



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE NICARAGUA UNAN MANAGUA
Departamento de Ciencias Económica y Administrativa
FAREM MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciadas Administración de Empresas.

Tema General

Desafíos que enfrentan las Pequeñas y Mediana Empresas (PYMES) en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Sub Tema

Desafíos que enfrentan El Restaurante La Pradera en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Autoras

Sandra Marcela Vásquez López.

Shirley Arlethi Zamora.

Tutora

Msc. Lily de Carmen López Soza.

Matagalpa, Nicaragua, 24 de enero del 2020



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE NICARAGUA UNAN MANAGUA
Departamento de Ciencias Económica y Administrativa
FAREM MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciadas Administración de Empresas.

Tema General

Desafíos que enfrentan las Pequeñas y Mediana Empresas (PYMES) en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Sub Tema

Desafíos que enfrentan El Restaurante La Pradera en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Autoras

Sandra Marcela Vásquez López.

Shirley Arlethi Zamora.

Tutora

Msc. Lily de Carmen López Soza.

Matagalpa, Nicaragua, 24 de enero del 2020

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
VALORACIÓN DEL TUTOR.....	iv
RESUMEN	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	19
III. OBJETIVO GENERAL.....	20
III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	20
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA	21
4.1. Desafíos que enfrentan las PYMES:.....	21
4.1.1. Desafíos del entorno.....	21
4.1.1.1. Desafíos externos	22
4.1.1.1.1. Desafíos sociales	23
4.1.1.1.2. Desafío: cambios económicos.....	24
4.1.1.1.3. Desafío: cambios políticos	26
4.1.1.1.4. Desafío: cambios tecnológicos.....	27
4.1.1.1.5. Desafío: cambios ecológicos.....	29
4.1.1.1.6. Desafíos del sector gubernamental.....	31
4.1.1.2. Desafíos Internos	33
4.1.1.2.1. Desafíos de la administración de capital humano	33
4.1.1.2.2. Desafíos de la cultura organizacional.....	35
4.1.1.3. Desafío de la productividad.....	37
4.2. Subsistema de Mantenimiento de los recursos humanos	38
4.2.1. La remuneración.....	39
4.2.1.1. La remuneración económica directa	40
4.2.1.1.1. Salario	41
4.2.1.1.2. Premios	42
4.2.1.1.3. Comisiones.....	44
4.2.1.1.4. Bonos	45
4.2.1.2. La remuneración económica indirecta	47

4.2.1.2.1. Por ley:.....	48
4.2.1.3. Voluntaria.....	59
4.2.1.4. Extraeconómica	60
4.2.1.5. Relativa al ambiente de trabajo:.....	61
V. CONCLUSIONES.....	72
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	73
VII. ANEXOS.....	78

DEDICATORIA

A Dios:

Dedico este seminario de graduación, por ser la fuente de todas mis fuerzas para iniciar y finalizar cada uno de mis objetivos, en especial por ser la luz en mi camino y permitirme culminar mi carrera y emprender lo que se nos viene a mano.

A mi Madre:

María Esperanza Zamora Mairena.

Gracias por confiar siempre en mis capacidades y sentirse siempre orgullosa, gracias por su amor, apoyo y confianza incondicional en el transcurso de esta travesía, por mostrarme que en la vida solamente quien persevera alcanza, por ser mi mayor fuente de inspiración y por darme fuerzas las veces que sentí flaquear, la amo mami hermosa.

A mi persona:

Porque me demostré que soy capaz de controlar y superar inconvenientes que intentaron ser limitantes en mi desarrollo profesional, porque a pesar de los obstáculos nunca desistí de lo que quería lograr.

Shirley Arlethi Zamora

DEDICATORIA

A Dios.

Por permitirme cumplir con éxito mi carrera, y regalarme sabiduría y paciencia iluminarme cada día por seguir adelante y por guiarme por el buen camino del bien y ser fuente de todas mis fuerzas.

A mi Madre.

María Cristina López Pérez.

Gracias a ti por ayudarme a seguir adelante, por su confianza y por estar cada día conmigo y que se sienta orgullosa de mi por darme sus consejos y apoyarme siempre ya que eres una gran mujer.

A mis hijos.

Anthony Gabriel Calderón Vásquez y Jade Marcela Calderón Vásquez.

Por ser el pilar de mi vida para impulsarme a seguir adelante son mis mayores tesoros y fuente de inspiración que los amos que siempre me darán las fuerzas y motivación.

A mi esposo.

Miguel Calderón.

Por estar cada día conmigo y apoyarme por ser el núcleo familiar y que me brindo amor, cariño y confianza.

Sandra Marcela Vásquez López

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios, porque me permitió entendimiento y capacidad mental para captar la enseñanza y retención de las materias evaluadas en el transcurso de estos cinco años, Por ser luz en nuestro caminar día a día y permitirnos culminar nuestros propósitos, para ser personas de bien en el futuro.

A nuestras madres, porque siempre confiaron en mis capacidades y se han involucrado en nuestros aprendizajes y nos han brindado todo su apoyo, consejos, amor, comprensión y ayuda en todo momento y han sido parte importante para nuestro desarrollo como persona y como profesional.

A las personas importante en nuestras vidas, por tenernos su paciencia, bondad y comprensión, el sacrificar su tiempo para que pudiéramos cumplir con la meta.

A cada uno de nuestros profesores Por darnos las herramientas y prepararnos para ser profesionales de calidad.

A nuestra tutora Msc. Lily del Carmen Soza López, Por ser nuestra guía, quien nos ha brindado su mano y sabiduría para la realización de este trabajo gracias porque se tomó el trabajo de trasmitirme sus diversos conocimientos, que con su esfuerzo, experiencia, dedicación, motivación, paciencia y correcciones logro que terminara con éxito una de esta etapa que apenas empieza.

También a los colaboradores del Restaurante La Pradera, en especial a la propietaria doña Marina Buitrago por contribuir con valiosa información para poder realizar el estudio además por apoyarnos para salir adelante en el trabajo.

Shirley Arlethi Zamora

Sandra Marcela Vásquez López



VALORACIÓN DEL TUTOR

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN- MANAGUA FAREM- MATAGALPA.

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: Shirley Arlethi Zamora, (carnet N° 15062645) y Sandra Marcela Vázquez López (carnet N° 12066594), 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 El Restaurante La Pradera en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

El cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda las variables: Desafíos de la administración de recursos humanos y el subsistema de mantenimiento, que enfrentan las PYMES específicamente Restaurante La Pradera 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

Esta investigación trata de los Desafíos que enfrentan El Restaurante La Pradera en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Este estudio se realizó con el propósito de conocer los diferentes tipos de estrategias que está utilizando el Restaurante La Pradera y la manera como estas son puestas en prácticas e identificar cuáles son los factores que interviene para adaptarse a los cambios y sobrevivir en el mercado.

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 La Pradera y los métodos de trabajo, ya que las implementaciones de estrategias logran que la empresa pueda mantener su fuerza laboral satisfecha y el crecimiento de la empresa.

Los resultados obtenidos en esta investigación revelaron que El Restaurante La Pradera, sufre desafíos tanto interno como externos en la administración de recursos humanos, , por ende, han afectado el quehacer de la empresa, el cual, tuvo que ser flexible a los cambios del entorno para seguir operando en el mercado empresarial, asimismo, pese a las dificultades que enfrenta proporciona a sus empleados un sistema de compensación justo y equitativo por el servicio que brindan a la empresa conservando y manteniendo una fuerza laboral satisfecha.

I. INTRODUCCIÓN

La temática que se aborda en la presente investigación es los desafíos que enfrentan El Restaurante La Pradera en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019, específicamente los desafíos que están enfrentado el Restaurante Las Praderas, ciudad de Matagalpa, departamento de Matagalpa, período 2019.

Lo que se pretende con esta investigación es analizar cómo están enfrentado diferentes problemáticas El Restaurante La Pradera, que fueron originadas a través de la crisis socio-política que actualmente se enfrenta, asimismo conocer la situación de esta empresa 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 La Pradera y los métodos de trabajo, ya que las implementaciones de estrategias logran que la empresa pueda mantener su fuerza laboral satisfecha y el crecimiento de la empresa.

En el presente trabajo de investigación describe la situación en la cual se encuentra El Restaurante La pradera, por ende se perfila el contexto en el que se desarrolló la investigación, los antecedentes, justificación, el planteamiento del problema los cuales están ligados con el objetivos a alcanzar, las preguntas directrices de la metodología empleada de manera muy resumida se presenta el

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

Es necesario mencionar los siguientes antecedentes relacionados al trabajo investigativo. Todos estos estudios realizados por profesionales y por estudiantes universitarios fueron de gran importancia para la elaboración de este trabajo, ya que la lectura de dichos antecedentes sirvió como guía y herramienta para asegurar la viabilidad del trabajo y definir la importancia del área de recursos humanos y así mismo conocer los diferentes desafíos que El Restaurante La Pradera está enfrentando y la manera como son ejecutada.

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 V. M., 2018).

En México se realizó un artículo de investigación científica sobre el análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. Con el objetivo de conocer la relevancia que tienen los diversos procesos de la administración de recursos humanos en el pago de bonos e incentivos a los trabajadores, así mismo la motivación o importancia que representa este ingreso. Por lo tanto, se concluye que los bonos y las prestaciones que se otorgan a los trabajadores influyen como un factor de motivación en las personas ya que es

fundamental que las organizaciones pongan atención a estos puntos que se han mencionado para mantener al personal en sus centros de trabajos y que la compensación no sea un factor de atracción sino también de retención (Madero & Peña, 2012).

En Managua, Nicaragua se realizó una investigación para optar al título de licenciatura en administración de empresas, 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 conclusión que el subsistema de compensación es un elementos estratégico para la administración de RRHH (López & Otero, 2015).

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

En la UNAN FAREM Matagalpa se realizó una monografía para optar al título de licenciados en administración de empresa 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 condiciones apropiadas en el trabajo (Luquez & Centeno, 2015).

Estos trabajos sirvieron como referencias para el desarrollo de la presente investigación, permitiendo que sea el primer trabajo para abordar en diagnóstico al Restaurante “La Pradera” en la ciudad de Matagalpa.

Para el desarrollo de esta investigación se definió el siguiente diseño metodológico:

Según el paradigma filosófico

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

En otra palabra, 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.

Cabe destacar, que el paradigma sustenta esta investigación científica, ya que, como investigadores necesitan aclarar la manera de percibir las cosas, utilizando diferentes teorías conceptuales para la toma de decisión, con el fin de mejorar o transformar la realidad, facilitando los medios para que se obtengan 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 El Restaurante La Pradera en la actualidad.

Paradigma positivista

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

De la misma manera, 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 El Restaurante La pradera en el subsistema de retención de recursos humanos, por ende, el método científico, al igual que el método empírico nos ayudara a explicar el porqué de la situación y dar una solución a la problemática que se están enfrentando.

Enfoque de Estudio

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

Enfoque cuantitativo

Es cuando se utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medicación numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población según

(Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2003).

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

Por consiguiente, el estudio es cuantitativo, ya que se procesarán de forma numérica mediante la tabulación de las encuestas realizadas a los trabajadores del Restaurante La pradera, para medir las subvariables sub subvariables de la investigación.

Enfoque cualitativo

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

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

Cabe destacar, que la investigación también tiene elementos cualitativos, ya que se analizó en diferentes ámbitos, subjetiva con opiniones de la entrevista realizada al administrador del Restaurante La Pradera y guía de observación que sirvieron para complementar las ideas y opiniones.

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).

Cabe señalar, el 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 ende, 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, se analizó los desafíos que enfrenta El Restaurante La Pradera en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

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 El Restaurante La Pradera para el mantenimiento de sus recursos humanos en el período 2019.

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 (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

Por lo tanto, 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 procesó y se observó cómo actúan las variables analizadas y como estas se presentan en su contexto natural. Por consiguiente, en el estudio se observó el comportamiento e incidencia de los desafíos que enfrenta El Restaurante La Pradera en el mantenimiento de sus recursos humanos.

Población y muestra

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 se determinó que la población de "El Restaurante La Pradera" ubicada en la ciudad de Matagalpa, posee un número total de 13 trabajadores cuyos brindaron información necesaria que se requirió para la estimación y resultado final.

Muestra

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

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 fue imposible entrevistar y encuestar a todos los miembros de la población debidos a problemas de tiempo, recursos y esfuerzos, ya que al momento de seleccionar la muestra lo que se realizó es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma fue lo

suficientemente representativa para que pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población con una cantidad de 13 colaboradores.

Método de muestreo

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

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

Por lo tanto, en la investigación se usó este método con el fin de hacer un estudio, seleccionado una muestra específica y hallados hallazgos relevantes y de tal manera que se dio solución o respuestas a nuestras interrogantes.

Método probabilístico

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

que la muestra es probabilística y todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. Los elementos muestrales tendrán valores muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el subconjunto nos darán estimados precisos del conjunto mayor (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003).

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

El muestreo de la investigación es probabilístico debido a que el método probabilístico fue un subgrupo de la población en el que todos los elementos tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos. Siendo esenciales en el diseño de la investigación transaccional cuantitativa (encuesta), donde se pretendió hacer estimaciones de variables en la población y esta se midió con un instrumento de medición y se analizaron con pruebas estadísticas para el análisis de datos. Es decir, usamos la fórmula para encontrar la muestra.

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

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

Donde N: tamaño de la población = 13 trabajadores

Z: Nivel de confiabilidad = 1.96

P: Probabilidad de éxito = 0.5

LE: Máximo error permitido = 0.05

(1-P): Probabilidad de fracaso =0.5

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

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

$$n=12.60621971$$

n= 13 cantidad de trabajadores encuestados.

Métodos, técnicas e instrumentos

Métodos

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

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

Método científico

La investigación científica es definida por Tamayo como: " Un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar conocimiento (Sequeira & Cruz, 1994).

El uso del método científico como condición inherente garantiza la cientificidad en la obtención o aplicación del conocimiento y la intencionalidad de la investigación como vía para entender o comprobar los fenómenos que se producen en la realidad.

En la investigación el uso de este método científico ayudo a desarrollar una serie de actividades personales, así como habilidades investigativas, que contribuyo para alcanzar mayores éxitos al Restaurante La Pradera.

Método Empírico

El conocimiento empírico es sinónimo del conocimiento común, se origina y desarrolla a base de la relación o experiencia acumulada por el ser humano, de la relación que establece en su medio, con las demás personas, en la satisfacción de sus necesidades (Sequeira & Cruz, 1994).

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

Este método se llevó a la práctica basándose en la experimentación o en la observación, en este caso evidenciar que nos llevó a poner a prueba la hipótesis planteada en el estudio realizado al Restaurante La Pradera.

Método deductivo

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

El método deductivo se refiere a que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las afirmaciones o ideas, es decir que cuando estas tienen un

resultado verdadero y el método deductivo tiene firmeza, la conclusión será verdadera.

Este método en el estudio nos ayudó a hacer análisis e información recopiladas en temas generales para ser aplicados a los hechos actuales en cada uno de las empresas que realizamos este estudio.

Método inductivo

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

Por lo tanto, es el estudio de los hechos o situaciones que se pueden determinar en conclusiones generales. En donde se utiliza la observación, análisis y clasificación de los hechos, en donde se logra determinar una hipótesis para brindar una respuesta al problema planteado.

De tal manera, que a partir del planteamiento de la hipótesis se usó el método inductivo, ya que se reflejó una problemática de la realidad y por medio del estudio cualitativo se hizo un análisis del mismo, ya que va de lo particular a lo general, de los hechos a la teoría.

Método analítico

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

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

Este método proporciona habilidades como el pensamiento crítico y la evaluación de hechos e información relativa a la investigación que se está llevando a cabo. La idea es que este método nos ayudó a encontrar los elementos principales detrás del tema que estamos analizando, así fue aplicada al momento de operacionalizar las variables.

Método sintético

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

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

En la práctica para poder poner en proceso la síntesis primero realizo un estudio analítico, ya que el análisis nos proporcionó la materia prima para realizar la síntesis, en otras palabras, la síntesis nos proporcionó una hipótesis que se vinculó con los conceptos ya analizados en nuestro estudio, así que este método nos llevó a lo abstracto para así realizar las conclusiones.

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).

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

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

Técnicas y su descripción

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

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

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

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 (Bertha, 2018).

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 se dirigido a los empleados, donde se recopiló la información que se necesitaba, posteriormente se procesó a la tabulación de los datos obtenidos y se graficó para analizar lo obtenido y enfocarlo al objetivo de la investigación. Cabe destacar que las preguntas que se realizó contaron con sus respectivas escalas de esta manera facilitaron su interpretación (ver Anexo 2).

Entrevista

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

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

La entrevista se le realizo al gerente mediante preguntas enfocadas con la temática de investigación, las cuales nos brindaron la información necesaria para realizar su análisis que se realizó en una matriz (ver Anexo N° 3).

Observación

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

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

Este procedimiento se implementado mediante las visitas que se realizaron al Restaurante, cabe recalcar que esta técnica de recolección no se brindó un cien por ciento de la información que se deseaba adquirir, pero si se logró obtener datos y reafirmación proporcionada en la encuesta y entrevista (ver Anexo 4).

Procesamiento de la información

Análisis Cuantitativo

En el análisis de la información se utilizó el programa EXCELL para la elaboración de gráficos obtenido de encuestas realizada a los colaboradores del Restaurante La Pradera, ya que se describió los datos obtenidos de las variables en estudio y posteriormente efectuando el análisis y discusión de resultados.

Análisis Cualitativo

Por consiguiente, se utilizó el programa WORD para la creación de matrices donde se introdujo los indicadores de las variables, mediante la entrevista realizada al administrador del Restaurante la pradera y la observación directas.

II. JUSTIFICACIÓN

El estudio trata de abordar “Los desafíos que enfrentan El Restaurante La Pradera para el mantenimiento de los recursos humanos, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019” producto de la crisis socio-política que está impactando la economía del país, es importante conocer la técnica que utilizaron para adaptarse a los cambios que estas enfrentan para no afectar sus recursos humanos.

Esta temática e investigación surgió con el propósito de conocer los diferentes tipos de estrategias que está utilizando el Restaurante y la manera como estas son puestas en prácticas e identificar cuáles son los factores que interviene para adaptarse a los cambios y sobrevivir en el mercado.

La importancia de este estudio se concentra en conocer y analizar las estrategias que El Restaurante está utilizando a causa de las afectaciones económicas y repentinos cambios que las han obligado a estar en constante evolución, brindando información que puede ser utilizada por otras empresas que están atravesando por situaciones similares.

Finalmente, esta temática servirá a la empresa, ya que les proporcionará diferentes alternativas de mejora buscando siempre la estabilidad de la empresa ante la crisis, a los investigadores enriqueciendo los conocimientos y aumentando la experiencia de tal manera que se pueda establecer de manera apropiada en el campo laboral.

III. OBJETIVO GENERAL

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

III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar los diferentes desafíos que enfrentan El Restaurante La Pradera en el mantenimiento de los recursos humanos.
2. Describir el subsistema de mantenimiento de recursos humanos implementado por El Restaurante La Pradera.
3. Valorar los desafíos que enfrenta El Restaurante La Pradera en el subsistema de mantenimiento de recursos humanos.

IV. DESARROLLO DEL SUB TEMA

Generalidades de la Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es la utilización de los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles. Básicamente, por medio del esfuerzo de otros, los gerentes logran que se hagan cosas que requieren una efectiva administración de recursos humanos (Wayne & Robert, 1997).

Por lo tanto, una organización es eficiente mediante un proceso que permita al personal que labora, sean involucradas de manera objetiva para alcanzar las metas de la empresa, siempre y cuando estén utilizando de manera apropiada diferentes técnicas que permitan a los empleados a incorporarse y mantenerse en la organización.

Dado que en la empresa valora el papel que desempeña el área de recursos humanos en la organización, ya que ayudan a implementar estrategias para promover el desempeño eficiente del personal, debido que las empresas exigen cada vez más personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

4.1. Desafíos que enfrentan las PYMES:

4.1.1. Desafíos del entorno

Desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos, dos de los principales desafíos del entorno son: la administración de recursos humanos a escala internacional y las relaciones que la empresa debe mantener con el sector oficial de cada país (Werther & Davis, 2008).

Son las organizaciones y sus departamentos del personal constituyen sistemas abiertos; de hecho, ambos se ven influido por el entorno dinámico en que operan (Moraca, 2007).

Los autores coinciden que es trascendental conocer que a medida que pasa el tiempo los planes de una estructura organizativa pueden cambiar, de acuerdo a un determinado periodo que puede ser corto o largo. Sin embargo, incorporar una cultura puede ser uno de los retos más difíciles de afrontar, pero con la ayuda de profesionales puede ser más sencillo a cumplir los fines de las organizaciones.

De manera que en la empresa se debe mantener en constante relación con otros países para un mejoramiento en las operaciones, para que haya mejor funcionamiento entre las organizaciones ya sean públicas o privadas, para los desafíos que enfrentar atreves del personal de cada empresa.

4.1.1.1. Desafíos externos

Desde el punto de vista de recursos humanos este obliga a las organizaciones contemporáneas a mantener una visión no sólo a corto o mediano Plazos; las organizaciones modernas deben visualizar y planear a largo plazo. Toda empresa necesita considerar factores macro ambientales. La tarea de los profesionales de la administración del capital humano es responder a estos cambios y ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos (Werther & Davis, 2008).

Por lo tanto, deben de mantener una visión para los empleados y requerir una buena organización para mejorar los resultados adquiridos de los recursos humanos para poder visualizar y planear los factores por la institución para así obtenerse los cambios y alcanzar sus metas.

Sin embargo, en la empresa debe de haber apoyo mutuo entre unos a otros para alcanzar sus objetivos. La administración de recursos humanos debe de tomar

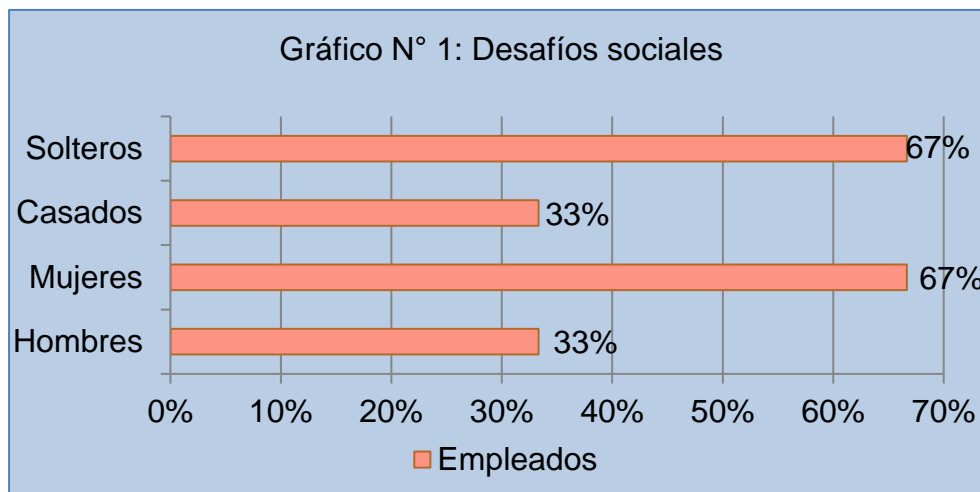
en cuenta al personal de la organización entre los cambios que se hagan para el mejoramiento de las tareas.

4.1.1.1.1. Desafíos sociales

Determina de acuerdo con datos de recientes investigaciones, cuando la fuerza de trabajo es relativamente homogénea, el proceso de identificación con la empresa es más sencillo y “natural”. Cuando la fuerza de trabajo es heterogénea se corre el riesgo de que un sector importante del personal deje de identificarse psicológicamente con la empresa, por “encontrarse sólo de paso” en ella (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, & Schuler, 2007).

Según lo expresado por los autores definen que es cuando el trabajador se adapta a la manera en que se le proporciona su proceso, con la fuerza de trabajo y de labor a lo más sencillo que se pueda dar y la manera en que se le otorga y cuando el personal ya conoce la forma de emplear en la empresa la estructura social, ya que los recursos humanos en cierta manera ha incorporado a la mujer al mundo laboral y se ha dado a conocer en el trabajo para gestionar tanto en lo social para mantener un mejor funcionamiento.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Para conocer las características del Restaurante La Pradera se preguntó a los empleados en cuanto a su estado civil 67% son solteros y 33% casados de los cuales 67% mujeres y 33% son hombres. Lo que coinciden con el administrador que la mayoría son solteros y de ambos sexos.

Los resultados anteriores reflejan que el personal de esta empresa tiene características homogéneas lo que impacta favorablemente el conocimiento organizacional de la empresa, además se observó que se ha incorporado la mujer a la fuerza laboral desafiando los mitos y tabús 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 una posición ventajosa con respecto a 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

Establece que la economía mundial ha pasado de una situación caracterizada por la competencia entre mercados nacionales semi abiertos a una situación de mercados totalmente abiertos, globales he interdependientes, en los cuales se

requiere velocidad, flexibilidad y agilidad para competir y cambiar de mercado o de productos. 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).

De esta manera la economía se va englobando por competencia tanto en lo nacional como internacional se van caracterizando para la competencia en busca de los nuevos productos y las ofertas por lo que se requiere velocidad, flexibilidad y agilidad para competir como se van evolucionando hacia el consumidor y la manera en que van encontrando los nuevos desafíos.

En cuanto a los desafíos económicos en la entrevista al administrador expreso que los ingresos por ventas han disminuido, afectando debido a la contracción de la demanda; lo que ha impedido cumplir a los empleados con algunos beneficios, también en cuanto a los productos han subido bastante y casi no están contando con materia prima, por lo que no están entrando algunos productos al país hemos tenido que sustituirlo con productos similares y creación del mismo.

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.

Por lo tanto, esta empresa enfrenta este tipo de desafío, lo cual, la forma en que se comporta esta variable afecta el desempeño económico y operativo del Restaurante, por ende, busca como gestionar su economía de manera apropiada, en relación a los cambios del entorno a los que está expuesta, ya que, debe tomar decisiones que inciden en los altos costo de producción y en el precio de venta, esto debido al comportamiento de los mercados que están en constante cambios. De manera que el administrador debe prever y plantear estrategias con anticipación

para enfrentar esta problemática, ya que, los desafíos económicos son agentes que no pueden ser controlados.

4.1.1.1.3. Desafío: cambios políticos

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

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

Por consiente los autores Davis y Werther definen que las estructuras del gobierno se van modificando a través de las organizaciones internas. Y el autor Sánchez determina que son las condiciones muy importantes para la población, ya que se va mejorando y viendo la manera en cómo se va organizando las modificaciones que se hacen a través de cada mejora en los niveles de la sociedad.

En cuanto a los desafíos de cambios políticos de acuerdo a la entrevista al administrador expreso que en las políticas tributarias han sido las que más ha impactado a la empresa, debido de a las constantes modificaciones que han tenido. Ya que han tenido que dejar de vender algunos licores que son caracterizado por el Restaurante y también han tenido que implementar productos sustitutos en cuanto a la materia prima.

Los resultados anteriores no muestran una dificultad para la empresa, ya que están afectando el incremento de los impuestos, trayendo consigo deficiencia con los proveedores con respecto al ambiente interno de la empresa puesto a que han

tenido que adaptarse a los cambios proactivos del entorno empresarial sufriendo innúmeros cambios en la producción.

Retomando lo anterior esta variable afecta a la empresa, ya que El Restaurante han tenido que realizar cambios dentro de ella de acuerdo a las políticas que se llevan a cabo, con las condiciones que se van encontrando dentro de las sociedades afectando los canales de distribución, enfatizando al incremento del impuesto, por ende, afecta gran parte de las utilidades de las empresas, debido a que no posee control sobre las alteraciones que se dan en el medio a causa de la crisis socio política que enfrenta el país.

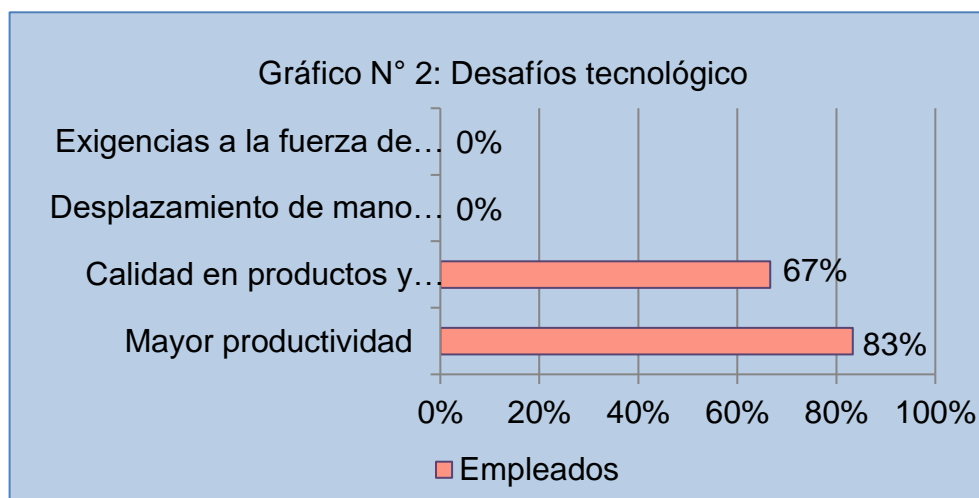
4.1.1.1.4. Desafío: cambios tecnológicos

El cambio técnico o ecológico consiste en una especie de mecanismo que favorece y promueve el crecimiento y desarrollo económico; a su vez, este cambio también tiene como finalidad perfeccionar la calidad de los diferentes productos que conducen al bienestar social. Es importante acotar que los cambios tecnológicos también buscan fomentar la competitividad dentro de un mercado y puede utilizarse como una herramienta de control y poder económico (Rodríguez, 2014).

Son los avances tecnológicos que se utilizan en diferentes industrias afectan directamente el modo de vida y trabajo de las personas. La inteligencia artificial, el manejo de datos y los ambientes virtuales ayudarán 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).

De esta manera los autores coinciden que los cambios tecnológicos consisten en una especie de mecanismo, ya que son de mucha importancia y así fomentan la facilidad el crecimiento y desarrollo económico y el control que se debe de llevar

con la finalidad del mejor funcionamiento para fomentar la competitividad. Por medio de la tecnología han ido trabajando de la mejor manera de cómo se puede tener accesos virtuales en los departamentos de recursos humanos se debe estudiar los posibles efectos.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

A partir de la encuesta realizada a los trabajadores del El Restaurante La Pradera se preguntó que efectos ha causado la introducción de la tecnología en la empresa, en cuanto a mayor productividad un 83%, calidad en productos y servicios un 67% y por lo cual nadie indico la exigencia a la fuerza de trabajo y el desplazamiento de mano de obra. Esto quiere decir que los cambios han sido muy efectivos la implementar de tecnologías al campo laboral, en base a la entrevista realizada al administrador expresaba que los efectos que ha traído la tecnología son positivos debido que la mayoría de las nuevas tecnologías que se han implementado son más rápido y eficiente el servicio a los clientes mejorando la productividad y el tiempo de espera del servicio.

Los resultados anteriores reflejan que la introducción de nueva tecnología han positivo, ya que esto hace que los servicios sean más rápidos y de calidad para los clientes, proporcionado una mejor organización facilitando el orden de los pedidos y el control que se debe de mantener con la finalidad del mejor funcionamiento.

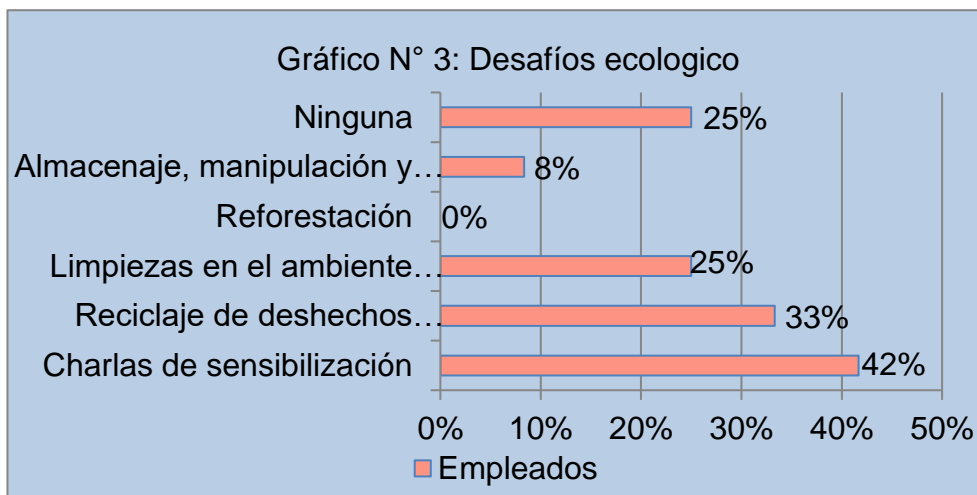
Retomando lo anterior esta variable no afecta este tipo de desafío, ya que en la empresa han venido evolucionando con los cambios tecnológicos, ya que es importante debido a que ayuda al buen funcionamiento y la buena organización que se debe de llevar a cabo ayudando a la mejor para resolver problemas e implementar las nuevas tecnologías que van avanzando para los recursos humanos y se le facilitara un mejor ordenamiento para las empresas y esto ayudara a mantener la mejor calidad que siempre se ha mantenido ante mercado para que sea más rápido el servicio hacia los clientes.

4.1.1.1.5. Desafío: cambios ecológicos

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

Por lo que se podría decir que los autores concuerdan que los cambios ecológicos en las organizaciones se basan como un sistema abierto que se conecta tanto en el ambiente externo como interno para producir distintos cambios ya sea en la estructura general y proactiva.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Como se puede observar en la gráfica que el 42% de los empleados dijeron que se realiza charlas de sensibilización, el 33% se recicla los desechos sólidos, 25% se hace limpieza en el ambiente exterior, el 25% dijo ninguna, nadie indicó que se realicen reforestación, 8% almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes. Lo que coincide con respecto a la entrevista que se le realizó al administrador se obtuvo que las charlas de sensibilización se implementan más por lo que se les da una asesoría por medio de INTUR y se realizan una vez al año jornada de limpieza interior y exterior de restaurante.

Los resultados anteriores no muestran una dificultad para la empresa lo cual refleja que el Restaurante no enfrenta un desafío ecológico debido a que se conecta tanto en el ambiente externo como interno para producir distintos cambios ya sea en la estructura general y proactiva.

Retomando lo anterior la forma que se comporta esta variable no afecta al Restaurante, debido que la responsabilidad con el medio ambiente es una demanda social que está en aumento, por lo que, para la empresa, es esencial debido a que ponen en prácticas diferentes acciones y mentaliza a todo el equipo de trabajo, siendo un aspecto clave que les ayudara a cuidar al máximo generando un beneficio en las empresas.

4.1.1.1.6. Desafíos del sector gubernamental

Es una parte de un todo. De acuerdo al contexto, puede tratarse de un grupo de persona, un conjunto de actividades o una zona de un territorio. Es un término que puede emplearse como adjetivo para referirse a aquello que pertenece a toda la comunidad (Porto & Gardey, 2016).

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

Según lo expresado por los autores nos manifiestan que la administración de recursos humano debe 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.

Desde el punto de vista en el desafío del sector gubernamental en cuanto a la entrevista del administrador expreso que no se ha visto afectado en proyecciones del negocio, debido a que siempre se cumple con el pago de impuesto, con las normas y políticas del ámbito empresarial, en cuanto al seguro social no ha afectado, ya que siempre las nuevas leyes se manejan y se acatan, pero a veces los colaboradores no están conformes con los incrementos del seguro social establecidas por las leyes tributarias de la misma manera no pueden tener a los

empleados sin el INSS aunque a ellos no les parezca tienen que acatar el aumento. Lo que se ha visto afectado en cuanto al costo de la producción debido que los proveedores ahorita se encuentran bastante déficit de materia prima debido que a ellos se le implementan un impuesto de la entrada de la materia prima como por ejemplo los licores importado no están entrando por que ha aumentado el impuesto y a la empresa se les dificulta pagar la tarifa establecida, por ende, se han venido disminuyendo las ventas.

Retomando lo anterior, los colaboradores no se encuentran muy de acuerdo con las reformas que se implementó, pero lo acatan, también en los proveedores tiene deficiencia que están afectando mucho en el incremento en los impuestos entre otros, ya que adopta una perspectiva proactiva, en ocasiones podrá adelantarse a los cambios.

De esta manera el restaurante La Pradera si está enfrentando este tipo de desafío debido al desacuerdo por las nuevas reformas que se ha dado en el país, que también las ventas han bajado debido al incremento de algunos productos y escases de materia prima y por ende la sustitución del mismo, esto hace que la empresa tenga bajas producción en el mercado debido que generalmente en las instituciones públicas se van tomando decisiones de mucha importancia para la empresa para ir ejerciendo el uso y la manera de recurso de cómo poder gestionar el desempeño para lograr una mayor fuerza mutua esto ayuda a que la empresa en el entorno general se ayude a seguir adelante con el desarrollo a través de las políticas públicas.

En cuanto a la discusión de los análisis anteriores El Restaurante la pradera está enfrentando desafíos en el entorno externo como lo son: en los cambios económicos, cambios políticos y el sector gubernamental trayendo consigo dificultad para la retención de sus recursos humanos.

4.1.1.2. Desafíos Internos

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

Actualmente en las empresas se deben organizar de manera en la cual lleguen al propósito de mejorar tomando en cuenta también las necesidades de resolver los desafíos internos de cómo poder administrar las decisiones y el propósito del departamento de administración de capital humano que se puedan tomar entre los sindicatos para darle la información al personal.

Dado que en las empresas 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

Consiste en agregar mayor valor a la organización, el desafío fundamental implica la necesidad de efectuar aportaciones positivas en áreas como el diseño de la estrategia corporativa de la empresa, el uso óptimo del 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).

La administración de capital humano o gestión de talento humano implican varias actividades, como descripción de capital humano, selección, reclutamiento, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento, desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar (Cabrera & Sequeiran, 2017).

Es necesario recalcar que los autores lo definen como agregar mayor valor a la empresas, ya que el desafío implica la necesidad de efectuar aportaciones positivas en áreas como el diseño de la estrategia para mantener un orden y una buena organización para efectuar el desempeño que se pretende llevar con las estrategias y poder aprovechar los recursos en el desempeño, para obtener una mejor innovación de una cultura en los niveles de alto desempeño también el talento humano, las orientaciones, la motivación de las personas y la remuneración en la empresa.

En cuanto a los desafíos de la administración de capital humano en la entrevista al administrador expreso de que ha incrementado la competencia, ya que se están abriendo nuevos negocios y eso también afecta porque la economía esta mala y el nivel de las ventas han bajado trayendo consigo la reducción del personal o el trabajador ha decidido emigrar a otro país, lo que han tenido que reestructurar o planificar estrategias para seguir en el mercado buscando siempre como mejorar la atención a los clientes y la calidad de los servicios.

El resultado anterior nos muestra una dificultad para el Restaurante La Pradera, debido a que ha sufrido innumerables cambios o reestructuraciones en cuanto al personal, lo que es un reto el alcance de los objetivos tanto a la empresa como individuales del trabajador, implementando nuevas tácticas para mejorar el servicio y la atención al cliente.

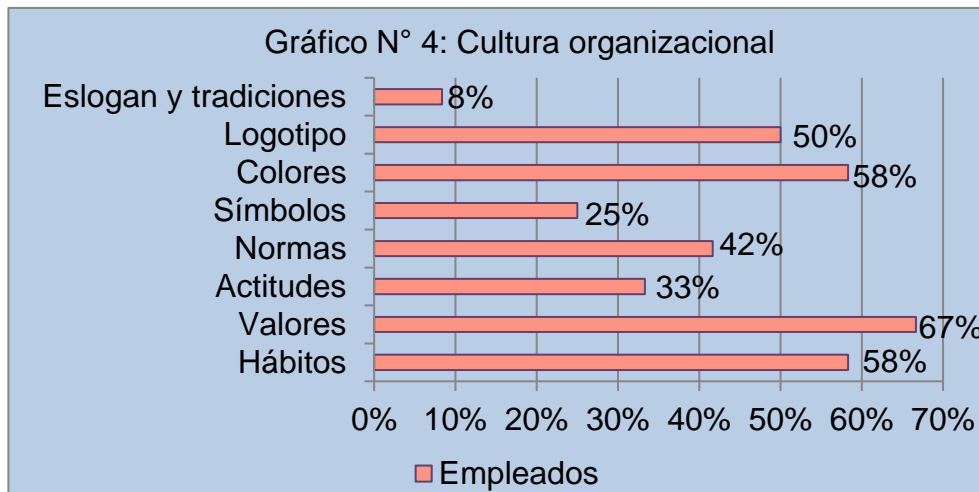
Considerando lo anterior y la forma que se comporta esta variable El Restaurante está enfrentando cambios, ya que puede afectar el desempeño y operativo de la empresa debido a que buscan la creatividad que debe de tener el personal la comunicación y la manera de poder colaborar con actividades que se le puedan asignar, esto quiere decir que se puede lograr un mejor desempeño aprovechando las oportunidades y que tengan una motivación en la labor para mayor productividad mejorando la atención y servicio al cliente.

4.1.1.2.2. Desafíos de la cultura organizacional

Es el entorno, el ambiente que se respira en una organización. Hay empresas que tienen “buen ambiente” y otras que lo tienen “malo”. Se piensa que poco se puede hacer para modificar los factores que conforman el clima laboral; pero, son muchas las medidas que pueden tomarse para mejorarlo (Werther & Davis, 2008).

Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica (Loren & Rodriguez, 2012).

Según lo expresado por los autores coinciden que los cambios que tiene el área de recursos humanos por la globalización hasta cierto punto afectan 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 encuesta a empleados.

Para conocer la cultura organizacional del Restaurante La Pradera se preguntó a los empleados que elementos de la cultura organizacional están presentes en la empresa, en cuanto a los valores 68%, colores 58%, hábitos 58%, logotipo 50%, normas 42%, actitudes 33%, símbolos 25% y en eslogan y tradiciones 8%, Lo que coinciden con el administrador que los empleados tienen que adaptarse a la cultura de la empresa, tratarse con respecto, las vestimentas, la forma como se dirige al cliente entre otros aspecto, tienen que adaptarse a las costumbres del restaurante. En observación directa se pudo constatar cada uno de los elementos de la cultura organizacional están presente en el restaurante.

Los resultados anteriores, refleja que el personal de este Restaurante tiene presente cada uno de los elementos de la cultura organizacional lo que impacta favorablemente el conocimiento organizacional de la empresa, además que se observó se puso afirmar que la empresa posee una cultura organizacional estable.

Por lo tanto, esta empresa no enfrenta este tipo de desafío, ya que se sujeta a los cambios lo que le da una posición ventajosa con respecto a la competencia y esta cultura puede cambiar lentamente excepto en casos de crisis como la de hoy en día, es importante resaltar que el empleador hace sentir a su trabajador parte fundamental de su empresa y esto hace que la convivencia sea más fuerte.

4.1.1.3. Desafío de la productividad

Es una medida económica que calcula cuantos bienes y servicios que han producido por cada factor utilizado (trabajo, tiempo, costes, entre otros.) durante un periodo determinado (Sevilla, 2017).

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

Es necesario recalcar que los autores concuerdan 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.

En cuanto al desafío de la productividad en la entrevista realizada al administrador se le pregunto cómo mide el desempeño de los trabajadores por metas, por tiempo, por funciones lo cual nos expreso que por ningunas de las opciones mencionada en dicha entrevista, ya que se mide por las quejas o sugerencias de los clientes porque es un negocio que la mayoría de los clientes son estables si los atendió mal el mesero, el cliente se queja del mesero que no lo atendió bien o estuvo mal el servicio, entonces es en cuanto a la satisfacción del cliente que se mide el desempeño del empleado.

Los resultados anteriores muestran una dificultad, ya que el éxito de una empresa está en el nivel de productividad debido a los objetivos individuales que se proponen el personal para lograr ser eficiente y así tener mayor productividad y esto logra que la organización sea más competitiva con las otras.

Señalando lo anterior la empresa está enfrentado este tipo de desafío, ya que no mide el desempeño de sus trabajadores de forma correcta y deberá replantear estrategias para mantener a su recurso humano y su productividad de la mejor manera, ya que es un sistema abierto que se ajusta los cambios así poder mantener la empresa a pesar de las circunstancias que estas enfrentan actualmente.

En base a la discusión de los resultados anterior El Restaurante La Pradera está enfrentando desafíos en el entorno interno como lo son la administración de recursos humanos y la productividad dificultando el desempeño y la motivación hacia al personal, ya que los colaboradores son el pilar de toda empresa y de ellos depende que estén a flote.

Lo anterior refleja que El Restaurante La Pradera se ve afectada en cuanto al desafío interno de la administración de capital humano y la productividad del trabajador.

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 (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

Se podría decir que son todos los servicios que brinda el empleador a sus colaboradores 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.

Actualmente muchas empresas 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 empleado que reciba sus prestaciones no pensara en abandonar la organización fácilmente.

4.2.1. La remuneración

Es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo (Chiavenato I. , 2009).

Es un proceso de intercambio, en el cual, por una parte, la organización espera obtener trabajo y, por la otra, la persona espera recibir una compensación por su trabajo. 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 (Chiavenato I. , 2007).

Es necesario recalcar que los autores concuerdan que 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.

Cabe destacar que las remuneraciones son aquellos servicios prestados a una determinada empresa o institución ya sea con los esfuerzos físicos o mentales que presta el empleador se van desarrollando las condiciones necesarias esta se deberá de pagarle con dinero o con especie están evaluadas a pagarse ya sea

mensual quincenal o anual en las organizaciones, siendo así que son pocas las empresas que implementan la remuneración como una manera de motivar e incrementando la producción de las organizaciones.

4.2.1.1. La remuneración económica directa

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

Es cuando la paga de cada empleado la recibe en forma de salario, bonos, premios y comisiones. Representa el elemento más importante, y es la paga que el empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que prestan durante determinado tiempo (Olivera, 2014).

Según los autores coinciden con la remuneración económica directa se van conformadas a través de los salarios, bonos, premios y comisiones ayudando al trabajador a que sean elementos muy importantes que les ofrece las organizaciones por la realización de las labores.

A partir de la encuesta realizada a colaboradores del Restaurante La Pradera se obtuvo que reciban una remuneración directa, ya que es en forma de salario o sueldo un 100%, lo que coincide con el administrador debido a que él nos expresaba que brindaba el salario básico y sus prestaciones a cambio de los servicios que presta a la empresa (ver anexo N°5).

El resultado anterior refleja que el personal recibe una remuneración monetaria a cambio de los servicios que proporciona el Restaurante.

Cabe recalcar, que la empresa no enfrenta este tipo de desafío, ya que les brindan remuneraciones por los servicios prestados, ya sea con los esfuerzos físicos o mentales que presta el empleador se van desarrollando las condiciones

necesarias esta se deberá de pagarle con dinero o con especie están evaluadas a pagarse ya sea mensual quincenal o anual en las organizaciones, siendo pocas las empresas que implementan la remuneración como una manera de motivar e incrementando la producción de las organizaciones.

4.2.1.1.1. 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 prestan durante determinado tiempo (chiavenato, 2007).

El salario o sueldo es la remuneración recibida por una persona como pago por su trabajo. De esta forma el empleado puede beneficiarse de su contribución en tiempo y esfuerzo a la empresa que lo controla y ver traducida esa aportación en términos monetarios (Caballero, 2018).

Según los autores coinciden que el salario es el pago o fuente de ingreso que el trabajador 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.

En cuanto el parámetro que utiliza la empresa para estipular los salarios el administrador, en la entrevista nos expreso que se basa a las responsabilidades en la empresa y la demanda del cargo. Puesto a que cumplen con políticas de salario establecidas por la ley, es decir siempre acorde al salario mínimo establecido, de igual manera con respecto a cada función y cargo, en los cuales va de la mano la experiencia en el campo lo cual se pudo reafirmar a través de la encuesta realizada a los trabajadores en el grafico anterior.

El resultado anterior nos muestra que los colaboradores reciben un pago que le proporciona el empleador al trabajador, en función del puesto que ocupa y su

retribución en tiempo y esfuerzo a la empresa, lo que se ve traducida de forma monetaria.

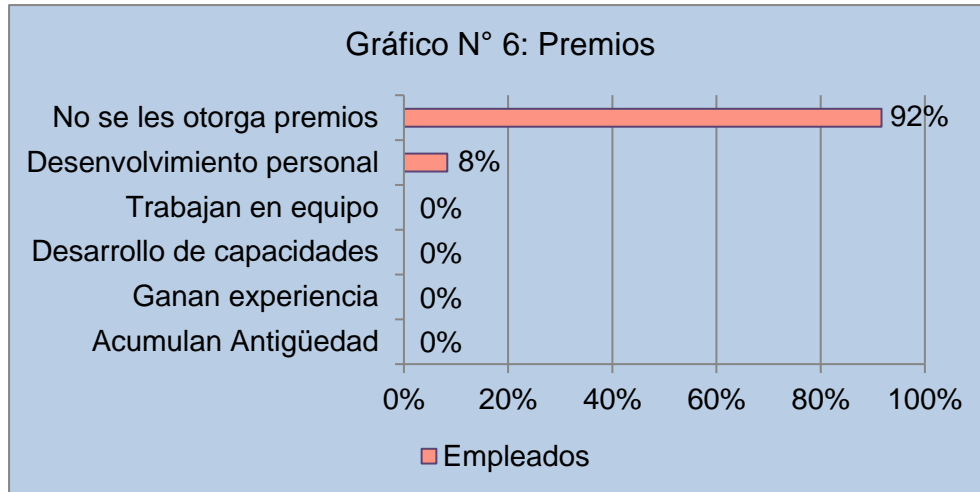
De la forma que se comporta esta variable no afecta al Restaurante, ya que cumplen con el pago de un salario por las labores que desempeña cada persona que contratan, a su vez se ajustan a las leyes laborales por su misma cavidad financiera y acorde al cargo que desempeñan.

4.2.1.1.2. Premios

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

Es la recompensa, galardón o remuneración que se da por algún mérito o servicio (Villa, 1999).

De esta manera los autores coinciden que es una recompensa o retribución que se les reconoce ya sea por antigüedad o por mérito y servicio que se le proporciona al colaborador, ya que es una manera de alentarle por su compromiso, experiencia, habilidades y reconocer su esfuerzo.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Tal como nos muestra el gráfico, encuesta realizada a los trabajadores el 92% contestó que no se les otorgan premios, por otra parte un 8% expone que lo premian por desarrollo personal y en las otras escalas nadie indicó, lo cual coincide con el administrador, ya que nos expresa en la entrevista que no premian a los trabajadores lo que les brindan a sus trabajadores es la bonificación por días festivos o de mayor demanda, ya que es una forma que ellos han implementado para motivar a su personal.

Los resultados anteriores muestran una dificultad para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos tanto organizacionales como individuales del trabajador, ya que el premiarlo conlleva a que aprecias el trabajo que ellos realizan día a día, debido alienta la superación técnica y profesional, la dedicación y el compromiso.

Retomando lo anterior esta variable afecta al Restaurante, ya que existen diferentes formas de premiar al trabajador ya sean tangibles o intangibles, siendo de suma importancia el motivar al colaborador, ya que aumentara sus capacidades o esfuerzo. Trayendo consigo un impacto positivo, aumentando la productividad y creando competitividad.

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, & Bush, 1995).

Queda definido que los autores lo determinan como un vendedor que le pagan por porcentaje de los logros medibles, ya que solamente los planes de comisiones ofrecen recompensas y riesgo a los que asumen los dueños independientes, por el desempeño que el trabajador logre obtener mensual.

A partir de la encuesta realizada a los empleados del Restaurante se les pregunto qué tipos de comisiones recibían los cuales el 100% contesto que no reciben ningún tipo de comisiones. Lo que coinciden con la entrevista al administrador debido a que expreso que no aplica comisiones a los trabajadores, ya que solo están sujetos a un salario fijo (ver anexo N° 6).

Los resultados anteriores reflejan que el personal de esta empresa no trabaja por comisiones, ya que las comisiones se pagan solo por logros medibles o generalmente por volúmenes de venta.

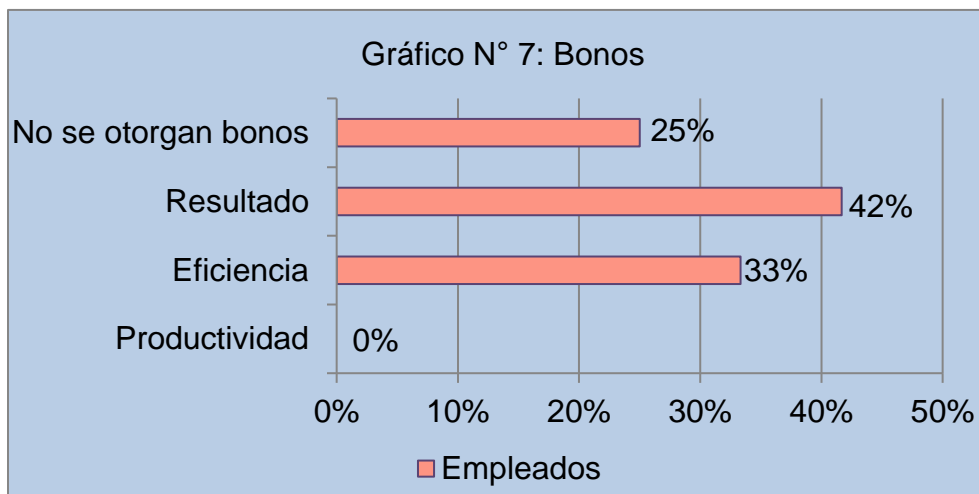
Por ende, como se comporta esta variable no afecta al Restaurante, ya que las comisiones es un porcentaje sobre el precio de venta de un producto y son pocas las empresas que trabajan por comisiones, ya que por lo general no mantienen un personal estable debido a que suelen desmotivarse porque se les hace difícil lograr obtener las metas propuestas por la empresa, lo que crea de satisfacción a los colaboradores y deciden renunciar.

4.2.1.1.4. Bonos

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

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).

Según los 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 esta manera a los empleados le proporciona seguridad a su salario básico.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

En base a la encuesta a los empleados del Restaurante se les pregunto por qué razón reciben bonos los cuales el 42% dijeron que en base a los resultados y 33% por eficiencia en el trabajo, un 25% contestó que no se le otorgaba bonos y nadie indico que se podría dar en base a la productividad, lo cual tiene relación con la entrevista realizada al administrador, ya que nos expreso que solo se les brindan bonificaciones por días, con mayor demanda como los 30 de mayo, 14 de febrero y en navidad no es tanto como premio si no como una bonificación adicional por los días con mayor productividad al igual se les da una canasta navideña por el cierre del año trabajado.

Los resultados anteriores reflejos que son pocos los empleados no se le otorgan bonos y que la mayoría reciben en base a los resultados y eficiencia en el trabajo, lo que conlleva a que solo se les brinda por días de mayor demanda y que se le entrega año con año en recompensa al buen trabajo realizado.

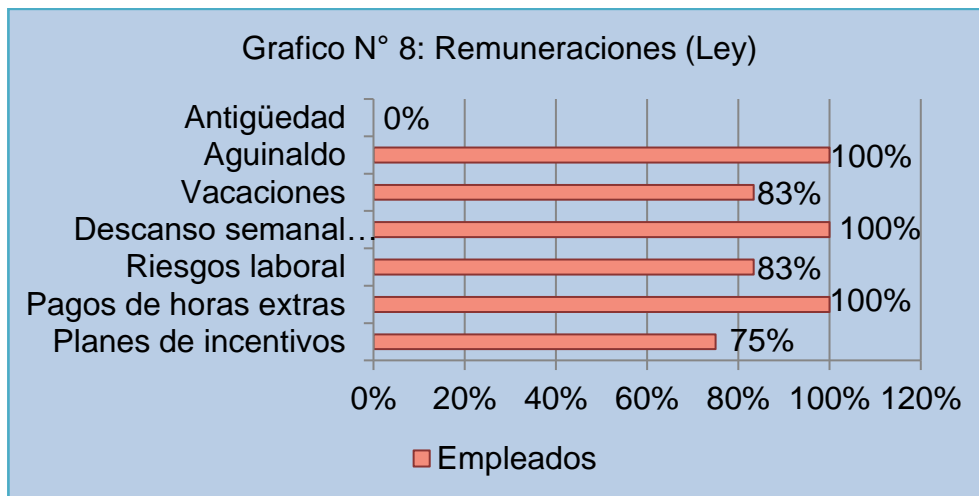
De forma que se comporta esta variable no afecta a la empresa, ya que es un incentivo que complementa el salario básico y tiene la ventaja de pagar más a los empleados por esforzarse con el fin de elevar la producción y mejorar el rendimiento, siendo así un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible del trabajador.

En cuanto a la discusión de los análisis anteriores El Restaurante la Pradera está enfrentando desafíos en la remuneración económica directa en cuanto a premios se refiere, ya que la implementación se podría realizar de manera tangible e intangible para mayor productividad y desenvolvimiento de colaborador.

4.2.1.2. La remuneración económica indirecta

Es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo del trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización (chiavenato, 2007).

De esta manera la remuneración económica 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 encuesta a empleados.

A través de la encuesta a los empleados del Restaurante preguntó qué tipos de remuneración indirecta reciben los cuales nadie indico antigüedad, 100% aguinaldo, los cuales el 100% descanso semanal remunerado, un 100% pagos de horas extras, 83% vacaciones, un 83% riesgo laboral y un 75% planes de incentivos. Lo cual coinciden con el administrador que expreso que les brinda a los empleados

todas las remuneraciones indirectas establecidas por la ley como lo es el pago de horas extras, aguinaldo, descanso remunerado entre otros.

Los resultados anteriores no muestran dificultad para el Restaurante puesto a que cumple con la mayoría de remuneración indirectas establecidas por la ley y los beneficios monetarios ofrecidos por la empresa.

De acuerdo a lo anterior, el Restaurante no afecta esta variable debido a que cumple con estrategias de remuneración justas que alcance un equilibrio interno dentro de la organización y así conservar sus recursos y motivación hacia al trabajador.

4.2.1.2.1. Por ley:

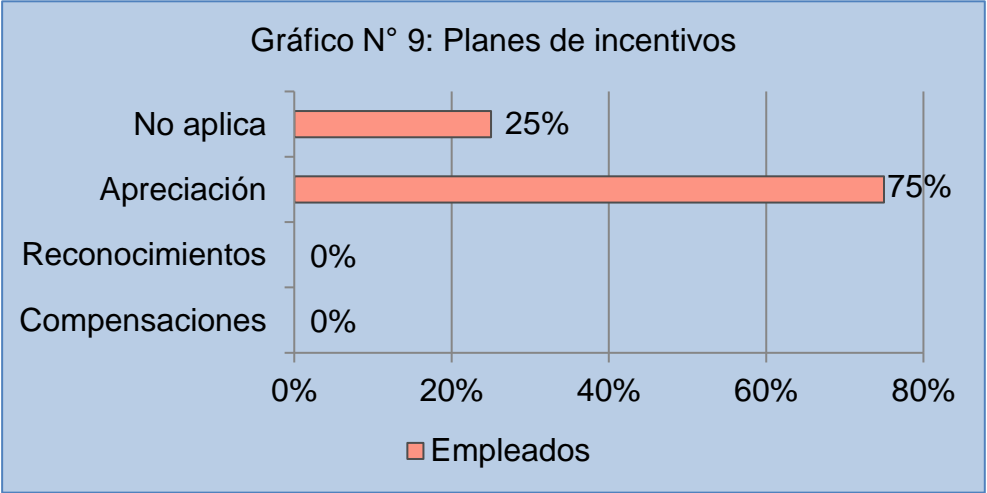
a) Planes de incentivos

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

Incentivos (estímulos) son los pagos realizados por la organización a sus participantes (salarios, precio, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, entre otros.) (Chiavenato I. , 2007).

De acuerdo con los autores concuerdan que los planes de incentivos es estimular el desempeño de la actividad laboral, pero varían los planes, ya que existe diferente manera de motivar al empleado para que realicen su mayor esfuerzo y de

esta manera aumentar los resultados como consecuencia de su trabajo y brindarle oportunidad de crecimiento, seguridad en el empleo al colaborador, logrando la satisfacción en el puesto de trabajo. Permitiendo a la empresa captar y conservar los mejores recursos manteniendo buenas relaciones con sus empleados.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Tal como nos muestra el gráfico, encuesta realizada a los trabajadores se preguntó qué tipos de incentivos utiliza la empresa para motivar y retener al personal los cuales el 75% apreciación y el 25% dijeron que no aplica, con los dos ítems restantes nadie indicó nada, lo cual coinciden con la entrevista al administrador expreso que no cuenta con un plan de incentivo debido que la estimulación del trabajador se realiza de forma verbal y por conciencia de los clientes.

Los resultados anteriores no muestran dificultad para la empresa, ya que de manera verbal busca como motivar, captar y conservar los mejores recursos manteniendo buenas relaciones con sus empleados y estimular del desempeño de la actividad del colaborador.

De la forma como se comporta esta variable no afecta debido que el Restaurante no cuenta con un plan de incentivo de manera tangible, pero si cumple con ello de forma intangible, siempre enfocándose en alcanzar los objetivos de la

empresa. Brindando una serie de beneficios a los trabajadores, en especial a las lucrativas, ya que motiva a sus colaboradores al dar el máximo de sí mismos y elevar el proceso de producción.

b) Horas extra

También llamadas horas extraordinarias son el tiempo adicional que un empleado dedica a sus actividades laborales más allá de sus horarios habituales (Perez & Julian, 2018).

El código laboral de Nicaragua en su arto. 57 expresa que “El trabajo que se realice fuera de la jornada ordinaria constituye horas extraordinarias, pero no así aquellos trabajos que se realice para subsanar errores imputables al trabajador. El trabajo extraordinario es el que se realiza en los séptimos días, feriados nacionales y asuetos decretados. No se puede 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, 2014).

Dentro de este contexto ambos autores coinciden que las horas extras son horas o jornadas extraordinarias que un trabajador en su sitio de trabajo se dedique a hacer tareas extras o completar actividades que se pudieron hacer en el período normal de trabajo, ya que es un tiempo adicional que el empleado debe compensar. Pueda ser vista como una recompensa para alguien que necesita mejorar su salario y se compromete espontáneamente a resguardar esa necesidad en días como: feriados, asuetos decretados, sábado, domingo o en horarios de baja disponibilidad esta no incluye tardanza o impuntuales, ya que tendrán que compensarlo.

En cuanto, al indicador de horas extras, se preguntó a los empleados en que circunstancia la empresa requiere que los trabajadores realicen horas extras, lo cual contestaron el 100% que se realiza al cumplimiento de actividades, con los dos ítems restantes nadie indico nada. Lo cual coinciden con la entrevista realizada al

administrador expreso que Si se les pagan sus horas extras todo a lo establecido por ley (ver anexo N° 7).

Los resultados anteriores reflejan que el colaborador realiza horas extra al cumplimiento de tareas, ya que es un tiempo adicional que el empleado deberá realizar después de su jornada laboral en días como: feriados, asuetos decretados, sábado, domingo.

Retomando lo anterior y la forma que se comporta esta variable de hora extra no afecta al Restaurante debido a que se evitan de tener que contratar a otra persona para que cumpla esas responsabilidades, con todas las cargas sociales que implican contratar a cada trabajador, por lo que le solicita al trabajador horas extras para cumplir con actividades, ya que surgen de manera eventual u ocasional para atender imprevistas o trabajos de emergencias siempre y cuando al no excederse por lo que está estipulado por el código laboral.

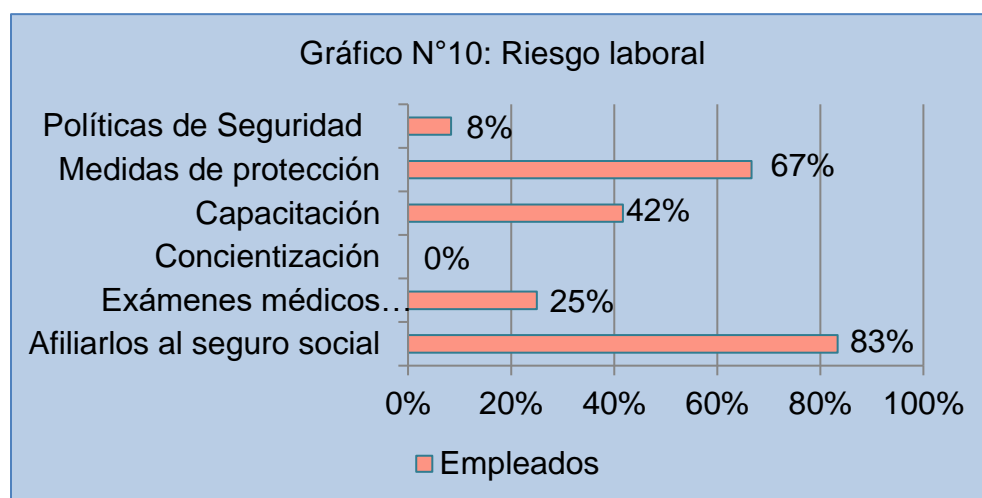
c) Riesgo laboral

El código laboral de Nicaragua en su arto. 320 expresa que cuando un trabajador no está 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, 2007).

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, & Schuler, 2007).

De esta manera ambos autores coinciden que es una prevención que ayudará a evitar futuros riesgos laborales por el hecho de que su implementación auxiliara a eliminar accidentes de trabajadores, enfermedades profesionales y facilita el trabajo en condiciones seguras y así cumplir con las normas o leyes establecidas por el código laboral y ley 618, evitar posibles sanciones ya que busca como incorporar tácticas para mejorar la gestión de la empresa y motivación de los empleados, aumentando la productividad.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados del restaurante La Pradera se obtuvieron las siguientes respuestas, afiliación al seguro social 83%, medidas de protección 67%, capacitación 42%, exámenes médicos ocupacionales 25% que las medidas de protección de la política de seguridad fueron de un 8%, nadie indico concientización. Se puede considerar que no existe política lo que si presenta que el personal está capacitado y afiliado al seguro social que tiene en el Restaurante. Lo cual en la entrevista que se le realizo al administrador nos revelo que no existe política de protección para el personal, pero si cuentan con capacitaciones para la prevención de incendios, en cuanto a la observación directa

se pudo constatar que cuentan con las medidas de protección y concientización hacia el personal.

En cuanto a los resultados anteriores se refleja que se cuenta con las medidas preventivas de los peligros que puedan ocurrir en el trabajo y las capacitaciones que presenta el Restaurante como se les puede dar uso a las herramientas en el área de trabajo como cuidar al personal y darle bienestar de acuerdo a la seguridad social que presta la empresa esta cumple con las leyes al estar todos sus trabajadores asegurados y que se les pueda brindar las medidas de protección en su empleo y las capacitaciones que deben de tener en cuenta el personal esto le contribuye al personal que se sienta seguro con la eficiencia que les presta la empresa.

Por consiguiente, la manera como se refleja esta variable el Restaurante no enfrenta este desafío debido que cumple con las normas o leyes establecidas por el código laboral y ley 618 a su vez evitar posibles sanciones, ya que contemplan medidas preventivas de peligros, puesto al gran número de accidentes que se presentan por no prevenir los riesgos que conlleva la realización de ciertas tareas siendo el empleador el responsable directo de lo que ocurre dentro de la empresa, ya que debe cuidar, velar para garantizar el buen funcionamiento así como la salud y calidad de trabajo.

d) Descanso semanal remunerado (7mo día)

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

La finalidad de los descansos remunerados es que los trabajadores puedan recuperar las energías desgastadas durante la semana laborada y destinen tiempo

para sí mismos y sus familias, así como el reconocimiento de determinados días en función de las festividades o acontecimientos por feriados. Estos días de descanso son retribuidos con la remuneración equivalente a los ordinarios días de trabajo (Toyama & Vinatea, 2016).

Es significativo que autores se preocupe por conceder al trabajador descanso para recuperar energía desgastada después de una semana laborada, ya que es un derecho de todo empleado como lo rigen la ley de código laboral con goce de salario. Cuando se trata de feriado o asuetos decretados ese día de descanso son retribuidos en el salario equivalente al ordinario día de laboral.

Mediante la aplicación de encuesta se obtuvo que 100% obtener el descanso durante la semana y nadie indico que lo adquiere en los fines de semana. Esto indica que el descanso de los trabajadores se obtiene una vez la semana, lo cual concuerda con la entrevista, ya que expreso que se les brinda durante la semana debido que los fines de semanas se les dificultan debido que es cuando más movimiento en el trabajo y se les brinda más servicio a los clientes (ver anexo N° 8).

Los resultados demuestran que en la empresa cumple con el descanso remunerado de acuerdo al código laboral de Nicaragua en su arto. 64, ya que el trabajador disfrutar de su día de descanso durante la semana.

Desacuerdo con lo anterior, esta empresa no está enfrentando a este tipo de desafío, ya que cumplen con el descanso semanal remunerado puesto que exista un mayor desempeño en las labores establecidas debido es necesario un descanso remunerado para que los trabajadores se integren a sus labores con energías.

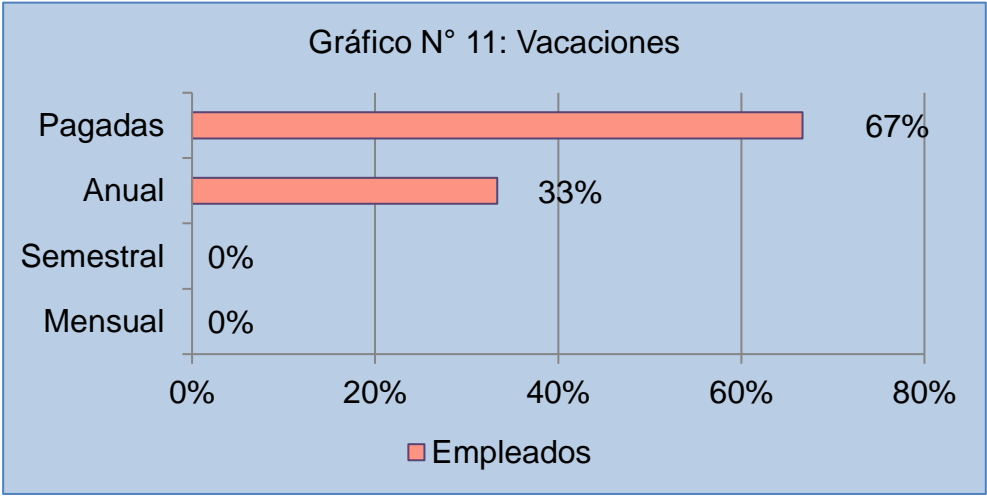
e) Vacaciones

El código laboral de Nicaragua en su arto. 76 expresa que Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de quince días de descanso continuo y remunerado en

concepto de vacaciones por cada seis meses de trabajo interrumpido al servicio de un mismo empleador. Los trabajadores del Estado y sus instituciones disfrutaran de vacaciones con goce de salario. Es obligación de los empleadores elaborar el calendario de vacaciones y darlo a conocer a sus trabajadores (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 (Dessler, 2009).

Es decir que las vacaciones son días de descanso proporcionado por la empresa y establecido por la ley del código laboral cada seis meses, en el cual el trabajador ocupa para dedicarse a hacer actividades que están fuera de la rutina diaria de trabajo y disfrutaran de vacaciones con goce de salario.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

La mayoría de las personas encuestadas se obtuvo que un 67% las vacaciones son pagadas y un 33% es anual, con los dos ítems restantes nadie indico nada. De acuerdo a la entrevista al administrador le expresaba que en el área de cocina en su mayoría son pagadas por decisión propias del trabajador y puesto también por el cargo al que pertenece, en cuanto al área de mesa y caja se les brindan anual (decantada) y pagadas.

Los resultados anteriores demuestran que los empleados de esta empresa cuentan con vacaciones pagadas o descansadas de acuerdo al puesto y por autoría propia, debido que pueda tomar su jornada laboral con mayor fuerza y eficacia y son días de descanso proporcionado por la empresa y establecido por la ley del código laboral ya sea de forma financiera o descansadas cada seis meses.

Retomando lo anterior esta empresa no enfrenta este tipo de desafío, ya que actúa como un sistema abierto que se pueda ajustarse a que los trabajadores retomaran su día de descanso, ya que es obligatorio que todos los trabajadores tengan derecho a este descanso remunerado y establecido por ley, lo cual hace que el trabajador tome un descanso para tomar su jornada laboral con mejor manera y mayor fuerza. Pero en ocasiones son pagadas las vacaciones.

f) Aguinaldo

Es una remuneración que recibe el trabajador más allá de los doce salarios mensuales que obtiene al año por lo general se trata de un salario extra específicamente un pago adicional que un empleador realiza a su empleado (Peréz & Gardey, 2017).

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).

Según lo expresado por los ambos autores concuerdan que es el salario adicional o incentivo que se les brinda más allá de los doce sueldos mensuales, ya que es una manera de motivar al personal para que trabaje más y produzca mejor correspondiente al periodo de tiempo laborado.

Mediante la aplicación de encuesta se obtuvo que un 100% de pago de aguinaldo sea anual, con los dos ítems restantes nadie indico nada, lo cual coincide con la entrevista al administrador el cual expresaba que se les brinda el aguinaldo de forma anual al personal y lo establecida por la ley (ver anexo N° 9).

Los resultados anteriores muestran que el Restaurante le brinda remuneración al trabajador más allá de los doce salarios mensuales que obtiene al año, debido que es el salario adicional que tiene la obligación la empresa de pagar el empleador a sus trabajadores después de un año de trabajo continuo.

Se comprende que en la empresa no enfrenta este tipo de desafío debido que la empresa les brinda su remuneración cada año, ya que es una manera de motivar a los empleados y lo ven como estrategias que generan que los trabajadores produzcan resultados, con eficiencia, calidad e innovación, así como la satisfacción y compromiso con el empleador. Con esto se busca, mantener buena convivencia interna y hacer más eficiente la productividad realizando el pago salarial adicional, ya que es una manera de motivar al personal.

g) Antigüedad

Se hace referencia al tiempo que ha trabajado un empleado en una empresa tiene relación con su experiencia en un sector determinado en mayoría de las empresas los periodos de antigüedad suelen contabilizarse a cada uno de los trabajadores y se le incrementa el salario (Navarro, 2017).

La antigüedad laboral se refiere a la duración del empleo o servicio prestado por parte de un trabajador. Por ejemplo, un empleado que ha estado trabajando para la empresa tan solo 3 años. La antigüedad puede ser utilizada para justificar la concesión de las asignaciones de elección de trabajo en donde los trabajadores más antiguos son recompensados con la posibilidad de elegir sus horarios como

recompensa por el largo plazo de servicios prestados. La antigüedad laboral empieza a contabilizarse a partir del primer contrato (Werther & Davis, 2008).

Según los autores concuerdan 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 empleado con más años en la empresa tiene la dicha de ser recompensado con este beneficio.

En cuanto a la gráfica de la encuesta realizada se preguntó que si recibe pago por años de antigüedad laboral lo cual respondieron lo siguiente el 100% de los trabajadores afirman que no se les paga antigüedad en cambio el restante dijo que no afirman se le paga antigüedad. Con respecto a la entrevista realizada al administrador expreso que no se les otorga el pago de antigüedad a los colaboradores (ver anexo N° 10).

De acuerdo a los resultados anteriores esta empresa no les brinda antigüedad a los colaboradores, ya que un empleado que ha estado trabajando por muchos años a la empresa es recomendable que les proporcione el pago antigüedad por finalización de servicios prestado.

Retomando lo anterior esta empresa está enfrentando este tipo de desafío, ya que no les otorga antigüedad a los trabajadores, sin embargo, desde el primer contrato empieza la contabilización es decir un incremento salarial como complemento personal, este ingreso es un extra que ayuda al empleador como motivación de todo su esfuerzo ya sea remunerado o brindándole la posibilidad de elegir sus horarios como recompensa por el largo plazo de servicios prestados.

4.2.1.3. Voluntaria

h) Servicios sociales

Pueden englobarse en guarderías infantiles, agencias de cuidados a personas de tercera edad, programas de conocimiento por gastos por reubicación, integración o provisión de fenómenos sociales y suplementos de los servicios de la comunidad (Werther & Davis, 2008).

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

De acuerdo con ambos autores expresan que son un medio indispensable financiado por la empresa para estimular y proteger la fuerza del trabajo brindando servicios sociales como: guarderías infantiles, agencias para el cuidado adultos de la tercera edad, gastos de reubicación por fenómenos sociales entre otros.

De acuerdo con la encuesta realizada a los empleados del Restaurante se obtuvo que el 100% de los trabajadores respondieron que no presta con ningún servicio el, con los cinco ítems anteriores nadie contestó que recibe algunos de los beneficios expuesto en la escala. De acuerdo con la entrevista realizada al administrador expuso que trabajadores no cuentan con servicio social (ver anexo N° 11).

De acuerdo a los resultados esta empresa no presta una serie de beneficios para los trabajadores, ya que no les garantiza un beneficio o servicios sociales debido que son un medio indispensable de complemento y apoyo, proporcionado y financiado por la empresa para estimular y para mantener la fuerza de trabajo a los empleados que se sientan motivados y seguro, lo cual es un factor importante para

el trabajador y más que esta empresa cuenta con una rotación en el horario del trabajador.

De acuerdo a lo anterior esta empresa está enfrentando dificultad en este desafío de seguridad social, ya que posee una alta rotación en los empleados y esto afecta a la empresa tanto en la productividad, debido que no cumple con los beneficios que debiera de prestar la empresa, ya que les ayudaría a los trabajadores a sentirse más seguro en cuanto a los que realizan horario nocturno sería bueno que recibieran un viático para sustentar el pago del transporte y así se sientan motivados y así mismo disfruten de las oportunidades que le ofrecería de acuerdo a sus labores que desempeñe en la empresa.

En cuanto a la discusión de los resultados anteriores El Restaurante La Pradera está enfrentando desafíos en la remuneración económica indirecta como lo son la antigüedad y los servicios sociales (voluntaria), ya que la ejecución de las subvariables antes mencionadas les traerá beneficio al empleado y al empleador. Debido que se puede ofrecer de manera monetaria o brindarle al trabajador beneficios como: elección de horario de trabajo preferido, formulación de nuevos empleados, solicitud de tiempo de vacaciones entre otros, ya que es una manera de reconocer el talento y la fidelidad de sus empleados con condiciones como brindarle viático como un servicio social al empleador que se encuentre en el turno nocturno.

4.2.1.4. Extraeconómica

Son 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).

De esta manera se considera que las políticas de recursos humanos son estatutos que ayudan a la organización de acuerdo con metas determinadas, por lo tanto, es una forma de medir al personal para lograr sus objetivos y de esa manera exista un mejor desempeño tanto para la empresa como para el empleado en su jornada laboral.

Hoy en día las empresas cumplen con las políticas de recursos humanos, ya que tener reglas les permite que sus empleados tengan claro el funcionamiento de la empresa por lo cual se tienen que regir por normas, que estén bien organizadas y se cumplan.

4.2.1.5. Relativa al ambiente de trabajo:

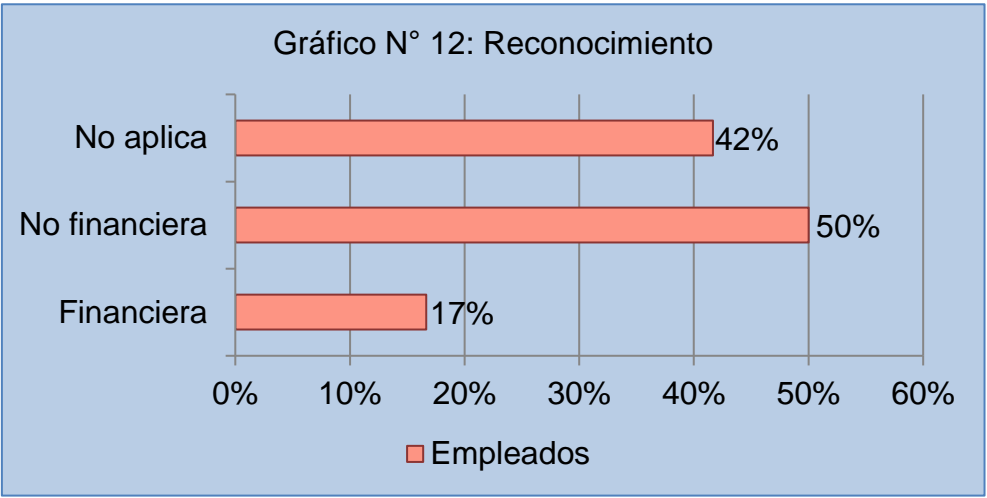
a) Reconocimiento

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

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

Cabe señalar que los autores tienen contextos diferentes, pero concuerdan en que son reconocimientos o recompensa por el esfuerzo adicional proporcionado por la empresa, ya que es un premio o incentivos ya sea financieros o no financiero

gratifica a los trabajadores, Convirtiéndolo en modelo para los demás colaboradores.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

De acuerdo a la gráfica se obtiene que el 50% no financiera, 42% no se aplica reconocimiento a los trabajadores y un 17% financiera. Lo que coinciden en base a la entrevista al administrador expreso que se le hace reconocimiento de forma verbal al finalizar la jornada laboral y financiera reciben cuando el cliente decide dejarle propina al mesero, debido q no es exigido sino voluntario de cada cliente.

Los resultados anteriores reflejan que al personal se le brinda reconocimiento de forma tangible (monetaria) e intangible de manera verbal, ya que se busca como motivar, captar y estimular el desempeño del trabajador.

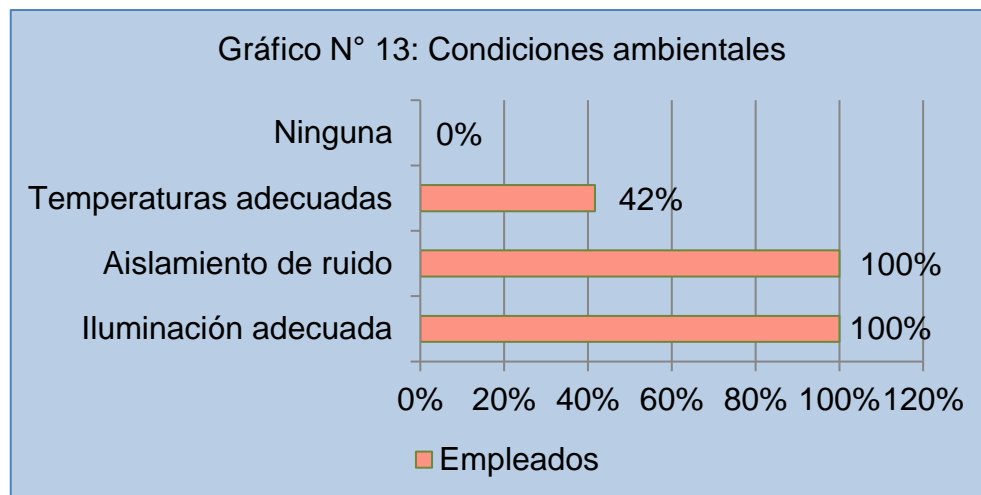
Retomando lo anterior en la empresa no enfrenta este tipo de desafío, ya que El Restaurante emplea diferentes tácticas clave para retener el talento, puesto que es importante que los trabajadores sepan que su trabajo es reconocido y que su contribución es necesaria para el triunfo de la empresa. Es necesario recompensar o estimular a los empleados, por ende, si la empresa logra satisfacer de este modo a sus empleados, es posible crear un entorno agradable y motivador, ya que aumentara la productividad, impulsara la competitividad, creando un clima

organizacional positivo y mayor confianza en sí mismo destacando su habilidad para contribuir y colaborar en equipo.

b) Condiciones ambientales

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

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 (Wayne & Robert, 1997).



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

No cabe duda de que ambos autores concuerden que es el lugar o el ambiente que rodea al trabajador mientras desempeña un puesto, ya que las circunstancias crean tensión debido a que las instalaciones y las herramientas tienen que mantener en constante mantenimiento y evolución siéndolos los tres puntos más importantes de las condiciones ambientales del trabajo que son: iluminación, ruido, y condiciones atmosféricas.

Para conocer las condiciones ambientales de la empresa de acuerdo a la encuesta se obtuvo que en, Aislamiento de ruido 100%, iluminación adecuada con 100% y temperaturas adecuadas un 42% lo que se coincide con el administrador. De acuerdo con la entrevista realizada al administrador nos expresaba que el ambiente que rodea al trabajador mientras desempeña su puesto son las adecuadas debido que se cuentan con excelentes condiciones prestadas por la empresa para el desempeño de sus funciones. En base a la observación directa se pudo constatar que si se cuenta con las condiciones adecuadas que tienen que tener el empleador en su jornada laboral como lo es el espacio y la iluminación.

Los resultados anteriores muestran que el personal de esta empresa cuenta con las condiciones para que realice su trabajo lo que le favorece tanto al empleador, ya que crean tensión debido a que las instalaciones y las herramientas tienen que mantener en constante mantenimiento y evolución.

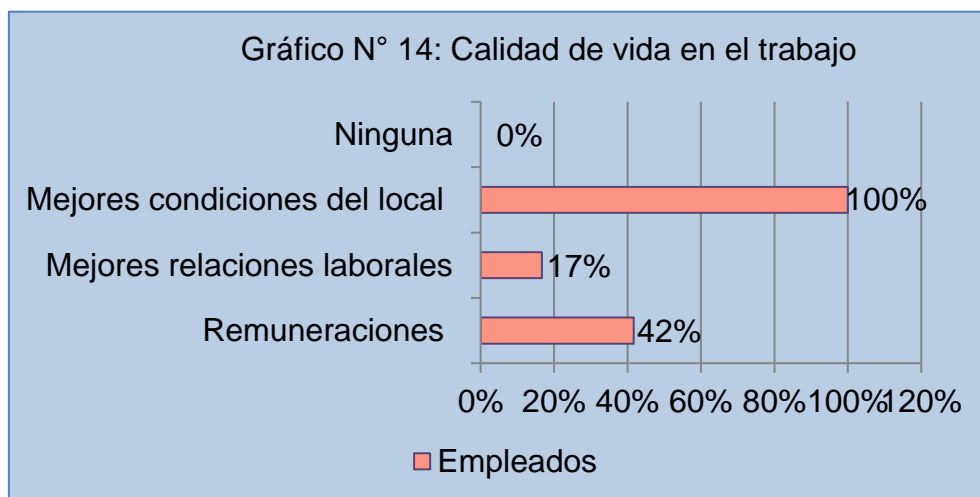
Retomando lo anterior la empresa no enfrenta este tipo de desafío, ya que presta las condiciones para sus trabajadores las necesidades que deben de tener y los mejores ambientes de acuerdo a la función del trabajo que desempeñe manteniéndolo aislado de los ruidos y estén tranquilos y eso les ayudara a que obtengan mejores resultados en su trabajo.

c) Calidad de vida en el trabajo

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

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

Los autores coinciden que el entorno y el ambiente laboral tiene que ser adecuado con todas las condiciones necesarias para que los empleados se desempeñen adecuadamente y así contar con personas motivadas, ya que son muchas las medidas que se pueden tomarse para mejorar la vida laboral y así recompensar al trabajador de manera adecuada por su contribución a la empresa.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

En encuesta realizada a los trabajadores se les preguntó sobre la calidad de vida en el trabajo expresando lo siguiente, Mejores condiciones del local 100%, Remuneraciones 42% Mejores condiciones laborales 17%. De acuerdo a la entrevista realizada al administrador de la empresa nos expresa que tienen espacio para que no ocurran accidentes laborales y sobre todo un adecuado ambiente entre ellos mismo.

Con los resultados anteriores se refleja que el personal de esta empresa cuenta con la calidad de vida en el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización que debe de tener en cuanto al ambiente y las mejores relaciones que debe de tener entre ellos mismos la calidad del trabajo que desarrolle el empleador.

En esta empresa no enfrenta este tipo desafío ya que está establecida la calidad del empleador una oportunidad que les brinda una perseverancia en el desempeño de su jornada laboral logrando colaboradores dispuestos y contentos de participar en el crecimiento del mismo y así se sienta a gusto en trabajo.

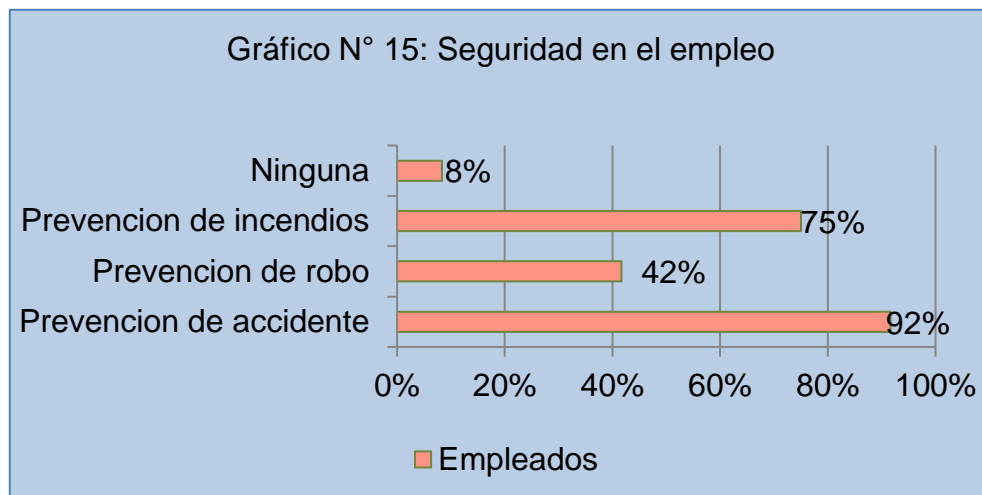
Por ende, las empresas han venido prestado gran interés a este tema debido a accidentes que se presentan dentro de ellas, implementando estrategias para mejorar la vida laboral logrando colaboradores dispuestos y contentos de participar en el crecimiento del mismo y así se sienta a gusto en trabajo.

d) Seguridad de empleo

El código laboral de Nicaragua en su arto. 3 expresa que es el conjunto de técnicas y procedimiento que tiene como objetivo principal la prevención y protección contra los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2014).

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

Esto quiere decir que los autores lo definen como técnicas y procedimiento, ya que son actividades que van ligadas a las normas establecidas por el código laboral de Nicaragua para mantener condiciones y un ambiente laboral adecuado con todas las circunstancias necesarias para que los empleados desarrollen satisfactoriamente su labor, previniendo accidentes o inseguridades.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

En cuanto a la encuesta realizada el 92% prevención de accidentes de la seguridad laboral un 75% afirma que tienen prevención de incendios, 42% prevención de robos y un 8% ninguna. De acuerdo a la entrevista del administrador cuenta la prevención de robos a en el área interna cuentan con seguridad tanto para los empleados como para los clientes se cuenta con las medidas necesarias para

prevención de incendios y con la prevención de accidente cuentan con más espacio y un piso adecuado para evitar algún tipo de accidente laboral.

Con los resultados anteriores refleja que el Restaurante presta condiciones adecuadas al personal debido a que son actividades que van ligadas a las normas establecidas por el código laboral de Nicaragua para mantener condiciones y un ambiente laboral adecuado con todas las circunstancias necesarias para que los empleados puedan ejercer su cargo.

Retomando lo anterior, este restaurante no enfrenta este tipo de desafío, ya que toma las medidas necesarias para el trabajar para prevenir accidentes o robos dentro de la empresa ya que cuenta con un cpf para la seguridad y las medidas necesarias y adecuadas para cada función a realizar y mejorar constantemente las condiciones tanto interna como externa, brindándoles información a sus empleados sobre las medidas necesarias, de igual forma excluyen riesgos derivados del trabajo puesto que para las empresas es indispensable mantener a salvo a sus empleados.

Es así como en la actualidad las empresas buscan estrategia para mejorar constantemente las condiciones tanto interna como externa, brindándoles información a sus empleados sobre las medidas necesarias, de igual forma excluyen riesgos derivados del trabajo puesto que para las empresas es indispensable mantener a salvo a sus empleados ya que beneficia tanto al trabajador como la organización.

e) Flexibilidad:

Una estrategia muy importante para lograr una mejor aceptación de las prestaciones y beneficios, ajustándose a las limitaciones de financiamiento o control de costos, es la flexibilidad de prestaciones, pues si bien es cierto que existen prestaciones básicas exigidas legalmente, en este sistema los empleados tienen la

posibilidad de adoptar de las prestaciones restantes aquellas que más se adaptan a sus necesidades individuales (Morales & Velandina, 1999).

Se podría decir que 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.

Hoy en día las empresas lo 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 las empresas.

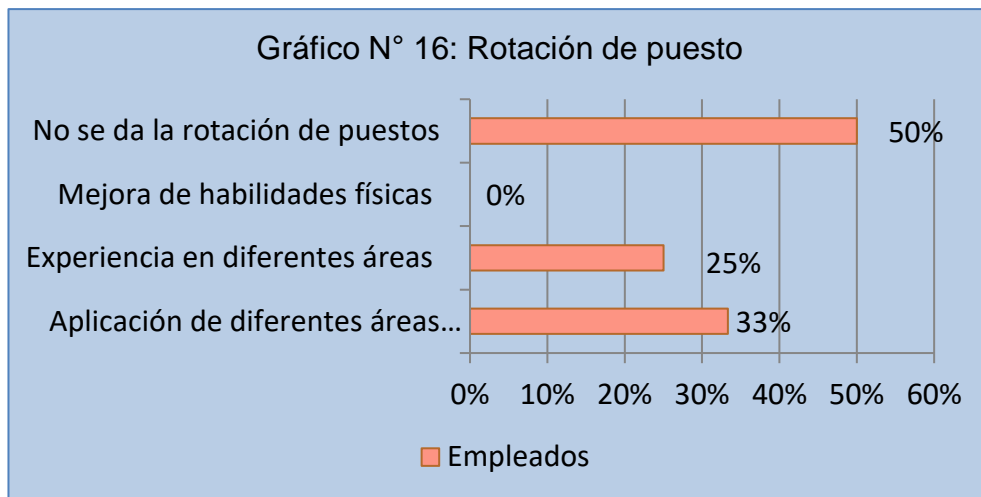
✓ Rotación de puestos

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).

Es cambiar de manera sistemática a los empleados de un puesto a otro para mejorar el desempeño del trabajo de equipo y/o para incrementar su experiencia, así como identificar puntos fuertes y débiles con la finalidad de preparar a las

personas para desempeñar un papel de mayor responsabilidad en la empresa (Dessler, 2009).

Esto quiere decir que ambos autores concuerdan que la rotación de puesto es cambiar de técnicas para posibles mejoras de ambas partes y brindarle incrementar su experiencia al colaborador de un puesto a otro y así prepararlo para mayores compromisos en el ámbito laboral.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Según en el grafico se demuestra que en base a la encuesta realizada a los trabajadores un 50% no se da la rotación de puesto, nadie indico que mejora las habilidades físicas, 33% aplicación de diferentes áreas de conocimiento, 25% experiencia en diferentes áreas. Lo que coincide con la entrevista del administrador expreso que no se da la rotación de puesto al personal por lo que es una empresa pequeña no hay mucho puesto en los que se puedan desempeñar.

Por consiguiente, en base a los resultados anteriores muestran una dificultad en el desarrollo del talento humano y de la adquisición de determinadas habilidades y actitudes necesarias para ofrecer el mejor rendimiento y eficiencia para cada una de las actividades asignadas. Así mismo influye en los recursos financieros de la empresa debido a que si la empresa requiere reclutar nuevos talentos humanos

incurrirá a gastos superiores por lo que su personal interno no está capacitado para ejercer diferentes actividades.

Por tanto, la forma en que se comporta esta variable esta empresa no sufre este desafío, ya que, por su giro o actividad económica tiene centralizada sus funciones, es decir, que cada empleado tiene sus propias actividades a desempeñar de manera constante, aportando significativamente a la productividad, así mismo aumentando el aprendizaje y la especialización en funciones que desempeñan.

Cabe destacar, que dentro de las remuneraciones extraeconómicas que perciben los trabajadores de Restaurante La Pradera se encuentran: los reconocimientos, condiciones ambientales, calidad de vida en el trabajo, rotación de puesto y la seguridad en el empleo.

V. CONCLUSIONES

1. En conclusión, se identificó que El Restaurante La Pradera está enfrentado desafíos en el entorno externo los cuales son: Cambios económicos, políticos y cambios del sector gubernamental, asimismo, dentro de los internos está el desafío de administración capital humano, la productividad, lo que le están afectando directamente en la retención de su fuerza laboral.
2. Se logró describir el subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos, por lo tanto se dividen en: Remuneraciones económica directa compuesta por salarios y bonos; remuneraciones económicas indirectas determinadas por ley, que contiene: planes de incentivos, horas extras, riesgo laboral, descanso remunerado, vacaciones y aguinaldo; por ultimo remuneraciones extraeconómicas compuestas por: reconocimiento, condiciones ambientales, calidad de vida en el empleo, seguridad en el empleo y la rotación de puesto, a cambio de los servicios que prestan a la organización, para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño.
3. Por consiguiente, El Restaurante La Pradera esta enfrentan desafíos, tanto interno como externos en la administración de recursos humanos, el cual, tuvo que ser flexible a los cambios del entorno para seguir operando en el mercado empresarial, por lo cual implemento estrategias como: Reducción y reestructuración del entorno laboral y también incremento el precio de sus productos, pero se conservó la porción del servicio. Así mismo, pese a las dificultades que enfrenta proporciona a sus empleados un sistema de compensación justo y equitativo, manteniendo una fuerza laboral satisfecha.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, R. E., Hair, J. J., & Bush, A. J. (1995). *Administración de ventas. 2da edición*. México: McGraw Hill.
- Appelius, F. (22 de Enero de 2014). *La gestion de los recursos humanos internacional*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de Recursos humanos: <https://www.gbrecursoshumanos.com/blog/la-gestion-de-los-recursos-humanos-internacional/>
- Arguello, B. T. (26 de Noviembre de 2016). *Decimotercer mes o aguinaldo*. Obtenido de El Nuevo Diario: <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/411334-decimotercer-mes-o-aguinaldo/>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación, 6ta ED*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (30 de octubre de 1996). *Codigo Laboral de Nicaragua, Ley No.185*. Managua.: Diario Oficial La Gaceta.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (19 de abril de 2007). *Ley 618 general de higiene y seguridad del trabajo*. nicaragua: Diario Oficial la Gaceta.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (2014). *Ley 185 Código del trabajo de la Republica de Nicaragua*. Nicaragua: Editorial Jurídica.
- Bautista, C. N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa Epistemología, metodología y aplicaciones*. Colombia : manual moderno.
- Bernal, T. C. (2010). *Metodología de la Investigación. Tercera edición*. Colombia: PEARSON.
- Bertha, R. D. (2008). *Metodologia de la investigación*. Ciudad de México: Editorial Shalom.
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Chile: ILPES - CEPAL.
- Caballero, F. F. (24 de Agosto de 2018). *Salario o sueldo*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/sueldo.html>
- Cabrera, E. y., & Sequeiran, M. C. (23 de septiembre de 2017). *Proceso de la administracion de capital humano*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de Evaluando software.com: <https://www.evaluandosoftware.com/proceso-la-administracion-capital-humano/>

- Cabrero, G. B. (2009). *Manual de Métodos de Investigación para las Ciencias Sociales*. México D.F: Editorial El Manual Moderno S.A.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración De Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos. 5ta edición*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital de las organizaciones. 8va edición*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano Tercera edición*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA/EDITORES, S.A de C.V.
- Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Dolan, S. L., Valle, C. R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestion de Reursos Humanos. 3ra Edición*. España: McGraw Hill.
- Garcia, L. A., & Pineda, P. N. (2015). *Administracion de recursos humanos y sus difereentes subsistemas*. Matagalpa: UNAN-Managua FAREM Matagalpa.
- Hernandez, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. M. (2010). *Metodología de la Investigación, Quinta edición*. México: McGrawHill.
- Hernandez, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodologia de la investigacion, Sexta edicion*. Mexico: McGRAW HILL.
- 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*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de Los Tíempos: <https://www.lostiempos.com/actualidad/opinion/20180510/columna/premio-laboral>
- López, s. M., & Otero, G. M. (2015). *Gestión de Recursos Humanos*. Managua, Nicaragua: UNAN - Managua.
- Loren, A., & Rodriguez, M. (27 de febrero de 2012). *Cultura organizacional*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de Eoi Escuela de organizacion industrial: <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>
- Luquez, G. J., & Centeno, R. (2015). *Influencia del subsistema de retencion de recursos humano influencia del subisitema de retencion de recursos humanos en la satisfaccion laboral en la Agro ZESCO*. Matagalpa: UNAN FAREM Matagalpa - UNAN Managua.

- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.
- Madero, G., & Peña, R. H. (Diciembre de 2012). *Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones*. Obtenido de Cuaderno de Administración: <https://redalyc.org/articulo.oa?id=225025860006>
- Millan, R. G. (2006). *Rotacion del personal*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Moraca, g. (07 de abril de 2007). *Administracion del personal*. Recuperado el 2019 de Junio de 12, de Blogger: <http://adpcomercial6.blogspot.com/2007/11/desafos-del-entorno.html>
- Morales, A. J., & Velandina, H. N. (1999). *SALARIOS*. Colombia: McGraw Hill.
- Navarro, J. (12 de Diciembre de 2017). *Definicion.abc*. Recuperado el 12 de junio de 2019, de Definicion.abc: <https://www.definicionabc.com/derecho/antiguedad-laboral.php>
- Olivera, C. A. (02 de Mayo de 2014). *Contabilidad y recursos humanos en Peru*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de Contabilidad y recursos humanos en Peru: <http://mundodelrecursohumano.blogspot.com/2014/05/la-remuneracion.html?m=1>
- Perez, & Julian, P. (12 de octubre de 2018). *Definicion de Horas Extras*. Recuperado el 12 de junio de 2019, de definicion.de: <https://definicion.de/horas-extras/>
- Peréz, J., & Gardey, A. (12 de Octubre de 2017). *Definición de Aguinaldo*. Recuperado el 12 de junio de 2019, de definicion.de: <https://definicion.de/aguinaldo/>
- Porto, P. J., & Gardey, A. (2016). *Definicion del sector publico*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de Definicion.de: <https://definicion.de/sector-publico/>
- Raffino, E. M. (11 de Diciembre de 2018). *Cultura organizacional*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de Concepto.de: <https://concepto.de/cultura-organizacional/>
- Rentería, J. J. (19 de Diciembre de 2014). *Gratificación Legal*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, 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.
- Rignola, S. (26 de Junio de 2013). *Desafíos de las compensaciones equilibradas en las PYMES*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de Blog grandes PYMES.: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/06/26el-desafio-de-lascompensaciones-equilibradas-en-las-pymes/>

- Rita, C. M. (2015). *Diario Laboral*. Argentina: DPI Cuántico .
- Roberto, C. (11 de Septiembre de 2016). *Beneficios para la empresa de habilitar una sala de descanso y comedor*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de Pymes y Autónomos: <https://www.google.com/amp/s/www.pymesyautonomos.com/vocacion-de-empresas-de-habilitar-una-sala-de-descanso-y-comedor/amp>
- Rodriguez, D. (27 de Octubre de 2014). *Cambio tecnico: concepto y los mas importantes*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de Liferder.com: <https://www.liferder.com/cambio-tecnico/>
- Sanchez, R. (12 de Agosto de 2004). *Desafíos: Política, Democracia y Ciudadanía*. Obtenido de Universidad del Rosario: <https://dx.doi.org/10.120804/revista.usuario.edu.co/desafios/a.6094>
- Sequeira, C. V., & Cruz, P. A. (1994). *Investigar es fácil modulo I, Manual de investigación* . Managua, Nicaragua : Editorial, Universitaria .
- Sevilla, A. (18 de Julio de 2017). *Productividad*. Recuperado el 12 de junio de 2019, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Sherman, A., & Bholander, G. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Grupo Editorial Iberoamericano.
- Tamayo, M., & Tamayo, y. (1996). *El proceso de la investigación científica, 3era Ed.* México: LIMUSA NORIEGA EDITORES.
- Toyama, M. J., & Vinatea, R. L. (13 de Junio de 2016). *Descansos Remunerados*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de Gaceta Laboral: <https://gacetalaboral.com/descansos-remunerados/>
- Trujillo, V. M. (2018). *Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Villa, R. C. (1999). *Diccionario de economía y negocio*. España: Espasa, S. A, Madrid.
- Wayne, M. R., & Robert, N. M. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice - Hall Hispanoamericano, S.A.
- Werther, J. W., & Davis, K. (2000). *Administraion de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Werther, J. W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. México: McGraw Hill.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1995). *Administracion de Personal y de Recursos Humanos, 5ta edición* . México: McGraw Hill.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresa Sexta edición*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA/EDITORES, S.A de C.V.

Yuni, J., & Urbano, C. (2014). *Técnicas Para Investigar, 2da Ed.* Argentina: Editorial Brujas.

VII. ANEXOS

Anexo N° 1

➤ Operacionalización de Variables

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

Variable	Subvariables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos externos	Tecnológicos	Entrevista	Administrador	¿Qué efectos ha producido la introducción de nuevas tecnologías en la productividad de la empresa?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de los siguientes efectos ha causado la introducción de la tecnología en la empresa? Rapidez mayor productividad__ Calidad en los productos o servicios __ Desplazamiento de mano de obra__ Mayores exigencias de preparación de la fuerza de trabajo __
		Ecológicos	Entrevista	Administrador	¿Cómo la empresa se ha responsabilizado con el cuidado del medio ambiente?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de las siguientes prácticas realiza la empresa a favor del cuidado del medio ambiente? Charlas de sensibilización __ Reciclaje de desechos solidos__ Limpiezas en el ambiente exterior__ Reforestación ____
			Guía de observación		

Variable	Subvariables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
					Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes ____ Ninguna__
		Sector gubernamental	Entrevista	Administrador	¿En qué aspectos han impactado las reformas gubernamentales a la empresa? (Costo de producción, pérdida de mercados, leyes tributaria, leyes de seguridad social)
	Desafíos internos	Administración del capital humano	Entrevista	Administrador	¿Cuáles son los desafíos enfrentados en la administración del capital humanos de la empresa? (Internalización de la actividad, económica, Incremento de la competencia, Presión del sectores oficialistas)
	Desafíos internos	Cultura organizacional	Entrevista Encuesta Guía de observación	Administrador Trabajadores	¿Qué elementos de la cultura organización están presentes en su empresa? ¿Cuáles de los siguientes elementos de la cultura organizacional identifica en su empresa? (Marque con una X) Creencias __, hábitos__, valores__, actitudes__, normas __, símbolos __, colores __, logotipo __, eslogan y tradiciones __

Variable	Subvariables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
		Productividad	Entrevista	Administrador	¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores? (Por metas, Por tiempo, Por funciones, Ninguna)
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Remuneraciones	Entrevista	Administrador	¿Qué tipo de remuneraciones directas reciben los trabajadores? ¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones directas recibe? Salario o sueldo ___ Premios ___ Comisiones ___ Bonos ___
			Encuesta	Trabajadores	
		Salario	Entrevista	Administrador	¿Qué parámetros utiliza la empresa para estipular los salarios? (Nivel académico, Responsabilidad en la empresa, Demanda del puesto, Otros)
		Premios	Entrevista	Administrador	¿De qué forma se premia a los trabajadores?
Encuesta	Trabajadores		¿Cuándo los trabajadores reciben premios?		

Variable	Subvariables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
					Acumulan Antigüedad__ Ganan experiencia__ Desarrollo de capacidades__ Trabajan en equipo__ Desarrollo personal__ No se les otorga premios__ No aplica_
		Comisiones	Entrevista	Administrador	¿En base a qué se pagan las comisiones a los trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Qué tipo de comisiones recibe? Por volúmenes de ventas__ En base a porcentaje de precios de ventas__ Ninguna __
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Bonos	Entrevista	Administrador	¿Qué tipo de bono otorgan a sus empleados?
				Trabajadores	¿Porque razón el trabajador recibe bonos? Productividad__

Variable	Subvariables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
					Eficiencia Resultado__ No se otorgan bonos__
		Remuneraciones por ley	Entrevista	Administrador	¿Qué remuneraciones indirectas les brinda a sus trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones indirectas recibe? Planes de incentivos__ Gratificaciones__ Pagos de horas extras__ Riesgos laboral__ Descanso semanal remunerado__ Vacaciones__ Aguinaldo__ Antigüedad__

Variable	Subvariables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
		Planes de Incentivos	Entrevista Encuesta	Administrador Trabajadores	¿Cuenta con un plan de incentivos para los trabajadores? (Si es Si: Que comprende el plan) ¿Cuáles son los tipos de incentivos que utiliza la empresa para motivar y retener a sus trabajadores? Compensaciones__ Reconocimientos__ Apreciación__ No aplica__
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Pago de horas Extras	Entrevista Encuesta	Administrador Trabajadores	¿Se pagan horas extras a los trabajadores? ¿En qué circunstancias la empresa requiere que los trabajadores realicen horas extras? Cumplimiento de actividades__ Acumulación de tareas __ No aplica__
		Riesgo laboral	Entrevista	Administrador	¿Qué medidas de prevención de riesgos tiene establecida la empresa?

Variable	Subvariables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
			Encuesta Guía de observación	Trabajadores	¿Indique que acciones realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales? Afiliarlos al seguro social__ Exámenes médicos ocupacionales __ Concientización __ Capacitación __ Medidas de protección__ Políticas de Seguridad __
		Descanso Semanal remunerado	Entrevista Encuesta	Administrador Trabajadores	¿De qué manera están establecido los días de descanso remunerado o séptimo día? ¿Cuándo se le otorga su día libre o séptimo día? Fines de semana__ Durante la semana__
		Vacaciones	Entrevista	Administrador	¿Cómo se otorgan las vacaciones de los trabajadores? (pagadas o descansadas)

Variable	Subvariables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
			Encuesta	Trabajadores	¿De qué forma goza sus vacaciones establecidas por el código laboral? Mensual__ Semestral__ Anual__ Pagadas__
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Aguinaldo	Entrevista	Administrador	¿De qué manera la empresa realiza el pago de aguinaldo?
			Encuesta	Trabajadores	¿De qué manera la empresa le otorga su aguinaldo? Mensual__ Anual__ Proporcional __
		Antigüedad	Entrevista	Administrador	¿Se paga antigüedad a sus trabajadores?
		Antigüedad	Encuesta	Trabajadores	¿Recibe pago por años de antigüedad laboral? Si__ No__

Variable	Subvariables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
		Servicio sociales	Entrevista Encuesta	Administrador Trabajadores	<p>¿La empresa cuenta con un plan de servicios sociales para sus trabajadores?</p> <p>¿Cuáles de los siguientes servicios sociales les brinda la empresa?</p> <p>Guarderías__</p> <p>Cuidado a personas de la tercera edad__</p> <p>Reconocimiento de gastos de reubicaciones__</p> <p>Comedor subvencionado__</p> <p>Transporte__</p> <p>Otros__</p> <p>Ninguno__</p>
Subsistema de Retención de RRHH	Desafíos internos	Reconocimientos	Entrevista Encuesta	Administrador Trabajadores	<p>¿De qué manera la empresa reconoce sus trabajadores?</p> <p>¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su desempeño?</p> <p>Financiera__</p> <p>No financiera__</p> <p>No Aplica__</p>

Variable	Subvariables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
		Condiciones ambientales	Entrevista Encuesta Guía de observación	Administrador Trabajadores	<p>¿Cuáles de las condiciones ambientales se les garantiza a los empleados en su medio de trabajo?</p> <p>¿Cuáles de las siguientes condiciones ambientales favorecen su desempeño?</p> <p>Iluminación adecuada__</p> <p>Aislamiento de ruido__</p> <p>Temperaturas adecuadas__</p> <p>Todas __</p> <p>Ninguna__</p>
		Calidad de vida en el trabajo	Entrevista Encuesta	Administrador Trabajadores	<p>¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar la calidad de vida en el trabajo del empleado?</p> <p>¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar su calidad de vida en el trabajo?</p> <p>Remuneraciones __</p> <p>Mejores relaciones laborales__</p> <p>Mejores condiciones del local __</p> <p>Ninguna__</p>

Variable	Subvariables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
		Seguridad en el empleo	Entrevista Encuesta	Administrador Trabajadores	<p>¿Qué acciones se ponen en práctica para garantizar la seguridad en el empleo a los trabajadores?</p> <p>¿Cuál de las siguientes acciones realiza la empresa para garantizar su seguridad en el empleo?</p> <p>Prevención de accidentes__</p> <p>Prevención de robos__</p> <p>Prevención de incendios__</p> <p>Ninguna__</p>
		Rotación de puestos	Entrevista Encuesta	Administrador Trabajadores	<p>¿Cómo es el índice de rotación de puesto en su empresa? (alto, bajo, no se da, a qué obedece)</p> <p>¿Cómo le beneficia la rotación de puestos?</p> <p>Aplicación de diferentes áreas de conocimiento__</p> <p>Experiencia en diferentes áreas __</p> <p>Mejora de habilidades físicas __</p> <p>No se da la rotación de puestos__</p>

Anexo N° 2



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa FAREM - MATAGALPA

Encuesta a los trabajadores

Somos estudiantes de v año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino. Estamos realizando una encuesta con el propósito de recopilar información sobre los Desafíos que enfrentan **El Restaurante Las Praderas** en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019. De antemano le agradeceremos su valiosa colaboración. Cabe señalar que estos datos son exclusivamente para usos académicos.

Instrucciones de llenarlo: puede seleccionar más de una vez en preguntas de respuestas múltiple.

Marque con una X la respuesta que usted considera adecuada.

1. ¿Cuáles de la siguiente característica que corresponde a su persona?

Hombres	<input type="checkbox"/>	Mujeres	<input type="checkbox"/>	Casados	<input type="checkbox"/>	Solteros	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	---------	--------------------------	---------	--------------------------	----------	--------------------------

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

Mayor productividad	<input type="checkbox"/>
Calidad en productos y servicios	<input type="checkbox"/>
Desplazamiento de mano de obra	<input type="checkbox"/>
Exigencias de preparación de la fuerza de trabajo	<input type="checkbox"/>

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?

Creencias	
Hábitos	
Valores	
Actitudes	
Normas	
Símbolos	
Colores	
Logotipo	
Eslogan y tradiciones	

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

Salario o sueldo		Premios		Comisiones		Bonos	
------------------	--	---------	--	------------	--	-------	--

6. ¿Cuándo los trabajadores reciben premios?

Acumulan Antigüedad	
Ganan experiencia	
Desarrollo de capacidades	

Trabajan en equipo	
Desenvolvimiento personal	
No se les otorga premios	

7. ¿Qué tipo de comisiones recibe?

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

8. ¿Por qué razones usted ha recibido bonos?

Productividad	
Eficiencia	
Resultado	
No se otorgan bonos	

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 UNAN - FAREM MATAGALPA

Entrevista al administrador

Somos estudiantes de v año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino. Nuestro propósito es recopilar información sobre los Desafíos que enfrentan **El Restaurante Las Praderas** en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019. De antemano le agradeceremos su valiosa colaboración.

Cabe señalar que estos datos son exclusivamente para usos académicos.

1. ¿Cómo se caracteriza su fuerza laboral?
2. ¿Qué desafíos económicos está enfrentando la empresa? (Acceso a créditos, Precios de sus productos o servicios, demanda.)
3. ¿Qué tipo de políticas han afectado la marcha de la empresa? (Salarial, Fiscal, Tributario)
4. ¿Qué efectos ha producido la introducción de nuevas tecnologías en la productividad de la empresa?
5. ¿Cómo la empresa se ha responsabilizado con el cuidado del medio ambiente?

6. ¿En qué aspectos han impactado las reformas gubernamentales a la empresa? (Costo de producción, pérdida de mercados, leyes tributarias, leyes de seguridad social)
7. ¿Cuáles son los desafíos enfrentados en la administración del capital humano de la empresa? (Internalización de la actividad, económica, Incremento de la competencia, Presión de los sectores oficialistas)
8. ¿Qué elementos de la cultura organizacional están presentes en su empresa?
9. ¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores? (Por metas, Por tiempo, Por funciones, Ninguna)
10. ¿Qué tipo de remuneraciones directas reciben los trabajadores?
11. ¿Qué parámetros utiliza la empresa para estipular los salarios? (Nivel académico, Responsabilidad en la empresa, Demanda del puesto, Otros)
12. ¿De qué forma se premia a los trabajadores?
13. ¿En base a qué se pagan las comisiones a los trabajadores?
14. ¿Qué tipo de bono otorgan a sus empleados?
15. ¿Qué remuneraciones indirectas les brinda a sus trabajadores?
16. ¿Cuenta con un plan de incentivos para los trabajadores? (Si es Si: Que comprende el plan)
17. ¿Se pagan horas extras a los trabajadores?
18. ¿Qué medidas de prevención de riesgos tiene establecida la empresa?
19. ¿De qué manera están establecido los días de descanso remunerado o séptimo día?

20. ¿Cómo se otorgan las vacaciones de los trabajadores? (pagadas o descansadas)
21. ¿De qué manera la empresa realiza el pago de aguinaldo? (proporcional,
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



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM - MATAGALPA

Guía de observación

Aplicada a la empresa: “El Restaurante Las Praderas”

Objetivo: Verificar cómo se comportan algunos indicadores que nos ayudaran a medir algunas variables de 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		

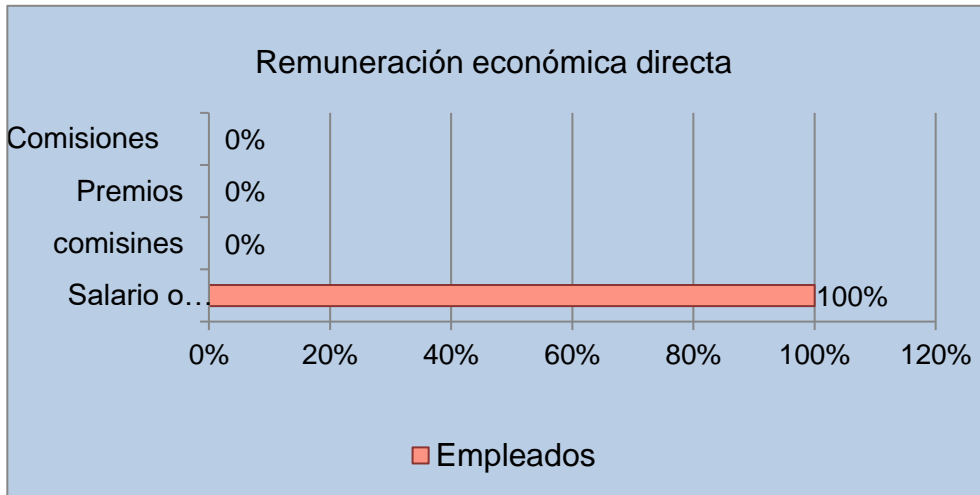
2. Cultura organizacional identifica en la empresa	SI	NO
• Creencias		
• Hábitos		
• Valores		
• Actitudes		
• Normas		
• Símbolos		
• Colores		
• Logotipo		
• Eslogan y tradiciones		

3. Servicios sociales que les brinda la empresa	SI	NO
• Guarderías		
• Cuidado a personas de la tercera edad		
• Reconocimiento de gastos de reubicaciones		
• Comedor subvencionado		
• Transporte		
• Otros		
• Ninguno		

4. Condiciones ambientales favorecen el desempeño trabajador	SI	NO
• Iluminación adecuada		
• Aislamiento de ruido		
• Temperaturas adecuadas		
• Todas		
• Ninguna		

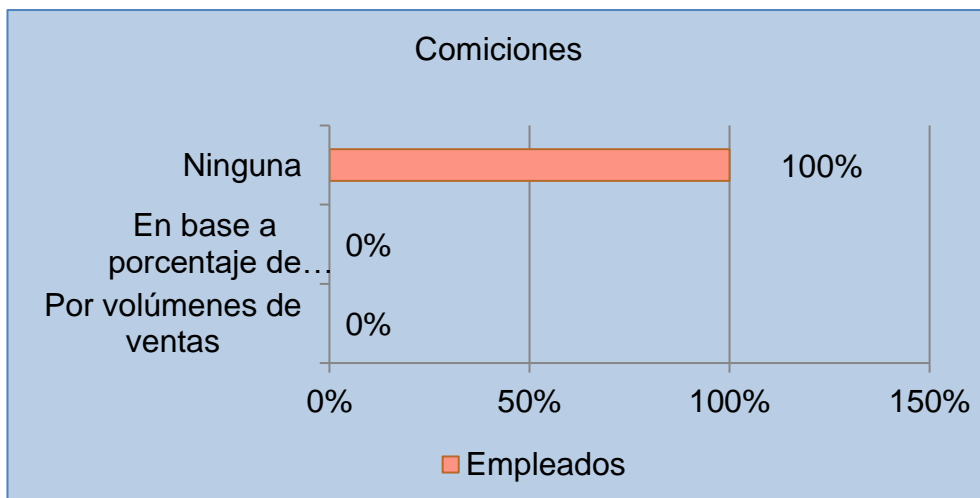
NOTAS:

Anexo N° 5



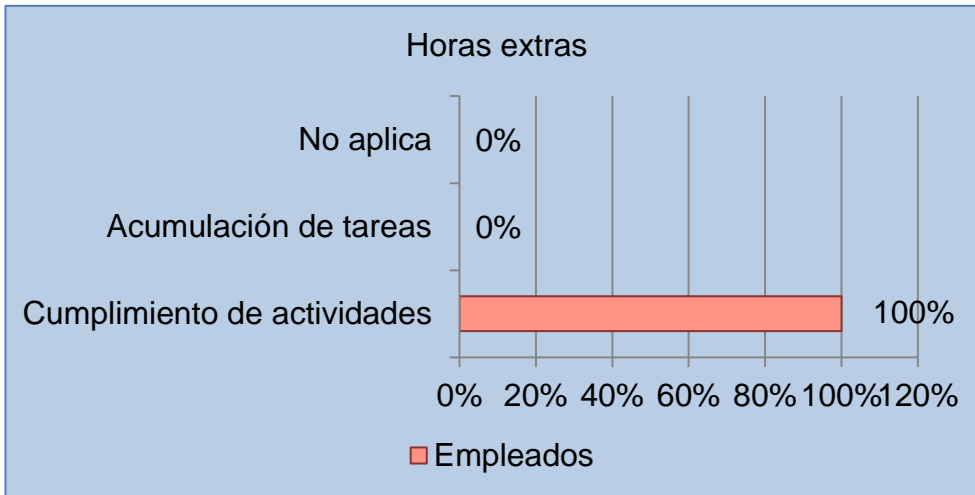
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Anexo N° 6



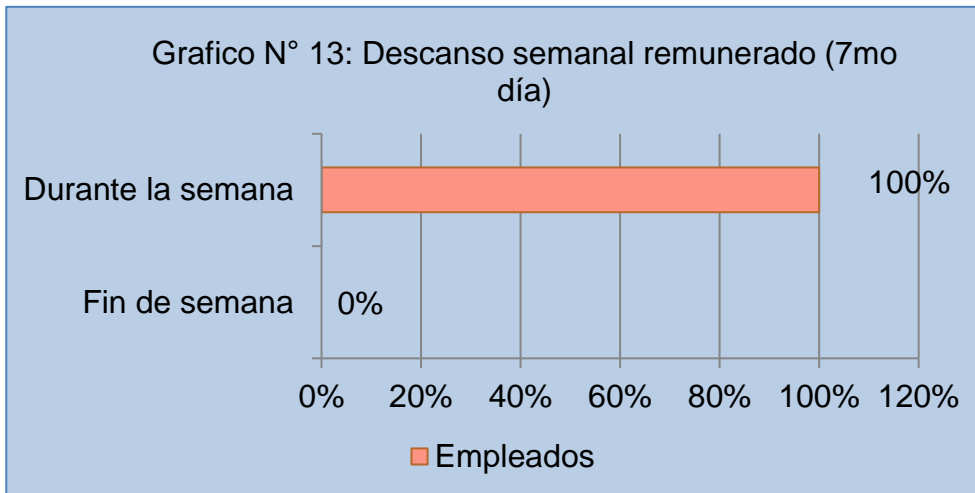
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Anexo N° 7



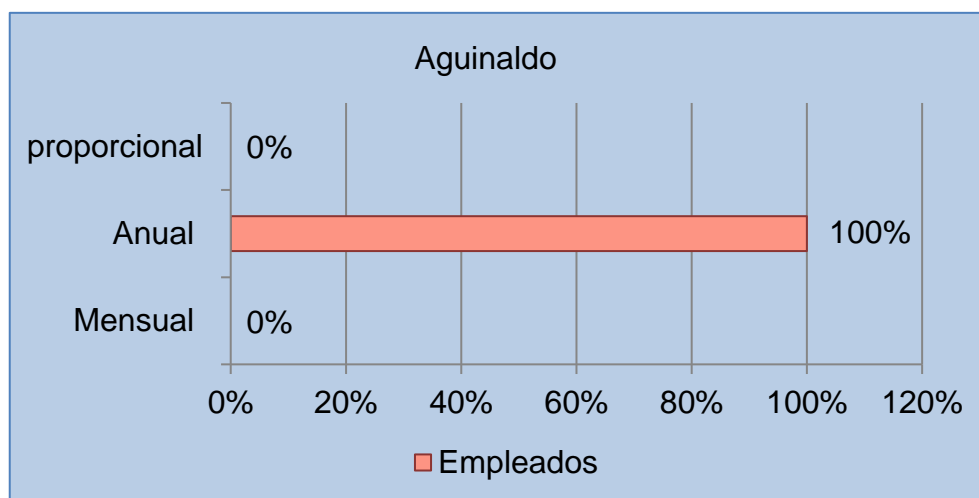
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Anexo N° 8



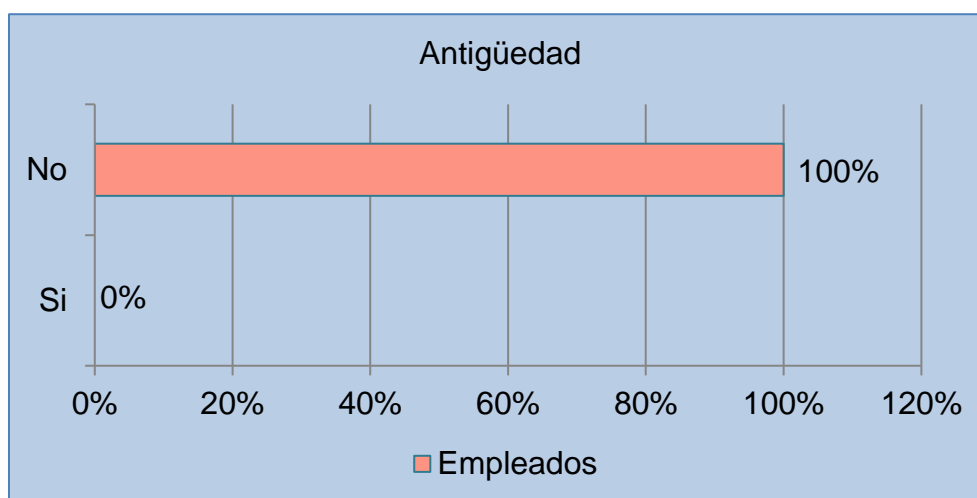
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Anexo N° 9



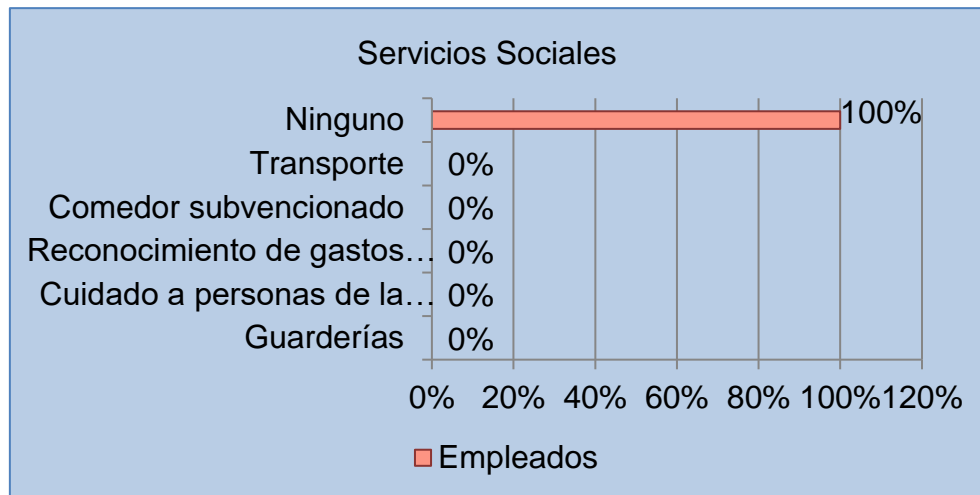
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

Anexo N° 10



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

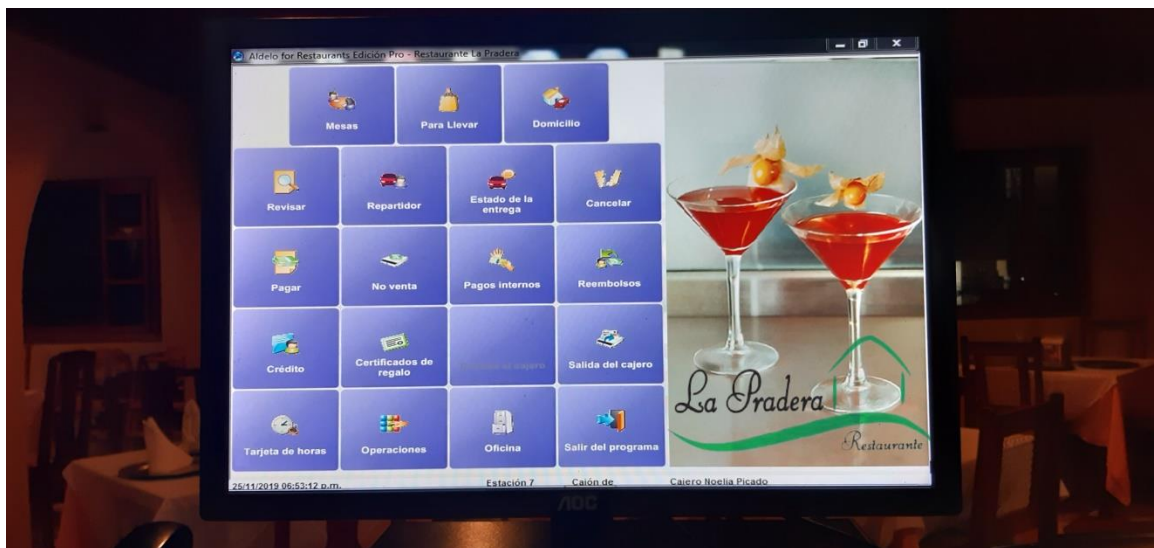
Anexo Nº 11



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a empleados.

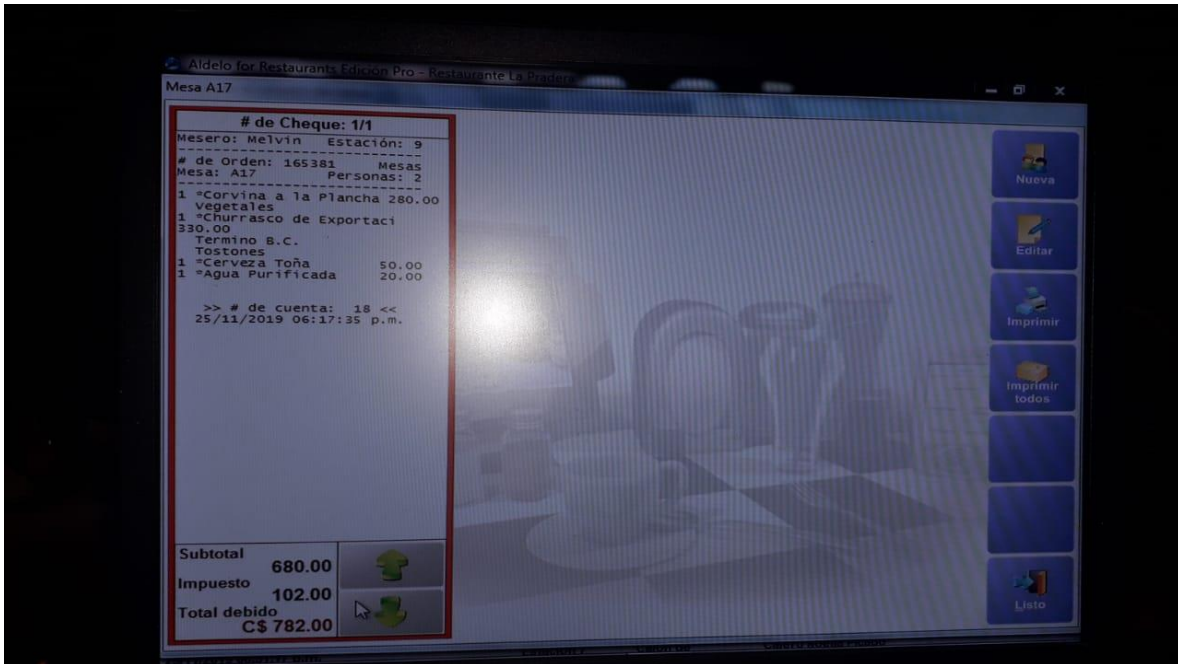
Anexo Nº 12

Parte de la tecnología que utiliza el Restaurante La Pradera para mayor eficiencia y rapidez al momento de brindar el servicio al cliente.



Fuente: Proporcionada por el Restaurante La Pradera, S. Zamora.

Anexo Nº 13



Fuente: Proporcionada por el Restaurante La Pradera, S. Zamora.

Anexo Nº 14



Fuente: Proporcionada por el Restaurante La Pradera, S. Zamora.

Anexo Nº 15

Medidas de prevención que posee el Restaurante La Pradera.



Fuente: Proporcionada por el Restaurante La Pradera, S. Zamora.

Anexo Nº 15

Condiciones laboral que posee el Restaurante La Pradera.



Fuente: Proporcionada por el Restaurante La Pradera, S. Zamora.

Anexo Nº 16



Fuente: proporcionada por el Restaurante La Pradera, S. Zamora.