



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM - MATAGALPA

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativa.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de licenciatura en administración de empresas.

TEMA GENERAL

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

SUB TEMA

Desafíos que enfrenta Restaurante MOKALI en el subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos, en el Departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

AUTORES

Br. Luz Marina Téllez Navarrete

Br. Carlos Humberto Rizo Molinares

TUTORA

MSC. Lily Del Carmen Soza López.

Matagalpa, Nicaragua, 24 de enero del 2020



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM - MATAGALPA

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativa.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de licenciatura en administración de empresas.

TEMA GENERAL

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

SUB TEMA

Desafíos que enfrenta Restaurante MOKALI en el subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos, en el Departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

AUTORES

Luz Marina Téllez Navarrete
Carlos Humberto Rizo Molinares

TUTORA

MSC. Lily Del Carmen Soza López.

Matagalpa, Nicaragua, 24 de enero del 2020

TEMA GENERAL

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

SUB TEMA

Desafíos que enfrenta Restaurante MOKALI en el subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos, en el Departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

INDICE.

| | |
|--|-----|
| DEDICATORIA..... | i |
| DEDICATORIA..... | ii |
| AGRADECIMIENTO | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| VALORACION DE TUTORA..... | v |
| RESUMEN | vi |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Tipo de estudio..... | 4 |
| 1.1.1 Según el paradigma filosófico | 4 |
| 1.1.1.1 Paradigma positivista | 5 |
| 1.2 Según la profundidad del estudio..... | 6 |
| 1.2.1 según su cobertura tiempo-espacial | 6 |
| 1.2.1.1 Según el diseño | 7 |
| 1.3. Enfoque de estudio | 8 |
| 1.3.1. Enfoque cuantitativo | 8 |
| 1.3.1.1. con elementos cualitativo | 8 |
| 1.4. Plan de análisis de resultados..... | 9 |
| 1.4.1. Análisis Cuantitativo..... | 9 |
| 1.4.1.1. Análisis Cualitativo..... | 9 |
| 1.5. Población y muestra..... | 9 |
| 1.5.1. Población | 9 |
| 1.5.1.1 Muestra..... | 10 |
| 1.8 Plan de recolección de datos | 11 |
| 1.8.1 Técnicas y su descripción..... | 11 |
| 1.8.1.1 Entrevista..... | 12 |
| 1.8.1.2 Encuesta..... | 12 |
| 1.8.1.3 Observación | 13 |
| II. JUSTIFICACION | 14 |
| III. OBJETIVOS | 15 |
| IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA | 16 |

| | |
|---|----|
| 4.1. Desafíos que enfrentan las PYMES:..... | 16 |
| 4.1.1 Desafíos del entorno..... | 16 |
| 4.1.1.1 Desafíos externos..... | 17 |
| 4.1.1.1.1 Desafíos sociales. | 18 |
| 4.1.1.1.2 Desafío: cambios económicos..... | 20 |
| 4.1.1.1.3 Desafío: cambios políticos..... | 21 |
| 4.1.1.1.4 Desafío: cambios tecnológicos..... | 22 |
| 4.1.1.1.5 Desafío: cambios ecológicos..... | 23 |
| 4.1.1.1.6 Desafíos del sector gubernamental..... | 25 |
| 4.1.1.2 Desafíos Internos | 27 |
| 4.1.1.2.1 Desafíos de la administración de capital humano. | 27 |
| 4.1.1.2.2 Desafíos de la cultura organizacional..... | 29 |
| 4.1.1.2.3 Desafío de la productividad. | 30 |
| 4.2. Subsistema de Mantenimiento de los recursos humanos..... | 32 |
| 4.2.1 La remuneración..... | 32 |
| 4.2.1.1 La remuneración económica directa..... | 33 |
| 4.2.1.1.1 Salario..... | 34 |
| 4.2.1.1.2 Premios..... | 36 |
| 4.2.1.1.3 Comisiones..... | 37 |
| 4.2.1.1.4 Bonos | 39 |
| 4.2.1.2 La remuneración económica indirecta..... | 40 |
| 4.2.1.2.1 Por ley: | 41 |
| a. Planes de incentivo | 41 |
| b. Horas extra..... | 43 |
| c. Riesgo laboral | 44 |
| d. Descanso semanal remunerado (7mo día) | 46 |
| e. Vacaciones..... | 48 |
| f. Aguinaldo | 49 |
| g. Antigüedad | 50 |
| 4.2.1.2.2 Voluntaria: | 51 |
| a. Servicios sociales..... | 51 |
| 4.2.1.3 Extraeconómica..... | 53 |

| | |
|--|----|
| 4.2.1.3.1 Relativa al ambiente de trabajo: | 54 |
| a) Reconocimiento | 54 |
| b) Condiciones ambientales | 55 |
| c) Calidad de vida en el trabajo..... | 57 |
| d) Seguridad de empleo | 59 |
| e) Flexibilidad: | 61 |
| ✓ Rotación de puestos..... | 62 |
| V. CONCLUSIONES..... | 65 |
| VI. BIBLIOGRAFIA | 67 |
| VII. ANEXOS | 71 |

DEDICATORIA

Dedico esta presente investigación, a Dios principalmente quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas continuar con mis metas, por ser mi mayor inspiración y por llevar acabo con uno de los sueños que tanto anhelaba como lo es mi formación profesional.

A mi madre Luz Marina Navarrete por ser el pilar fundamental en mi vida, por demostrarme su amor, su apoyo incondicional y la confianza, porque con su ayuda pude lograr este objetivo en gran parte te lo debo a ti. A mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de mi carrera universitaria, por cada uno de sus consejos que día a día me ayudaron, por confiar en que iba a llevar acabo con esta meta. De igual manera agradecerle de manera especial a Carlos Rizo por su apoyo y sus consejos en este proceso estando en cada uno de los momentos vividos.

Luz Marina Jéllez Navarrete.

DEDICATORIA

Dedico esta investigación en primer lugar a Dios por haberme dado la vida, permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional, haberme dado salud, sabiduría, por haberme dado lo necesario para seguir adelante día a día para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor, por acompañarme en los días más difíciles y ser ese ser lleno de amor que me dio las fuerzas y la perseverancia sin perder la Fe.

A mi Madre Sayda Eliza Molinares que con su esfuerzo y valentía es y será el pilar fundamental en mi vida que me ha demostrado con su amor que no hay nada difícil y que por los sueños se debe luchar, a mi Padre Saúl Octavio Rizo que con sus consejos y su valentía me dio lo necesario para cumplir uno de mis mayores logros, a mi familia que siempre han estado ahí en este camino largo dando su apoyo para formarme con grandes valores, a una persona especial que ha sido mi compañera, mi mejor amiga, y en especial a Luz Marina Téllez que me brindo todo su amor y apoyo incondicional durante todos estos años haciendo de mi un mejor ser humano.

Carlos Humberto Rizo Molinares.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarnos la dicha, la salud, la sabiduría que nos da día a día, bienestar físico y espiritual; Por iluminarnos durante este trabajo y por permitirnos finalizarlo con éxito.

A mi madre, como agradecimiento a su esfuerzo, amor y apoyo Incondicional, durante mi formación tanto personal como profesional, cual me ha brindado su apoyo, consejos y valores que me ayudaron al fortalecimiento de mi persona hasta convertirme en profesional.

Ami familia por ser ese motor de ayuda, dedicación, esmero y empuje en mi caminar, por haberme dado la oportunidad de haberme formado es esta universidad y haber sido mi apoyo durante este tiempo.

A Carlos Rizo que iluminan mi vida con su amor y motivación gracias al apoyo y paciencia me ayudo a concluir con esta meta de mejor manera.

A mi tutora Msc. Lily Del Carmen Soza por darnos día a día el pan de la enseñanza y hacer de nosotros personas de bien para nuestro futuro, dándonos buenos consejos y motivándonos en este transcurso lo que permitió darnos cuenta que vale la pena luchar por nuestros sueños y metas propuestas.

A todos los maestros de la facultad debido a que fue por ellos y su objetiva labor que pudimos en este lapso ir indagándonos y conociendo a fondo sobre nuestro tema de investigación.

Luz Marina Jélez Navarrete.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado las fuerzas, la sabiduría y la Fe para no decaer así culminar esta etapa importante en mi vida.

A mi Madre, que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no rendirme ante nada, brindándome su confianza y apoyo, corrigiéndome en mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mi Padre, que siempre ha sido un hombre que con sus consejos me ha enseñado saber corregir mis errores, agradezco que me apoyo en todo el transcurso de mi carrera, que aun estando lejos fue ese amigo que puedo confiar.

A mis hermanos y mi familia por acompañarme en este transcurso por aconsejarme y formarme con grandes valores y ser de mi persona un gran ser humano.

A Luz Marina Téllez, que con su amor, me acompañó en este arduo camino, y compartió conmigo tanto las alegrías como los fracasos.

Agradecer a mi tutora MSC. Lily Del Carmen Soza López que es una persona de gran sabiduría quien se esforzó día a día para ayudarme a llegar al punto en el que me encuentro, sencillo no ha sido el proceso, pero gracias a sus consejos, conocimientos y dedicación estoy logrando importantes objetivos como culminar mi seminario de graduación. Y a cada maestro que fue parte esencial de mi formación profesional que sin ellos nada de esto hubiese sido posible.

Solo me que decir gracias a todas las personas que brindaron su ayuda para hoy culminar este proyecto de mi vida.

Carlos Humberto Rizo Molinarez

VALORACION DE TUTORA



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN- MANAGUA FAREM- MATAGALPA.

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Luz Marina Téllez Navarrete, 1506 6100 y Carlos Humberto Rizo Molinares, 1506 4383, con el Tema General: Desafíos que enfrentan las PYMES en el subsistema mantenimiento de los Recursos Humanos, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019. Y correspondiente al Subtema: Desafíos que enfrentan Restaurante MOKALI en el subsistema mantenimiento de los Recursos Humanos en la empresa Selección Nicaragüense, 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

La presente investigación se realizó en Restaurante MOKALI la cual trata sobre los desafíos que enfrenta Restaurante MOKALI en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el Departamento de Matagalpa, en el año 2019.

Este estudio se realizó con el propósito de conocer las diferentes estrategias que está utilizando Restaurante MOKALI para la retención de su personal e identificar los factores que intervienen para adaptarse a los cambios que se le presentan.

Es por tal razón que fue necesario utilizar diferentes metodología para la búsqueda de la información y el procesamiento de la misma tales como: Encuestas a sus colaboradores, entrevista realizadas a la gerente, y la observación directa los cuales nos ayudaron a conocer de mejor manera la situación de Restaurante MOKALI, los datos obtenidos fueron procesados ya que es una investigación cuantitativas con elementos cualitativos.

Por lo tanto, el Restaurante garantiza un bienestar tanto organizacional como individual de sus colaboradores ya que no solo satisface las necesidades a través del pago de remuneraciones de su trabajo desempeñado, si no de las condiciones adecuadas para su desempeño eficiente.

I. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se aborda los desafíos que enfrentan las Pequeñas y Mediana Empresas (PYMES) en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, en el segundo semestre del año 2019, como subsistema se estudia los desafíos que están enfrentado el Restaurante MOKALI, en el departamento de Matagalpa, periodo 2019.

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

Es por tal razón que se descomponen las variables en indicadores que nos llevan a conocer cómo se comportan en la práctica los diferentes elementos componentes de los desafíos que están enfrentando El Restaurante MOKALI y los métodos de trabajo, ya que las implementaciones de estrategias logran que la empresa pueda mantener su fuerza laboral satisfecha y de igual manera competitividad en el mercado.

En el presente trabajo de investigación describe la situación en la cual se encuentra El Restaurante MOKALI, el planteamiento del problema los cuales están ligados con el objetivos a alcanzar, las hipótesis a contrastar a la metodología empleada de manera muy resumida se presenta el recorrido por todos los puntos que serán tratados más profundamente en el análisis y discusión de resultados.

Para realizar la investigación se consultaron antecedentes en relación a la temática que se desea investigar, se encontraron diferentes fuentes en distintos

países con relación a las variables desafíos y subsistema de mantenimiento de los recursos humanos.

A nivel global se abordó la siguiente temática:

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

A nivel regional se abordó la siguiente temática:

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

A nivel local se abordaron las siguientes temáticas:

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

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

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

Los antecedentes nos ayudan a estabilizar la investigación por medio de bases con argumentos sólido nos sirve como referencia para guiarnos al tema a tratar.

Son una referencia para analizar o hablar sobre un tema en cuestión que influye en hechos posteriores y sirve para juzgarlos, entenderlos, entre otros.

Estos antecedentes fueron útiles y de gran base para hacer énfasis en el estudio de los desafíos y subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, han surgido de muchos años atrás; los cuales se pusieron en prácticas en diversos países, dando a conocer la importancia de implementar estas técnicas en toda la organización.

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

1.1 Tipo de estudio

1.1.1 Según el paradigma filosófico

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

De otra forma, el concepto de paradigma permite ver y comprender la realidad de determinada manera, ya que, la sociedad en la que vivimos nos ha impuesto modelo a seguir en diversos ámbitos de nuestra vida, estos ideales forman parte de nuestros patrones de conducta que en ocasiones consciente o inconscientemente decidimos adaptar. Por tanto, los paradigmas se encuentran en constante cambio,

ya que, estos guardan relación con los avances y descubrimientos científicos lo que abren nuevas perspectivas y horizontes.

Es decir , que el paradigma sustenta esta investigación científica, ya que, como investigadores necesitamos aclarar nuestra manera de percibir las cosas, utilizando diferentes teorías conceptuales para la toma de decisión, con el fin de mejorar o transformar la realidad, facilitando los medios para que se obtenga resultados positivos que sean generadores del cambio , puesto que, este estudio se enfoca en buscar alternativas que den solución real a la problemática que enfrenta Restaurante MOKALI en la actualidad.

1.1.1.1 Paradigma positivista

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

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

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

1.2 Según la profundidad del estudio

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

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

Por consiguiente, la profundidad del estudio es descriptivo puesto que, este se limita a conocer y observar el comportamiento de un fenómeno sin responder o explicar: ¿Por qué se da la situación? Además, pretende analizar los desafíos que enfrenta Restaurante MOKALI en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

1.2.1 según su cobertura tiempo-espacial

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

De acuerdo al autor, la cobertura de una investigación es de corte transversal ya que, se analizan datos de variables recopiladas en un período de tiempo sobre una población y muestra. De igual manera ofrecen resultados más descriptivos que

experimentales. Dadas sus características, son útiles para describir cómo ha afectado alguna variable a una población en un determinado momento.

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

1.2.1.1 Según el diseño

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

De otra forma, este tipo de investigaciones no manipula deliberadamente las variables que busca interpretar, sino que se contenta con observar los fenómenos de su interés en un ambiente natural, para luego describirlos y analizarlos sin necesidad de emularlos en un entorno controlado. Cabe señalar, que las investigaciones no experimentales cumplen más que nada un papel de observadora.

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

1.3. Enfoque de estudio

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

1.3.1. Enfoque cuantitativo

Es cuando se utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la 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)

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

Por consiguiente, nuestro estudio es cuantitativo, ya que se proceso de forma numérica mediante la tabulación de las encuestas realizadas a los trabajadores Restaurante MOKALI Para medir las sub variables y sus sub variables de la investigación.

1.3.1.1. con elementos 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 según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2003)

De acuerdo con el autor, el enfoque cualitativo es descubrir y analizar los elementos existentes, ya que trata de recolectar los datos donde suele interpretar

las variables sin ninguna medición, enfocándose en la calidad y cualidades existentes en el proceso de una investigación.

Cabe destacar, que la investigación tiene elementos cualitativos, ya que se analizaron en diferentes ámbitos, con opiniones de la entrevista brindada por el gerente de Restaurante MOKALI y guía de observación que sirven para complementar las ideas y opiniones.

1.4. Plan de análisis de resultados

1.4.1. Análisis Cuantitativo

En el análisis de la información se utilizó el programa Microsoft EXCELL para la elaboración de gráficos obtenido de encuestas realizadas a los colaboradores de Restaurante MOKALI ya que se pretende describir los datos obtenidos de las variables en estudio y posteriormente efectuar el análisis y discusión de resultados.

1.4.1.1. Análisis Cualitativo

Por consiguiente, se utilizó el programa Microsoft WORD para la creación de matrices donde se introdujo los indicadores de las variables, mediante la entrevista realizada al gerente general del Restaurante MOKALI y las observaciones directas.

1.5. Población y muestra

1.5.1. Población

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

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

De acuerdo, con este argumento podemos determinar que la población de Restaurante MOKALI ubicada en la ciudad de Matagalpa, posee un número total de 13 trabajadores cuyas personas nos darán la información necesaria que se requiere para las estimaciones y resultado final.

1.5.1.1 Muestra

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

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

Es indispensable para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debidos a problemas de tiempo, recursos y esfuerzos. Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población, en este caso trabajaremos con los datos de las 14 personas que laboran en Restaurante MOKALI.

1.8 Plan de recolección de datos

La recolección de datos es un procedimiento amplio que se especifica en ciertas técnicas de alcance general. Estas prescriben unos procedimientos relativos a varias acciones que debe realizar el investigador, pone en juego la capacidad del investigador, así como su inteligencia estratégica, para construir instrumentos que le permitan obtener la información que necesita para su estudio. (Yuni & Urbano, 2014)

Por tanto, un plan de recolección de datos se trata de elaborar y ejecutar una serie de procedimientos que conduzcan a reunir los datos necesarios para obtener la información necesaria. Es fundamental, detallar los elementos que se requieren para llevar a cabo el plan.

Para la investigación en desarrollo se realizó un plan de recolección de datos con las técnicas e instrumentos necesarios para la recolección de la información requerida. Dicho plan se ejecutará en Restaurante MOKALI.

1.8.1 Técnicas y su descripción

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

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

Cabe señalar, que en la investigación se utiliza las técnicas de la encuesta, entrevista y la guía de observación directa, las cuales se explicaran posteriormente, y nos servirán para darle validez a la información.

1.8.1.1 Entrevista

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

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

La entrevista se le implemento al gerente responsable de Recursos Humanos mediante preguntas enfocadas con la temática de investigación, las cuales nos brindarán la información necesaria para realizar su análisis que se presentarán en una matriz. (Ver anexo 2)

1.8.1.2 Encuesta

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

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

Este instrumento está dirigido al Gerente y empleados, donde se recopilará la información que se necesita, posteriormente se procederá a la tabulación de los

datos obtenidos y se graficarán para analizar lo obtenido y enfocarlo al objetivo de la investigación. Cabe destacar que las preguntas a realizar contarán con sus respectivas escalas de esta manera facilitando su interpretación. (Ver anexos 3)

1.8.1.3 Observación

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

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

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

II. JUSTIFICACION

En la presente investigación se pretende abordar los desafíos que están enfrentando las PYMES para el mantenimiento de los Recursos Humanos, en el Departamento de Matagalpa primer semestre del año 2019.

En el estudio se busca conocer y analizar los diferentes desafíos y estrategias que están implementando las PYMES, tomando en cuenta las debilidades las cuales afectan el buen funcionamiento de las PYMES, donde como causas principales es la Economía que enfrenta en la actualidad nuestro país.

Se considera que la temática es de gran importancia para que las empresas y organizaciones asuman los desafíos que están enfrentando en la actualidad con gran responsabilidad. Que busquen soluciones a las empresas para así poder cumplir las metas y objetivos que se han establecido debido a la situación crítica que están enfrentando las empresas.

Esta información sería de gran utilidad para una mejor administración del área de los Recursos Humanos, ya que esto permitirá implementar estrategias organizacionales y que afronten los desafíos con su personal de manera eficiente y eficaz, por lo cual se hará resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, si no se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos. A los investigadores nos permitirá adquirir mayores conocimientos del ámbito profesional e irnos formando con mayores ideales y así poder en un futuro dar soluciones inmediatas a problemas que afronten las empresas en la administración de recursos humanos.

III. OBJETIVOS

Objetivo general:

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

Objetivos específicos:

1. Identificar los diferentes desafíos que enfrentan Restaurante MOKALI en el mantenimiento de los recurso humano.
2. Describir el subsistema de mantenimiento de recursos humanos implementado por Restaurante MOKALI.
3. Valorar los desafíos que enfrenta Restaurante MOKALI en el subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos, durante el periodo 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)

Según Chiavenato la administración de recursos humanos aborda todos los procesos dentro de las empresas es por esto que dice que debe haber un área central que se encargue de la administración del personal lo cual ayudara a lograr con mayor eficiencia y eficacia las tareas de los trabajadores.

Las Empresas hoy en día dividen las áreas para funcionar de mejor manera, dentro de estas áreas esta Recursos Humanos que hoy en día se ha convertido en una de las principales ya que administra el recurso humano. La cual se encarga de guiar, motivar a sus trabajadores para lograr los objetivos que desean alcanzar. Es por esto que el Área de Recursos Humanos es esencial para que los empleados se sientan parte importante de la organización de la empresa.

4.1. Desafíos que enfrentan las PYMES:

4.1.1 Desafíos del entorno

Las organizaciones y su departamento de personal constituyen un sistema abierto. De hecho, ambos se ven afectados por el entorno dinámico en que operan. Casi invariablemente, los cambios que ejercen efecto en la organización también hacen sentir su influjo en los empleados, en general, y en el departamento de

personal, en especial. Aunque algunos desafíos solo afectan a una organización dada o a un grupo de ella, otros afectan a todas las personas que participan profesionalmente en la administración de recursos humanos. Por ejemplo, El desafío de generar nuevas técnicas operativas incluye a todos los profesionales del campo. (Werther W. , 1995)

Es decir tiene que ver con el entorno dinámico en lo que se encuentran las empresas lo cual esto causa un efecto a la organización tanto que si el departamento de personal o Área de Recurso Humanos no implementa nuevas técnicas para afrontar los cambios se verá tan afectada y esto ocasionara que las empresas no mantengan su punto de equilibrio.

Hoy en día las empresas enfrentan diferentes desafíos los cual el Área de Recursos Humanos han tenido que implementar nuevas estrategias para mantener el punto de equilibrio de ella, dado a las problemáticas que se han enfrentado en la actualidad las empresas han tomado en cuenta como estrategia principal a sus trabajadores para así de una mejor manera afrontar la crisis.

4.1.1.1 Desafíos externos.

Se trata de un nuevo desafío para las empresas, que con frecuencia se encuentran demasiado obsesionadas por el corto plazo, lo cual las vuelve miopes. Introducir la cultura de la perspectiva a largo plazo en la organización puede convertirse en el principal desafío estratégico de la gerencia. Las organizaciones modernas se desempeñan en un ambiente turbulento, en el cual abundan los desafíos de todo tipo. Con frecuencia, la organización y su departamento de capital humano ejercen mínimo grado de control sobre su entorno exterior. (Werther & Davis, 2008)

De otra manera son nuevos desafíos que tiene que enfrentar las empresas ya que su obsesión por trabajar a corto plazo la han hecho olvidarse del futuro de ella

mismas, lo cual han tenido que implementar un desafío estratégico de largo plazo para la empresa, tendrán que enfrentarse con el ambiente en el que tengan que trabajar, pero tomando en cuenta que el Área de Recursos Humanos debe ejercer más control del ambiente externo.

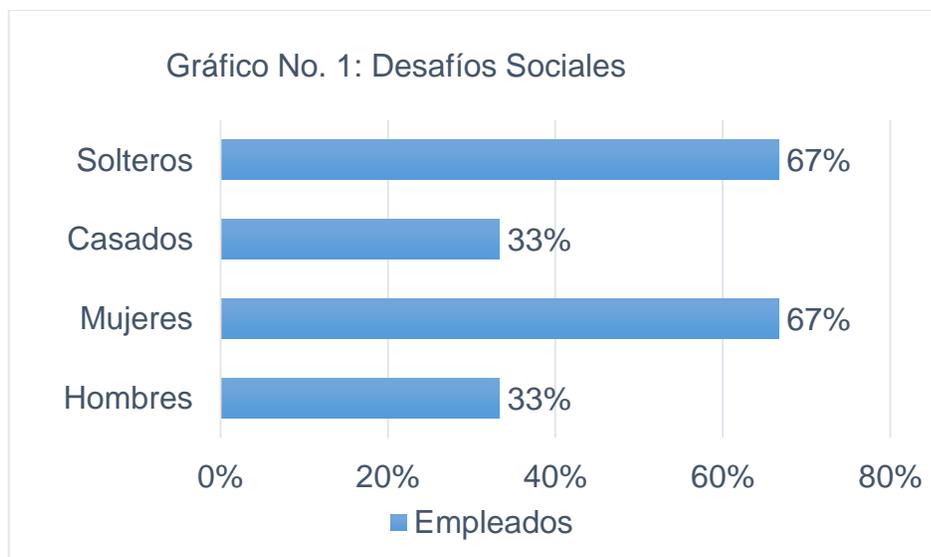
Las empresas prestan gran interés hoy en día en asumir los desafíos con estrategias que los ayuden a salir adelante sin importar en el contexto en que se encuentren, de igual forma aunque el área de Recursos Humanos no tenga el mayor control en el ámbito externo se encarga de mantener el equilibrio para que las organización y sus trabajadores cumplan los objetivos propuestos.

4.1.1.1.1 Desafíos sociales.

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

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

De otra forma estos autores aseguran que los desafíos sociales no precisamente son buenos o malos si no a la medida del cambio que se vaya dando, la sociedad ha resaltado la importancia de la gestión de los recursos humanos como consecuencia principal desafío social es la incorporación de la mujer al mundo del trabajo.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas empleados.

Para conocer las características del personal Restaurante MOKALI se preguntó a los empleados, de los cuales en cuanto a su estado civil un 67% son solteros y un 33% casados; de los cuales un 67% mujeres y un 33% hombres. Al respecto la gerente expuso que su personal su mayoría eran solteros y de ambos sexos. En observación directa se pudo constatar que la fuerza laboral está conformada por personal de ambos sexos.

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

Retomando lo anterior, esta empresa no enfrenta este tipo de desafío ya que actúa como una organización con sistema abierto que se ajusta a los cambios esto le da ventaja con la competencia y ante el mercado, con la política de personal que asignan funciones de acuerdo al sexo

4.1.1.1.2 Desafío: cambios económicos

A pesar de las dificultades económicas experimentadas por las economías latinoamericanas durante los últimos años, numerosas compañías han logrado consolidarse, crecer y prosperar. En especial cuando las condiciones económicas son adversas, las compañías —y el personal que las integran— se esfuerzan por encontrar nuevas respuestas a los desafíos. (Werther & Davis, 2008)

La economía nacional, regional y local puede tener influencia significativa sobre las actividades de recursos humanos. Una economía fuerte tiende a tener bajos índices de desempleo, niveles de salarios relativamente altos, en una economía débil, el nivel de desempleo es alto, se reducen la exigencia salarial, el reclutamiento es menos importante y disminuye la necesidad de desarrollo y perfeccionamiento de los empleados. (Dolan, Ramon, Susan, & Randall, 2007)

A causa de que la economía ha experimentado muchas dificultades se puede decir que las empresas han logrado crecer a pesar de las múltiples dificultades poniendo en prácticas estrategias que ayuden a afrontar los desafíos, también resaltar que entre más débil este una economía mayor índice desempleo habrá, la exigencia de salario aumenta, el reclutamiento deja de ser importante y se aumenta la sobre carga de trabajo, mientras que con la economía fuerte el índice de desempleo es bajo y los salarios son relativamente altos.

En cuanto a los desafíos económicos en entrevista al gerente, expreso que los ingresos por ventas han disminuido, debido a la contracción de la demanda, lo que ha impedido a los empleados contar con algunos beneficios y proyecto salariales.

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

De la forma en que se comporta esta variable económica afecta a Restaurante MOKALI debido a que no posee control sobre las alteraciones que se dan en el medio, debido a la crisis socio política que enfrenta el país que ha impactado tanto la economía familiar como empresarial y del país en sí.

4.1.1.1.3 Desafío: cambios políticos.

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

Un cambio político es la transformación que se opera en un sistema político determinado y en todos sus componentes principales. Es por tanto el paso cualitativo de las bases de un sistema a otro diferente. (Borroka, 2016)

Es decir los autores reflejan que los cambios políticos en los países siempre traerán modificaciones en las organizaciones a nivel interno lo cual transformara las bases de un sistema a otro diferente.

Respecto a los desafíos políticos en entrevista a la gerente, manifestó que a inicios del año vino la reforma al seguro social y la tributaria y eso debilita a la empresa ahora que se está viendo la posibilidad del aumento salarial, debido a que con las diferentes reformas tributarias afecta el precio de venta lo cual provoca el poder adquisitivo de los productos.

Como se mencionó anteriormente para que la empresa pueda alcanzar el salario mínimo deben tomar en cuenta el comportamiento del crecimiento económico, la inflación y la variación de la canasta básica, es por eso que afecta a sus empleados puedan obtener mejor remuneración por sus labores es por ello estas reformas afectan las fuerzas laborales de MOKALI ya que si no se aprueba la reforma del salario mínimo estos empleados no podrán tener un salario justo.

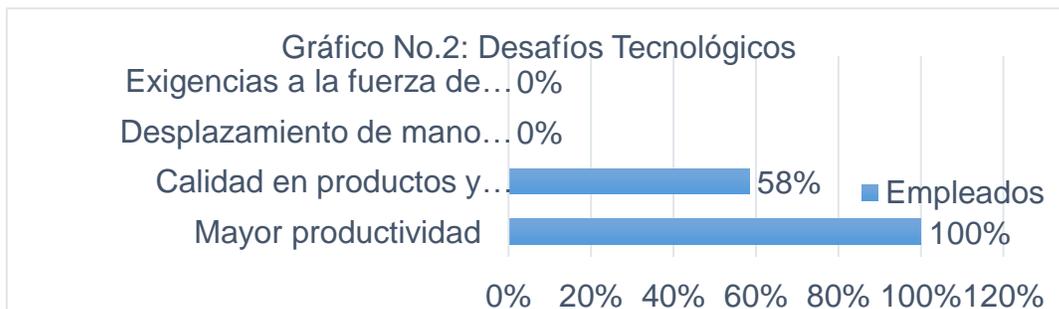
Retomando lo anterior Restaurante MOKALI enfrenta este desafío ya que no posee control sobre este medio y las diferentes reformas impulsadas de tal forma que con los ajustes salariales se pueden ver afectados los empleados y causar descontento a la hora que no se pueda aumentar su sueldo.

4.1.1.1.4 Desafío: cambios tecnológicos.

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

Las situaciones de crisis económica y la relevancia de aspectos como la calidad y la productividad han puesto en duda la pertinencia de las tecnologías tradicionales y todo el conjunto de actividades de recursos humanos relacionadas con ellos (Dolan, Ramon, Susan, & Randall, 2007)

Es decir que los cambios tecnológicos de una u otra manera ayudaran a las empresas a cumplir en menores plazos sus tareas pero de igual forma tienden a cambiar sus tecnologías tradicionales debido a que ponen en dudas su calidad y productividad, la tecnología no es del todo bien ya que también hace que las empresas también tengan que estudiar el efecto que causara en su capital humano.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas empleados.

Para conocer que efectos ha causado la introducción de la tecnología en Restaurante MOKALI se les pregunto a los empleados, los cuales el 100% nos dijo que la introducción de la tecnología ayudo a la mayor productividad dentro de la empresa, un 58% opino que también ha influenciado en la calidad de los productos y servicios dentro la misma, lo que respecta a exigencias a la fuerza de trabajo y desplazamiento de mano de obra obtuvieron un 0%. Al respecto la gerente manifestó que con la introducción de la tecnología a la empresa mejoro la calidad de la atención a los clientes, solución de conflictos y aumento la competitividad de su empresa.

En los resultados podemos ver reflejado que la tecnología ha proporcionado las herramientas adecuadas para mejorar la mayor productividad dentro de la empresa, tomando en cuenta que la introducción de estas no ha perjudicado a sus talento humano, ya que la adecuada conjunción de estos recursos tanto humano como tecnológico hace posible alcanzar altos niveles de calidad en el estándar de producción, agregar valor y lograr un servicio al cliente excelente.

Por lo contrario Restaurante MOKALI no enfrenta este desafío ya que como organización por poseer un sistema abierto ha respondido rápidamente a las oportunidades que brinda la introducción de la tecnología, lo cual ha ayudado a tener una mayor competencia ya que la tecnología se ha desplegado con diferentes tipos de herramientas apropiadas para todas las aplicaciones que se adapten de acuerdo a las necesidades de la empresa, así mismo aprovechar recursos y talento, e inspirar a sus empleados el trabajo en equipo lo cual ha llevado que cada uno de ellos de lo mejor de sus capacidades sin poner en riesgo su empleo.

4.1.1.1.5 Desafío: cambios ecológicos.

Las organizaciones empresariales nunca existen solamente en un espacio virtual, desconectado de la realidad biológica de la región en que operan. En todos los casos, la organización y sus integrantes son parte de un entorno vivo, que

suministra todo tipo de elementos indispensables para la vida. (Werther & Davis, 2008)

Las teorías de contingencia, 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)

De otro modo Werther y Davis afirman que los cambios ecológicos afecta todo el sistema y las empresas son partes del sistema, ya que se relacionan con el ambiente para la producción de un bien o servicio, con las personas y el mercado. A diferencia de Luthans afirma que las organizaciones están trabajando en el cuidado del ambiente en forma distinta y toman al medio ambiente como parte de los desafíos de las organizaciones.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas empleados.

Para comprender qué tipo de desafíos ecológicos enfrentan Restaurante MOKALI se les pregunto a los empleados que practicas realiza la empresa a favor del cuidado del medio ambiente lo cual un 92% respondió que la reforestación, el 83% nos respondió que se efectúan limpiezas en el ambiente exterior, con el 33% nos

dijo que almacenan productos contaminantes, y con un 25% el reciclaje de desechos sólidos y las charlas de sensibilización. Por otra parte la gerente nos dijo que tiene otras medidas tales como ahorro de agua y luz, así mismo la reforestación y limpieza en el ambiente exterior. En observación directa pudimos constatar que se mantiene la limpieza tanto en el ambiente interno como lo externo, así mismo el cuidado del Jardín del restaurante.

Los resultados anteriores muestran que la empresa en colectivo con sus trabajadores trabaja en pro del cuidado del medio ambiente poniendo en práctica diferentes medidas que ayudan a mejorar la calidad de nuestro ambiente, así mismo el ahorro de energía y agua que ayudan a minorar los gastos de esta empresa.

Por lo tanto Restaurante MOKALI no se ve afectado con este desafío ecológico, pero apoya impulsando las charlas de sensibilización desde sus trabajadores los cuales cumplen con las diferentes medidas de cuidado del ambiente que son establecidas por la gerencia, la cual busca el cuidado del medio en el cual esta sus clientes.

4.1.1.1.6 Desafíos del sector gubernamental.

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

La evaluación de desempeño de la gestión pública está en el centro de las preocupaciones de los tomadores de decisiones de las instituciones gubernamentales, a todos los niveles de la gestión nacional, regional y local. La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los

ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública son los fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas. (Bonney & Armijo, 2005)

De otra manera los profesionales de la administración de recursos humano deben mantenerse informado de los cambios que puedan ocurrir en las disposiciones de campos como la seguridad social, las leyes laborales, las normas sobre capacitación, etcétera. Si el profesional adopta una perspectiva proactiva, en ocasiones podrá adelantarse a los cambios que el sector oficial pondrá en práctica.

Respecto a los desafíos gubernamentales a la gerente, expresa que las reformas tanto a las leyes tributarias como fiscales han afectado a los costos de producción, ya que la reformas tributarias aumentaron los precios en los productos, y las fiscales aumentaron los pagos de impuestos de los bienes y muebles.

En los resultados obtenidos podemos ver que los cambios de las reformas tributarias y fiscales causan un impacto en la empresa ya que los costos de producción aumentan provocando en el mercado el poder de la adquisición de este, lo cual la empresa trabaja con mantener hasta cierto punto el equilibrio en sus precios, también lidiar con el aumento del pago de impuesto que después de la crisis aumentaron.

Retomando lo anterior Restaurante MOKALI enfrenta este desafío ya que no posee control sobre las alteraciones que se dan en las reformas de estas leyes tanto tributarias como fiscales, esto debido siempre a la crisis socio política lo cual fuerza al gobierno hacer ajustes para poder financiar el déficit que vive nuestro país.

Es por ello que Restaurante MOKALI enfrenta desafíos externos tales como Económicos, políticos, y gubernamentales ya que estas variables no son pueden ser controladas por la organización.

4.1.1.2 Desafíos Internos

Además de los desafíos externos a que se debe hacer frente, la organización también necesita resolver los desafíos internos. Estos derivan que por lo general las organizaciones se plantean múltiples objetivos, los cuales no siempre armonizan entre sí. En cierto grado, los objetivos corporativos de ventas, de carácter financiero, de servicio, de producción, etc. Pueden estar en conflicto con los propósitos del departamento de administración de capital humano. (Werther W. , 1995)

Es decir Werther nos habla que por lo general las organizaciones se plantean diferentes objetivos internos que se deben cumplir dentro de las empresas pero también los objetivos se plantean conforme las áreas ya sea de ventas, servicio y producción, estos ayudara a tener mejor funcionamiento de la empresa.

Hoy por hoy las PYMES han comenzado a implementar estrategias para afrontar los diferentes desafíos internos, trabajando de la mano de los empleados con diferentes objetivos que logran cumplir con las metas de la empresa que de igual forma ayudan a que el empleado se integre y se sienta parte de la empresa.

4.1.1.2.1 Desafíos de la administración de capital humano.

El desafío central del profesional del área consiste en agregar mayor valor a la organización. Este desafío fundamental implica la necesidad de efectuar aportaciones positivas en áreas como el diseño de la estrategia comparativa de la empresa en lo tocante a capital humano, el uso óptimo de talento que posee la empresa, para lograr mejores resultados corporativos; la aplicación eficiente de las herramientas tecnológicas disponibles, para aprovechar al máximo los recursos, y la creación de una cultura basada en niveles de alto desempeño, llevando a que el departamento de administración de capital humano logre contribuir de manera positiva a los resultados financieros de la organización. (Werther & Davis, 2008)

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)

Los Autores coinciden que el capital humano es el conjunto de personas que constituyen la organización, lo cual su labor es dar valor a las empresas, en todo caso dar un valor importante al talento humano que está dentro de ella dando un uso adecuado para así poder lograr de la mano de ellos contribuir de manera positiva los resultados financieros, ya que entre más tengan influencia el área de capital humano más influencia tendrán en la organización.

Conforme a los desafíos de la administración de capital humano la gerente nos expresa que el aumento de la competencia es el factor que está influyendo en su personal, aunque mantiene estrategias para retenerlos a pesar de que las ventas no alcanzaron su mayor auge.

En los resultados obtenidos podemos verificar que la apertura de nuevos negocios del mismo rubro ha puesto en peligro su talento humano, ya que estas empresas hasta cierto momento ofrecieron mejor remuneración por sus labores, es por ende que esta empresa trata de mantener un estrecha relación entre sus trabajadores.

Retomando lo anterior Restaurante MOKALI si enfrenta este desafío ya que ha tenido que implementar estrategias para retener su personal a pesar de la baja en la ventas desde la pasada crisis socio política que se vive en nuestro país, de tal forma que la comunicación a sido una estrategia fundamental ya que esto ayuda a que el trabajador tenga comunicación con sus dirigentes, esto ayudado a la gerencia poder ver en sus trabajadores su visión emprendedora y trabajar con ellos incluyéndolos en acciones o cambios que deban hacer en la organización.

4.1.1.2.2 Desafíos de la cultura organizacional.

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

El único camino variable para cambiar a 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. Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente (Chiavenato, 2007)

Esto quiere decir que los cambios que tiene el área de recursos humanos por la globalización hasta cierto punto afecta a la cultura organizacional de las empresas, sus políticas y normas pueden variar y están deben ser revisadas tomando en cuenta los factores que las están afectando, toman, estos cambios pueden hasta afectar la forma de vida, creencias y sus propios valores en relación a la organización y sus trabajadores.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas empleados.

Para conocer que desafíos de la cultura organizacional enfrentaban se les pregunto a los empleados que elementos de la cultura organizacional identificaban, lo cual el 75% de los empleados nos dicen que los elementos que más están presentes son las Normas, actitudes y los valores, con un 67% el eslogan y tradiciones, el logotipo y hábitos, un 50% de los empleados nos dijo que los colores son parte de los elementos, con un 0% los símbolos y las creencias no forman parte de la cultura organizacional. Por otra parte la gerente nos expresó que su cultura organizacional es fuerte ya que desde el eslogan, valores, normas, colores y logotipo son parte de la cultura organizacional de su empresa.

Con los resultados obtenidos podemos reflejar que la mayor parte de los elementos de la cultura organizacional está presente en la empresa lo cual es apreciado por los empleados lo cual genera un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad de la empresa.

Retomando lo anterior Restaurante MOKALI no se ve afectado por este desafío de cultura organizacional ya que la gerencia tiene valores, conserva el espíritu del trabajo en equipo, hábitos los cuales ayudan a mantener una actitud optimista del personal de trabajo, y el eslogan de la empresa fue creado por el mismo hecho de hacer sentir a cada persona como en su casa.

4.1.1.2.3 Desafío de la productividad.

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

Si bien son muchos los factores que inciden en la productividad (Tecnología, estructura organizativa, diseño de trabajo); la competitividad de las empresas se ve fuertemente afectada por sus niveles de productividad (Dolan, Valle, Jackson, & Randall, 2007)

Es decir que parte del éxito de una empresa está en el nivel de productividad de cada organización es por eso que los autores no dicen que hay empleados que se retiran ante de los 3 meses y este fenómeno se ve positivo ya que la empresas determinan que esa persona no estaba totalmente capacitada y es por eso que se deben contar con un personal eficientes para lograr mayor productividad y esto logra que la organización sea más competitiva con las otras.

Conforme a los desafíos de productividad la gerente nos expresó que para medir el rendimiento de sus trabajadores es por metas que son establecidas mensuales y funciones que debe cumplir cada trabajador de esta empresa pero que debido a la contracción de la demanda no se han cumplido.

Retomando los resultados anteriores podemos comprobar que la empresa muestra dificultad para cumplir sus metas así viéndose afectados sus empleados los cuales no logran cumplir sus logros individuales.

De tal forma como se comporta esta variable productiva afecta a Restaurante MOKALI, debido a eso han tenido que aumentar sobre carga de trabajo a sus trabajadores para cumplir con las metas y objetivos organizacionales.

Por consiguiente, los desafíos internos que enfrenta Restaurante MOKALI son los desafíos de capital humano y desafío de productividad, lo cual estos afectan los objetivos tanto organizacionales como de cada colaborador.

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 y de higiene y de seguridad en el trabajo. (Chiavenato, 2007)

Por lo que se podría decir que son todos los servicios que brinda el empleador a sus trabajadores para mantenerlos motivados y que haya un nivel de satisfacción en ellos así puedan cumplir y aumentar su nivel de productividad dentro de la organización.

En la práctica la mayor parte de las PYMES no cuentan con el área de recursos humanos, pero no por eso quiere decir que no cumplan o respeten la gestión y el cuidado del talento humano, pues la mayor parte de estas organizaciones buscan mantener a sus trabajadores con las prestaciones sociales, higiene y seguridad, pues dado que un trabajador que reciba sus prestaciones no pensara en abandonar la organización fácilmente.

4.2.1 La remuneración.

La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta. (Chiavenato, 2007)

De la definición legal surge que la remuneración no retribuye el trabajo efectivamente prestado sino la puesta a disposición de la fuerza de trabajo. (Rita, 2015)

Se puede decir que la remuneración es lo que recibe el individuo a cambio de tareas realizadas dentro de la organización, de igual manera cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico y así se retribuye la disposición de la fuerza de trabajo.

En la actualidad las PYMES han tenido que modificar sus sistemas de compensación a los empleados debido a los ajustes de su economía, negocian con los empleadores su pago por el trabajo que realicen y de esta manera llegar a acuerdos mutuos y así el empleador pueda pagar un salario justo por la mano de obra.

4.2.1.1 La remuneración económica directa.

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

La remuneración económica directa corresponde a sueldos, salarios, bonos, incentivos, remuneraciones extraordinarias, aguinaldos, premios, o cualquier otra cantidad de dinero que pueda recibir el empleado en el transcurso del año. (Martinez, 2016)

Para ambos autores la remuneración económica directa se refiere a los beneficios monetarios ofrecidos y provistos por el empleador a cambio de los servicios que prestan a las organizaciones.

En relación a las remuneraciones económicas directa la gerente nos comentó que los trabajadores gozan de su salario, vacaciones, y comisiones que por hoy debido a la situación que vive nuestro país no se han podido mejorar.

En los resultados obtenidos de la entrevista podemos verificar que por dificultades de los recursos económicos los aumentos de las comisiones no se han logrado aplicar, lo cual con lleva que los trabajadores no gocen de las remuneraciones.

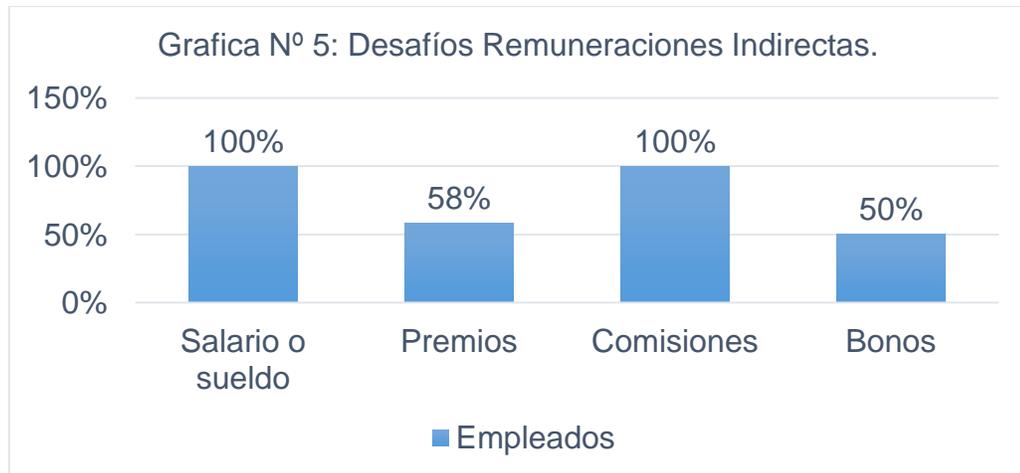
En Restaurante MOKALI hoy en día no enfrenta este desafío por lo cual para que los empleados gocen de las remuneraciones han implementado otorgar el pago de comisiones al cumplir con las metas mensuales, de igual forma para la motivación de su personal se premia al mejor trabajador del mes lo cual ayuda que la empresa obtenga mejor rendimiento tanto organizacional como desempeño individual de casa empleado.

4.2.1.1.1 Salario.

El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. (Chiavenato, 2007)

El salario es la fuente de ingreso principal que recibe un empleado por su trabajo, como resultado de las contraprestaciones laborales entre el empleado y empleador, es el componente principal que se toma en cuenta en la contratación de la mano de obra por ser el medio de subsistencia para las personas y sus familias. (Lopez & Otero, 2015)

Es decir el salario es el pago o fuente de ingreso que el empleador entrega a cambio de trabajos realizados en un tiempo determinado dentro de las empresas y este es uno de los componentes principales a la hora de contratación por mano de obra.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas empleados.

Al realizar la encuesta a los trabajadores de Restaurante MOKALI un 100% nos indicaron que reciben su pago de salario y comisiones, un 58% recibe premios y un 50% nos dijo que recibe bonos, por otra parte la gerente confirmó que cada empleado goza de su salario, pago de comisiones y premios por rendimiento tanto individual como en equipo, también expuso que los parámetros que utiliza para estipular los salarios son la experiencia, la responsabilidad de la empresa y poco el nivel académico.

Los resultados anteriores demuestran que la empresa si cumplen con el pago del salario, comisiones y premian a los empleados lo cual nos indica que los ingresos de la empresa se han conservado. Por los momentos el aumento del salario no se ha podido establecer lo cual se trabaja como proyecto de mayor motivación a su personal.

Retomando lo anterior Restaurante MOKALI no enfrenta este desafío ya que cada empleado goza de su pago de salario, comisiones y premios, aunque debido a los bajos ingresos por ventas el aumento a su salario no se ha logrado proliferar, de tal forma que el empleado conserva su mismo sueldo y la empresa busca mantenerlos para poder juntos mantener la empresa en un punto de equilibrio, es

importante mencionar que no todas las empresas se ajustan a las leyes laborales por la misma capacidad financiera.

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. Son concedidos como remuneración por alcanzar algún objetivo de la organización. (Chiavenato, 2007)

Entendemos por premios laboral el que obtiene los trabajadores cuando acumulan antigüedad, ganan experiencia, desarrollan nuevas capacidades y aumentan contribución al trabajo de su compañero 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 los obtienen están comprobando que su esfuerzo tiene el reconocimiento que merece. (Laserna, 2018)

Los autores concuerdan que el trabajador merece una recompensa por la lealtad a la empresa, así como también por su esfuerzo y dedicación para ello, a causa cuando juntan experiencia en el trabajo, esto alienta que se siga superando técnicamente y profesional, esto al trabajador y a su empleador le genera satisfacción.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas empleados.

De acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores en relación a la pregunta cuando los trabajadores reciben premios, un 75% contestaron que reciben premios por desenvolvimiento personal, el 67% cuando se trabaja en equipo y un 8% que no recibe premios. Por otra parte la gerente expreso que los trabajadores son base fundamental de su empresa es por eso que reciben premios por su desenvolvimiento personal otorgando un premio de mejor vendedor.

Retomando los resultados anteriores la empresa trabaja con diferentes estrategias para premiar el compromiso, la dedicación a sus labores de cada colaborador, pues quienes lo obtienen están comprobando que su esfuerzo tiene el reconocimiento que merece y esto mantiene aún trabajador motivado en sus labores diarias.

Por otra parte, Restaurante MOKALI realiza este tipo de disposición para que su recurso humano se esfuerce, los premios para el empleado del mes son uno de los premios más utilizados por MOKALI, este premio puede combinar una serie de atributos a los empleados ya sea mejor atención al cliente, puntualidad. Para Restaurante MOKALI este desafío no lo enfrenta actualmente ya que satisface a sus colaboradores, además los motiva y esto ayuda a mejorar la productividad de la empresa.

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 tratara 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, & J., 1995)

Los autores determinan que el pago de las comisiones es el porcentaje que se percibe del precio de ventas que se fijan en este caso por logros medibles, este porcentaje lo fija el gerente el cual trata de encontrar el punto óptimo entre los ingresos, aunque también existen problemas cuando el trabajador en casos gana solo por comisión los vendedores pocos productivos terminan renunciando.

Según los resultados obtenidos el 100% de los empleados recibe comisiones por volumen de ventas, por otra parte, la gerente expreso que todos sus trabajadores reciben pago de comisiones por el cumplimiento de metas lo cual el rendimiento de cada uno de ellos es importante. (Ver anexo No 5)

De lo anterior podemos determinar que la empresa da a sus trabajadores pago de comisiones por el cumplimiento de metas estipuladas por la empresa para el cumplimiento de los objetivos, lo cual esto ayuda tanto a la empresa como a sus colaboradores a sentirse reconocidos por su esfuerzo. Garantizando mayor productividad dentro de la empresa.

Actualmente Restaurante MOKALI realiza el pago de comisiones de acuerdo a un porcentaje al volumen de ventas realizadas por los trabajadores, así mismo este desafío no lo enfrenta pero no podemos dejar atrás que por la baja en las

ventas pueda afectar los ingresos y esto llevar a la gerencia suspender o bajar el porcentaje de pago de comisiones afectando a sus trabajadores.

.

4.2.1.1.4 Bonos

El plan de un bono anual es un ejemplo de la remuneración variable. Se trata de un valor monetario que se entrega al final de cada año a determinados colaboradores en función de su aportación al desempeño de la empresa. (Chiavenato, 2007)

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)

Dichos autores coinciden en cuanto a la bonificación la empresa tiene el deber de entregar año con año en recompensa al buen trabajo realizado, puesto que son atractivos incentivos para los empleados y de este manera a los empleados les proporciona seguridad a su salario básico.

A través de la encuesta realizada a los trabajadores de Restaurante MOKALI, el 100% afirmo que reciben bonos por sus resultado obtenidos, la gerente en entrevista resalto que sus colaboradores reciben bonos, trabajándolos de manera no financieros estableciendo montos de consumo dentro del local. (Ver anexo No 6)

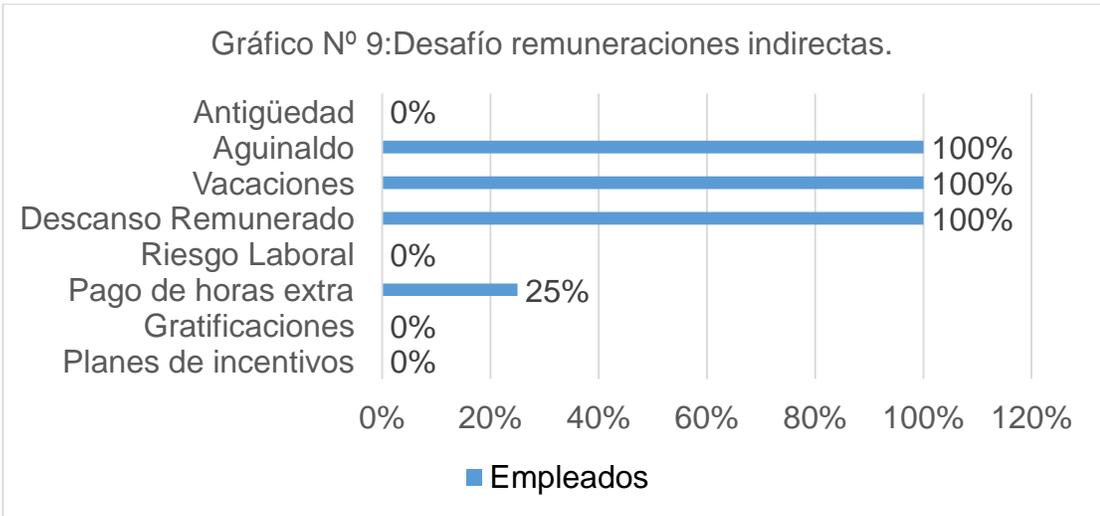
De acuerdo a los resultados obtenidos podemos verificar que la empresa está realizando este tipo de remuneraciones directas, a sus trabajadores se les miden su desempeño por su resultado obtenido durante el mes arduo de trabajo desempeñado.

En la práctica Restaurante MOKALI opta dar bonos a sus trabajadores a pesar de la crisis que se vive en la actualidad, MOKALI aplica los bonos al personal de ventas, dando como reconocimiento de su labor desempeñado durante todo un año de jornada laboral. Así mismo mensual da bonos por desempeño, por cual no enfrenta este desafío.

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)

Es decir que la remuneración económica indirecta de una u otra manera se refiere a los beneficios monetarios ofrecidos y provistos por el empleador que ofrece la organización así mismo incluyen según la condición del contrato laboral.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas empleados

De acuerdo a la pregunta realizada a los empleados de Restaurante MOKALI sobre las remuneraciones indirectas que reciben respondieron un 100% que reciben Aguinaldo, vacaciones y descanso semanal remunerado, y un 25% recibe el pago de horas extras, en entrevista la gerente acertó con las respuestas brindadas por sus colaboradores ya que les brinda, su descanso semanal, pago de vacaciones y aguinaldo, así como el de horas extras cuando se tiene actividad fuerte en el restaurante.

De los resultados anteriores podemos observar que la empresa está brindando ciertas remuneraciones, ya que aún falta ciertos de ellos tales como el pago gratificaciones, no cuenta con un plan de incentivos para sus trabajadores, así mismo aún no están afiliados al seguro social cuando tenga un percance laboral, y el pago de antigüedad que aún no lo ejerce la empresa por el cambio de propietario.

En la actualidad Restaurante MOKALI trata de pagar ciertas remuneraciones indirectas a sus trabajadores, lo que hace que enfrente este desafío, resaltando que por la misma baja en los ingresos por ventas y la contracción de la demanda no se cumpla con todos los objetivos tanto organizacionales como individuales de la empresa.

4.2.1.2.1 Por ley:

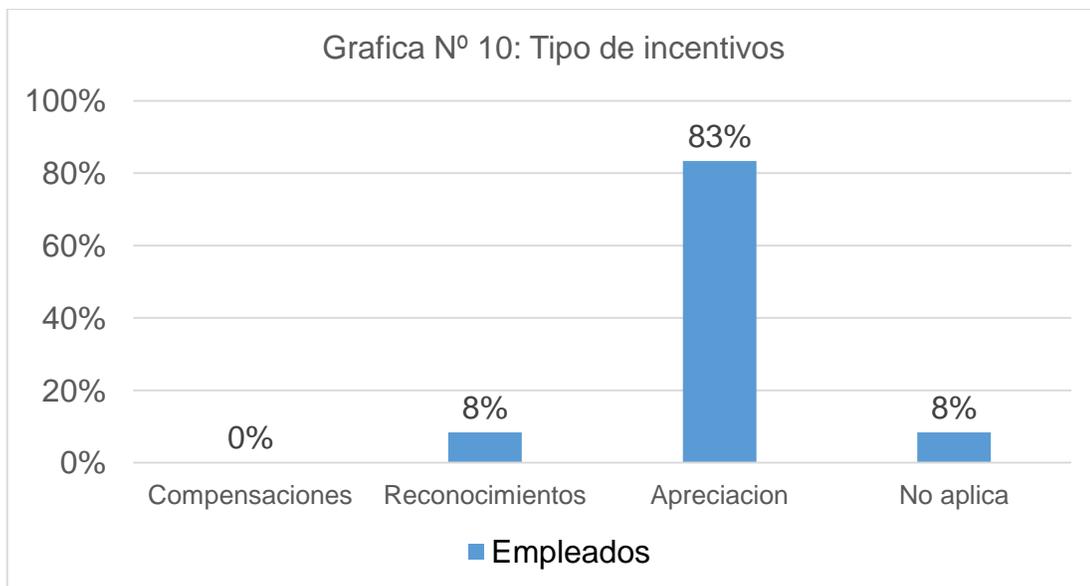
a. Planes de incentivo

Incentivos (estímulos) son los pagos realizados por la organización a sus participantes (salario, precios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.) (Chiavenato, 2007)

Los planes de 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 costes de mano de obra son elevados, el mercado es competitivo en cuanto a costes, la tecnología no estará evolucionada y los resultados de un empleado son relativamente independiente de los obtenidos por otro. (Dolan, Ramon, Susan, & Randall, 2007)

Dichos autores nos dan a entender que los planes de incentivos son pagos por la empresa con la finalidad de estimular el desempeño de su actividad laboral y de esa manera haya mayor productividad y crecimiento en la empresa, de igual manera estos planes se utilizan cuando los costos de mano de obra son elevados.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas empleados.

Para comprender que tipos de incentivos les brinda Restaurante MOKALI a sus trabajadores, el 83% afirman que mediante la apreciación se estimula el desempeño y un 8% nos dijo que por medio de reconocimientos y un 8% que no aplicaba ningún tipo de incentivos. En entrevista a la gerente expresó que mediante la apreciación se les informa que están haciendo excelente su trabajo de igual forma de una manera no muy continua se les da reconocimientos que les brinda el establecimiento.

Conforme a los resultados obtenidos podemos verificar que la empresa no cuenta con un amplio plan de incentivos para sus colaboradores, lo cual esto se debe implementar para estimular el trabajo que realizan sus trabajadores los cuales son parte fundamental del desarrollo de la empresa.

Actualmente Restaurante MOKALI enfrenta este desafío ya que no cuenta con planes de incentivos, solo mediante la apreciación son estimulados, si se implementa estos incentivos mantendrán a sus trabajadores motivados y más motivados lo cual garantizara mejor productividad, así mismos con estos planes atraerán y retienen al personal generando empleados leales, reduciendo el ausentismo y la rotación de personal.

b. Horas extra

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

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

De otra forma las horas extras son las cuales los trabajadores laboran tras haber terminado con su jornada ordinaria, cabe destacar que existen las horas extras voluntarias que es cuando el trabajador no está obligado a realizar y las horas extra por fuerza mayor que es por algún plan contingencia.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas empleados.

Se les pregunto a los empleados de Restaurante MOKALI en que circunstancia la empresa requiere que sus colaboradores realicen horas extras, lo cual un 83% nos afirmó que realizan horas extras cuando se requiere del cumplimiento de actividades en el local, y un 17% expreso que no aplicaba las horas extras, la gerente en entrevista resalto que no todos sus trabajadores reciben sus horas extras una pequeña parte que no lo recibe son de área de cocina.

Con los resultados anteriores logramos observar que la empresa está brindando pago de las horas extras que acumulan sus trabajadores, resaltando que el aumento de sus horas laborales no es exactamente es por acumulación de tarea si no por actividades del negocio.

En Restaurante MOKALI no enfrenta este desafío ya que paga sus horas extras, pero también atrae un gasto para la empresa, lo cual en la actualidad usa como una buena estrategia para que el trabajador obtenga un poco más de ingresos, pero una debilidad puesto que tiene más agotamiento.

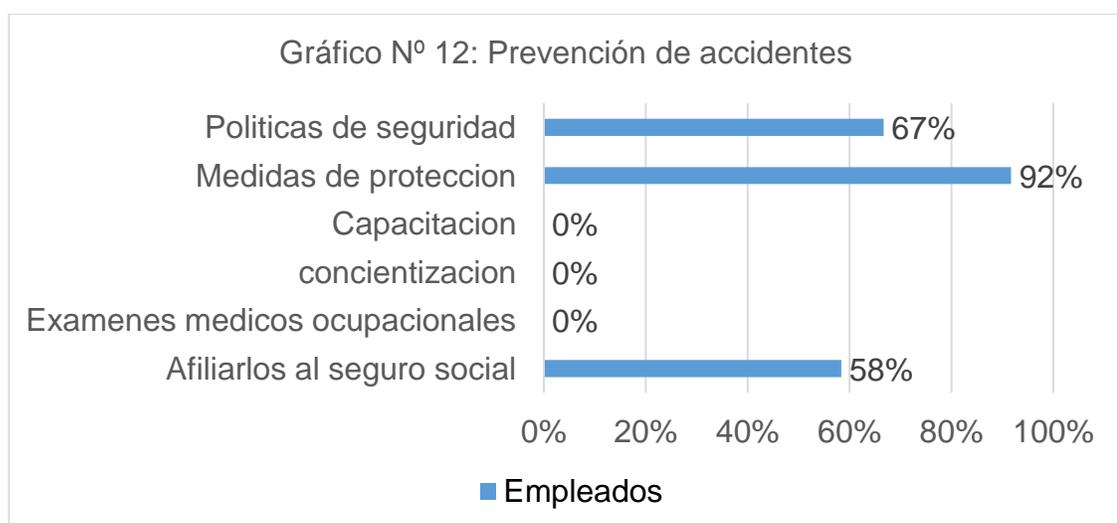
c. Riesgo laboral

En el código Laboral de Nicaragua, Artículo 320. Cuando el trabajador no este 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, 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, Valle, Jackson, & Randall, 2007)

En este caso el trabajador puede sufrir cualquier tipo de riesgo laboral en la empresa cabe recalcar que depende de factores como el lugar, la tarea, el cargo y la actividad realizada, en este caso si el empleado es accidentado dentro de la empresa la organización deberá pagarle todo daño ocasionado por ejemplo los gastos médicos, exámenes, así mismo la empresa debe darle un determinado tiempo para sanar y recuperarse para continuar con sus labores.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas empleados.

Asimismo, al realizar la encuesta a los trabajadores de Restaurante MOKALI un 92%% nos dijo que existen medidas de protección para los empleadores, el 67% afirma que existen políticas de seguridad brindadas por la empresa, un 58% nos dijo que la empresa ya trabaja para afiliarlos al seguro social. La gerente afirmó que tienen medidas y políticas de seguridad, que a futuro trabajan la incorporación de sus trabajadores al seguro social.

Los resultados anteriores muestran que la empresa tiene estrategias para prevenir los accidentes que puedan tener sus colaboradores, por otra parte cada trabajador tiene que prevenirlos utilizando las herramientas y equipos necesarios para evitarlos.

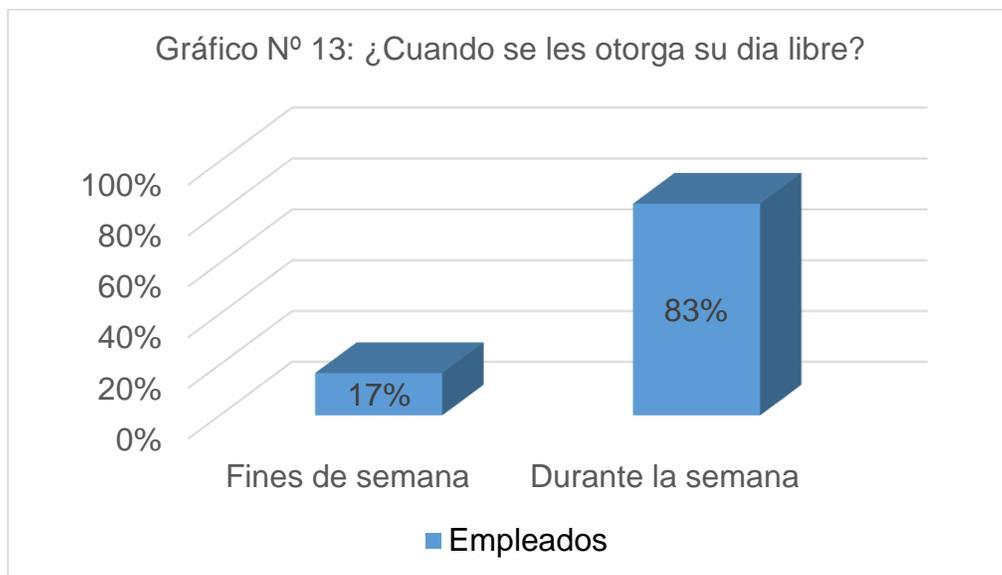
Hoy en día Restaurante MOKALI enfrenta aun este desafío ya que no cumple con asegurar a sus trabajadores, aunque ya se trabaje en ello, por lo cual corre un riesgo la empresa si unos de sus trabajadores tienen un accidente ya que tendrían que cubrir todos los gastos médicos, por otra parte, la empresa cumple con brindar los equipos necesarios para evitar cualquier tipo de accidente dentro del local.

d. Descanso semanal remunerado (7mo día)

En el código Laboral de Nicaragua, Artículo 64: Por cada seis días de trabajo continuo u horas equivalentes, el trabajador tendrá derecho a disfrutar de un día de descanso o séptimo día, por lo menos, con goce de salario íntegro El día de descanso semanal será el domingo, salvo las excepciones legales. Si la jornada semanal establecida fuera inferior a seis días, habrá continuidad en el trabajo realizado en dos semanas consecutivas y el trabajador disfrutara del día de descanso cuando sin faltar al trabajo, cumpliera los seis días de labor en las dos semanas consecutivas (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1996)

La finalidad de los descansos remunerados es que los trabajadores puedan recuperar las energía desgastadas durante la semana laborada y destinen tiempo para sí mismo y su familia, 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)

Ambos autores coinciden en el descanso semanal remunerado es de importancia ya que de esta forma el empleado toma energía y recuperan fuerzas tras la jornada laboral, esto para que trabaje con mayor efectividad, cabe destacar que el día de descanso acordado será el domingo, pero si en la semana fuera inferior a seis días después de dos semanas continuas tendrá su día de descanso.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas empleados.

En la encuesta realizada se les pregunto a los empleados cuando se les otorga su día libre, lo cual un 83% nos afirmó que lo reciben durante la semana, y el 17% los fines de semana. La gerente expresa que su fuerza de trabajo recibe sus días libres durante la semana debido a que los fines de semana reciben más clientela.

Conforme a los resultados anteriores Restaurante MOKALI conforme al código laboral de Nicaragua, cumple con darles su día libre, así ellos recuperar energías destinar ese tiempo a sus familiares o asuntos personales.

Es por eso que Restaurante MOKALI no enfrenta este desafío ya que cumplen con el descanso semanal remunerado puesto que para que exista un principal desempeño en las labores establecidas es necesario un descanso remunerado para los trabajadores, el día que establecen como libre es el domingo como parte de estrategias para que el inicio de semana el trabajador se integre a sus labores con energías. En este caso la empresa su día de descanso se los otorga durante la semana.

e. Vacaciones

En el código laboral de Nicaragua, Artículo 76. Todo trabajador tiene derecho a disfrutar 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, 1996)

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. (Desller, 2009)

De otro modo las vacaciones son un derecho que tiene todo trabajador, así mismo el empleador le otorga un descanso remunerado por haberle trabajado un determinado tiempo. En este caso corresponden a 15 días Por cada semestre para un año.

En cuanto a la encuesta realizada a los trabajadores de Restaurante MOKALI se les pregunto cómo gozan sus vacaciones, con un 100% las reciben semestral. Al realizar la entrevista al gerente nos manifiesto que las vacaciones son

descansadas, aunque hay en ciertos momentos acuerdos con los trabajadores para que las trabajen y pagárselas. (Ver anexo No 7)

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

En Restaurante MOKALI cumplen con las vacaciones ya que se calculan en relación al tiempo laborado pues son proporcionales, hoy en día el restaurante no enfrenta este desafío, sin embargo algunos trabajadores por convenio trabajan sus vacaciones en acuerdo mutuo. Es por tal que brinda sus vacaciones para mantener al trabajador con energías y motivados.

f. Aguinaldo

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

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

Los autores coinciden en que el aguinaldo es un derecho que lo tiene que pagar tanto la empresa pública como la privada, tienen la obligación de pagar un mes de salario proporcional al tiempo laborado ya que atribuye al tiempo trabajado mayor de un mes y menor de un año.

Según la encuesta realizada a los trabajadores de Restaurante MOKALI, conforme a la pregunta relacionada al aguinaldo de los trabajadores, estos respondieron en un 100% que la empresa les brinda este beneficio en tiempo y forma tal como lo estipula la ley del código de trabajo de Nicaragua. (Ver anexo No 8)

Según lo que establece la ley del código laboral en su arto 49 la empresa otorga a sus trabajadores el pago del aguinaldo anual, ya que es un derecho constitucional tanto en la empresa privada y pública.

Restaurante MOKALI no enfrenta este desafío, ya que cumple con este derecho adicional de su salario a sus trabajadores, donde lo están pagando a finales del mes de noviembre o primeros días del mes de diciembre, al no cumplir con el pago en este tiempo establecido la empresa recibiría una multa por incumplimiento.

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 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 con la compañía durante años tiene mayor antigüedad que un empleado que ha estado trabajando para la empresa tan solo tres 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)

Por lo que se podría decir que la antigüedad se paga en base a los años de antigüedad del tiempo que el trabajador presta sus servicios esto quiere decir los años trabajados en dicha compañía, organización u empresa cabe destacar que el trabajador con más años en la empresa tiene la dicha de ser recompensado con este beneficio.

Según los resultados obtenidos de las encuestas que se realizaron a los trabajadores de Restaurante MOKALI, el 100% de los encuestados indicaron que no reciben pago de antigüedad por el tiempo laborado en la empresa, en cuanto a la entrevista realizada a la gerente señala que los colaboradores no reciben el pago de antigüedad. (Ver anexo 9)

Con los resultados obtenidos verificamos que la empresa no paga años de antigüedad, cabe destacar que esta empresa tuvo un cambio de gerencia y trabajadores lo cual eso también ha afectado que haya personal con muchos años dentro del negocio.

Generalmente no todas las empresas pagan antigüedad sin embargo desde el primer contrato empieza la contabilización es decir un incremento salarial como complemento personal, en este caso Restaurante MOKALI no paga la antigüedad.

4.2.1.2.2 Voluntaria:

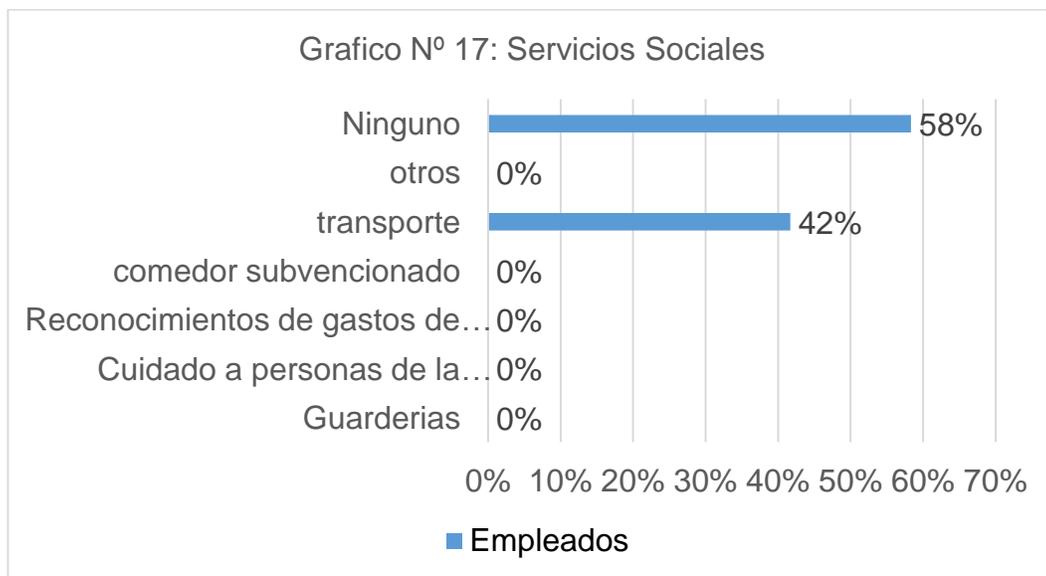
a. Servicios sociales

En la corporación moderna, la compensación comprende más que sueldos, salarios, bonos e incentivos, pues la remuneración actual incluye otras prestaciones

.Esta sección considera los servicios y prestaciones al personal que extienden a áreas no financieras. (Werther & Davis, 2008)

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y precauciones. La empresa puede financiarlo parcial o totalmente. (Chiavenato, 2000)

En este caso cabe destacar que los servicios sociales son prestaciones no precisamente financieras sin embargo la empresa puede financiarlo total o parcialmente, de esta forma las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles preocupaciones.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Así mismo, durante la encuesta realizada a los empleados de Restaurante MOKALI, los trabajadores nos comentaron que un 58% no existe servicios sociales en dicha empresa, por otra parte el 42% de los trabajadores nos afirman que reciben transporte cuando tienen turno por las noches. La gerente expresa que le da

transporte a sus empleados cuando estos están en jornadas nocturnas y tienen que trasladarse a sus hogares.

Según los resultados podemos decir que Restaurante MOKALI, no cuenta con los servicios para sus empleados sin embargo les garantiza poder movilizarse a sus hogares, así mismo la seguridad, por ende esto motiva a los trabajadores a ser fieles a la empresa y así cumplir con sus labores con mayor tranquilidad.

Por lo tanto, en Restaurante MOKALI no enfrenta este desafío ya que por su rubro no permite se brindan estos servicios a los empleados, sin embargo les brinda el transporte a su personal que trabaja por el turno de la noche, de esta manera los mantiene seguros después de que salen de su jornada laboral

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)

Estos autores reflejan que no solo los beneficios financieros son forma de motivar al empleado por el trabajo realizado, también las empresas usan otros medios para de igual forma mantener motivado y recompensar a los empleados por su desempeño laboral.

Cabe destacar que en la actualidad las empresas se ven en la obligación de implementar estas diferentes estrategias para mantener a los empleados dependiendo de cualquier cambio a que la empresa deba enfrentar, , brinda la posibilidad de agregar valor en origen e introducir mejoras en la producción que aumenten la participación de este tipo de agentes en los mercados.

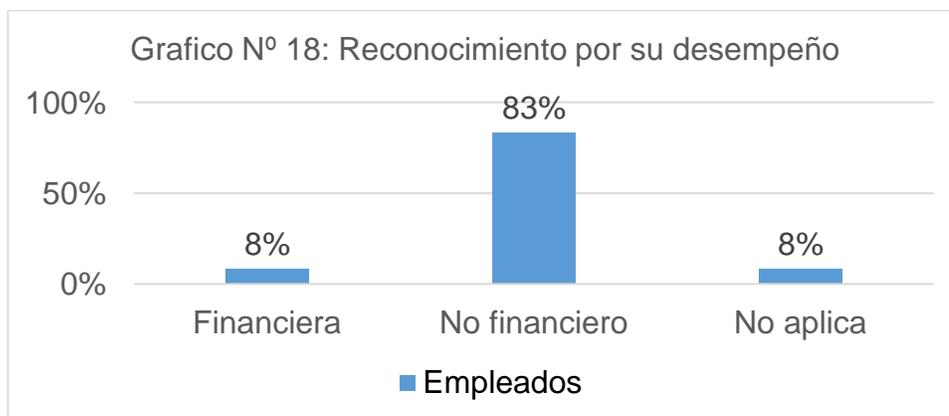
4.2.1.3.1 Relativa al ambiente de trabajo:

a) Reconocimiento

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

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

Estos autores nos dan a entender que el reconocimiento son pagos o créditos esto quiere decir que estimulan o premian el esfuerzo dirigidos por un objetivo, ya que es fundamental para ambos. Por ende la empresa debe mantener alta su motivación, y hacerle conocer el buen desempeño obtenido.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

En dicha encuesta realizada a los empleados, un 83% respondieron que su desempeño es reconocido no financiero, es decir, que la empresa les otorga un consumo dentro de la empresa con un monto establecido, un 8% afirma que recibe reconocimiento financiero y el otro 8% que no aplicaba el reconocimiento a su desempeño. Por otra parte, la gerente les otorga la mitad financieramente y la otra mitad consumible de igual forma es una clave para tener un compromiso con los trabajadores, de esa manera tener felices a los trabajadores.

Retomando a los resultados anteriores podemos ver que la empresa en cuanto al reconocimiento, les facilite un mejor control de todos los trabajadores financiero y no financiero ayudando a cumplir objetivos, mejorando la competitividad y la innovación.

Por lo general Restaurante MOKALI no enfrenta este desafío por lo cual están doblegados a brindar reconocimientos por el trabajo eficiente que los trabajadores realizan, ya que de esta forma es importante contar en la organización con trabajadores haciéndolos sentir bien, motivados y animándolos a realizar sus labores con más satisfacción. Cabe destacar que para la empresa es una ventaja ya que de esta forma aumenta la productividad.

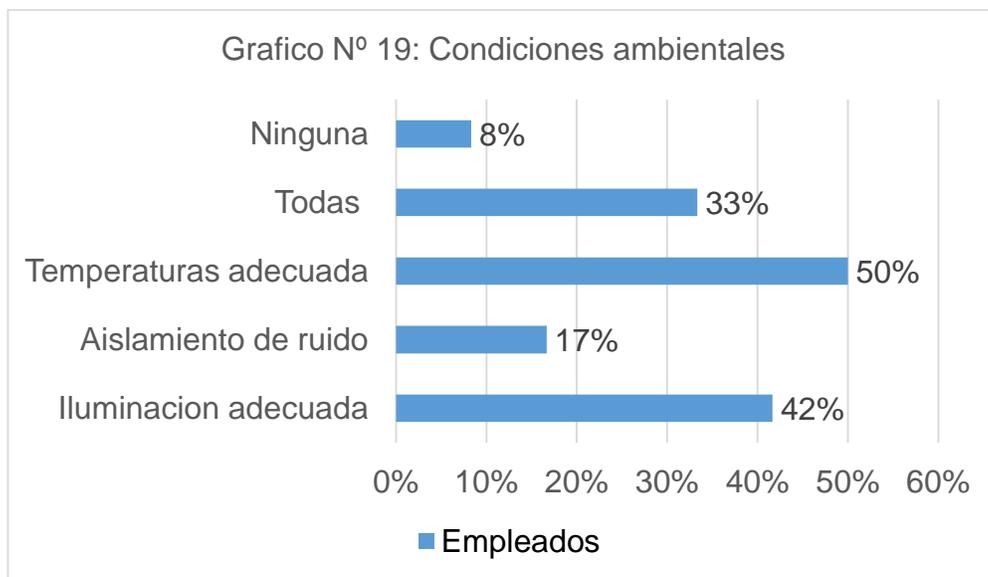
b) Condiciones ambientales

Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo. (Chiavenato, 2000)

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. (Mondy & Noe, 1997)

En este caso las condiciones ambientales son las circunstancias físicas esto quiere decir que es indispensable para el empleado estar en un ambiente de trabajo donde se encuentre sin dificultades técnicas, donde pueda desempeñar de mejor manera sus labores sin que pueda hacer afectado.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Según los resultados obtenidos sobre las condiciones ambientales del Restaurante MOKALI, se demuestra que un 50% de los trabajadores reflejan que la temperatura adecuada de la empresa en diferentes áreas del local es adecuada para ejercer su trabajo, un 42% comentaron que la iluminación adecuada es un factor importante ya que actúa de forma positiva favoreciendo el desempeño al momento de realizar alguna tarea, solo un 33% de los trabajadores comentaron que existen todas las condiciones ambientales dentro del trabajo para desempeñarse, un 17% de los trabajadores acepto que el aislamiento de ruido favorece su jornada laboral y un 8% nos dijo que no existe

condiciones en el trabajo. Por otra parte la gerente expreso que garantiza a sus trabajadores temperaturas e iluminaciones adecuadas, para que ejerzan sus labores sin ningún inconveniente en observación directa pudimos observar que tanto las iluminación temperaturas y sonidos dentro del local son adecuadas para no provocar ninguna distracción, fatiga por la temperatura al trabajador.

Cabe destacar que todas las empresas deberían garantizar condiciones adecuadas a sus trabajadores, dicha forma se refleja que en Restaurante MOKALI cumple con las condiciones ambientales al momento que el trabajador labora.

Generalmente Restaurante MOKALI trata de brindarles las mejores condiciones a los trabajadores, así como proponerles un local donde el ruido no sea una desventaja al contrario brindarles mejores condiciones ya que esto motiva al trabajador en sus jornadas laborales e intervienen a dar una mayor productividad. Es por ello que este desafío no lo enfrenta el restaurante debido a que le brinda las condiciones necesarias para efectuar sus labores.

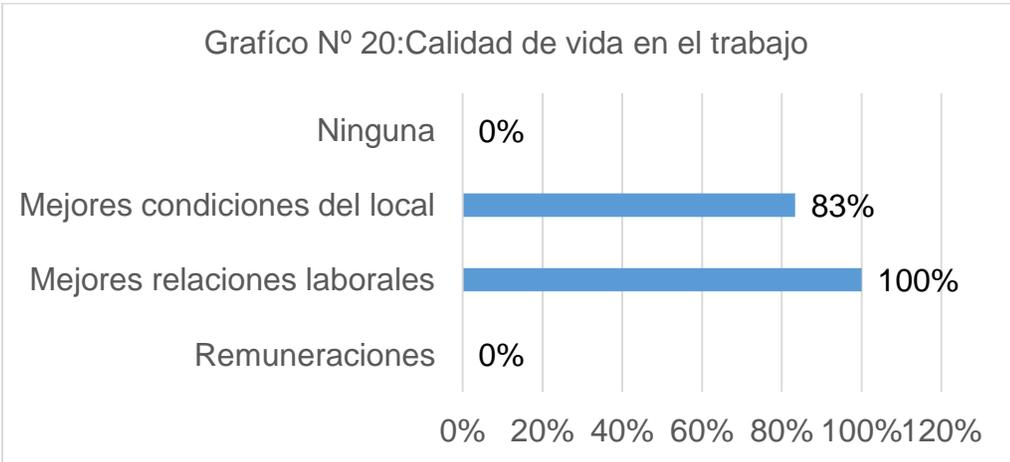
c) Calidad de vida en el trabajo

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente Laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno. (Chiavenato, 2007)

La calidad de vida laboral para una organización es el entorno el ambiente el aire que se respira de una organización. Hay empresas que tienen buen ambiente

y otras que lo tienen malo. Por desgracias son demasiados y los profesionales de los recursos humanos que toman el ambiente de una empresa con la misma pasividad y resignación con que se caiga la lluvia o que haga frío en el invierno. En realidad, son muchas medidas que pueden tomarse para mejorar la vida laboral. (Wether & Davis, 2000).

Es decir la calidad de vida en el trabajo enlaza la motivación del empleado de dicha organización de igual forma es como se siente el trabajador dentro de la organización, así mismo debemos tener en cuenta que para poder atender mejor al cliente externo no debemos dejar a un lado al cliente interno que son los trabajadores ya que es el encargado de continuar un proceso hasta finalizar con una venta y lo adquiera el cliente externo.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

En la anterior encuesta se les pregunto qué acciones realiza la empresa para garantizar la calidad de vida en el trabajo lo cual podemos observar que un 100% de los trabajadores expresan que las relaciones laborales son adecuadas sin embargo un 83% comentan que las condiciones del local son las excelentes en Restaurante MOKALI. Según la entrevista realizada a la gerente esta nos comentaba que mantiene buenas condiciones el local tanto para sus empleados como para sus clientes, para que se sientan en confort por otra parte conserva una

buena relación con los empleados de esta forma hay confianza y el trabajo se realiza de mejor manera.

Con los resultados anteriores observamos que la empresa debe responsabilizarse en cuanto al pago de remuneraciones de manera constante a todos sus trabajadores de esta forma le dará más ánimos al empleado y se sentirá más satisfecho y seguros de su trabajo. Cabe recalcar que de esa manera Restaurante MOKALI le da un nivel de vida a la familia de ellos. Por otra parte, mantener las condiciones adecuadas del local como la relación fluida entre los empleados ayuda a mantener una excelente dinámica del grupo.

En la actualidad Restaurante MOKALI toma en cuenta las opiniones de los trabajadores y de esa manera ellos le expresen cómo se sienten al trabajar en la organización esto es un factor ya que ayuda al incremento de productividad y el volumen de las ventas. Por otra parte, este desafío de calidad de vida no lo enfrenta ya que la comunicación conserva las relaciones las relaciones laborales tanto entre los trabajadores como con la gerente, la condición del local es adecuada para la realización de las actividades, así como para sus clientes.

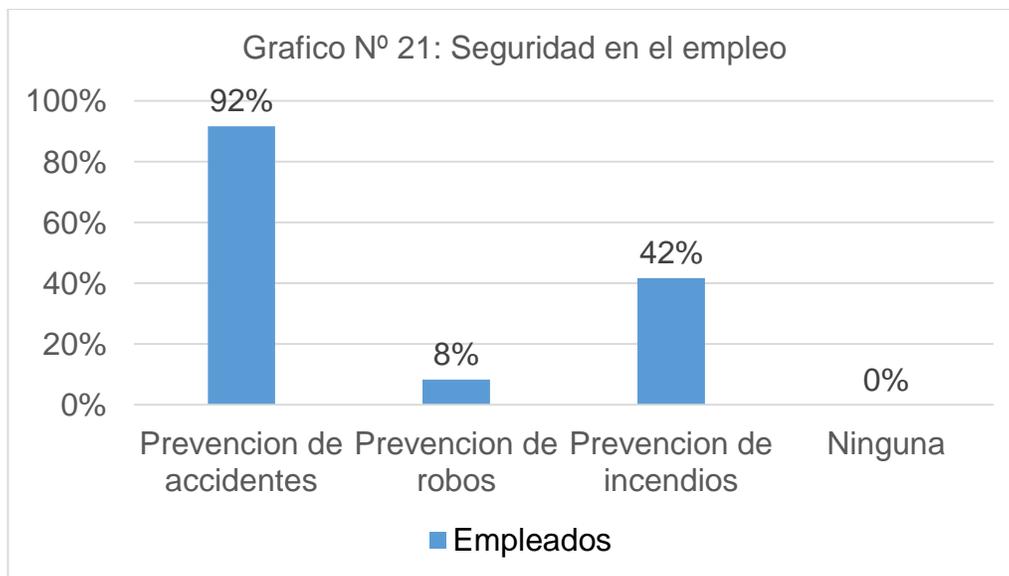
d) Seguridad de empleo

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

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

convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo. (Chiavenato, 2007)

En pocas palabras este conjunto de técnicas es para mantener la prevención de los trabajadores, es una manera de darles confianza a los trabajadores puesto que la empresa se encarga de transmitirles seguridad en sus funciones que desempeñan dentro de la empresa, sin embargo brindarles recomendación esta demás ya que para la organización es importante que sus trabajadores estén en perfectas condiciones.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

De acuerdo a la pregunta realizada a los trabajadores de Restaurante MOKALI el 92% nos afirmó que existen medidas de prevención de accidentes, el 42% de los encuestados dice que hay equipos de prevención contra incendios y el 8% expreso que hay medidas de prevención de robo. En la entrevista realizada a la gerente relacionada a la seguridad laboral este comento que donde brinda más seguridad con relación a la prevención de accidentes es el área de cocina.

Según los resultados podemos decir que la empresa cuenta con las medidas necesarias para garantizar la vida de sus trabajadores al momento de un incidente, sin embargo es de suma importancia que contengan de equipos de seguridad para cada uno de sus trabajadores de tal modo capacitar a su personal sobre las medidas preventivas y las rutas de evacuación ante cualquier circunstancia.

Restaurante MOKALI consideran que la seguridad de empleo es una disciplina encuadrada en la prevención de riesgos laborales dentro de la empresa, ya que sugieren ciertas medidas para prevenir cualquier accidente y mantener a salvo a sus trabajadores de esa forma desarrollar de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo. Es por ello que MOKALI no enfrenta este desafío, pero si hay que mejorar algunas medidas de prevención tal como la de robos la cual aún no cuenta con seguridad en el local esto garantizaría seguridad a sus empleados como a sus clientes. Por otra parte, mantendría la productividad eficaz en Restaurante MOKALI.

e) Flexibilidad:

En los informes precedentes realizados por Cranfield-Esade se ponían de manifiesto que había una cierta tendencia a consolidar los mecanismos de flexibilidad que se introducían en las empresas, señalándose como única excepción la modalidad de horas extraordinarias, que si parecía reducirse. Las formas de flexibilidad que mostraban un mayor crecimiento eran los turnos de trabajo y los horarios flexibles. Procedimientos como el trabajo compartido o el teletrabajo eran raramente incorporados a las empresas. (Dolan, Valle, Jackson, & Randall, 2007)

Los empleadores que optan por ignorar o por minimizar la importancia que dan los empleados al equilibrio entre el trabajo y su vida personal exponen a su empresa con una mayor probabilidad de tener empleados con agotamiento crónico y a registrar una menor productividad y un mayor índice de rotación. Para los

empleadores, la creación de un ambiente equilibrado entre el trabajo y la vida personal puede ser un factor estratégico clave para atraer y retener a los empleados más talentosos. (Mondy, 2010)

Los autores dan a entender que la flexibilidad es una forma de que los empleados tomen fuerzas puesto que la jornada de trabajo reduce ya que es por turnos de dicha manera cumplirán con los objetivos acordados y ayuda a que el trabajador este siempre motivado y con energías para realizar con sus tareas, también resaltan que el empleado debe mantener un equilibrio entre su vida personal y el trabajo, es por eso que los empleadores no deben ignorar la importancia que tienen sus empleados.

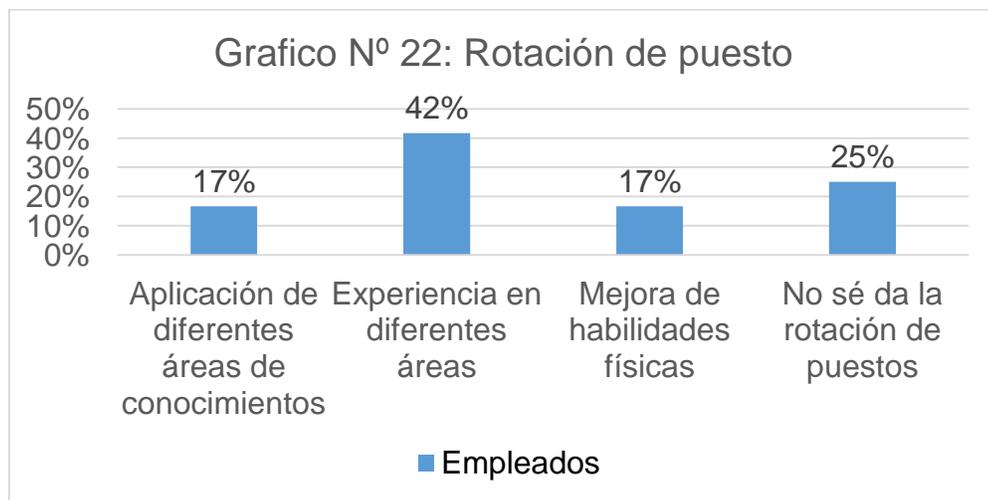
En general las pequeñas y medianas empresas usan como una estrategia los turnos para mantener al personal activo ya que mientras unos trabajadores hacen sus turnos y terminan cansados otros descansan y llegan motivados con ánimos de seguir con su jornada laboral de esa manera garantizan tener productividad eficaz y buen equilibrio en la empresas.

✓ 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. (Desller, 2009)

Estos autores al igual coinciden en que la rotación de puestos ayuda a que el trabajador se incorpore en las demás áreas dentro de la empresa, de igual manera el empleado aumente experiencia y se proporciona una oportunidad de crecer y poder trabajar en equipo, así mismo enriquecer puntos débiles y desempeñe un papel de mayor responsabilidad dentro de la empresa.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Según la gráfica realizada en la rotación de puestos de los trabajadores esta nos dice que un 42% se realiza experiencia en diferentes áreas de esta manera los trabajadores se llevaran una mejor experiencia en el ámbito laboral, un 25% nos comenta que no existe una rotación de puestos con cada uno de ellos de igual forma con un 17% de los trabajadores dice que la rotación de puestos les ayuda a mejorar habilidades físicas y la aplicación de diferentes de áreas de conocimientos. La entrevista realizada a la gerente este comentario que si hay rotación de puestos altas

ya que le da a cada uno de ellos la experiencia para realizar diferentes tareas dentro del Restaurante.

En la mayoría de las empresas es normal que roten el personal, pero sin embargo en algunas empresas es común ver la rotación de personal en diferentes puestos sin embargo en esta empresa la rotación no se da en puestos que ameritan nivel de conocimiento profesionales.

En general Restaurante MOKALI no enfrenta este desafío ya que la rotación del personal se da lo cual esto favorece tanto al restaurante como a los trabajadores ya que estos adquieren conocimientos en todas las áreas y ser capaces de reemplazar a cualquiera de sus compañeros en momentos de ausencia, enfermedad, así mismo asumen esa responsabilidad de crecer en conocimientos en las diferentes actividades.

V. CONCLUSIONES

1. Se identificó que Restaurante MOKALI enfrenta los siguientes desafíos externos los cuales son: desafíos económicos, desafíos políticos, y gubernamentales, así como también desafíos externos los cuales e identificaron los desafíos de capital humano, así como el de productividad. Por lo tanto, uno afecta significativamente el funcionar de la empresa, desde el ámbito económico que es cual produce bajas en volumen de venta, lo cual esto afecta la productividad de la organización y el cumplimiento de los objetivos y metas, también se ven afectados por las diferentes reformas a las leyes tributarias las cuales la empresa no puede controlar.
2. En el subsistema de mantenimiento de recursos humanos la empresa cumple con brindar las remuneraciones directas los cuales son todos los beneficios monetarios ofrecidos y brindados por el empleador por lo cual les brinda el pago de salario, premios, bonos y comisiones. Al respecto de las remuneraciones económicas indirectas estas están regidas por leyes, ya que es el salario indirecto que se desprende del trabajo realizado por los trabajadores.
3. Respecto a las remuneraciones directas están son regidas por leyes por lo cual Restaurante MOKALI les brinda pago de horas extras, brinda descanso semanal remunerado lo cual mantiene a sus trabajadores con fuerzas y motivados para realizar sus labores y brinda el pago de vacaciones y aguinaldos los cuales están normados en el código de trabajo. Así mismo brinda servicios sociales como el transportes a sus trabajadores que trabajan en el turno de la noche, así mismo con el ambiente de trabajo les brinda reconocimientos, condiciones ambientales, calidad de vida en su trabajo como la rotación de puesto que esto ayuda a que sus trabajadores se adapten a cualquier cambio de área como adquirir nuevos conocimientos, esto los ayuda a tener un personal capacitado a los cambios.

4. Sin embargo Restaurante MOKALI ha tenido que utilizar estrategias para sobre llevar esta crisis que se vive en nuestro país, ha tenido que ampliar su menú para aumentar el volumen de ventas y cumplir con las metas y objetivos del Restaurante, así mismo esto ha aumentado la productividad de la empresa, por otra parte para retener a su fuerza laboral los ha motivado de manera no financiera y en ciertos momentos reconociéndolos por su ardua labor lo cual esto los mantiene motivados y hacen su trabajo con mayor responsabilidad dentro de Restaurante MOKALI.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Anderson, R. E., Hair, J. J., & J., B. A. (1995). *Administracion de ventas 2da edicion*. Mèxico: McGraw Hill.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación, 6ta ED*. Caracas,Venezuela: Editorial Episteme.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (1996). *Codigo de trabajo, Ley No 185*. Nicaragua: Edicion Juridica.
- Bautista, C. N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa Epistemología, metodología y aplicaciones*. Colombia : manual moderno.
- Berha, R. D. (2008). *Metodologia de la Investigación*. Ciudad de Mexico: Editorial Shalom.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodologia de la investigaciòn tercera ediciòn*. Colombia: PEARSON EDUCACION.
- Bernal, T. C. (2010). *Metodología de la investigación, Tercera edición*. Colombia: Pearson.
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño del sector publico*. Chile: ILPES-CEPAL.
- Borroka, G. (20 de Junio de 2016). *La Haine*. Obtenido de El cambio politico: <https://www.lahaine.or/eZ7A>
- Cabrero, G. B. (2009). *Manual de Métodos de Investigación para las Ciencias Sociales*. México D.F: Editorial El Manual Moderno S.A. .
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de recursos humanos 5ta edicion*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracionde Recursos Humanos 8va edicion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestiòn del Talento Humano, 3ra Ediciòn*. Mèxico: McGraw-Hill.
- Desller, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos* . Mexico: Pearson.
- Dolan, L. S., Valle, C. R., Jackson, E. S., & Randall, S. S. (2007). *La Gestion De Recursos Humanos 3ra Edicion*. España: Mc Graw Hill.
- García, L. A., & Pineda, P. N. (2015). *Administraciòn de Recursos Humanos y sus diferentes subsistemas*. Matagalpa: UNAN-MANAGUA, FAREM Matagalpa.

- Hernandez, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. M. (2010). *Metodología de la Investigación, Quinta edición*. México: McGrawHill.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of chicago .
- Laserna, R. (10 de Mayo de 2018). *El premio laboral*. Obtenido de Los Times Post: <https://www.lostiempos.com/actualidad/opinion/20180510/columna/premio-laboral>
- Lopez, S. T., & Otero, G. M. (2015). *Gestion de Recursos Humanos*. Managua, Nicaragua: UNAN - Managua.
- Luquez, G. J., & Lopez, C. R. (2015). *Influencia de retencion de los recursos humanos en la satisfaccion laboral de agroexpo*. Matagalpa: UNAN FAREM MATAGALPA - UNAN Managua.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Martínez, G. A. (05 de Abril de 2016). *Admonsueylsal*. Obtenido de Clasificación de las Remuneraciones: admonsueylsal.wordpress.com/2016/04/05/clasificación-de-las-remuneraciones/
- Martinez, S. (2016). *Superrrheroes*. Obtenido de Los tipos de horas extras : <https://superrrheroes.sesametime.com/los-tipos-de-horas-extraordinarias/>
- Mdero, G. S., & Peña, R. H. (Diciembre de 2012). *Analisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones*. Obtenido de Cuadernos de Administracion: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225025860006>
- Millan, R. G. (2006). *Rotacion de personal* . Mexico: Universidad Autonoma Metropolitana .
- Mondy, W. (2010). *Administracion de recursos humanos Decima primera edicion*. México: Pearson.
- Mondy, W., & Noe, R. M. (1997). *Administracion de recursos Humanos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericano, S.A.
- Morales, A. J., Velandina, & Fernando, H. N. (1999). *Salarios*. Colombia: McGraw Hill.

- Renteria, J. J. (19 de Diciembre de 2014). *Gratificacion Legal*. Obtenido de Mis abogados: <https://www.misabogados.com/blog/es/calculo-de-gratificacion.legal>
- Ricoy, L. C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do centro de Educacao*, 11-22.
- Rita, C. M. (2015). *Diario Laboral*. Argentina : DPI Cuantico.
- Roberto, C. (11 de septiembre de 2016). *Beneficios para la empresa de habilitar una sala de descanso y comedor*. Obtenido de PYMES Y autonomos: <https://www.google.com/amp/s/www.PYMESyautonomo.com/vocacion-de-empresa-de-dehoy>
- Sequeira, C. V., & Cruz, P. A. (1994). *Investigar es facil modulo I, Manual de investigacion* . Managua- Nicaragua: Editorial, Universitaria.
- Sherman, A., & Bholander, G. (1992). *Administracion de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Grupo Editorial Iberoamericano.
- Toyama, M. J., & Vinatea, R. L. (13 de Junio de 2016). *Descansos Remunerado*. Obtenido de Gaceta Laboral: <https://Gacetalaboral.com/descansos-remunerados/>
- Trujillo, V. M. (2018). *Estudi descriptivo de la gestion de talento humano en las pequeñas y medianas empresas*. Ecuador: Universidad Andina Simon Bolivar.
- Wayne, M. R., & Robert, N. M. (1997). *Administracion de Recursos Humanos* . Mexico: Prentice- Hall HispanoAmericana, S. A .
- Werther, B. W., & Davis, K. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1995). *Administración de personal y de recursos humanos, Quinta edición*. México: McGraw-Hill.
- Wether, J. W., & Davis, K. (2000). *Administracion de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Yuni, J., & Urbano, C. (2014). *Tecnicas para investigar, 2da Ed*. Argentina: Editorial Brujas.

VII. ANEXOS

Anexo No.1: Operacionalización de variables

| VARIABLE | SUB VARIABLE | SUB SUBVARIABLE | INDICADOR | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A | PREGUNTA CON SU ESCALA |
|------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|--|--------------------------------------|--|
| DESAFIOS DE LA ARH. | Desafíos del Entorno. | Desafíos Externos. | Sociales. | Entrevista Entrevista Observación directa | Gerente Resp. de RH Empresa | ¿Cuál de las siguientes características posee su fuerza laboral? __Hombres __Mujeres __Casados __Solteros |
| DESAFIOS DE LA ARH. | Desafíos del Entorno | Desafíos Externos | Cambios Económicos | Entrevista | Gerente | ¿Cuáles de los siguientes desafíos económicos está enfrentando la Empresa? __Precio __Producción |

| VARIABLE | SUB VARIABLE | SUB SUBVARIABLE | INDICADOR | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A | PREGUNTA CON SU ESCALA |
|------------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------|-------------|---------------|--|
| | | | | | | ___Desempleo. |
| DESAFIOS DE LA ARH. | Desafíos del Entorno | Desafíos Externos | Cambios Políticos | Entrevista | Gerente | ¿Qué tipo de políticas han afectado la marcha de la Empresa? ___Política salarial ___Política Fiscales. ___Política Tributaria. |
| DESAFIOS DE LA ARH. | Desafíos del Entorno | Desafíos Externo | Cambios Tecnológicos | Entrevista | Gerente. | ¿Cuáles son los efectos que surgen al incorporar nuevas tecnología en el rendimiento de capital humano? ___Competitividad ___Resolución de conflictos. |

| VARIABLE | SUB VARIABLE | SUB SUBVARIABLE | INDICADOR | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A | PREGUNTA CON SU ESCALA |
|---------------------|---------------------|--------------------|----------------------|-------------|---------------|---|
| | | | | | | ___Calidad en los procesos ___Rentabilidad. |
| DESAFIOS DE LA ARH. | Desafío del Entorno | Desafío Externo | Cambios Ecológicos | Entrevista. | Gerente. | ¿Cuáles de los siguientes factores ecológicos han afectado a la Empresa? ___Explosión demográfica ___Proliferación. |
| DESAFIOS DE LA ARH. | Desafío del Entorno | Desafío Externo | Sector Gubernamental | Entrevista. | Gerente. | ¿En qué aspecto ha impactado las reformas gubernamentales? ___Eficiencia |

| VARIABLE | SUB VARIABLE | SUB SUBVARIABLE | INDICADOR | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A | PREGUNTA CON SU ESCALA |
|------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------------------------|------------------------|----------------------------|---|
| | | | | | | ___Eficacia ___Rendición de cuentas. |
| DESAFIOS DE LA ARH. | Desafíos del Entorno | Desafío Interno | Administración de Capital Humano | Entrevista. | Gerente. | ¿Cómo contribuyen los empleados para obtener la máxima productividad en el logro de los objetivos de la organización? |
| DESAFIOS DE LA ARH. | Desafíos del Entorno | Desafío Interno | Cultura Organizacional | Entrevista Encuesta | Gerente. Empleados. | ¿Qué elementos de la cultura organizacional están presentes en su empresa? ¿Cuáles de los siguientes elementos de la cultura |

| VARIABLE | SUB VARIABLE | SUB SUBVARIABLE | INDICADOR | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A | PREGUNTA CON SU ESCALA |
|------------------------|------------------------|--------------------|---------------|-------------|---------------|---|
| | | | | | | <p>organizacional identifica en su empresa? (Marque con una X)</p> <p>Creencias__, hábitos__, valores__, actitudes__, normas__, símbolos, Colores__, logotipo__, eslogan__ y tradiciones__</p> |
| DESAFIOS DE LA ARH. | Desafío del Entorno | Desafío Interno | Productividad | Entrevista | Gerente | ¿Qué estrategias implementa la empresa para retener y conservar |

| VARIABLE | SUB VARIABLE | SUB SUBVARIABLE | INDICADOR | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A | PREGUNTA CON SU ESCALA |
|---------------------------|--------------|--------------------------------|-----------|------------------------|-------------------------|--|
| | | | | | | una fuerza de trabajo productiva? |
| Sub Sistema de Retención. | Remuneración | Remuneración Económica Directa | Salario | Entrevista Encuesta | Gerente Empleado | <p>¿Considera que el salario cumple con los estándares establecidos en la ley del salario mínimo?</p> <p>___ Si ___ No</p> <p>¿Cómo está constituido el salario que recibe los trabajadores de la empresa?</p> <p>___ Salario base ___ Salario complementario ___ Salario variable</p> |

| VARIABLE | SUB VARIABLE | SUB SUBVARIABLE | INDICADOR | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A | PREGUNTA CON SU ESCALA |
|---------------------------|--------------|--------------------------------|------------|--------------------------|---------------------|---|
| Sub Sistema de Retención. | Remuneración | Remuneración Económica Directa | Premios | Encuesta Entrevista | Gerente Empleado | ¿Con que frecuencia premian a los trabajadores que se desempeñan con excelencia? ___nunca ___casi nunca ___a veces ___con frecuencia ___siempre. |
| Sub Sistema de Retención. | Remuneración | Remuneración Económica Directa | Comisiones | Entrevista. Encuesta. | Gerente Empleado | ¿En base a que se pagan las comisiones a los empleados? ___Volumen de venta ___Porcentaje de precio de venta |

| VARIABLE | SUB VARIABLE | SUB SUBVARIABLE | INDICADOR | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A | PREGUNTA CON SU ESCALA |
|---------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|--|
| | | | | | | ___No se pagan comisiones. |
| Sub Sistema de Retención. | Remuneración | Remuneración Económica Directa | Bonos | Entrevista Encuesta | Gerente. Empleados. | ¿Qué tipo de bonos otorgan a sus empleados? ¿Por qué razones ha recibido bonos? Productividad ___ Eficiencia ___ Resultados ___ No se otorgan bonos ___ |
| Sub Sistema de Retención. | La remuneración Económica Indirecta. | Por Ley: | Planes de Incentivos. | Entrevista Encuesta | Gerente | ¿Cuenta con un plan de incentivos para los trabajadores? (Si es sí; que comprende el plan) |

| VARIABLE | SUB VARIABLE | SUB SUBVARIABLE | INDICADOR | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A | PREGUNTA CON SU ESCALA |
|---------------------------|--------------------------------------|-----------------|--------------|----------------------|--------------------|--|
| | | | | | Empleados. | ¿Cuáles son los tipos de incentivos que utiliza la empresa para motivar y retener a sus trabajadores? Compensaciones____ Reconocimientos____ Apreciación____ No aplica____ |
| Sub Sistema de Retención. | La Remuneración Económica Indirecta. | Por Ley: | Horas Extras | Entrevista Encuesta. | Gerente Empleados. | ¿En qué circunstancia la empresa requiere que los trabajadores realicen horas extras? ____Cumplimiento de actividades |

| VARIABLE | SUB VARIABLE | SUB SUBVARIABLE | INDICADOR | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A | PREGUNTA CON SU ESCALA |
|------------------------------|---|--------------------|---|------------------------|-------------------------------|--|
| | | | | | | Exámenes médicos ocupacionales___ Concientización___ Capacitación___ Medidas de protección___ Políticas de seguridad___ |
| Sub Sistema de Retención. | Remuneración Económica Indirecta. | Por Ley: | Descanso semanal remunerado. (7mo día) | Entrevista Encuesta | Gerente Empleados. | ¿De qué manera están establecidos los días de descanso remunerado? ___Fines de semana ___Días de semana ___Otros. |
| | Remuneración Económica Indirecta. | Por Ley: | Vacaciones. | Entrevista Encuesta | Resp. De RH. Empleados. | ¿En qué periodo los trabajadores gocen el concepto de |

| VARIABLE | SUB VARIABLE | SUB SUBVARIABLE | INDICADOR | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A | PREGUNTA CON SU ESCALA |
|------------------------------|---|--------------------|-------------|------------------------|-------------------------------|---|
| | | | | | | vacaciones establecidas por el código laboral? ___Trimestral ___Semestral ___Anual. |
| Sub Sistema de Retención. | Remuneración Económica Indirecta. | Por Ley: | Aguinaldo. | Entrevista Encuesta | Resp. De RH. Empleados. | ¿De qué manera la Empresa paga a sus empleados su aguinaldo? ___Proporcional ___Anualmente. |
| Sub Sistema de Retención. | Remuneración Económica Indirecta. | Por Ley: | Antigüedad. | Entrevista | Gerente. | ¿Qué ventajas les proporciona la antigüedad a los empleados? ___Horario flexible ___Ascenso ___Capacitación |

| VARIABLE | SUB VARIABLE | SUB SUBVARIABLE | INDICADOR | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A | PREGUNTA CON SU ESCALA |
|---------------------------|-----------------------------------|--------------------|---------------------|------------------------|---------------------------|--|
| | | | | | | ___No se implementa. |
| Sub Sistema de Retención. | Remuneración Económica Indirecta. | Voluntaria: | Servicios Sociales. | Entrevista Encuesta | Gerente Empleados. | ¿La empresa cuenta con un plan de servicio para sus trabajadores? ¿Cuál de los siguientes servicios sociales les brinda la empresa? Guardería ____ Cuidado a las personas de la tercera edad ____ Reconocimiento de gastos de reubicaciones __ |

| VARIABLE | SUB VARIABLE | SUB SUBVARIABLE | INDICADOR | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A | PREGUNTA CON SU ESCALA |
|---------------------------|-----------------|----------------------------------|--------------------------------|------------------------|----------------------|--|
| | | | | | | Comedor subvencionados ____ Transporte __ Otros ____ Ninguno ____ |
| Sub Sistema de Retención. | Extraeconómica. | Relativa al Ambiente de Trabajo: | Políticas de Recursos Humanos. | Entrevista | Gerente Resp. De RH. | ¿Existen políticas específicas para el área de Recursos Humanos? (Si su respuesta es si hacía que se orienta) |
| Sub Sistema de Retención. | Extraeconómica | Relativa al Ambiente de Trabajo: | Reconocimientos. | Entrevista Encuesta | Gerente Empleados. | ¿De qué manera la empresa reconoce a los trabajadores por su desempeño? ____Reconocimiento financiero ____Reconocimiento no financiero |

| VARIABLE | SUB VARIABLE | SUB SUBVARIABLE | INDICADOR | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A | PREGUNTA CON SU ESCALA |
|---------------------------|----------------|----------------------------------|--------------------------------|------------------------|--------------------|--|
| | | | | | | ___Temperatura adecuada ___Todas. ___Ninguna. |
| Sub Sistema de Retención. | Extraeconómica | Relativa al Ambiente de Trabajo: | Calidad de vida en el trabajo. | Entrevista Encuesta | Gerente Empleados. | ¿Cómo cree que se puede mejorar la calidad de vida en el trabajo? ___Incentivos ___Mejorar las condiciones del local ___Mejores relaciones laborales ___Todas ___Ninguna ___Otras. |
| Sub Sistema de Retención. | Extraeconómica | Relativa al Ambiente de Trabajo: | Seguridad de empleo. | Entrevista Encuesta | Gerente | ¿Qué medidas utiliza la empresa para la prevención y |

| VARIABLE | SUB VARIABLE | SUB SUBVARIABLE | INDICADOR | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A | PREGUNTA CON SU ESCALA |
|---------------------------|----------------|----------------------------------|-----------|-------------|---------------|---|
| Sub Sistema de Retención. | Extraeconómica | Relativa al Ambiente de Trabajo: | | | Empleados. | <p>protección de sus empleados?</p> <p>___Medidas Técnicas</p> <p>___Medidas Educativas</p> <p>___Medidas Medicas</p> <p>___Medidas Psicológicas.</p> <p>¿Cuáles de las siguientes acciones realiza la empresa para garantizar su seguridad en el empleo?</p> <p>Prevención de accidentes ___</p> |

| VARIABLE | SUB VARIABLE | SUB SUBVARIABLE | INDICADOR | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A | PREGUNTA CON SU ESCALA |
|------------------------------|----------------|--------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------|--|
| | | | | | | Prevención de robos — Prevención de incendio __ Ninguna __ |
| Sub Sistema de Retención. | Extraeconómica | Flexibilidad | Horario flexible. | Entrevista Encuesta | Gerente Empleados. | ¿Se les proporciona horarios flexibles a los trabajadores? ___ Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Con frecuencia |
| | | | Rotación de puestos. | Entrevista | Gerente. | ¿Qué beneficios tiene la rotación de puesto para la empresa? |

| VARIABLE | SUB VARIABLE | SUB SUBVARIABLE | INDICADOR | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A | PREGUNTA CON SU ESCALA |
|--------------------------|----------------|--------------------|----------------------|-------------|---------------|---|
| Sub Sistema de Retención | Extraeconómica | | Rotación de puestos. | | | ___Crecimiento personal ___Competente en distintos puestos ___responsabilidad ___Eficiencia ___No aplica. |

Anexo N°2

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua



UNAN-Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM Matagalpa

Encuesta

Dirigida a: Trabajadores de Restaurante MOKALI Somos estudiantes del V año de Administración de empresa la UNAN, Managua FAREM – Matagalpa, estamos realizando un estudio de investigación con el propósito de conocer los desafíos que enfrentan las Pequeñas y Mediana Empresas (PYMES) en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, por lo tanto, Los datos que usted nos proporcione, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

Datos Generales

Cargo: _____ Fecha: _____

- Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una X lo que se le pide

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 ha recibido bonos?

Productividad___

Eficiencia ___

Resultados___

No se otorgan___

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

Planes de incentivos___

Gratificaciones___

Pagos de horas extras___
Riesgos laborales___
Descanso semanal remunerado___
Vacaciones___
Aguinaldo___
Antigüedad___

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

Compensaciones___
Reconocimientos___
Apreciación___
No aplica___

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

Cumplimiento de actividades___
Acumulación de tareas ___
No aplica___

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

Afiliarlos al seguro social___
Exámenes médicos ocupacionales ___
Concientización ___
Capacitación ___
Medidas de protección___
Políticas de Seguridad ___

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

Fines de semana__

Durante la semana__

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

Mensual__

Semestral__

Anual__

Pagadas__

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

Mensual__

Anual__

Proporcional __

16. ¿Recibe pago por años de antigüedad laboral?

Si__

No__

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

Guarderías__

Cuidado a personas de la tercera edad__

Reconocimiento de gastos de reubicaciones__

Comedor subvencionado__

Transporte__

Otros__

Ninguno__

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

Financiera__

No financiera__

No Aplica__

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

Iluminación adecuada__

Aislamiento de ruido__

Temperaturas adecuadas__

Todas __

Ninguna__

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

Remuneraciones __

Mejores relaciones laborales__

Mejores condiciones del local __

Ninguna__

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

Prevención de accidentes__

Prevención de robos__

Prevención de incendios__

Ninguna__

22. ¿Cómo le beneficia la rotación de puestos?

Aplicación de diferentes áreas de conocimiento__

Experiencia en diferentes áreas __

Mejora de habilidades físicas __

No se da la rotación de puestos____

Anexo N° 3



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN-Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa
FAREM Matagalpa

ENTREVISTA

Dirigida a: Gerente general

Somos estudiantes del V año de Administración de empresa la UNAN, Managua FAREM – Matagalpa, estamos realizando un estudio de investigación con el propósito de conocer los desafíos que enfrentan las Pequeñas y Mediana Empresas (PYMES) en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, por lo que solicitamos su colaboración para obtener información relevante acerca del tema antes mencionado.

Preguntas

1. ¿Cómo se caracteriza su fuerza laboral?
2. ¿Qué de los desafíos económicos está enfrentando la empresa? (Acceso a créditos, Precios de sus productos o servicios, demanda)
3. ¿Qué tipo de políticas han afectado la marcha de la empresa? (Salarial, Fiscal, Tributario)

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

Subsistema de mantenimiento e Recursos Humanos

10. ¿Qué tipo de remuneración directa reciben los trabajadores?
11. ¿Qué parámetros utiliza la empresa para estipular los salarios? (Nivel académico, Responsabilidad en la empresa, Demanda del puesto, Otros)
12. ¿De qué forma se premia a los trabajadores?

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

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

Anexo N° 4



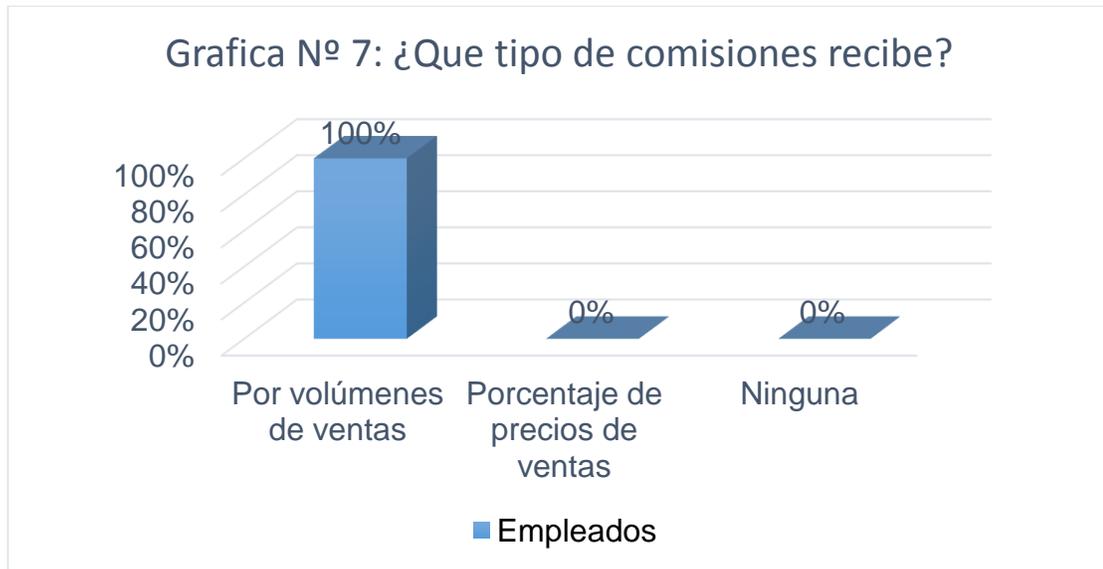
Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
Guía de observación

Aplicada a la empresa: Restaurante MOKALI

Objetivo: Analizar los desafíos que enfrentan las PYMES para el mantenimiento de los Recursos Humanos en el departamento de Matagalpa, periodo 2019.

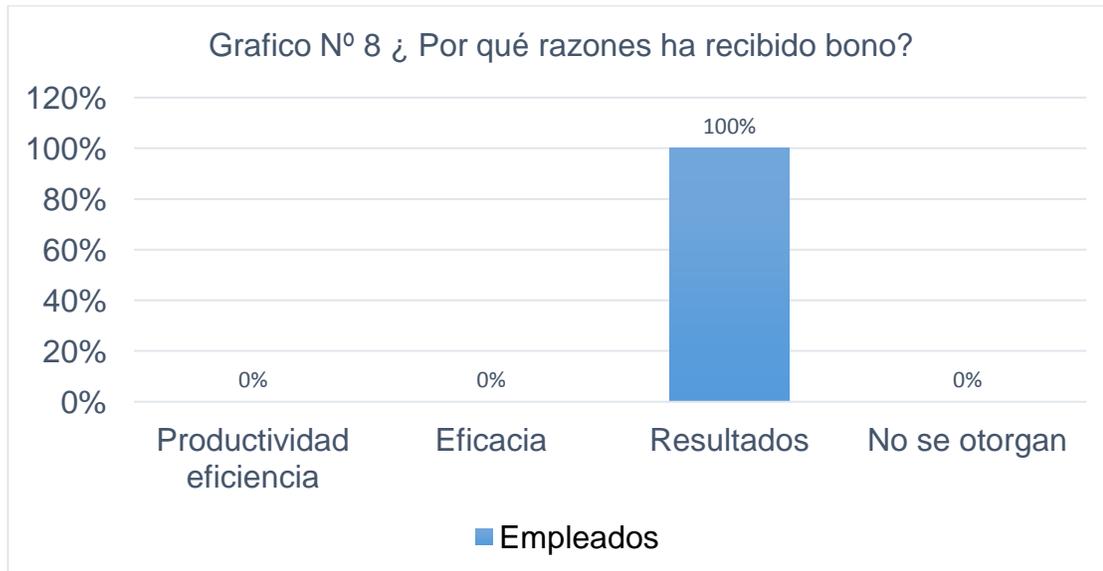
| 1. Desafíos externos (Ecológicos) | SI | NO |
|--|----|----|
| • Reciclaje de desechos | | |
| • Limpieza en el ambiente exterior | | |
| • Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes | | |
| • Ahorro de agua | | |
| • Ahorro de luz | | |
| • Usar contenedores de basura reutilizables | | |
| • Utilizar empaques reutilizables | | |
| • Hacen uso de cubiertos desechables | | |
| • Área descanso | | |
| • Comedor o cafetería | | |
| • Mural de normas, seguridad, misión, visión. | | |
| NOTAS: | | |

Anexo No 5.



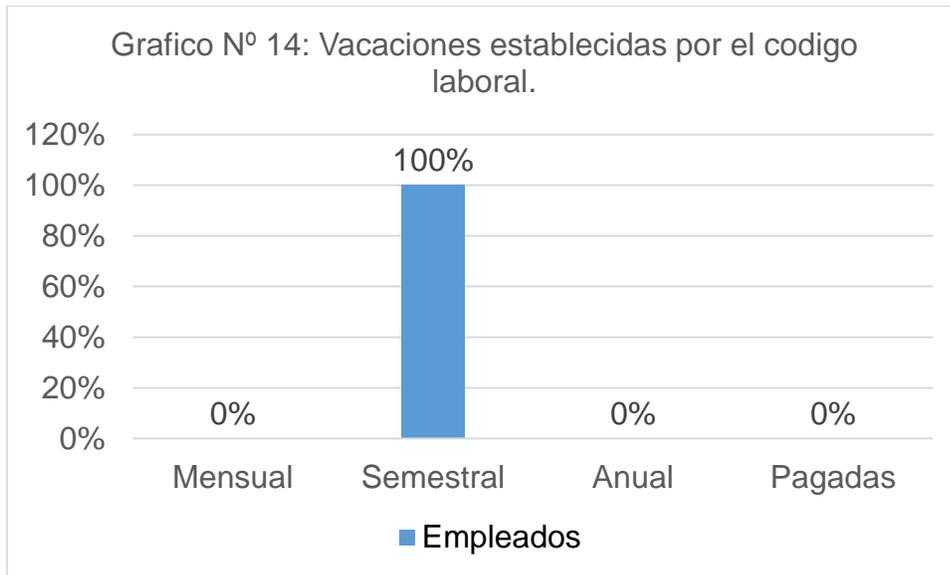
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas empleados.

Anexo No 6.



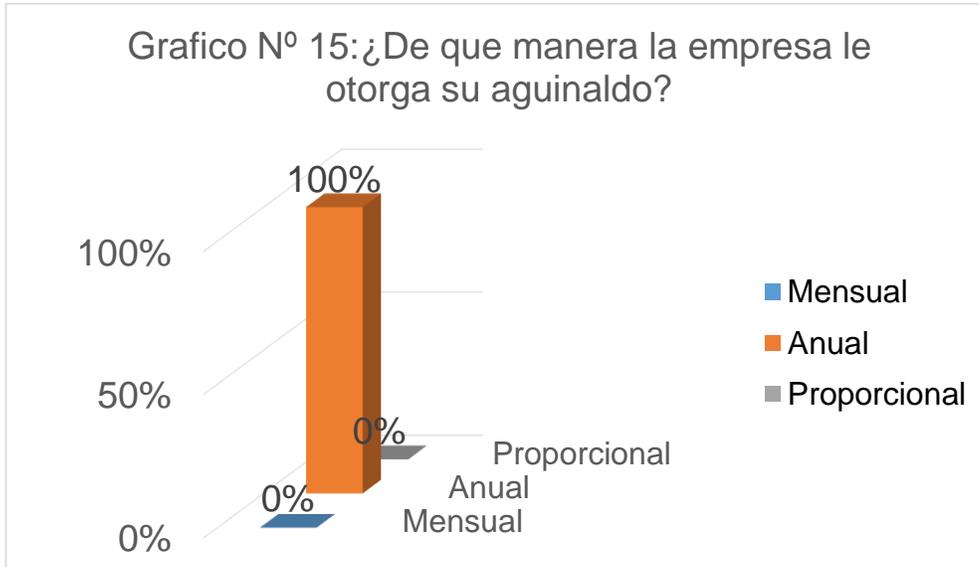
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas empleados.

Anexo No 7.



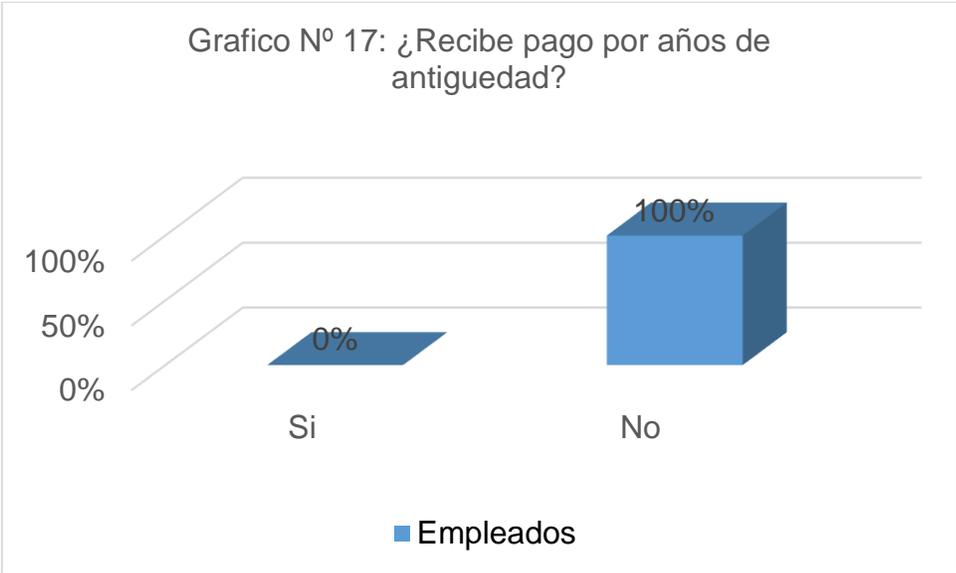
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas empleados.

Anexo No 8.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Anexo No 9.



Fuente: autoría propia a partir de encuesta a empleados.