander, 1992).

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

De acuerdo con los autores, los bonos son incentivos pagado a los trabajadores por realizar un trabajo excepcional, entre mayor sea su esfuerzo este recibe una suma adicional por haber superado determinado nivel o meta, por lo que logra una seguridad en el trabajador al obtener un porcentaje más en su salario, y crea un ambiente competitivo y más productivo.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a los trabajadores.

Con el propósito de conocer acerca de los bonos, se aplicó una encuesta a los trabajadores de Selección Nicaragüense acerca de qué tipos de bonos reciben, de los cuales el 53% recibe bonos por eficiencia, 33% por productividad, 27% por resultados de la empresa y nadie indicó que no se le otorgan bonos. El Gerente en la entrevista realizada explicó que a sus trabajadores les otorga bonos por productividad y por resultados de la empresa, ya que, por medio del cumplimiento de metas y volúmenes de ventas realizadas, logra incentivar el mejor desempeño en los trabajadores.

Conforme a los resultados obtenidos, Selección Nicaragüense otorga bonos a sus trabajadores por productividad, por resultados de la empresa, además otorga bonos por desempeño en el área de trabajo, bonos por rotación de puestos, y por cumplir con la meta de ventas de artículos en tienda. Es importante destacar que los bonos incentivan a los trabajadores en el cumplimiento de sus tareas, maximiza la productividad, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de funciones, además que aporta al ambiente competitivo de los trabajadores y la motivación para el trabajo en equipo.

Se considera, que los bonos son un incentivo para incrementar la productividad de los trabajadores, por tanto Selección Nicaragüense otorga bonos que permiten garantizar la eficiencia en las actividades de sus trabajadores, resaltando que al incrementar la productividad es porque existe trabajadores eficientes que aportan al cumplimiento de las metas organizacionales y por ende, mejoran los resultados y la rentabilidad de la empresa, de tal manera que el personal está conscientes que al realizar sus actividades eficientemente, es decir, el uso adecuado de los recursos, cuando se realiza una evaluación del desempeño, ellos son remunerados justamente.

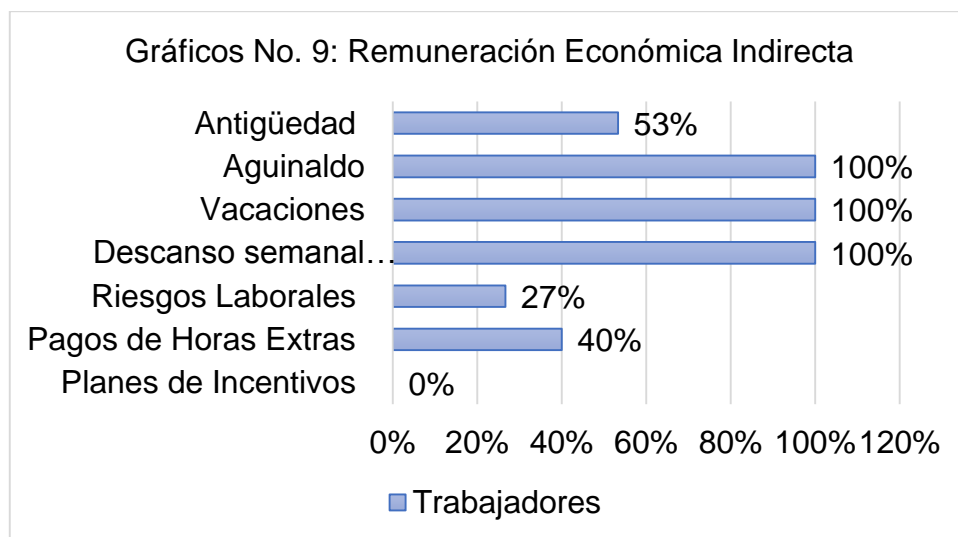
Se destaca que Selección Nicaragüense no enfrenta este desafío, porque la empresa otorga bonos a sus trabajadores de acuerdo a su desempeño laboral y trabajos excepcionales, que motivan a su fuerza laboral al cumplimiento de metas, permite mejorar el rendimiento e incentivar a los colaboradores al trabajo en equipo. Por medio de una evaluación del desempeño, le permite a la empresa reconocer justamente y equitativamente a sus trabajadores, ya que todos gozan de esta remuneración, mejorando el clima organizacional, la satisfacción laboral, permite la disminución de la rotación del personal e incrementa el rendimiento de la empresa.

Se puede concluir, que Selección Nicaragüense brinda a sus trabajadores remuneraciones económicas directas, tales como: Salarios, premios, comisiones y bonos.

#### 4.2.1.2. La Remuneración Económica Indirecta

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

Por consiguiente, la remuneración económica indirecta se compone del contrato colectivo, del plan de prestaciones y servicios sociales, en donde es la compensación al trabajo extra realizado por los trabajadores, además de la valoración monetaria para los trabajadores por los servicios prestados, el esfuerzo y el compromiso hacia la empresa. Las remuneraciones económicas indirectas por ley se descomponen por: planes de incentivos, horas extras, riesgo laboral, séptimo día, vacaciones, aguinaldo y antigüedad.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a trabajadores.

Para conocer acerca de cuáles son las remuneraciones indirectas por ley que recibe el personal de Selección Nicaragüense se aplicó una encuesta a los trabajadores de los cuales el 100% recibe aguinaldo, 100% vacaciones, 100% descanso semanal remunerado, 53% antigüedad, 40% pago de horas extras, 27% riesgo laboral, y nadie indicó planes de incentivos. Se realizó una entrevista al gerente el cual nos explicó que sus trabajadores reciben: Planes de incentivos, gratificaciones, pago de horas extras las cuales solo es necesario cuando el trabajador lo solicita, la mayoría de las veces cumplen el horario de su turno, riesgo laboral, 7mo día, vacaciones, y aguinaldo.

De acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de instrumentos en Selección Nicaragüense, las remuneraciones económicas indirectas, se basan en lo establecido por el Código del Trabajo, en cuanto a vacaciones, días semanales remunerados y aguinaldo, así como el pago de las horas extras, además de la existencia de un plan de incentivos que se respalda por un documento, estas remuneraciones compensan a los trabajadores por su desempeño, esfuerzo y compromiso hacia la empresa, además de brindar satisfacción a su fuerza laboral para lograr actitudes y comportamientos deseadas en los trabajadores e incrementar la productividad de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos Selección Nicaragüense no enfrenta este desafío, por tanto les otorga a sus trabajadores decimotercer mes, vacaciones, séptimo día, los trabajadores están asegurados en el Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) y reciben pago por horas extras cumpliendo los parámetros establecidos por el Código del Trabajo, por otra parte, la empresa no les brinda a sus trabajadores pago por antigüedad, debido al sector de actividad de la empresa, no le permite cubrir estos beneficios por sus utilidades percibidas, en cambio los trabajadores reciben bonos por acumulación de antigüedad; por otro lado, la empresa no les brinda a sus trabajadores las charlas de sensibilización necesarias acerca del riesgo laboral, ya que la empresa solo se ha centrado en la capacitación de uso de tecnologías y protocolo, pero no acerca de la seguridad ocupacional. Se resalta que, al brindar remuneraciones económicas directas se obtiene como resultado un personal motivado que aporte positivamente en el



cumplimiento de los objetivos de la empresa, mejorando la productividad e incentivando a la eficiencia en las actividades de los trabajadores.

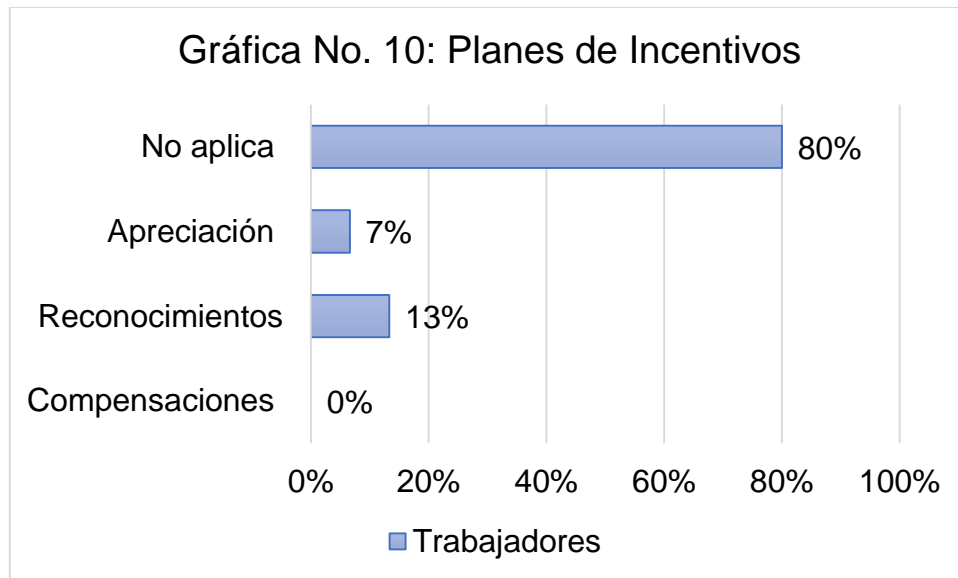
#### 4.2.1.2.1. Por ley

##### a) Plan de incentivos laborales

Incentivo se puede definir como aquello que nos mueve a desear o hacer algo. Este carácter motivador hace que sean necesarios para estimular y motivar a los colaboradores en nuestras organizaciones. Un programa efectivo de incentivos incrementa la productividad, mejora el rendimiento de los trabajadores o colaboradores, reducen el ausentismo, mejora el clima laboral, etc. (Obregón, 2017).

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

Dicho de esta manera, un plan de incentivos laborales es un programa que permite estimular un buen desempeño y aumentar la productividad de los trabajadores, por tanto, funciona para motivar a la fuerza laboral, se destaca como una remuneración adicional al salario de los trabajadores siempre que este cumpla con las metas. Estos planes se realizan en función del sector de actividad de la empresa, la dirección establece los términos del programa y la administración se encarga de comunicarlo a los trabajadores, tanto en función a la productividad como a la sana competencia.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a trabajadores.

Se indagó acerca de los planes de incentivos, en donde se aplicó una encuesta a los trabajadores de Selección Nicaragüense para conocer los tipos de incentivos que utiliza la empresa para motivar y retener a sus trabajadores, de los cuales el 80% indicó que no aplica, 13% por reconocimiento, 7% por apreciación y nadie indicó que por compensaciones; debido al 80% de los trabajadores que respondieron que no aplica los planes de incentivos, es por la falta de apropiación que tienen con respecto a los planes de remuneración de la empresa, ya que, el documento existe y se aplica a los trabajadores por medio de las remuneraciones y en los contratos de trabajo, pero no se aprecia el documento como tal. En la entrevista realizada al gerente, afirmó que sí cuenta con un plan de incentivos, cuenta con un documento que lo respalda, y este permite medir el desempeño de sus trabajadores, de esta manera, determinar el incentivo que este recibirá por su esfuerzo, estos se dividen por desempeño laboral y por la venta de artículos.

Según los datos obtenidos en los instrumentos aplicado en Selección Nicaragüense, la empresa cuenta con un plan de incentivos que permite estimular el desempeño de los trabajadores y de esta manera la remuneración por un trabajo eficiente, ya que los planes de incentivos brindan la motivación por medio de un estímulo

adicional: En selección Nicaragüense son incentivos económicos, ya sean grupales o individuales, para mejorar la productividad y crear una sana competencia al cumplir metas establecidas, además de contar con un documento que lo respalda, por otra parte, es trabajo de la administración hacer que los trabajadores conozcan este plan de incentivos por medio de una comunicación efectiva, ya que existe una debilidad como lo reflejan los resultados de la gráfica, porque solo el área administrativa conoce del plan, por ende, debe la empresa apropiarse a sus trabajadores para que les permita conocer acerca del reconocimiento justo por su desempeño e incrementar el ambiente sano competitivo, aunque la información que contiene el documento es confidencial, es necesario que los trabajadores conozcan lo más importante para que tengan conocimiento de las remuneraciones son de acuerdo a los criterios establecidos por la empresa.

De esta manera, Selección Nicaragüense no enfrenta este desafío, ya que cuenta con un plan de incentivos el cual está respaldado por un documento, que permite la evaluación y el otorgamiento justo de los incentivos para sus trabajadores, utilizando incentivos de apreciación y de reconocimiento para los trabajadores, el cual está establecido de acuerdo a su sector de actividad y a las necesidades de sus colaboradores. Permite reducir el favoritismo para brindar reconocimientos justos, incrementa el compromiso y lealtad de los trabajadores, atraer y retener a un personal calificado e incrementar la productividad. Por tanto, se resalta que se debe comunicar a los trabajadores acerca del plan de incentivos que resalte el equilibrio entre los intereses de la empresa y el de los trabajadores.

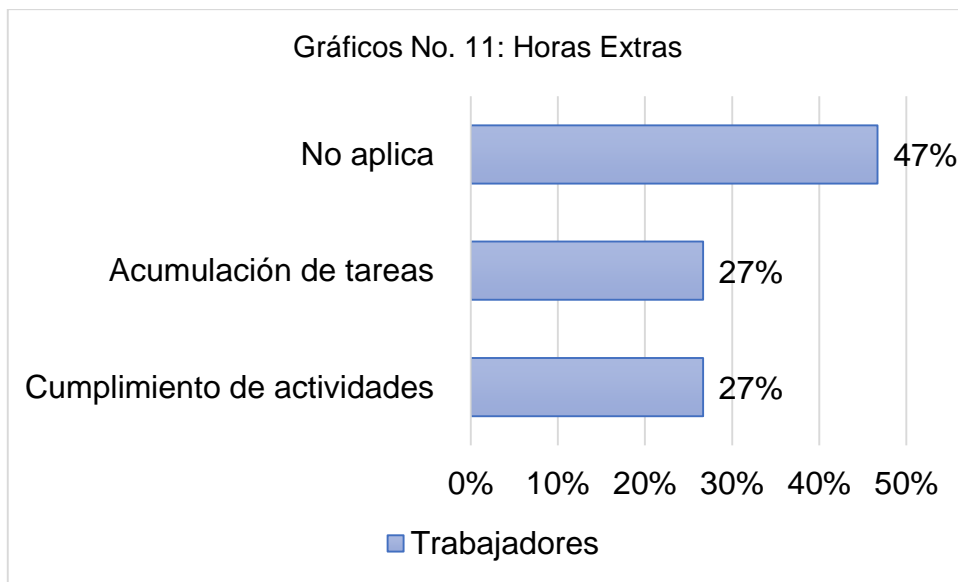
#### b) Horas Extras

Según el Código del Trabajo de Nicaragua, las compensaciones por horas extras establecen que: “Las horas de trabajo normales son de 8 horas diarias y 48 horas semanales. Las horas de trabajo se refieren al tiempo que el trabajador está a disposición del empleador, y la de llevar a cabo sus obligaciones. Cualquier trabajo realizado por encima de las horas normales de trabajo y todo trabajo realizado en un día de descanso semanal o festivo se considera como horas extraordinarias. Sin embargo, cualquier

trabajo realizado para corregir errores imputables al trabajador no está incluido en el tiempo extra” (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1996).

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

Hay que destacar, que el pago de horas extras será regido por el Código Laboral de Nicaragua, cumpliendo con las normativas de pago doble por cada hora laborada (200 % del salario normal para las horas extras), y se considera horas extraordinarias cualquier trabajo realizado por encima de las horas laborales establecidas en el contrato de trabajo (mayor de 48 horas semanales). Además, se considera horas extraordinarias a todo día laborado en días de descanso, o festivos, pero no se considerará pago de horas extras a los trabajos realizados para corregir errores del trabajador. Las horas extras no son de carácter obligatorio para el colaborador, la cantidad total de horas extraordinarias no puede exceder de 3 horas al día y 9 horas a la semana.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a trabajadores.

A fin de conocer, en qué circunstancias la empresa requiere que el trabajador realice horas extras se aplicó una encuesta al personal de Selección Nicaragüense, los

cuales indicaron que el 43% no aplica, 27% por acumulación de tareas y el 27% por cumplimiento de tareas. En la entrevista realizada al gerente explicó que las horas extras son pagadas a sus trabajadores, pero que estas son solicitadas por ellos, debido a que la mayoría de las veces los trabajadores cumplen su horario por turno, en casos especiales se planifican en petición del personal y siempre como un pago extra de su salario.

A partir de los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos en Selección Nicaragüense, los trabajadores son requeridos para el cumplimiento de horas extras por acumulación de tareas y por cumplimiento de funciones, permitiendo a los trabajadores un pago extra del salario base, permite a la empresa reconocer a los trabajadores capaces de cumplir un horario más de lo establecido y visualizar candidatos en puestos de mayor responsabilidad, además que permite que los trabajadores terminen sus labores de forma más segura por tener tiempo necesario para su finalización.

De tal manera, Selección Nicaragüense no enfrenta este desafío, ya que realiza el pago de horas extras de acuerdo a lo establecido por el Código Laboral, y estas son solicitadas con anticipación por sus trabajadores. Se resalta que el pago de horas extras es un beneficio que permite a los trabajadores tener un pago adicional de su jornada laboral cuando lo necesitan, esto se da poco, debido a que la mayoría de los trabajadores cumplen solo su jornada por turno. El horario de trabajo se establece en el contrato individual del trabajador, así también el pago de horas extras y las condiciones en las cuales aplica.

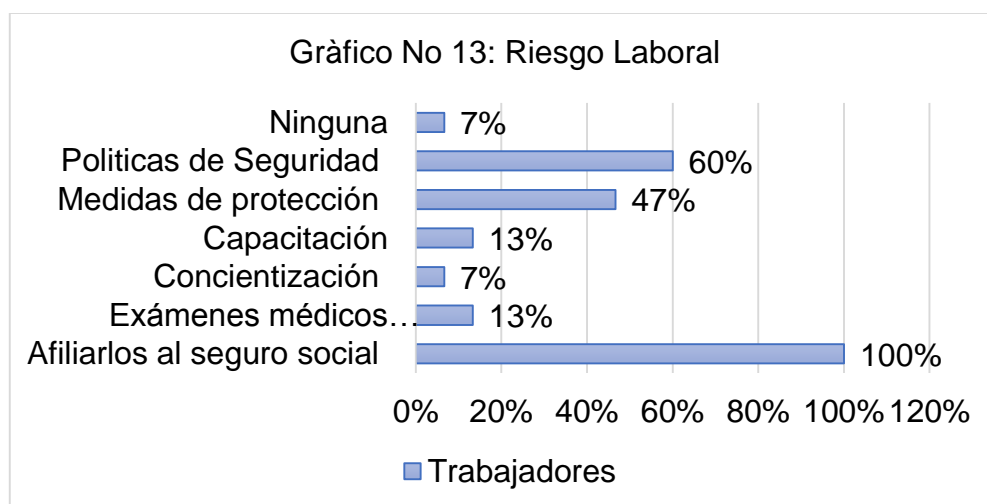
#### c) Riesgo Laboral

Según el Código Laboral de Nicaragua, Arto. 320. Explica que: “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 tiempo y forma correspondiente, este último deberá pagar la atención medica 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. Así mismo, se le deberá pagar los salarios y sus respectivas prestaciones de ley” (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1996).

Los riesgos laborales son una realidad inevitable, los problemas de seguridad y salud laboral son de una importancia tan capital que los directivos deben promover el desarrollo de una cultura organizacional de concienciación para la seguridad. Durante el proceso de planificación estratégico, los gerentes de línea tendrían que incorporar la seguridad a través del desarrollo de políticas y de objetivos (Dolan S. L., Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

De acuerdo con los autores, los riesgos laborales son los peligros que los trabajadores pueden presentar al realizar sus tareas laborales o en el lugar de trabajo, y estas son realidades inevitables, que puede provocar accidentes, heridas, daños físicos o psicológicos, traumatismos, entre otros. Por lo tanto, la administración en su planeación debe establecer políticas de seguridad y promover el desarrollo de una comunicación efectiva y responsabilidad, para concientizar a los trabajadores de la seguridad laboral, además, fuera del área de trabajo como lo es en sus hogares. Todo trabajador que no esté cubierto por un seguro social, el empleador se tendrá que responsabilizar por la atención médica general o especializada por accidentes laborales o enfermedades.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a trabajadores.

Con el objetivo de conocer acerca del riesgo laboral, se realizó una encuesta a sus trabajadores, donde se preguntó qué acciones realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales, de los cuales indicaron: el 100% afiliarlos al seguro social, 60% políticas de seguridad, 47% medidas de protección, 13% capacitación, 13% exámenes médicos ocupacionales, 7% concientización y el 7% ninguna. En donde el gerente en la entrevista realizada expresó que se cuenta con medidas de protección contra incendios para sus trabajadores, rotulación de evacuación, medidas de seguridad e higiene en las áreas de trabajo, ya que lo que se ofrece al cliente son alimentos, además de aislamiento de la basura o residuos tóxicos, y el cumplimiento de sus respectivos uniformes y utensilios que les permita a los trabajadores protegerse de accidentes, por último, se da cumplimiento de los estándares de calidad de los platillos. Además, en la guía de observación aplicada en la empresa, se pudo observar que cuentan con medidas de protección.

Es importante resaltar que, Selección Nicaragüense cuentan políticas y normativas de la seguridad e higiene de acuerdo a las normas ISSO, además de afiliar a sus trabajadores en el INSS (Instituto Nacional de Seguro Social de Nicaragua), para garantizar a los colaboradores la seguridad al realizar sus actividades laborales, debido a que es inevitable un accidente laboral. Por otra parte, Selección Nicaragüense no ha brindado capacitaciones a sus trabajadores en cuanto a seguridad ocupacional para promover y proteger la salud de su fuerza laboral, que le permitirían tener un mejor desempeño, mejores conocimientos de su punto de trabajo y concientización ante los riesgos laborales, ya que la empresa solo se ha enfocado en capacitaciones en etiqueta, protocolo y atención al cliente. Además, que la empresa no brinda los trabajadores la concientización necesaria para mejorar el buen estado tanto físico como mental de los trabajadores, ya sea por accidentes en el trabajo, como de enfermedades profesionales, además de enfocarlas estas charlas en las políticas de seguridad y medidas de protección que aporten positivamente desempeño de los trabajadores.

Por consiguiente, la empresa Selección Nicaragüense si enfrenta este desafío porque la empresa no se ha responsabilizado con la capacitación requerida en la

seguridad ocupacional de sus trabajadores, de tal manera que se ve afectado el bienestar del trabajador, además que al presentarse un accidente laboral a cualquier individuo en la empresa, esto incurre en gastos, los cuales la empresa no es capaz de soportar por el desafío económico que actualmente presenta; por otro lado, al no proporcionar la concientización necesaria a sus trabajadores afecta directamente la salud, satisfacción y motivación por ende en la productividad de la empresa, de tal manera, aunque la empresa se ha responsabilizado con la seguridad de sus trabajadores al afiliarlos al Seguro Social que por ley se establece, y de estipular políticas de seguridad e higiene, no se le ha dado la importancia necesaria al impacto que genera no responsabilizarse con los cuidados necesarios para sus colaboradores tanto en las condiciones y herramientas adecuadas para el desempeño de las funciones de ellos.

d) Descanso semanal remunerado

Según el arto. 64. Del código laboral de Nicaragua, por cada seis días de trabajo continuo u horas equivalentes, el trabajador tendrá derecho a disfrutar un día de descanso o séptimo día, por lo menos, con goce de salario íntegro. El día de descanso semanal será el domingo, salvo las excepciones legales (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2014).

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

El Código Laboral de Nicaragua, Art. 63-65. Exige que: “El día de descanso semanal, en principio, deba ser el domingo para todos los empleados. Si un trabajador tiene que trabajar el día de descanso semanal; él / ella tiene derecho a recibir sus salarios a una tasa prima del 200 % del salario normal. El trabajador y el empleador pueden



acordar ampliar horas diarias del trabajador en un máximo de dos horas con el fin de permitir que el trabajador disfrute de un día adicional o día parcial de descanso semanal “ (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1996).

En otras palabras, los trabajadores tendrán derecho a un día de descanso semanal, también llamado séptimo día, en el cual gozan de salario, donde el trabajador recupera sus energías y destina tiempo para el mismo y su familia, les permite descansar físicamente, poder distraerse y recrearse. Así mismo, los trabajadores pueden ser requeridos en la empresa en días de descanso semanales y festivos en casos como este el trabajador tiene derecho a recibir un pago del 200 % del salario por día normal.

Con el propósito de saber cuándo se le otorga su día libre o séptimo día a los trabajadores, de acuerdo a la encuesta realizada a los colaboradores, el 100% del personal indicó que lo recibe durante la semana, y nadie indicó que los fines de semana. En la entrevista realizada al gerente, afirmó que el día de descanso remunerado para su personal es determinado durante la semana para cada uno, es decir, a cada trabajador se le establece un día libre diferente que al resto, estos días son determinados de acuerdo a la necesidad de la empresa, por los horarios de atención y también a petición de sus trabajadores, ya que, la mayoría son estudiantes. (Ver anexo No. 5)

Respecto a los datos obtenidos de los instrumentos aplicados en Selección Nicaragüense, el día de descanso remunerado o séptimo día, se le otorga sus trabajadores durante la semana, permite tener trabajadores eficientes, y dispuestos a sus funciones, es importante que la empresa brinde el día de descanso a los trabajadores, ya que les permite reponer energías, descansar, aprovechan el tiempo de ocio para ellos mismo o para su familia, que les permite ser más productivos al iniciar su nueva semana laboral, es así como también se aporta al ambiente y clima laboral, cuando la empresa cuenta con un personal con actitudes positivas.

De tal manera, Selección Nicaragüense no enfrenta este desafío, debido a que se rigen bajo la ley del Código Laboral, dando el cumplimiento de brindar al trabajador su

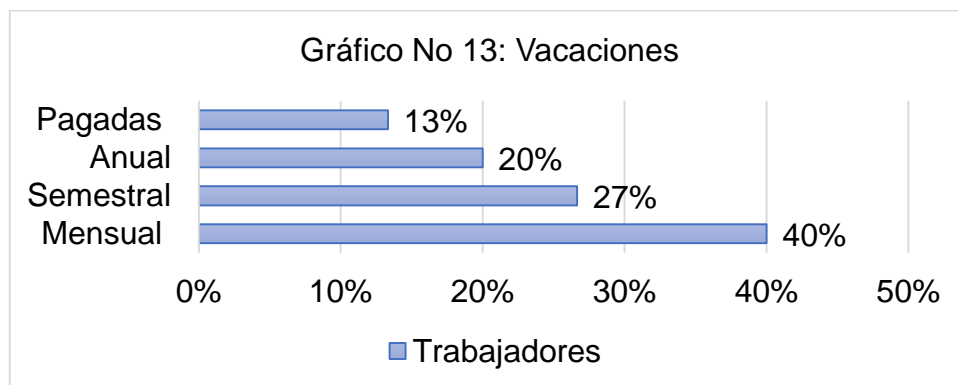
séptimo día y el pago del mismo, en donde sus trabajadores cumplen una jornada laboral de 48 horas semanales en distintos horarios, y se establece el día libre que se le otorgará, debido a el horario de atención que cubre la empresa y su actividad económica.

e) Vacaciones

En el código del Laboral de Nicaragua, arto. 76. Menciona que: “Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de quince días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo interrumpido al servicio de un mismo empleador “ (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2014).

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

Recapitulando, los trabajadores tienen derecho según el Código del trabajo, a quince días de vacaciones por cada seis meses, es decir a treinta días en un año de trabajo continuo por el colaborador, en otras palabras, un mes de vacaciones por año. Por otra parte, la empresa decide el número de días libres y cuándo o en qué fechas serán las vacaciones del trabajador, además de la decisión de que días festivos serán pagados y los que se le deducen al trabajador.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a los trabajadores.

Para conocer de qué forma gozan las vacaciones establecidas por el Código Laboral de los trabajadores de Selección Nicaragüense, se realizó una encuesta a sus colaboradores, de los cuales el 40% se le otorgan mensual, 27% semestral, 20% anual, y 13% pagadas. El gerente en la entrevista realizada determinó que las vacaciones que se les otorgan a los trabajadores son descansadas, y en casos especiales, son pagadas cuando son solicitadas con anticipación por el trabajador.

De acuerdo a los resultados adquiridos por medio de los instrumentos aplicados al personal de la empresa Selección Nicaragüense, si se les otorga vacaciones a sus trabajadores, ya sean mensual, semestral, anual o pagadas. Cabe destacar que al otorgarle vacaciones a los trabajadores ayuda a la salud tanto física como mental de ello, mejorando las actitudes individuales y grupales de la fuerza laboral, aportando positivamente al clima de la empresa, ya que, un trabajador con energía es más productivo.

En conclusión, la empresa Selección Nicaragüense no enfrenta este desafío porque cumple con lo establecido en el Código de Trabajo, otorgándole a sus trabajadores sus vacaciones, ya sean descansadas o pagadas, esto lo decide el empleador junto con el subordinado, al igual que el periodo de las vacaciones para cada trabajador y las fechas destinadas para su descanso, tales datos se registran para tener mejor control, y se refleja en los contratos individuales de trabajo, lo que permitiendo al personal tener energía en el desempeño eficiente de sus labores y mejorar la productividad individual y global de la empresa.

f) Décimo tercer mes

El Código Laboral de Nicaragua en el 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 (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1996).

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

En pocas palabras, el aguinaldo es el pago adicional o treceavo mes que el empleador tiene el deber de pagar a sus colaboradoras por el tiempo o el año trabajado. Los autores coinciden en cuanto al pago de aguinaldo se le dará al trabajador que ha laborado más de un mes y menor de un año, este debe ser de un mes completo por un año de trabajo o la parte proporcional correspondiente al tiempo trabajado por los colaboradores.

En objeto de conocer de qué manera Selección Nicaragüense realiza el pago de aguinaldo, se aplicó una encuesta a los trabajadores de Selección Nicaragüense, de los cuales el 100% lo recibe anual, y nadie indicó que recibe el aguinaldo mensual o proporcional. De acuerdo con el dato obtenido de la entrevista aplicada al gerente, el pago de aguinaldo a sus trabajadores se realiza anualmente en el mes de noviembre. (Ver anexo No. 6)

Según los resultados obtenidos de los instrumentos aplicado a la empresa Selección Nicaragüense el pago de aguinaldo se realiza anual, este tipo de incentivos permite motivar a sus trabajadores a permanecer en la empresa, aumentando la experiencia en sus labores, debido a que el aguinaldo se paga a inicios del mes de diciembre, es así como el pago de un treceavo mes reduce la rotación y motiva a los trabajadores seguir en la empresa.

De tal manera, Selección Nicaragüense no enfrenta este desafío, ya que realiza el pago de aguinaldo de acuerdo a lo establecido por el Código Laboral, el cual es pagado en el mes de noviembre y basado en el salario base de los trabajadores, no se incluyen

las horas extras, comisiones, entre otros. Este pago está exento de impuestos y deducciones o descuentos.

g) Antigüedad

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

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

Destacando que la antigüedad es la duración del servicio prestado por parte del trabajador en la empresa, en donde se puede destacar la experiencia que este tiene a partir del primer contrato. La antigüedad proporciona una base objetiva y honesta para los aumentos de sueldos, ya que por medio de esta se logra una mejor valoración del cargo y funciones, de acuerdo con los resultados obtenidos por parte del empleado, logrando una equidad dentro de la empresa, ya que un trabajador con antigüedad en la empresa es más productivo.

Con el propósito de conocer si los trabajadores de Selección Nicaragüense reciben pago por años de antigüedad laboral, se aplicó una encuesta a los trabajadores, de los cuales el 100% indicaron que no y nadie indicó que sí. Se aplicó una entrevista al gerente

de Selección Nicaragüense, el cual expresó que no se paga antigüedad a sus trabajadores, en cambio, se les otorgan bonos por acumular antigüedad y se toma en cuenta sus años laborales en la empresa para el cálculo de la liquidación. (Ver anexo No 7)

De acuerdo con los datos recolectados de los instrumentos aplicados a Selección Nicaragüense, no se les paga antigüedad a sus trabajadores. Es importante destacar que un trabajador con experiencia es más productivo, por esta razón, Selección Nicaragüense otorga bonos de antigüedad que permiten mantener y retener su fuerza laboral capacitada, para el mejor aprovechamiento de los conocimientos y habilidades adquiridas, además de la disminución de rotación del personal.

De acuerdo con lo anterior, Selección Nicaragüense si enfrenta este desafío, debido a que no paga antigüedad, ya que no se le establece un pago adicional mensual correspondiente o proporcional a los años del trabajador laborando con la empresa, también se toma en cuenta que, por su sector de actividad, no son capaces de cubrir lo que incide pagarles este beneficio a sus trabajadores; provocando un impacto negativo en su fuerza laboral, ya que no se ha establecido un plan que permita a los trabajadores la retribución justa por sus años laborados en la empresa, por lo tanto, el aumento de la rotación del personal y el incremento de gastos por capacitación a nuevos trabajadores, para reducir este aspecto, la empresa ha otorgado bonos por acumulación de antigüedad que permite retener a la mano de obra con más experiencia y más capacitada para el desempeño eficiente de la empresa.

#### 4.2.1.2.2. Voluntarias

##### a) Servicios Sociales

Diferentes prestaciones pueden englobarse en este renglón: las guarderías, agencias de cuidado a personas de la tercera edad, programas de reconocimiento de

gastos por reubicación, integración o provisión de fenómenos sociales y suplemento se los servicios de la comunidad (Werther & Davis, 2008).

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

Con respecto a los servicios sociales, este es un conjunto de prestaciones que el empleador brinda a sus trabajadores que no están incluido en su salario, las cuales incluyen: las guarderías, cuidados a personas de la tercera edad, reconocimientos de gastos de reubicación, entre otros, que de manera significativa apoyan al trabajador a cubrir estos gastos, además de lograr estimular y mantener la fuerza laboral productiva y comprometida con la empresa más allá de un salario.

Con el fin de conocer cuáles son los servicios sociales que brinda la empresa Selección Nicaragüense a sus trabajadores se les realizó una encuesta a los trabajadores en donde el personal indicó, ninguna el 100%, nadie indicó que guarderías, cuidado de personas de la tercera edad, reconocimientos de gastos de reubicaciones, comedor subvencionado, transporte y otros, al respecto el gerente expresó que a los trabajadores se les brinda solo el beneficio de prestaciones individuales al personal para pago de deudas o compra de terrenos. (Ver anexo No. 8)

Según con los datos obtenidos por medio de los instrumentos aplicados a los trabajadores de Selección Nicaragüense, no se les otorga ningún servicio social, en cambio esto solo lo otorgan las grandes empresas, debido a que son las únicas que pueden costear este tipo de beneficios a los trabajadores, por otra parte, Selección Nicaragüense por su actividad económica no tiene la capacidad de cubrir servicios sociales, esto es un punto de vista negativo para la empresa, ya que los trabajadores no se comprometen con la empresa más allá de un pago económico como lo son los establecidos por la ley, teniendo como consecuencia la rotación de puestos por no

brindar el transporte a los trabajadores de turnos nocturnos que son quienes más necesitan este beneficio por la situación de inseguridad que enfrenta el país.

Por esta razón la empresa Selección Nicaragüense si enfrenta este desafío, debido a que no les brinda el transporte a sus trabajadores de turnos nocturnos, y que, por los salarios percibidos por el personal, a muchos se les dificulta la movilización, afectando significativamente en la satisfacción laboral de su personal, así también como en la rotación del personal, teniendo como resultado una fuerza laboral desmotivada que dificulta el cumplimiento de objetivos y la productividad de la empresa.

De esta manera se determinó que la empresa Selección Nicaragüense brinda a sus trabajadores remuneraciones económicas indirectas las cuales se dividen: por ley, donde se identificaron: los planes de incentivos, horas extras, séptimo día, vacaciones y aguinaldo.

#### 4.2.1.3. Extraeconómica

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

Según los autores, las remuneraciones extraeconómicas, incluyen: orgullo, autoestima, reconocimiento o seguridad en el empleo, también incluye la satisfacción que implementa este sistema de remuneración. Las empresas lo utilizan para mantener y motivar a sus trabajadores, se puede destacar que no se incrementa en ningún costo y puede ser más viable para empresas pequeñas con el fin compensar a sus trabajadores por su desempeño laboral.



Por tal razón, en Selección Nicaragüense se puede destacar como un sistema de remuneración viable, y es el que más se implementa, ya que, no le cuesta dinero significativo a la empresa, es así como el incrementar la autoestima de los trabajadores por su buen desempeño pueden maximizar la productividad y el mantenimiento de la fuerza laboral, en donde un sistema de remuneración extraeconómico ayuda a la empresa en la motivación de su personal y logro de metas.

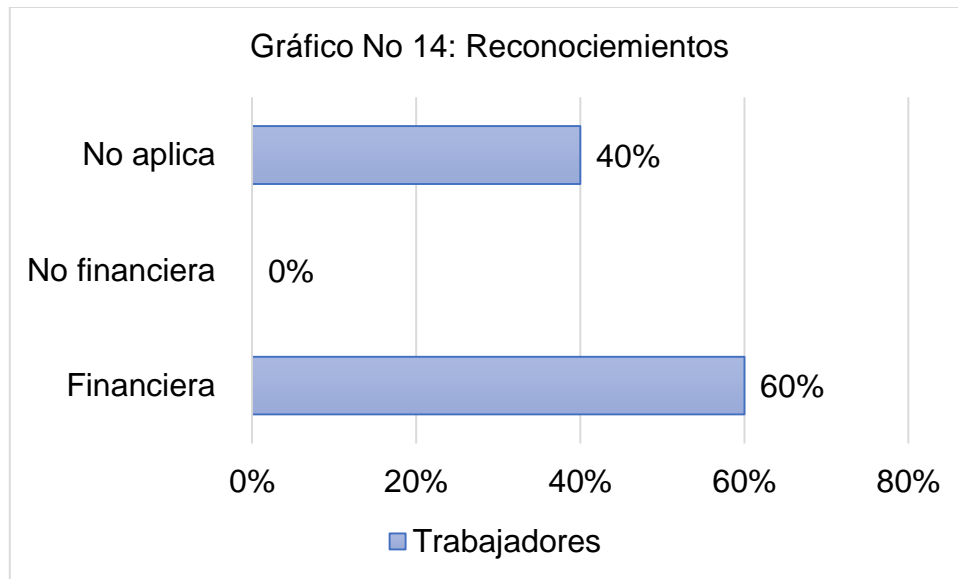
#### 4.2.1.3.1. Relativa al ambiente de trabajo

##### a) Reconocimiento

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

Los premios de reconocimiento son pagos o créditos correspondidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias en la organización. La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelo para los demás trabajadores. El premio de reconocimiento puede ser otorgado por el gerente o el cliente interno de un colaborador o equipo, quien debe comunicar a la dirección por que se entrega el reconocimiento (Chiavenato, 2007).

De acuerdo con los autores, los reconocimientos por los trabajos extraordinarios o cumplir más que las metas establecidas, permiten alentar esfuerzos adicionales y convertirlos en modelos para los demás trabajadores. Estos reconocimientos pueden ser pagos a los trabajadores o al equipo por el logro que han conseguido, así como también pueden comunicarlo a todos los miembros de la empresa y destacar un lugar para mencionarlos así como resaltar el logro que obtuvo.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a trabajadores.

Para indagar acerca de los reconocimientos se aplicó una encuesta a los trabajadores de Selección Nicaragüense, donde se pretendía conocer si reciben reconocimientos por su desempeño, de los cuales el 60% contestaron que reciben reconocimientos financieros, 40% no aplica, y nadie indicó en no financiera, esta variación es debido a que se reconoce a los trabajadores dependiendo el cargo y del desempeño de las áreas. En la entrevista realizada al gerente afirmó que los reconocimientos para sus trabajadores son financieros y no financieros, se destaca que actualmente la empresa realiza el perfil online de sus trabajadores destacados en sus redes sociales, en donde reflejan las características y gustos de la persona.

Respecto a los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados en Selección Nicaragüense, se determinó que los reconocimientos a los trabajadores son financieros y no financiera para alentar, motivar el funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos de la empresa, lo cual mejora la autoestima y crea un ambiente sano de competencia.

En este caso, Selección Nicaragüense no enfrenta este desafío, porque reconoce a sus trabajadores para que estos se sientan parte de la empresa y que ellos sientan que

se agradece su esfuerzo, y así mejorar la productividad por medio de la satisfacción de los trabajadores; cabe destacar que los trabajadores que indicaron que no aplica, puede ser un personal desmotivado, pero se resalta que el objetivo de los reconocimientos es para que el trabajador sea reconocido por un buen desempeño o por alcanzar las metas establecidas, y que este sea un ejemplo para los demás, de tal manera que permita incentivar actitudes positivas para la empresa. Muchos de estos reconocimientos son financieros, de acuerdo al cumplimiento de metas y buen desempeño, otros son no financieros, como las felicitaciones para un trabajador excepcional ante el grupo, y los perfiles online; es importante resaltar que estos reconocimientos van en dependencia a los resultados que tenga el trabajador, ya que, muchos son otorgados a ciertos grupos, por cargos, a una área, o a la fuerza de venta, por ende incentiva la sana competencia y el trabajo en equipo, e incentiva a que tengan un mejor desempeño en sus funciones.

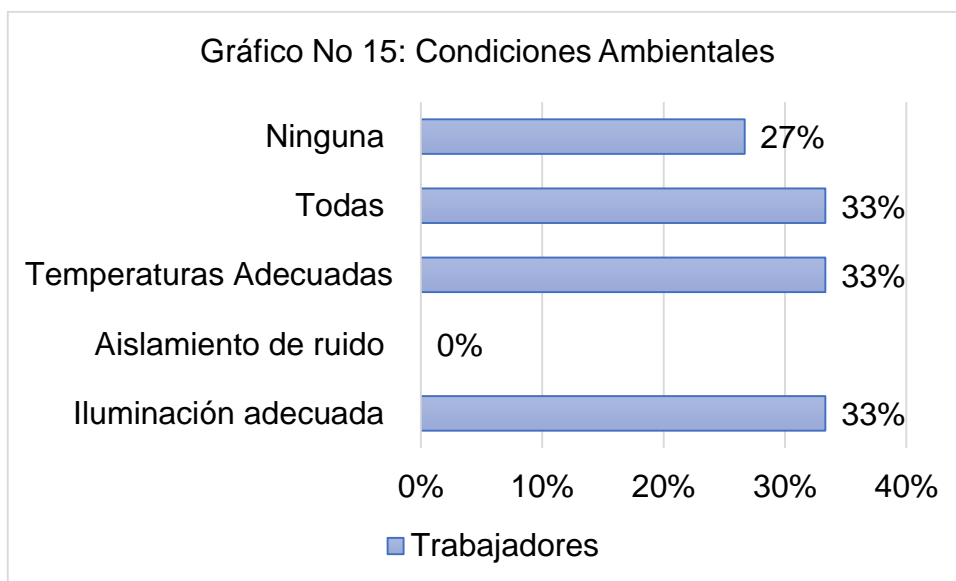
#### b) Condiciones Ambientales

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

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

Los autores coinciden que las condiciones ambientales son las características y circunstancias físicas del lugar en el que el trabajador desempeña su puesto o sus funciones. Los puntos más importantes que se pueden tomar en consideración es la

iluminación, ruido y condiciones atmosféricas, que afecten directamente con el desempeño laboral de los trabajadores tanto en la salud física del individuo como en la mental que puede afectar el estado de ánimo.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a trabajadores.

Con el propósito de conocer qué condiciones ambientales favorecen el desempeño de los trabajadores de Selección Nicaragüense se les realizó una encuesta a los trabajadores, en donde el personal indicó, iluminación adecuada con un 33%, temperaturas adecuadas 33%, todas 33%, ninguna 27% y nadie indicó aislamiento de ruido. Al respecto el gerente comentó que cuentan con todas las condiciones ambientales. Además, en la guía de observación, se pudo constatar que Selección Nicaragüense brinda las condiciones ambientales necesarias para el buen desempeño de su personal. (Ver anexo No 19 y 20)

De acuerdo con los datos obtenidos en los instrumentos aplicados al personal de la empresa Selección Nicaragüense, cuenta con todas las condiciones ambientales adecuadas, esto permite que los trabajadores sientan satisfacción en la realización de sus tareas, aportándole así las herramientas necesarias que les permitan alcanzar la

eficiencia y eficacia en las actividades que realizan, además que también garantiza la calidad de los productos y del servicio de la empresa.

En conclusión, la empresa Selección Nicaragüense no enfrenta este desafío, ya que la empresa sí les brinda a sus trabajadores las condiciones actas para desempeñar sus funciones, debido a que es el empleador quien tiene que velar por la seguridad e higiene según lo establecido por la ley, además del cumplimiento de las normativas establecidas en cuanto a iluminación, aislamiento de ruido, temperaturas, y accidentes laborales; se destaca que, las condiciones ambientales permiten que el trabajador se sienta cómodo y seguro en su entorno laboral, aportando a su desempeño eficiente e incrementar la productividad. Selección Nicaragüense se rige bajo la Ley de Higiene y Seguridad del Trabajo de Nicaragua, LEY No. 618.

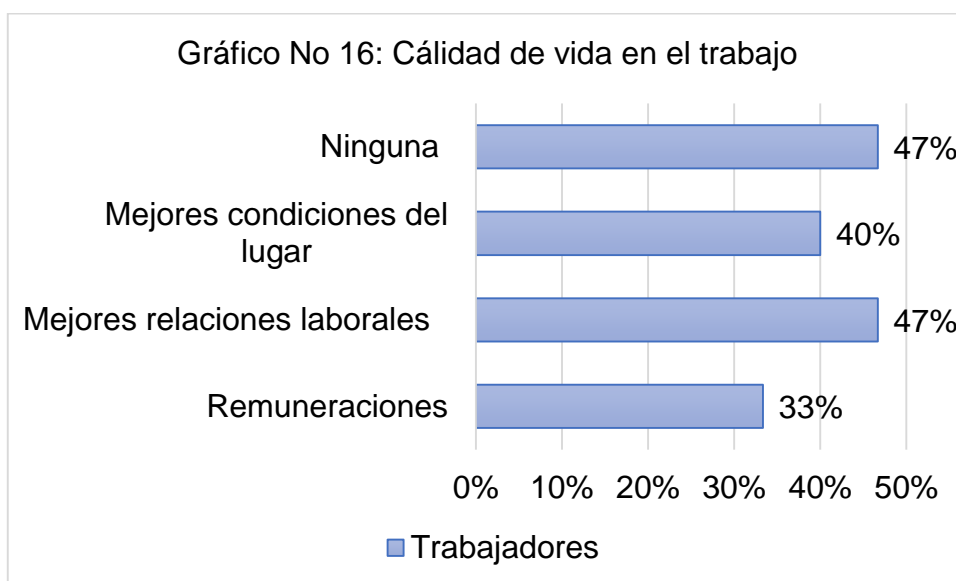
#### c) Calidad de vida en el trabajo

Para alcanzar calidad y productividad, las empresas deben contar con personas motivadas para desempeñar los trabajos que les asignan, y recompensarlas de manera adecuada por su contribución. En consecuencia, la competitividad organizacional se halla relacionada por la obligación con la calidad de vida en el trabajo (Chiavenato, 2000).

La calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Hay empresas que tienen “buen ambiente” y otras que lo tienen “malo”. Por desgracia son demasiados los empleados y los profesionales de los recursos humanos que toman el ambiente de una empresa con la misma pasividad y resignación con que aceptan que caiga la lluvia o que haga frío en el invierno. En realidad, son muchas las medidas que pueden tomarse para mejorar la vida laboral (Werther & Davis, 2000).

Los autores se complementan en cuanto a conceptos de la calidad de vida en el trabajo, ya que Chiavenato lo enfoca en la adecuada retribución para la motivación del trabajador al realizar sus tareas y la competitividad en la empresa; Werther y Davis, lo

relacionan como el entorno, ambiente o el aire de la organización, y hace referencia de un ambiente malo y bueno, menciona las medidas que se pueden tomar para mejorar la vida laboral de los trabajadores. Cabe recalcar, que los autores toman dos puntos diferentes pero que a la vez se relacionan, ya que por medio del ambiente físico y el que los trabajadores crean en el clima organizacional (ambiente generado por las emociones de los trabajadores), cuando estos se encuentran en buenas condiciones se logra la satisfacción del trabajador y mejora la calidad de vida laboral del mismo, además de mejores resultados en su trabajo.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a trabajadores.

Con el fin de conocer qué acciones realiza la empresa para garantizar la calidad de vida en el trabajo a su personal, se realizó una encuesta a los trabajadores de Selección Nicaragüense, los cuales el 47% indicaron que mejores relaciones laborales, 47% ninguna, 40% mejores condiciones del lugar y el 33% remuneraciones. En donde el Gerente en la entrevista realizada, expresó que se le brindan las condiciones necesarias al personal tanto del lugar, relaciones laborales, y remuneraciones. (Ver anexo No 19 y 20)

En cuanto a los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, se determinó que Selección Nicaragüense proporciona calidad de vida en el trabajo a su personal, en donde se enfoca en el bienestar de sus trabajadores como del local, para alcanzar una satisfacción laboral, reducción del estrés, mejores relaciones laborales que favorezcan el clima organizacional y las buenas condiciones física del local, dado que se busca la motivación, mejor comunicación, fomenta el trabajo en equipo, y mejora la productividad de la empresa.

Actualmente, Selección Nicaragüense no enfrenta este desafío, porque cuentan con un pequeño núcleo de trabajadores, por lo tanto, se han establecido normativas y reglamentos que regulan el comportamiento de sus trabajadores y permitan la adopción de actitudes favorecedoras al ambiente físico y clima organizacional, además que se garantizar un ambiente físico digno para laboral, las condiciones y materiales necesarios para el cumplimiento de las tareas de los trabajadores, con el objetivo de mantener y satisfacer la fuerza laboral. Y, por último, las diferentes remuneraciones establecidas para motivar a los trabajadores en su desempeño.

Se considera que el personal que indicó que no existe calidad de vida en el trabajo es un personal desmotivado que dificultó obtener información que aporte positivamente a la investigación, además que algunos cuentan con actitudes negativas para el clima organizacional de la empresa, aunque no se aplicó el instrumento de observación directa en esta variable, se pudo observar que existe calidad de vida para los trabajadores de Selección Nicaragüense, ya que la empresa se caracteriza por contar con las condiciones necesarias tanto para recibir a los clientes como a sus trabajadores, la empresa cuenta con sistema de compensaciones que permite motivar al personal e incrementar el desempeño de esto así también remunerar el trabajo eficiente de manera justa que permita retener y mantener a la mejor fuerza laboral adecuada, y de esta manera aportar a un clima y comportamiento organizacional fuerte.

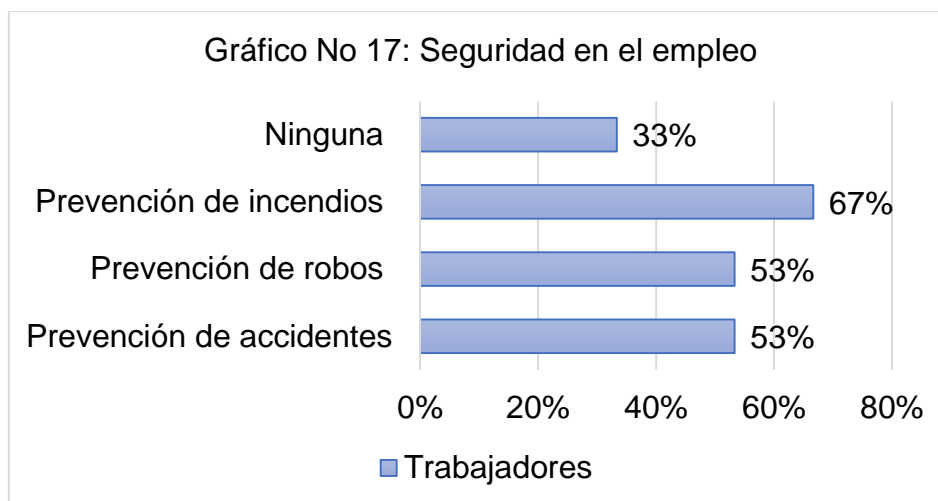
#### d) Seguridad en el empleo

El código Laboral de Nicaragua, Arto. 3. Establece que: “Es el conjunto de técnicas y procedimientos que tiene como objetivo principal la prevención y protección contra los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo” (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1996).

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

Es importante resaltar que la seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas con el objetivo de prevenir de los riesgos en el trabajo y promocionar la salud entre los trabajadores, se puede considerar como una serie de actividades para la continuidad de la producción y sobre la moral de los trabajadores. Esta se realiza de acuerdo con la Ley de Higiene y Seguridad del Trabajo de Nicaragua, LEY No. 618, ya que esta refleja la prevención de riesgos laborales, medidas obligatorias a cumplir que garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, además de proporcionar a los trabajadores la protección y equipos necesarios, así como la formación adecuada de uso.





Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a trabajadores.

Para conocer cuáles son las acciones que realiza la empresa para garantizar la seguridad en el empleo se realizó una encuesta a los trabajadores, donde indicaron, prevención de incendios con un 67%, prevención de accidentes 53%, prevención de robo 53% y ninguna 33%. Respecto a esto el gerente expresó que cuenta con todas las medidas de seguridad en el empleo. Así mismo, se pudo comprobar por medio de la guía de observación directa que la empresa cuenta con la prevención de incendios, la prevención de robos y prevención de accidentes. (Ver anexo No 16, 17 y 18)

De acuerdo con los resultados obtenidos por medio de los instrumentos aplicados en la empresa Selección Nicaragüense, existe un alto nivel en la seguridad en el empleo al contar con medidas de prevención de accidentes, robos e incendios. Es de vital importancia que las empresas cuenten con medidas de seguridad, ya que por medio de esto pueden disminuir el riesgo que afecte a la empresa y a sus trabajadores; la empresa debe contar con las normas, condiciones necesarias y los recursos óptimos para que los trabajadores puedan desarrollar su actividad laboral de la mejor manera posible.

Concluyendo con lo anteriormente mencionado, la empresa Selección Nicaragüense no enfrenta este desafío porque proporciona las medidas de seguridad en el empleo, ya que cuentan con cámaras dentro del local lo cual ayuda a la prevención de

robos, al igual que con prevención de accidentes en cada área, con equipos de acero inoxidable, pisos anti derrames para prevenir caídas, lugares específicos para colocar objetos filosos y corto punzantes, además de la supervisión constante de los equipos y utensilios de trabajo; para la prevención de incendios cuentan con un extintor en caso de que se produzca este accidente, por otro lado, la rotulación de rutas de evacuación por sismos, entre otros. Por lo tanto, la empresa se ha responsabilizado en la seguridad de sus trabajadores brindándoles las medidas de prevención adecuadas y la capacitación necesaria para el desempeño eficaz y eficiente de sus colaboradores. Selección Nicaragüense se rigen bajo la Ley de Seguridad e Higiene Laboral de Nicaragua, ya que les permite laborar de la manera adecuada y evitando riesgos que perjudiquen a los trabajadores como a la empresa.

e) Flexibilidad

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

En otras palabras, permite orientar actividades y establecer funciones de acuerdo con las necesidades del trabajador, como las de la empresa, ya que por medio de la flexibilidad los trabajadores tienen mayores oportunidades, mientras que la empresa tiene la ventaja de un horario más amplio tanto de atención como en la producción, además de aprovechar distintos talentos de sus recursos humanos en diferentes áreas, cuando a los trabajadores se les proporcione las capacitaciones necesarias que aporten al desempeño eficiente de sus funciones.

Se destaca, que Selección Nicaragüense utilizan la flexibilidad de manera que beneficie a la empresa y a sus trabajadores, ya que por medio de la capacitación y la preparación necesaria a los trabajadores en diferentes áreas se da la rotación de puestos, en donde se destacan los requisitos, conocimientos y habilidades que se debe cumplir en cada cargo, que permitan el mejor desenvolvimiento en diferentes puestos al trabajador, permitiendo a la empresa no parar sus actividades si se presenta el ausentismo de un colaborador. Esta flexibilidad se establece de acuerdo con el Código del Trabajo, en cuanto a cumplimiento de turnos y labores, además de reflejarlo en el contrato de trabajo y con el consentimiento del colaborador.

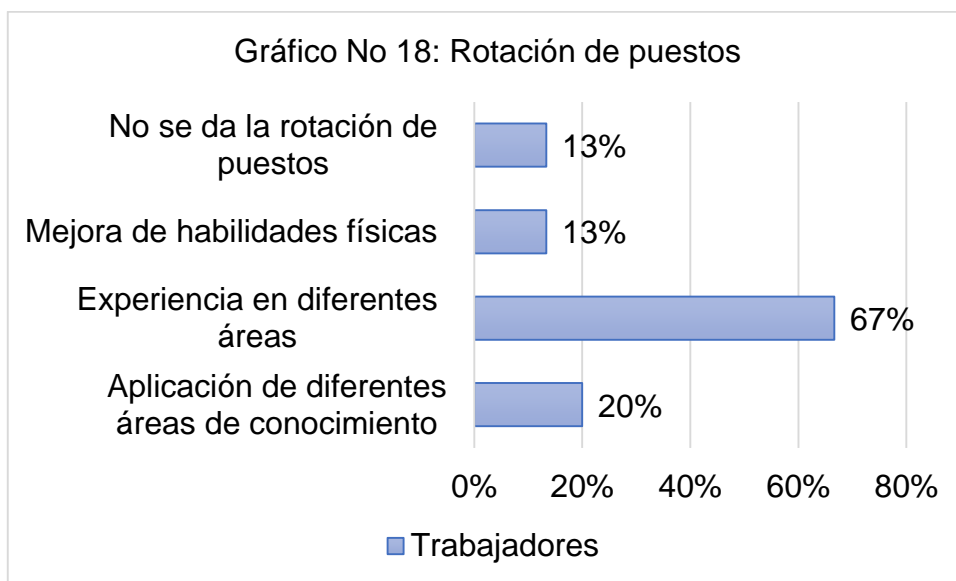
✓ Rotación de puestos

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

Cambiar de manera sistemática a los empleados de un puesto a otro para mejorar el desempeño del trabajo de equipo y/o para incrementar su experiencia, así como identificar puntos fuertes y débiles con la finalidad de preparar a las personas para desempeñar un papel de mayor responsabilidad en la empresa (Dessler, 2009).

Es importante destacar, que la rotación de puesto le permite al trabajador salir de la monotonía de actividades especializadas, ganar experiencia en diferentes áreas y en un futuro prepara al trabajador para responsabilidades mayores, y trabajar mejor su auto

imagen, además que le funciona a la empresa la valoración del individuo para conocer sus fortalezas y debilidades, y sacarle provecho para un mejor desempeño, además, de ampliar el conocimiento en beneficio para la empresa de ascensos futuros.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a trabajadores.

Con el fin de conocer acerca de la flexibilidad, se realizó una encuesta a los trabajadores de Selección Nicaragüense, acerca de cómo les beneficiarían la rotación de puesto, donde indicaron: el 67% experiencia en diferentes áreas, 20% aplicación de diferentes áreas de conocimiento, 13% mejora de habilidades físicas, y el 13% no se da rotación de puestos. De acuerdo con la entrevista realizada al gerente, se llegó a la conclusión de que el índice de rotación de puestos es bajo, debido a que se necesita al personal capacitado y con los conocimientos en varias áreas para que pueda rotar a otros cargos.

En cuanto a los datos obtenidos de los instrumentos aplicados, se puede determinar que en la rotación de puestos es poco frecuente, ya que las capacitaciones incurren en gastos, y es necesario una preparación para que los trabajadores puedan conocer distintas áreas a la vez, por otra parte, si se han hecho ascensos que permiten que el

trabajador amplíe sus conocimientos y habilidades en diferentes áreas, se crean nuevas competencias y se explotan los intereses personales del individuo.

De esta manera se puede determinar que Selección Nicaragüense no enfrenta este desafío, porque si se da la rotación de puestos y les permite al personal experiencia en diferentes áreas y la aplicación de diferentes áreas de conocimiento en los trabajadores, aportando también en diferentes habilidades y conocimientos de los trabajadores que permiten el mejor cumplimiento de los objetivos de la empresa y los individuales del personal; sin embargo, no es muy frecuente la rotación de puestos, por los gastos significativos de las diferentes capacitaciones que necesita el trabajador para desempeñe bien varios cargos, por esto no se aplica con mucha frecuencia.

Se resalta, que al existir una rotación de puestos en Selección Nicaragüense beneficia tanto a la empresa como a los trabajadores, ya que si se da el ausentismo se cuenta con un personal capaz de realizar otras funciones, por tanto no se paralizan las actividades y permite seguir ofreciendo un excelente servicio y producto, además beneficia al trabajador, ya que le permite tener experiencia en diferentes áreas y la aplicación de diferentes conocimientos, lo cual agrega valor al currículo para futuros empleos del trabajador.

## V. CONCLUSIONES

1. Los desafíos que enfrenta la empresa Selección Nicaragüense en el subsistema mantenimiento de los recursos humanos, se descomponen en: desafíos externos que están compuestos por desafíos de cambios económicos y del sector gubernamental, y presenta desafíos internos en la administración del capital humano.
2. Selección Nicaragüense implementa el siguiente subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, el cual se divide en: Remuneraciones económicas directas compuesta por salarios, premios, comisiones y bonos; remuneración económica indirecta determinadas por ley, que contiene: Planes de incentivos, horas extras, séptimo día, vacaciones y aguinaldo; por último, remuneraciones extraeconómicas compuestas por: reconocimientos, condiciones ambientales, calidad de vida en el trabajo, seguridad en el empleo y rotación de puestos.
3. Selección Nicaragüense ha enfrentado desafíos en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos debido a la situación sociopolítica que enfrenta el país, originando desafíos económicos, del sector gubernamental y en la administración de su capital humano, que le ha dificultado a la empresa brindar algunas remuneraciones a sus trabajadores, tales como: Servicios sociales, pago de antigüedad y seguridad laboral. Por ende, la empresa ha tenido que implementar estrategias defensivas, tomando acciones como: Ampliar el menú, extender horarios de atención, han realizado promociones del 2x1 en productos seleccionados, hacen miércoles acústicos, tardes universitarias, realizan dinámicas en sus redes sociales, que le han permitido la empresa seguir rentable y competitiva en el mercado.

## VI. BIBLIOGRAFIA

- ✓ Asamblea Nacional de Nicaragua. (2014). Ley 185 Código del trabajo de la Republica de Nicaragua. Nicaragua: Editorial Jurídica.
- ✓ Chiavenato. (2000). Administracion de Recursos Humanos. 5ta edición. Colombia: McGraw Hill.
- ✓ Chiavenato. (2007). Administración de Recursos Humanos, El capital de las organizaciones, 8va edición. México: McGraw-Hill.
- ✓ Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos . México: McGRAW-HILL.
- ✓ Dessler, G. (2009). Administracion de Recursos Humanos. México: Pearson.
- ✓ Dessler, G. (2009). Administraciòn de Recursos Humanos. Mèxico: Pearson Educaciòn de México.
- ✓ Dolan, L. S., Valle, C. R., Susan, E. J., & Schuler, R. S. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos Tercera Edición. España: Mc Graw Hill Interamericana.
- ✓ Dolan, S. L., Valle, C. R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). La Gestion de Reursos Humanos. 3ra Edición. España: McGraw Hill.
- ✓ Gomez, M. L., David, B. B., & Cardy, L. R. (2008). Gestion de Recursos Humanos . España : PEARSON.
- ✓ Juárez, H. O. (2014). Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA S.A.
- ✓ Lopéz, S. T., & Otero, G. M. (2015). Gestiiín de Recursos Humanos. Managua: UNAN FAREM MATAGALPA - UNAN MANAGUA.
- ✓ Luthans, F. (2008). Comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill.
- ✓ Mondey, R. W., & Noe, M. R. (1997). Administracin de Recursos Humanos Sexta Edición. México: Prentice-Hall HispanoAmericana, S.A.

- ✓ Wayne, M. R., & Robert, N. M. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice - Hall Hispanoamericano, S.A.
- ✓ Werther, B. W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos Sexta Edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- ✓ Werther, J. W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- ✓ Werther, J. W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos Sexta Edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- ✓ Werther, J. W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. México: McGraw Hill.



# VII. ANEXOS

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

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

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos Externos	Político	Entrevista	Gerente	<p>¿Qué tipo de políticas han afectado la marcha de la empresa?</p> <p>Salarial__</p> <p>Fiscal__</p> <p>Tributario__</p>
Desafíos de la ARH	Desafíos externos	Tecnológicos	Entrevista Encuesta	Gerente o Trabajadores	<p>¿Qué efectos ha producido la introducción de nuevas tecnologías en la productividad de la empresa?</p> <p>¿Cuál de los siguientes efectos ha causado la introducción de la tecnología en la empresa?</p> <p>Rapidez mayor productividad__</p> <p>Calidad en los productos o servicios __</p> <p>Desplazamiento de mano de obra__</p> <p>Mayores exigencias de preparación de la fuerza de trabajo __</p>

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos Externos	Ecológicos	Entrevista  Encuesta  Guía de observación	Gerente o  Trabajadores  Empresa	¿Cómo la empresa se ha responsabilizado con el cuidado del medio ambiente?  ¿Cuál de las siguientes prácticas realiza la empresa a favor del cuidado del medio ambiente? Charlas de sensibilización ___ Reciclaje de desechos solidos___ Limpiezas en el ambiente exterior___ Reforestación ___ Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes ___ Ninguna___

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos Externos	Sector gubernamental	Entrevista	Gerente	<p>¿En qué aspectos han impactado las reformas gubernamentales a la empresa?</p> <p>Costo de producción__</p> <p>Perdida de mercados__</p> <p>Leyes tributarias__</p> <p>Leyes de seguridad social__</p>
Desafíos de la ARH	Desafíos internos	Administración del capital humano	Entrevista	Gerente o	<p>¿Cuáles son los desafíos enfrentados en la administración del capital humanos de la empresa?</p> <p>Internalización de la actividad__</p> <p>Económica__</p> <p>Incremento de la competencia__</p> <p>Presión de los sectores oficialistas__</p>

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos internos	Cultura organizacional	Entrevista  Encuesta  Observación directa	Gerente o  Trabajadores	¿Qué elementos de la cultura organización están presentes en su empresa?  ¿Cuáles de los siguientes elementos de la cultura organizacional identifica en su empresa? (Marque con una X) Creencias __, hábitos __, valores __, actitudes __, normas __, símbolos __, colores __, logotipo __, eslogan, y tradiciones __.
Desafíos de la ARH	Desafíos Externos	Productividad	Entrevista	Gerente	¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores? Por metas __ Por tiempo __ Por funciones __ Ninguna __

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Sistema de Retención de RRHH	Remuneración	Remuneración económica directa	Entrevista	Gerente o	¿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 ___
Sistema de Retención de RRHH	Remuneración económica directa	Salario	Entrevista	Gerente o	¿Qué parámetros utiliza la empresa para estipular los salarios? Nivel académico___ Responsabilidad en la empresa___ Demanda del puesto___ Otros___

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Retención de RRHH	Remuneración económica directa	Premios	Entrevista Encuesta	Gerente o Trabajadores	¿De qué forma se premia a los trabajadores?  ¿Cuándo los trabajadores reciben premios? Acumulan Antigüedad___ Ganan experiencia___ Desarrollo de capacidades___ Trabajan en equipo___ Desenvolvimiento personal___ No se les otorga premios___
Subsistema de Retención de RRHH	Remuneración económica directa	Comisiones	Entrevista Encuesta	Gerente o Trabajadores	¿En base a qué se pagan las comisiones a los trabajadores?  ¿Qué tipo de comisiones recibe? Por volúmenes de ventas___ En base a porcentaje de precios de ventas___ Ninguna ___



Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Sistema de Retención de RRHH	Remuneración económica directa	Bonos	Entrevista	Gerente o	¿Qué tipo de bono otorgan a sus empleados?
			Encuesta	Trabajadores	¿Por qué razones usted ha recibido bonos? Productividad__ Eficiencia____ Resultados de la empresa ____ No recibe bonos_____
Sistema de Retención de RRHH	Remuneración económica indirecta	Remuneraciones por ley	Entrevista	Gerente o	¿Qué remuneraciones indirectas les brinda a sus trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones indirectas recibe?  Planes de incentivos__ Pagos de horas extras__ Riesgos laborales__

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
					Descanso semanal remunerado__ Vacaciones__ Aguinaldo__ Antigüedad__
Subsistema de Retención de RRHH	Remuneración económica indirecta, por ley.	Planes de Incentivos	Entrevista  Encuesta	Gerente o  Trabajadores	¿Cuenta con un plan de incentivos para los trabajadores? (Si es así: 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__
Subsistema de Retención	Remuneración económica	Horas Extras	Entrevista	Gerente o	¿Se pagan horas extras a los trabajadores?

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
n de RRHH	indirecta, por ley.		Encuesta	Trabajadores	<p>¿En qué circunstancias la empresa requiere que los trabajadores realicen horas extras?</p> <p>Cumplimiento de actividades__</p> <p>Acumulación de tareas __</p> <p>No aplica__</p>
Subsistema de Retención de RRHH	Remuneración económica indirecta, por ley.	Riesgo laboral	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Observación directa</p>	<p>Gerente o</p> <p>Trabajadores</p>	<p>¿Qué medidas de prevención de riesgos tiene establecida la empresa?</p> <p>¿Indique que acciones realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales?</p> <p>Afiliarlos al seguro social__</p> <p>Exámenes médicos ocupacionales __</p> <p>Concientización __</p> <p>Capacitación __</p> <p>Medidas de protección__</p> <p>Políticas de Seguridad __</p>

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Retención de RRHH	Remuneración económica indirecta, por ley.	Descanso Semanal remunerado	Entrevista Encuesta	Gerente o Trabajadores	¿De qué manera están establecido los días de descanso remunerado o séptimo día?  ¿Cuándo se le otorga su día libre o séptimo día? Fines de semana__ Durante la semana__
Subsistema de Retención de RRHH	Remuneración económica indirecta, por ley.	Vacaciones	Entrevista Encuesta	Gerente o 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__ Anual__ Pagadas__

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Sistema de Retención de RRHH	Remuneración económica indirecta, por ley.	Aguinaldo	Entrevista	Gerente	¿De qué manera la empresa realiza el pago de aguinaldo?
			Encuesta	Trabajadores	¿De qué manera la empresa le otorga su aguinaldo? Mensual__ Anual__ Proporcional __
Sistema de Retención de RRHH	Remuneración económica indirecta, por ley.	Antigüedad	Entrevista	Gerente	¿Se paga antigüedad a sus trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Recibe pago por años de antigüedad laboral? Si__ No__

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Retención de RRHH	Remuneración económica indirecta, voluntaria	Servicios Sociales	Entrevista Encuesta Observación directa	Gerente Trabajadores	¿Cuáles de los siguientes servicios sociales les brinda la empresa? Guarderías__ Cuidado a personas de la tercera edad__ Reconocimiento de gastos de reubicaciones__ Comedor subvencionado__ Transporte__ Otros__ Ninguno__
Subsistema de	Extraeconómica	Reconocimientos	Entrevista Encuesta	Gerente o Trabajadores	¿De qué manera la empresa reconoce sus trabajadores?

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Retención de RRHH					<p>¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su desempeño)</p> <p>Financiera__</p> <p>No financiera__</p> <p>No Aplica__</p>
Subsistema de Retención de RRHH	Extraeconómica	Condiciones ambientales	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Observación directa</p>	<p>Gerente o</p> <p>Trabajadores</p>	<p>¿Cuáles de las condiciones ambientales se les garantiza a los empleados en su medio de trabajo?</p> <p>¿Cuáles de las siguientes condiciones ambientales favorecen su desempeño?</p> <p>Iluminación adecuada__</p> <p>Aislamiento de ruido__</p> <p>Temperaturas adecuadas__</p> <p>Todas __</p> <p>Ninguna__</p>

Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Retención de	Extraeconómica	Calidad de vida en el trabajo	Entrevista Encuesta	Gerente o Trabajadores	¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar la calidad de vida en el trabajo del empleado?  ¿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 Retención de RRHH	Extraeconómica	Seguridad en el empleo	Entrevista Encuesta	Gerente o Trabajadores	¿Qué acciones se ponen en práctica para garantizar la seguridad en el empleo a los trabajadores?  ¿Cuál de las siguientes acciones realiza la empresa para garantizar su seguridad en el empleo?



Variable	Sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
			Observación directa		Prevenición de accidentes__ Prevenición de robos__ Prevenición de incendios__ Ninguna__
Subsistema de Retención de RRHH	Extraeconómica	Rotación de puestos	Entrevista  Encuesta	Gerente  Trabajadores	¿Cómo es el índice de rotación de puesto en su empresa? (alto, bajo, no se da, a qué obedece)  ¿Cómo le beneficia la rotación de puestos? Aplicación de diferentes áreas de conocimiento__ Experiencia en diferentes áreas __ Mejora de habilidades físicas __ No se da la rotación de puestos__

Anexo No. 2: Encuesta a trabajadores de Selección Nicaragüense



**Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa**

**FAREM-Matagalpa**

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Encuesta**

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

Cargo: \_\_\_\_\_

Estimado (a) encuestados, somos estudiante de V año de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad Multidisciplinaria de Matagalpa. Solicitamos su ayuda y tiempo para la realización de la presente entrevista con el objetivo recopilar información valiosa que construya a la investigación sobre " Desafíos que enfrentan Selección Nicaragüense en el subsistema mantenimiento de los Recursos Humanos, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019". De ante mano agradecemos su colaboración.

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

Hombres \_\_\_

Mujeres \_\_\_

Casados \_\_\_

Solteros \_\_\_

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

Rapidez mayor productividad \_\_\_

Calidad en los productos o servicios \_\_\_

Desplazamiento de mano de obra \_\_\_

Mayores exigencias de preparación de la fuerza de trabajo \_\_\_

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

Charlas de sensibilización \_\_\_

Reciclaje de desechos solidos \_\_\_

Limpiezas en el ambiente exterior \_\_\_

Reforestación \_\_\_\_

Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes \_\_\_\_

Ninguna \_\_\_

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

Creencias \_\_, hábitos \_\_, valores \_\_, actitudes \_\_, normas \_\_, símbolos \_\_, colores \_\_, logotipo \_\_, eslogan, y tradiciones \_\_\_\_.

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

Salario o sueldo \_\_\_

Premios \_\_\_

Comisiones\_\_

Bonos\_\_

6. ¿Cuándo los trabajadores reciben premios?

Acumulan Antigüedad\_\_

Ganan experiencia\_\_

Desarrollo de capacidades\_\_

Trabajan en equipo\_\_

Desenvolvimiento personal\_\_

No se les otorga premios\_\_

7. ¿Qué tipo de comisiones recibe?

Por volúmenes de ventas\_\_

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

Ninguna \_\_

8. ¿Por qué razones usted ha recibido bonos?

Productividad\_\_

Eficiencia\_\_

Resultados de la empresa \_\_

No recibe bonos\_\_

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

Planes de incentivos\_\_

Pagos de horas extras\_\_

Riesgos laborales\_\_

Descanso semanal remunerado\_\_

Vacaciones\_\_

Aguinaldo\_\_

Antigüedad\_\_

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

Compensaciones\_\_

Reconocimientos\_\_

Apreciación\_\_

No aplica\_\_

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

Cumplimiento de actividades\_\_

Acumulación de tareas \_\_

No aplica\_\_

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

Afiliarlos al seguro social\_\_

Exámenes médicos ocupacionales \_\_

Concientización \_\_

Capacitación \_\_

Medidas de protección\_\_

Políticas de Seguridad \_\_

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

Fines de semana\_\_

Durante la semana\_\_

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

Mensual\_\_

Semestral\_\_

Anual\_\_

Pagadas\_\_

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

Mensual\_\_

Anual\_\_

Proporcional \_\_

16. ¿Recibe pago por años de antigüedad laboral?

Si\_\_\_

No\_\_\_

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

Guarderías\_\_\_

Cuidado a personas de la tercera edad\_\_\_

Reconocimiento de gastos de reubicaciones\_\_\_

Comedor subvencionado\_\_\_

Transporte\_\_\_

Otros\_\_\_

Ninguno\_\_\_

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

Financiera\_\_\_

No financiera\_\_\_

No Aplica\_\_\_

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

Iluminación adecuada\_\_\_

Aislamiento de ruido\_\_\_

Temperaturas adecuadas\_\_\_

Todas \_\_\_

Ninguna\_\_\_

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

Remuneraciones \_\_\_

Mejores relaciones laborales\_\_\_

Mejores condiciones del local \_\_\_

Ninguna\_\_\_

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

Prevención de accidentes\_\_\_

Prevención de robos\_\_\_

Prevención de incendios\_\_\_

Ninguna\_\_\_

22. ¿Cómo le beneficia la rotación de puestos?

Aplicación de diferentes áreas de conocimiento\_\_\_

Experiencia en diferentes áreas \_\_\_

Mejora de habilidades físicas \_\_\_

No se da la rotación de puestos\_\_\_



Anexo No. 3: Entrevista al Gerente de Selección Nicaragüense



**Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa**

**FAREM-Matagalpa**

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

Estimado Gerente, somos estudiante de V año de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad Multidisciplinaria de Matagalpa. Solicitamos su ayuda y tiempo para la realización de la presente entrevista con el objetivo recopilar información valiosa que construya a la investigación sobre " Desafíos que enfrentan Selección Nicaragüense en el subsistema mantenimiento de los Recursos Humanos, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019". De ante mano agradecemos su colaboración

1. ¿Cómo se caracteriza su fuerza laboral?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Qué desafíos económicos está enfrentando la empresa?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. ¿Qué tipo de políticas ha afectado la marcha de la empresa?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. ¿Qué efectos ha producido la introducción de nuevas tecnologías en la productividad de la empresa?

5. ¿Cómo la empresa se ha responsabilizado con el cuidado del medio ambiente?

6. ¿En qué aspecto han impactado las reformas gubernamentales a la empresa?

7. ¿Cuáles son los desafíos enfrentados en la administración del capital humanos de la empresa?

8. ¿Qué elementos de la cultura organizacional están presentes en su empresa?

9. ¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores?

10. ¿Qué tipo de remuneraciones directas reciben los trabajadores?

11. ¿Qué parámetros utiliza la empresa para estipular los salarios?

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

22. ¿Se paga antigüedad a sus trabajadores?
23. ¿La empresa cuenta con un plan de servicios sociales para sus trabajadores?
24. ¿De qué manera la empresa reconoce a sus trabajadores?
25. ¿Cuáles de las condiciones ambientales se les garantiza a los empleados en su medio de trabajo?
26. ¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar la calidad de vida en el trabajo del empleado?
27. ¿Qué acciones se ponen en práctica para garantizar la seguridad en el empleo a los trabajadores?
28. ¿Cómo es el índice de rotación de puesto en su empresa? (alto, bajo, no se da, a qué obedece)

Anexo No. 4: Guía de observación directa en Selección Nicaragüense



Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa

Guía de Observación Directa

Aplicada a la empresa: “Selección Nicaragüense”

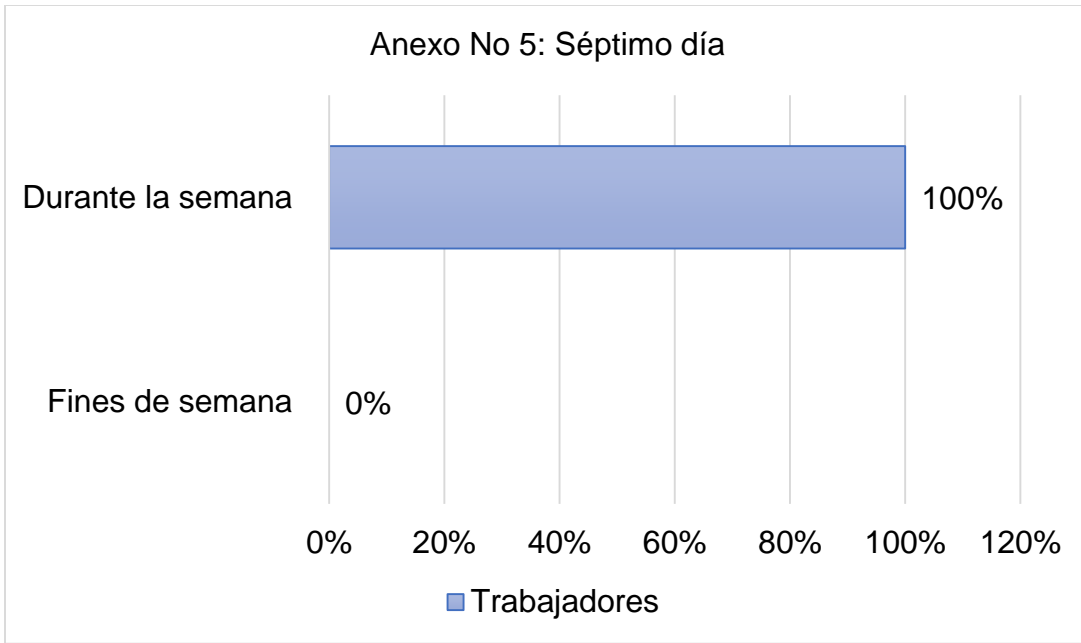
Objetivo: Verificar cómo se comportan los indicadores de algunas variables por medio de la observación en el puesto de trabajo, ya que nos brindará ayuda a medir las variables y posterior análisis de estas.

1. Desafíos de cambios ecológico	SI	NO
•Reciclaje de deshechos		
•Limpieza en el ambiente exterior		
•Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes		
•Ahorro de agua		
•Ahorro de luz		
•Usar contenedores de basura reutilizables		
•Utilizar empaques reutilizables		
•Hacen uso de cubiertos desechables		
2. ¿Cuál de las siguientes acciones realiza la empresa para garantizar su seguridad en el empleo?	SI	NO
•Prevención de accidentes		
•Prevención de robos		
•Prevención de incendios		
•Ninguna		

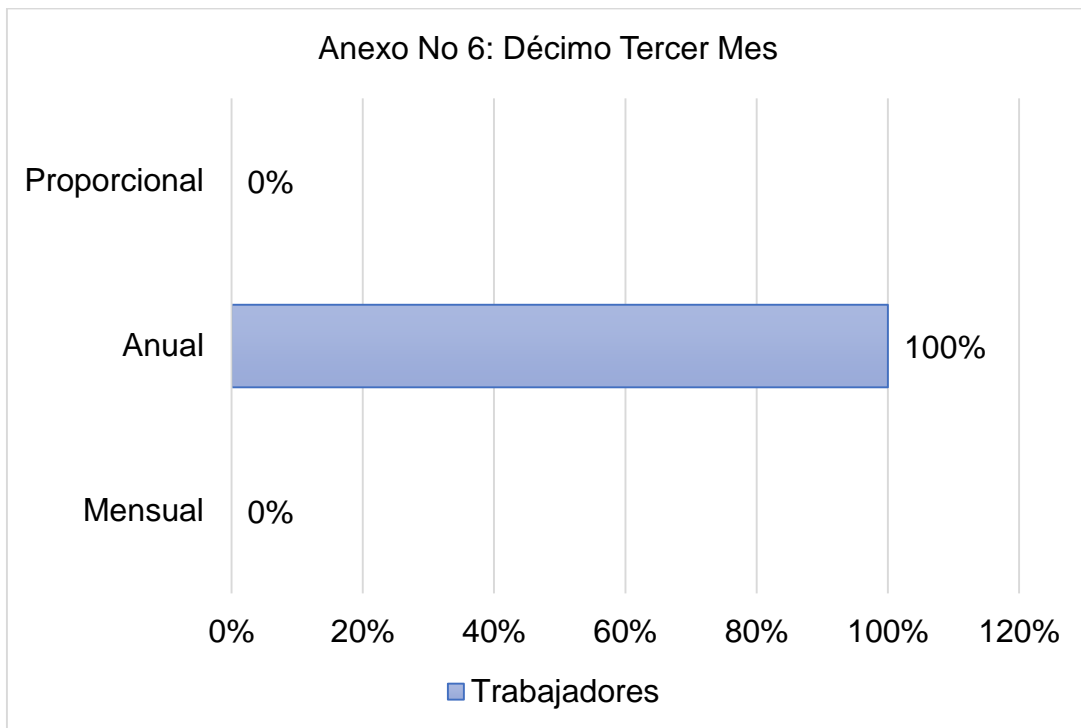
3. ¿Cuáles de las siguientes condiciones ambientales favorecen su desempeño?	SI	NO
• Iluminación Adecuada		
• Aislamiento de ruido		
• Temperaturas adecuadas		
• Todas		
• Ninguna		
4. ¿Cuál de los siguientes servicios sociales les brinda la empresa?	SI	NO
• Guarderías		
• Cuidado a las personas de tercera edad		
• Reconocimiento de gastos de reubicaciones		
• Comedor subvencionado		
• Transporte		
• Otros		
• Ninguno		
5. Indique ¿Qué acciones realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales?	SI	NO
• Concientización		
• Medidas de protección		
• Políticas de seguridad		
6. ¿Cuál de los siguientes elementos de la cultura organizacional identifica en la empresa?	SI	NO
• Creencias		
• Hábitos		
• Valores		
• Actitudes		
• Normas		
• Símbolos		

• Colores		
• Logotipos		
• Eslogan		
• Tradiciones		

NOTAS:

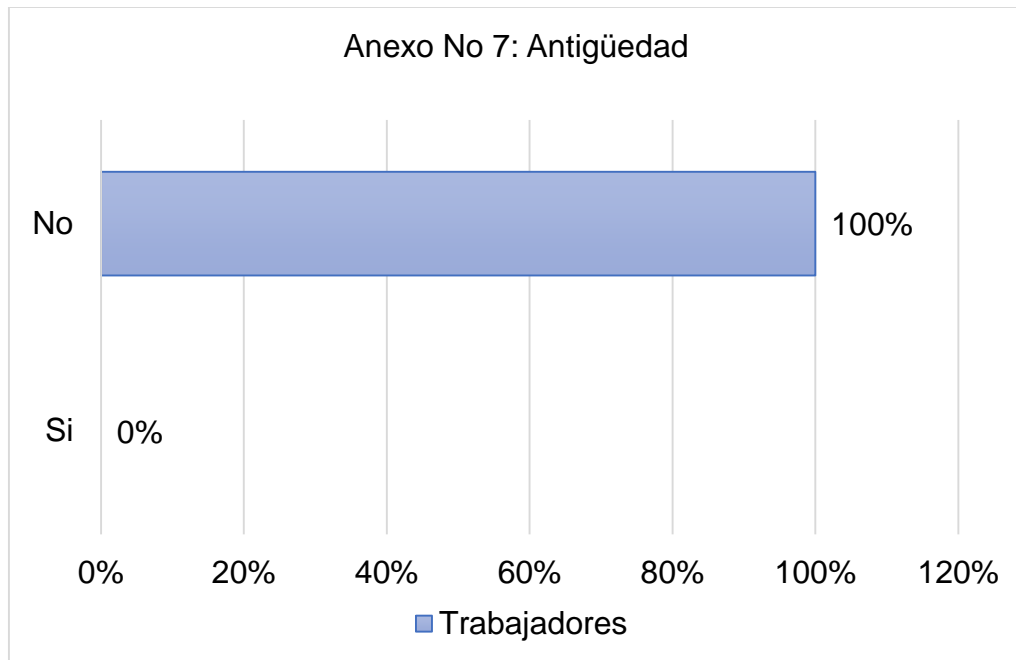


Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a trabajadores.

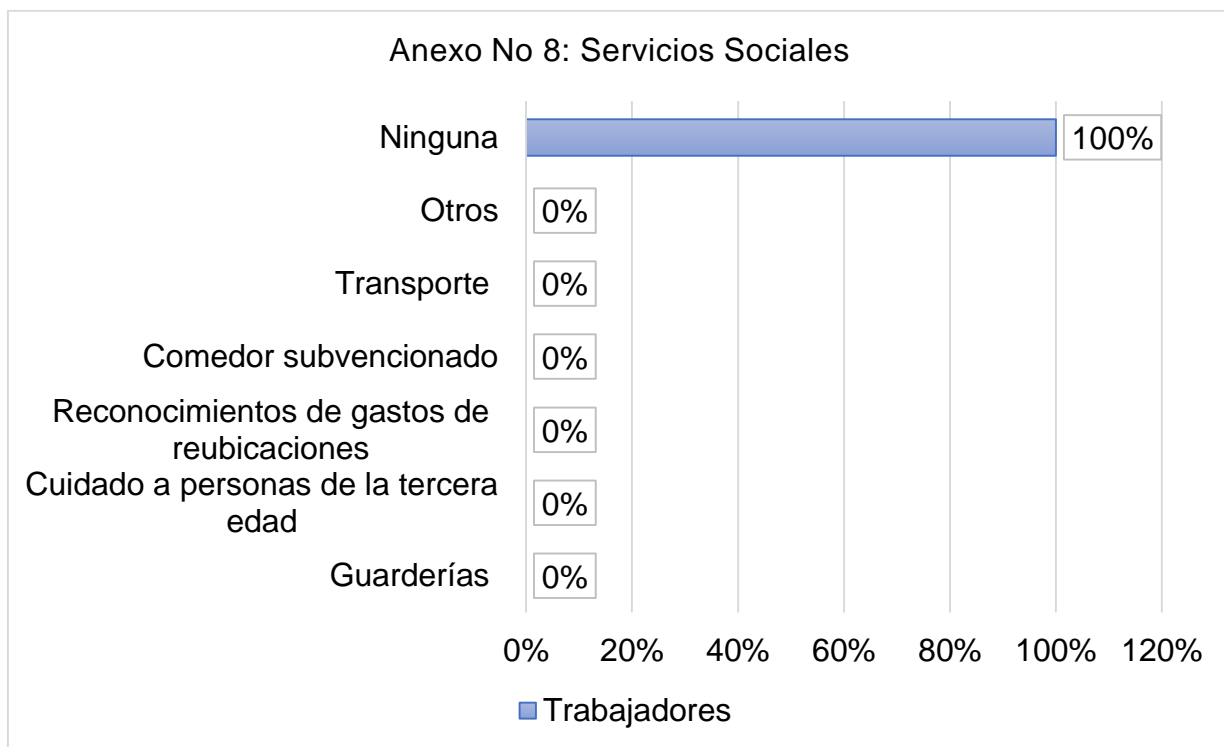


Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a trabajadores.





Fuente: Autoría propia a partir de encuesta trabajadores.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta trabajadores.

### Anexo No 9: Características del personal



Fuente: Selección Nicaragüense, A Aráuz.

### Anexo No 10: Limpieza en el ambiente exterior



Fuente: Selección Nicaragüense, A Aráuz.

Anexo No. 11: Limpieza en el ambiente interior



Fuente: Selección Nicaragüense, A Aráuz.

Anexo No. 12: Limpieza en el ambiente interior



Fuente: Selección Nicaragüense, A Aráuz.



Anexo No 13: Utilización de cubiertos desechables y de metal



Fuente: Selección Nicaragüense, A Aráuz.

Anexo No 14: Utilización de empaques de cartón



Fuente: Selección Nicaragüense, A Aráuz.

Anexo No 15: Utilización de bolsas de cartón



Fuente: Selección Nicaragüense, A Aráuz.

Anexo No 16: Prevención de robos.



Fuente: Selección Nicaragüense, A Aráuz.

### Anexo No 17: Prevención de Incendios



Fuente: Selección Nicaragüense, A Aráuz.

### Anexo No 18: Rutas de evacuación



Fuente: Selección Nicaragüense, A Aráuz



Anexo No 19: Iluminación y temperaturas adecuadas



Fuente: Selección Nicaragüense, A Aráuz.

Anexo No 20: Aislamiento del ruido exterior



Fuente: Selección Nicaragüense, A Aráuz.

Anexo No 21: Logotipo y eslogan de Selección Nicaraguense



Fuente: Selección Nicaragüense, A Aráuz.

Anexo No 22: Uniforme de los trabajadores de Selección Nicaraguense



Fuente: Selección Nicaragüense, A Aráuz.