



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

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

**Para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas.**

**Tema General:**

**Desafíos que enfrentan las PYMES, en el subsistema de  
Mantenimiento de Recursos Humanos en el departamento de Matagalpa,  
durante el año 2019.**

**Tema Específico:**

**Desafíos que enfrenta la Distribuidora Torres Norte en el Subsistema de  
Mantenimiento de los Recursos Humanos, del municipio de San Isidro,  
departamento de Matagalpa, durante el año 2019.**

**Autoras:**

- Br. Belkys Vanessa González Moran
- Br. Jakeling Massiel Silva Téllez
- Br. Karina Katiela Alemán Romero

**Tutor:**

Msc. Carlos Alberto Mendoza Martínez.

**Matagalpa, 20 De Enero 2020**





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

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

**Para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas.**

**Tema General:**

**Desafíos que enfrentan las PYMES, en el subsistema de  
Mantenimiento de Recursos Humanos en el departamento de Matagalpa,  
durante el año 2019.**

**Tema Específico:**

**Desafíos que enfrenta la Distribuidora Torres Norte en el Subsistema de  
Mantenimiento de los Recursos Humanos, del municipio de San Isidro,  
departamento de Matagalpa, durante el año 2019.**

**Autoras:**

- Br. Belkys Vanessa González Moran
- Br. Jakeling Massiel Silva Téllez
- Br. Karina Katiela Alemán Romero

**Tutor:**

Msc. Carlos Alberto Mendoza Martínez.

**Matagalpa, 20 De Enero del 2020.**

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	i
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	ii
<b>VALORACIÓN DEL DOCENTE</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>II. JUSTIFICACIÓN</b> .....	11
<b>III. OBJETIVOS</b> .....	12
<b>IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA</b> .....	13
4.1 Desafíos que enfrentan las PYMES.....	13
4.1.1 Desafíos del entorno .....	13
4.1.1.1 Desafíos externos. ....	14
4.1.1.1.1 Desafíos sociales. ....	14
4.1.1.1.3 Desafío: cambios Políticos. ....	16
4.1.1.1.4 Desafío: Cambios Culturales. ....	17
4.1.1.1.5 Desafío: cambios tecnológicos. ....	18
4.1.1.1.6 Desafío: cambios ecológicos. ....	20
4.1.1.1.7 Desafíos del sector gubernamental. ....	21
4.1.1.2 Desafíos Internos. ....	22
4.1.1.2.1 Desafíos de la administración de capital humano. ....	23
4.1.1.2.2 Desafíos de la productividad. ....	24
4.2 Subsistema de Mantenimiento de los Recursos Humanos. ....	25
4.2.1 La remuneración.....	26
4.2.1.1 La remuneración económica directa .....	26
4.2.1.1.2 Premios.....	28
4.2.1.1.3 Comisiones. ....	30
4.2.1.1.4 Bonos.....	31
4.2.1.2 La remuneración económica indirecta.....	32

4.2.1.2.1 Por Ley: .....	33
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	52
<b>VI. BIBLIOGRAFÍAS</b> .....	53
<b>VII. ANEXOS</b> .....	57

## DEDICATORIA

**A DIOS:** Quien es el motor fundamental, que nos llena de salud, sabiduría y de vida, al caminar de nuestra vida, por estos cinco años de estudio por permitirnos culminar con energía y amor.

**A nuestros padres:** Por creer en nosotros y motivarnos con mucho amor para que lográramos los objetivos.

**A nuestro tutor:** Msc. Carlos Alberto Mendoza Martínez. Que nos acompañó en este periodo, dando de su tiempo, apoyo y consejos para realizar este documento.

A la UNAN-MANAGUA-FAREM Matagalpa, por su apoyo al darnos la enseñanza y formarnos como nuevos profesionales.

*Belkys Vanessa González Moran*

*Jakeling Massiel Silva Téllez*

*Karina Katiela Alemán Romero*

## AGRADECIMIENTO

Agradecimiento a nuestro padre celestial por guiarnos por el buen camino, por darnos fe, salud y las fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándonos a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A nuestros padres por estar presente en todo momento, por ser nuestro principal apoyo, por su amor y su confianza incondicional.

A la universidad por darnos la oportunidad de culminar la carrera a través de la enseñanza, a profesores que nos impartieron las diferentes asignaturas durante la carrera, su vocación y espíritu de servicio traspasa más allá de las grandes dificultades que presenta el sistema educativo de Nicaragua.

A nuestro tutor, quien nos brindó el medio para la realización de nuestra investigación, MSC. Carlos Alberto Mendoza Martínez, por su conocimiento y experiencia profesional compartida en el lapso de tiempo, por su orientación y la disposición en acompañarnos.

Agradecemos al personal de la Distribuidora Torres Norte, en especial al administrador Eliezer Aguinaga por permitirnos realizar el trabajo de investigación y colaboradores de la empresa que nos recibieron con amabilidad y mucho respeto, confiando en nuestro trabajo y brindándonos la información necesaria.

*Belkys Vanessa González Moran*

*Jakeling Massiel Silva Téllez*

*Karina Katiela Alemán Romero*

# VALORACIÓN DEL DOCENTE



## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

### FAREM – MATAGALPA

El suscrito Tutor, por este medio hacen constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: Belkys Vanessa González Moran (15067639), Jakeling Massiel Silva Téllez (15066451) y Karina Katiela Alemán Romero (15062766) con el Tema General: **“Desafíos que enfrentan las PYMES, en el subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.”** Y correspondiente al Subtema: Desafíos que enfrenta la Distribuidora Torres Norte, en el subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos en el Municipio de San Isidro, departamento de Matagalpa, durante el año 2019. El cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo analiza y describe las variables: en la empresa.

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 Veinte días del mes de enero del 2020.

Tutor

Msc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo analizar los desafíos que enfrentan las PYMES en el subsistema de mantenimiento de recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

El propósito por el cual se realizó este trabajo es de analizar las variables de estudio, para conocer que están haciendo las empresas para enfrentar estos desafíos en cuanto a la retención de sus recursos humanos y cómo podrían salir de esta situación.

La temática que se abordó en el trabajo investigativo es de vital importancia ya que los recursos humanos representan el elemento clave para el éxito de toda empresa y a la vez se puede dar posibles soluciones a la problemática con la implementación de acciones que ayuden a enfrentar los desafíos dentro de las PYMES.

En base a los resultados obtenidos en la Distribuidora, se identifican desafíos sociales, económicos, tecnológicos debido a la situación actual que enfrenta el país, por otra parte el subsistema de mantenimiento de recursos humanos que implementa la Distribuidora Torres Norte a través de la remuneración económica directa: salarios, premios, comisiones y bonos, dentro de la remuneración económica indirecta se otorgan gratificaciones, horas extras, seguridad social, vacaciones y en la remuneración extraeconómica: condiciones ambientales, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo y rotación de puestos, la empresa ha enfrentado desafíos en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, siendo estos graves para la subsistencia de la organización en el mercado, en los cambios económicos el poco acceso a créditos, le debilita el abastecimiento de pedidos de los clientes, por otra parte dificulta brindar a los colaboradores las prestaciones como: antigüedad, seguros de vida grupal y reconocimiento, lo cual ha llevado a la empresa implementar promociones, es decir bonificaciones por compra de un producto, lo que permita a la empresa obtener más ingresos, ser rentable y ofrecer esas prestaciones a todos los colaboradores.

## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda: Desafíos que enfrentan las PYMES, en el subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019 y tiene como subtema Desafíos que enfrenta la Distribuidora Torres Norte en el subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos del municipio de San Isidro, departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

La investigación se realizó con el propósito de Analizar los desafíos que enfrenta la Distribuidora Torres Norte, en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Su importancia radica en que las PYMES tendrán elementos de juicio para tomar decisiones significativas dentro de la organización y de esta manera dar un aporte a las empresas al tomar acciones que permitan salir de las situaciones a través de las experiencias implementadas.

Esta investigación beneficiará como primera instancia a la Distribuidora Torres Norte, porque se darán aportaciones que ayudaran a un mejor funcionamiento de la misma en cuanto al mantenimiento de sus recursos humanos, como autoras fortalecerá habilidades y conocimientos que de esta manera nos permitirá optar al título de licenciadas en administración de empresas a futuros estudiantes como material de consulta que se complementen con la temática, a docentes servirá como modelo para la asignatura de técnicas de redacción y lectura, investigación aplicada para mejorar en sus procesos educativos.

Sobre temas relacionados con esta investigación se encontraron antecedentes que sirvieron de guía, proporcionando una idea más clara sobre el objeto de estudio y su relevancia en el entorno, los cuales son los siguientes:

La siguiente investigación fue realizada en Valladolid-España por (Martin Sierra, Celia, 2011, pág. 5) , desarrollando el tema Gestión de Recursos humanos y Retención del Capital Humano Estratégico, dado como objetivos: Identificar qué tipo

de prácticas de recursos humanos logran un mayor impacto en la retención de los empleados claves o estratégicos de la organización. Por lo que se refiere a cada una de las prácticas de recursos humanos de naturaleza transaccional incluidas en este modelo se concluye lo siguiente: Las organizaciones corren el riesgo de definir puestos excesivamente retadores, que, en vez de suponer un estímulo motivador para el empleado, impliquen un incremento de su estrés, lo cual afecta negativamente a la capacidad de retención de su capital intelectual y de su capital afectivo.

Este artículo presenta los resultados de una investigación en Medellín-Colombia por (Prieto Bejarano, 2013, pág. 9), para optar al título de Especialista en Gestión del talento Humano y la Productividad, partiendo del tema: Modelo de la Gestión del Talento Humano como estrategia para la retención del personal, en el cual se valora como principal objetivo Explicar la importancia del potencial de la gestión del talento humano para retener el capital humano estratégico. En esta investigación se arroja la siguiente conclusión: Ahora la competencia en el mundo se da a nivel del talento humano que es lo que genera ideas que son únicas de la empresa, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento humano es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones.

El estudio de esta investigación fue realizado en la Universidad Autónoma de Coahuila, México por (vazquez Mireles , Mejia de Leon, Rodriguez Villanueva, & Ponce Davila, 2015, pág. 60), el desarrollo de esta investigación parte del tema: Retención del Talento Humano en pequeñas y medianas empresas, Evidencias de México. El objetivo de esta investigación constituye en; Presentar alternativas responsables para retener y dirigir al capital humano de la organización. En el estudio se logran las conclusiones siguientes: La baja retención del personal en las organizaciones proviene de un mal proceso de reclutamiento que no considera el perfil del candidato y sus aspirantes para empatarlo con el puesto a cubrir. Y eso hace que los profesionistas desfilen por las empresas en busca de su verdadera posición.

En Centroamérica, Costa Rica se realizó una investigación con el tema El desafío de Retener a distintas generaciones, por los autores (Imperial , Mondelli , & Rivera , 2016), en donde llegaron a las siguientes conclusiones: Para responder a esta realidad, debe establecerse un plan de compensaciones o propuestas de valor que sean diferenciadas o lo suficientemente flexibles para adecuarse a las necesidades de los distintos segmentos que coexisten en la empresa, lo cual llega a representar una ventaja competitiva, en términos fiscales, pero, sobre todo en términos de compromiso, retención y productividad. Implementar un plan de beneficios flexibles implica optimizar los elementos que atraen y retienen el talento.

En Nicaragua se realizó una investigación por el Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo, por autores (Cortez & García Prado , 2011) con el tema de Mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores del sector salud: El caso de Nicaragua, donde se aborda las siguientes conclusiones: Una inadecuada política de gestión de los recursos humanos y el marco normativo en vigor están aportando al deterioro de las normas profesionales entre los trabajadores de la salud. Por su parte, la debilidad administrativa de los SILAIS determina que esta instancia no esté jugando un papel estratégico en la supervisión y apoyo a los hospitales públicos y, por tanto, eso no ha permitido que los convenios de desempeño entre el MINSA y el SILAIS fueran eficaces en la mejora de la prestación de servicios de salud a nivel local.

En la UNAN FAREM Matagalpa se realizó una investigación para optar al título de licenciatura de administración de empresas por (Rivera, 2016), en el cual aborda la temática del Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos aplicado a las empresas en el municipio de Matagalpa durante el año 2015, con el objetivo de conocer los factores que influyen en el desempeño, considerando que el recurso humano es muy importante para la organización. Debido a la gran necesidad de reclutar elementos idóneos y de utilidad para la empresa para alcanzar los objetivos propuestos, esta investigación proporcionará información valiosa para la empresa, lo que permitirá

implementar cambios que contribuyan a un mejor proceso y cumplir los objetivos de la institución.

En estos antecedentes presentados, se valora la información de mucha importancia para la investigación, pues contienen información relativa y relevante del tema en estudio.

Los antecedentes facilitaron un desarrollo eficaz de la investigación, pues contiene variables en común, por ende, son de utilidad e importancia para construir el diseño de investigación. Por otra parte, se encontraron conceptos que ayudaron a completar el marco teórico de esta investigación o bien para la búsqueda de fuentes de información bibliográfica.

Según su enfoque filosófico es de enfoque cuantitativo con elementos cualitativos.

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

La investigación cuantitativa se refiere a la medición de características de aspectos sociales, del cual se derivan de un marco relacionado al problema que se va a analizar y una serie de fundamentos que se relacionen con las variables estudiadas de manera que va de lo general a lo particular.

En la investigación se pretende realizar la recolecta de información mediante instrumentos como las encuestas a los colaboradores, mediante estas analizaron las variables de objeto de estudio, en correspondencia a los conceptos teóricos generales.

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

Esta investigación se trata de profundizar ciertos casos de manera específica y no general. Su fundamento no es precisamente medir, sino cualificar y describir las variables en estudio mediante aspectos determinantes, según la captación de los elementos en estudio.

La investigación cualitativa se aplica a esta investigación mediante la entrevista y la guía de observación realizada al gerente o responsable de recursos humanos de la empresa, datos que complementan la información cuantitativa al momento del análisis y discusión de resultado.

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

Las investigaciones descriptivas se refieren a la medición y evaluación de elementos o componentes de las variables que se desean investigar.

La investigación a realizar es de enfoque descriptivo, porque en ella se especifican aspectos relevantes, en el cual se describirán las dos variables en estudio, para ser evaluadas siendo estas: Desafíos que enfrentan las PYMES y Subsistema de mantenimiento de los recursos humanos.

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

Se refiere a que la investigación no experimental, es aquella en donde no se manipulan las variables, es decir se observa detenidamente el fenómeno en su contexto natural, para luego ser analizados.

En la investigación se pretende recolectar datos de manera precisa y sin alterar las variables, ya que se observarán los aspectos directamente en la empresa Distribuidora Torres Norte.

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

La investigación transversal trata de la recolección de datos en un mismo tiempo, es decir en un tiempo único, en el cual se describan las variables para analizar su incidencia durante el año 2019.

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

Población es el conjunto de elementos el cual está dirigida la investigación.

La población de la investigación son las personas que laboran en la Distribuidora Torres Norte.

La población total de Distribuidora Torres Norte, que distribuye aceite vegetal El Nica, es de 25 colaboradores.

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 C., 2010, p. 161)

La muestra es la parte de la población que los investigadores seleccionan para obtener los datos de la información para llevar a cabo el estudio y sobre el cual se mide y se observan las variables del objetivo de la investigación.

En este caso la población es de 25 empleados y la muestra que fue determinada por el muestreo probabilístico en la utilización de la siguiente formula:

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

(Bernal C. , 2010, pág. 183)

Donde:

n: tamaño de la muestra =?

N: tamaño de la población = 25

Z: Nivel de confianza = 1.96

P: probabilidad de éxito = 0.5

(1-P): Probabilidad de fracaso

LE: Precisión (error máximo admisible)

$$n = \frac{(25) (1.96)^2 (0.5)(1 - 0.5)}{(25 - 1) (0.05^2) + (1.96)^2 (0.5)(1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{(96.04) (0.25)}{0.06 + 0.9604}$$

$$n = \frac{24.1}{1.0204}$$

$$n = 23.6181 \quad n = 24$$

Como resultado se obtuvo una muestra de 24 empleados, a encuestar.

### **Métodos y Técnicas**

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

El método científico constituye etapas y reglas que guían el proceso adecuado de la investigación, de manera que el resultado sea aceptado por la comunidad científica.

La investigación debe realizarse tomando en cuenta las etapas y reglas del método científico, para que esta sea coherente y de resultados confiables.

Método deductivo consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados,

teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal C., 2010, p. 59)

Este método consiste en tomar la información de manera general para obtener explicaciones específicas para que luego sean aplicadas a soluciones cotidianas o particulares.

En la investigación se toman datos de lo general a lo particular para luego dejar un concepto sólido que describa el concepto de uso para la investigación.

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

Este método se refiere a las conclusiones que son tomadas de hechos particulares que son válidos, para obtener conclusiones generales.

En la investigación se toman datos de los hechos particulares, que permiten un análisis eficiente de las variables en estudio, como son los datos obtenidos por medio de la encuesta, entrevista y guía de observación.

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

Este método integra todos los componentes que estén de un documento y otro que contengan ideas similares, para luego unificarlos y estudiarlos en su totalidad.

En la investigación se obtiene información de diferentes fuentes, que son de la variable en estudio y luego se consolida toda la información para concentrarlos al momento de elaborar el resume de investigación.

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

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

La encuesta es un instrumento de recolección de datos que se utiliza con frecuencia en las investigaciones, aunque cada vez pierda mayor credibilidad por algunas personas encuestadas.

La encuesta se fundamenta en un cuestionario con 23 preguntas con el objetivo de obtener la información de los colaboradores de la empresa que suman un total de 24 (la muestra).

En la investigación se aplican las encuestas a los colaboradores de la Distribuidora Torres Norte.

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

Esta técnica se fundamenta en el contacto directo que tiene el entrevistador con el entrevistado para recolectar información necesaria para el estudio, esta es una fuente de información confiable.

La entrevista realizada para obtener la información requerida para la investigación, está formulada con preguntas específicas que no agobien al gerente o al responsable de recursos humanos a quien será aplicada.

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

Esta técnica día a día cobra mayor credibilidad y cada vez es más utilizada, ya que permite captar información confiable y de primera desde el campo que se está sometiendo en estudio, la cual no se puede manipular siempre que se haga mediante un proceso coordinado.

En la investigación se aplica también este método de recolección, ya que de esta manera se cuenta con información real y viable para una investigación exitosa.

Los medios para el procesamiento de información utilizados fueron los programas: Excel y Word.

## II. JUSTIFICACIÓN

El siguiente estudio aborda los desafíos que enfrenta la Distribuidora Torres Norte, para el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, del municipio de San Isidro, Departamento de Matagalpa, durante el año 2019.

Se estudia porque que sin duda cada vez la proyección es buscar posibles acciones que den soluciones a los cambios que sufre la sociedad y a otros posibles factores que alteran el comportamiento de los recursos humanos dentro y fuera de la organización.

Es de gran importancia tanto para la economía de la empresa, como la economía del país, ya que aplicando acciones que disminuyan estos desafíos las organizaciones serán más sólidas y mejor estructuradas permitiendo un desarrollo que contribuya a la calidad de vida de las personas involucradas con la empresa.

El ambiente externo cambiará, debido a que con el desarrollo de estas empresas las oportunidades de empleo estarán abiertas, dentro de la organización se ofrecerán mejores condiciones y prestaciones a los trabajadores debido a las acciones motivacionales y de retención de su talento humano.

Los resultados obtenidos de la investigación beneficiaran a la Distribuidora Torres Norte, a sus colaboradores y estudiantes investigadores, pues es un círculo de ayuda para lograr objetivos tanto individuales como organizacionales.

Esta temática servirá para aportar acciones que permitan un buen funcionamiento y desarrollo de las PYMES en Nicaragua y mantenerse en un nivel de productividad que genere una mayor efectividad laboral tanto en las ganancias como en las ofertas de empleo siendo esto, uno de los mayores retos para todas las PYMES en el país. Por otra parte, servirá a las autoras como un pase para optar al título de licenciadas en Administración de empresas, a la universidad como fuente bibliográfica y de consulta para los estudiantes, y a la empresa para tomar sugerencias propuestas, para mejoras en la organización.

### **III. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Analizar los desafíos que enfrenta la Distribuidora Torres Norte en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos.

#### **Objetivos Específicos**

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

## **IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA**

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

Según el autor, la administración de recursos humanos, surgió en el año 1970, a través del tiempo esta disciplina ha crecido y se ha enriquecido, ya que antes abarcaba todos los procesos de administración de personal que conocemos, hoy día la ARH parte de que el personal debe ser administrado por la organización en un área especializada en ARH.

Las pequeñas y medianas empresas, definen su área de recursos humanos según la prioridad y valoración que le den a sus colaboradores, ya que existen PYMES que destinan su área de administración de recursos humanos, pero en la práctica los gerentes de la administración (dueños) asumen la función de la ARH.

### **4.1 Desafíos que enfrentan las PYMES**

#### **4.1.1 Desafíos del entorno**

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

Se entiende que las organizaciones y los elementos que conforman las PYMES, entre estos recursos humanos, financieros y ambientales están sujetos a cambios del ambiente externo, estos son influenciados por la cultura adoptada o aplicada por la organización, es necesario estar conscientes de las medidas correctivas para dar soluciones a las problemáticas.

En las organizaciones las posibilidades de tener empresas cada vez más preparadas para asumir estos cambios es un reto, pues debido a la situación sociopolítica actual, las organizaciones han perdido confianza y capital que les permitiría un desarrollo significativo ya que se ven muy influenciadas por los cambios del entorno.

#### 4.1.1.1 Desafíos externos.

Toda empresa necesita considerar factores macro ambientales tales como: políticos, económicos, éticos socioculturales ambientales, tecnológicos, demográficos, industriales y legales. Se trata de un nuevo desafío para las empresas, que con frecuencia se encuentran demasiadas obsesionadas por el corto plazo, lo cual los vuelve miopes. Introducir la cultura de la perspectiva a largo plazo en la organización puede convertirse en el principal desafío estratégico de la gerencia (Werther & Davis, 2008, pág. 40)

En el enunciado anterior se destaca que las empresas deben precisar los factores macro ambientales para proyecciones de bienestar a las empresas. Este es un desafío actual para las PYMES que aún no tienen visión de trabajar u operar a largo plazo, introducir esta cultura puede significar el desafío principal para la gerencia.

Las organizaciones deben tomar grandes riesgos que pueden solidificar o no la estructura de sus operaciones, además las nuevas empresas deberían fijarse un largo plazo mediante el análisis del marco lógico para detectar los problemas y tomar iniciativas de mejoras continuas.

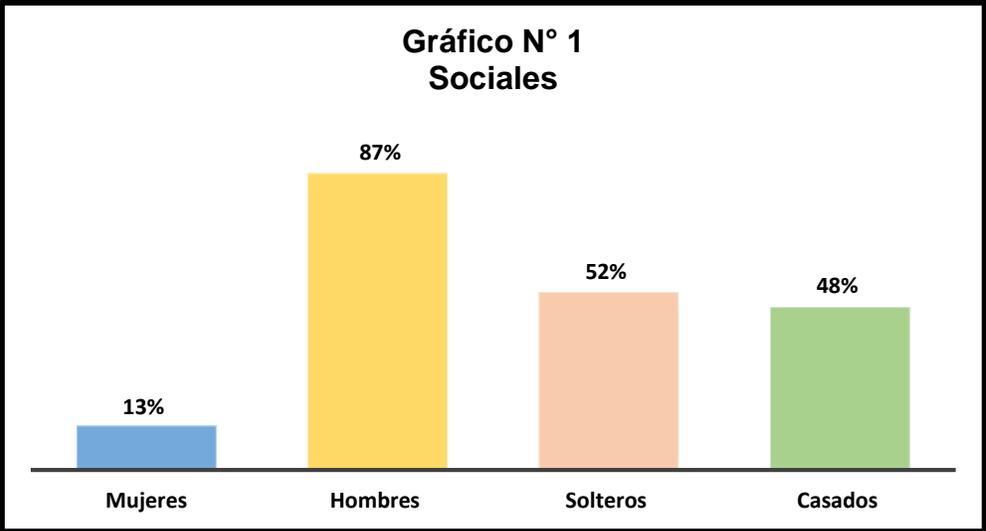
##### 4.1.1.1.1 Desafíos sociales.

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

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

Según lo expresado por el autor, en la sociedad latinoamericana, se han visto cambios tanto culturales como educativos, además se resalta la importancia de la

calidad de reclutamiento de los recursos humanos para la organización, se estima que la incorporación de la mujer al ambiente de trabajo ha incrementado significativamente, por lo tanto, es una consecuencia importante y beneficiosa en la población.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Alemán, González, Silva 2019).

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada la presente grafica demuestra que el 87% de los colaboradores son hombres y el 13% mujeres, con respecto a su estado civil el 52% son solteros y el 48% casados.

El responsable de recursos humanos caracteriza que su fuerza laboral es impulsora y colaborativa para el desarrollo de la institución la cual laboran.

Durante la observación se verificó que existe un alto nivel de colaboradores del sexo masculino y un bajo porcentaje del sexo femenino.

Esta empresa cuenta con más colaboradores hombres porque sus puestos exigen de mucha fuerza, siendo un trabajo no apto para mujeres, cabe destacar que el porcentaje de mujeres laborando ahí son las que se encuentran en la oficina realizando el trabajo de la administración del negocio.

El hecho del alto porcentaje de colaboradores solteros, implica riesgo de que se trasladen a otras empresas, por lo cual se debe incentivar al colaborador para lograr su permanencia dentro de la organización, en cambio el porcentaje de los casados

es bajo, por lo tanto, la empresa debería contratar personas casadas debido al grado de responsabilidad y estabilidad en sus hogares.

#### 4.1.1.1.2 Desafío: Cambios económicos.

Las economías nacional, regional y local pueden tener influencia significativa sobre las actividades de Recursos Humanos. Una economía tiende a tener bajos índices de desempleo, niveles salariales relativamente altos, a retener a los empleados claves y aumentar la deseabilidad de la formación. Por el contrario, en una economía débil, el nivel de desempleo es alto, se reducen las exigencias salariales, el reclutamiento es menos importante y disminuye la necesidad de desarrollo. (Dolan, Valle, Susan, & Schuler, 2007, pág. 9)

En otras palabras, la economía global tiende a tener influencias significativas en cuanto a las actividades que realizan los recursos humanos, por ejemplo: la economía inestable propicia tener pocos empleados dispuestos, los salarios bajos, alto índice de desempleo y las necesidades de desarrollo se minimizan, en cambio una economía sólida en la organización retiene a los empleados claves, disminuye el índice de desempleo y aumenta la deseabilidad de la formación.

El responsable de recursos humanos mencionó que la empresa tiene acceso a créditos, pero debido a los cambios económicos enfrentados en el país, los proveedores han disminuido el monto de los préstamos.

La empresa enfrenta este desafío, obteniendo préstamos por medio de entidades bancarias, que le facilitan abastecer los pedidos de los clientes y por ende lograr la sostenibilidad de la misma.

#### 4.1.1.1.3 Desafío: cambios Políticos.

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

Se comprende que los desafíos del cambio político están formados por varias regulaciones orientadas por los gobiernos municipales, departamentales y nacionales, cuando las estructuras de un país cambian por vencimiento de gobierno de un dirigente, los efectos que sufre la sociedad son graves, pues la aprobación de nuevas leyes y los cambios efectuados según los criterios de cada gobernante son distintos y claves para el desarrollo de una sociedad y de la economía del país.

El responsable de recursos humanos afirmó que se rigen a las regulaciones orientadas por el gobierno municipal, especialmente a los días festivos como aniversario del municipio, fiestas patronales entre otras actividades que realiza el municipio.

En Nicaragua los gobiernos o gobernantes del país ejecutan sus proyectos en cinco años, en este periodo se hacen cambios y reestructuras de leyes que pueden o no beneficiar la economía y sustentabilidad en los recursos de las PYMES.

#### 4.1.1.1.4 Desafío: Cambios Culturales.

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

Se entiende que las condiciones que una sociedad puede generar, aportan elementos importantes para el progreso de las organizaciones. Ejemplo de esto es que las empresas solicitan profesionales jóvenes y con experiencia, lo que para muchos es bien visto para otros no, esto en las organizaciones beneficia la productividad y el alto rendimiento en las labores, sin menospreciar el papel de la mujer.

El responsable de recursos humanos hizo énfasis en que los clientes prefieren consumir el producto ofertado por la distribuidora, debido a la calidad y buen precio.

Se observó que la empresa cuida la calidad del producto a través del mejoramiento de sanidad del empaque, la empresa se dedica al empaque y

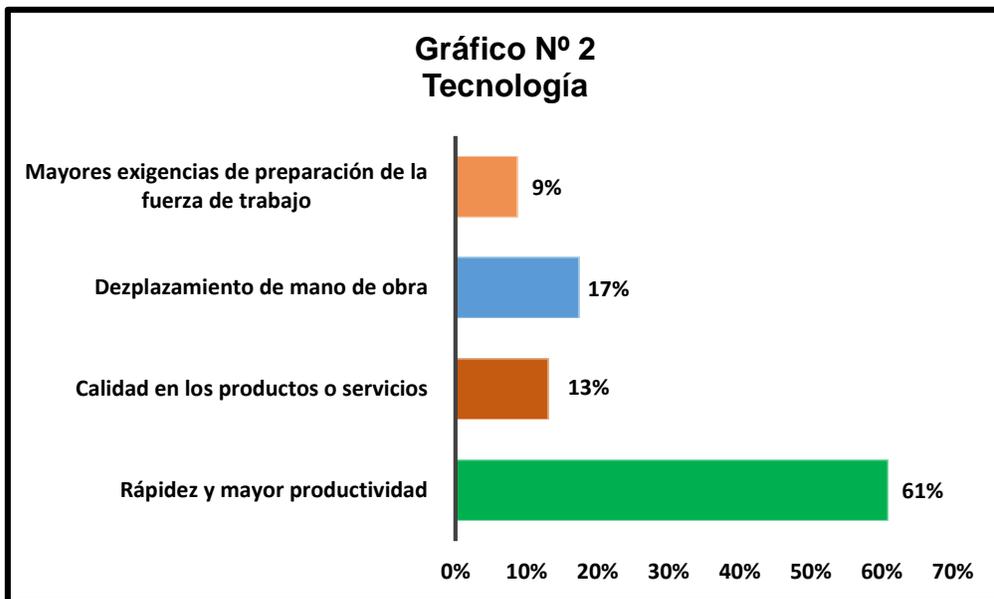
distribución de dicho producto que es importado de otro país, por ende, la calidad de este aceite es garantizada, debido a que es apto para almacenar a cualquier temperatura, sin perder sabor ni color. La empresa debe considerar las buenas relaciones con proveedores internacionales, ya que si trabajan con proveedores nacionales tendrían una baja calidad en sus productos lo que conllevaría a perder posicionamiento en el mercado.

Como resultado las empresas necesitan trabajadores con experiencia y trabajadores jóvenes que aporten ideas benéficas para la organización y estén dispuestos a dar lo mejor de sí mismo para lograr los objetivos de dicha empresa, pero contrasta con la realidad, ya que las oportunidades de empleo para jóvenes profesionales recién egresados de las universidades son muy pocas y por lo general son ubicados en puestos distintos a su perfil profesional.

#### 4.1.1.1.5 Desafío: cambios tecnológicos.

Los avances tecnológicos que se utilizan en diferentes industrias afectan directamente el modo de vida y trabajo de las personas. Por ejemplo, las nuevas computadoras personales tiene efecto directo sobre la jornada de trabajo de miles de oficinistas; la robótica, por su parte, ha modificado el estilo de trabajo en multitud de fábricas y talleres, porque en muchas áreas de producción y suministro de servicios repetitivos se confían ahora a robots la ejecución de muchas tareas, para disminuir tiempos operativos y elevar la productividad. (Werther & Davis, 2008, pág. 45).

De esta manera el autor expresa, que las empresas se ven afectadas por las nuevas tecnologías, ya que exigen inversiones de dinero en capacitaciones para que los colaboradores se adapten a la tecnología que estos están adquiriendo, de no ser así la productividad bajaría, puesto que la contratación de un personal nuevo alteraría la producción de la empresa, pero se benefician en gran parte, pues la ejecución de muchas tareas realizadas por el personal será mejor ejecutada y disminuirá el tiempo de trabajo, aumentando los volúmenes de producción que genere más utilidades.



Fuente: *Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Aleján, González, Silva 2019).*

A partir de las encuestas aplicadas se arrojan los siguientes resultados, el 61% de los colaboradores afirman que la introducción de tecnología aporta rapidez y mayor productividad, en cambio el 17% manifiesta que facilita el desplazamiento de mano de obra, el 13% considera que aporta a la calidad de los productos y servicios y el 9% expresa que proporciona mayor exigencia de preparación de la fuerza de trabajo.

El responsable de recursos humanos hizo énfasis en que la tecnología introducida en la distribuidora, ha producido efectos positivos, los cuales han permitido la productividad dentro de la organización, disminuyendo el esfuerzo físico de los colaboradores.

Se observa que durante las actividades que los empleados realizan lo hacen con rapidez y buen uso de las máquinas como: la banda para sellar la tapa de los bidones, computadoras para la digitación de trabajos contables, utilizadas para el proceso, permitiendo esto la productividad y eficiencia.

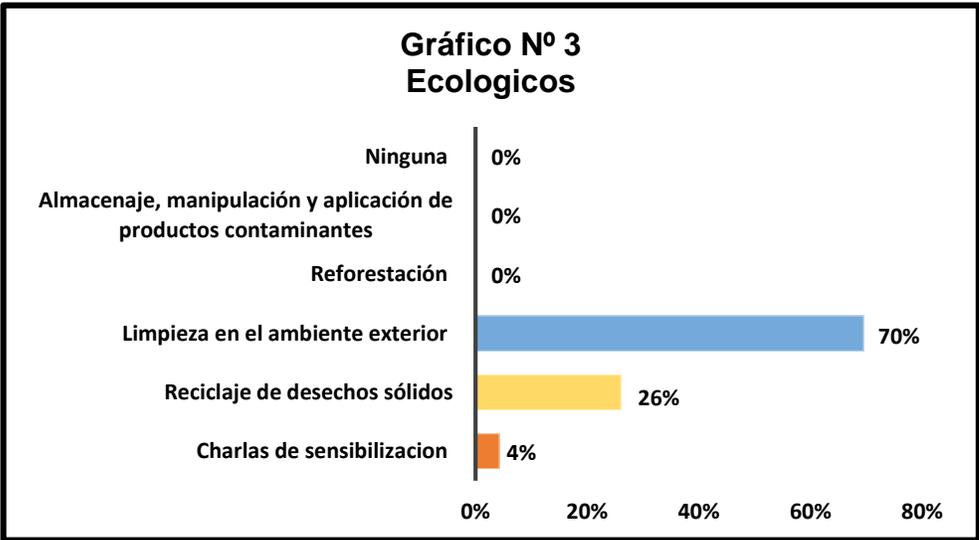
Por ende, se puede demostrar, que la tecnología introducida en la Distribuidora Torres Norte, ha superado las expectativas tanto para colaboradores como empleador, ya que esto ha transformado la producción en rapidez y mayor productividad, beneficiando el desarrollo de la misma, el porcentaje de

desplazamiento de la mano de obra, se debe a los colaboradores que realizan el trabajo sin la ocupación de máquinas, como es: lavar bidones, tapas y descarga de producto. La empresa, debe continuar en la actualización de diferentes máquinas para obtener mejores resultados de estas actividades.

4.1.1.1.6 Desafío: cambios ecológicos.

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

Se entiende que los dirigentes de las organizaciones día a día enfrentan el reto de nuevas exigencias en relación a las responsabilidades ambientales y de mejoras ecológicas de su entorno, este reto debe ser asumido por todos los miembros de la organización, aplicando medidas correctivas para garantizar la estabilidad del medio ambiente.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Alemán, González, Silva 2019).

Mediante las encuestas realizadas se obtienen los siguientes resultados, el 70% de los trabajadores indicaron que la empresa cuida el ambiente a través de la limpieza en el ambiente exterior, sin embargo, un 26% afirma que es mediante el reciclaje de desechos sólidos, y por último el 4% demuestra que es mediante charlas de sensibilización.

El responsable de recursos humanos destacó, que la empresa ha invertido tiempo, espacio y recursos para establecer y adaptar en conjunto con los colaboradores valores de responsabilidad con el medio ambiente.

Se observó que las acciones en pro del cuidado del medio ambiente de la Distribuidora Torres Norte, se fundamentan en la limpieza del ambiente exterior, cabe destacar que no se observan otros recursos o elementos que complementen lo antes mencionado por el gerente de recursos humanos.

Ante lo observado en la empresa las autoras consideran que se deberían establecer cilindros de reciclaje o clasificación de la basura en el lugar, brindar charlas de sensibilización periódicamente para trabajar en conjunto y cumplir con la responsabilidad del cuidado del medio ambiente que le compete a la organización.

#### 4.1.1.1.7 Desafíos del sector gubernamental.

Pocos desafíos son tan importantes para las empresas como los que generan los gobiernos de cada país, y las autoridades de distintos niveles y organismos establecen normas, dictan parámetros, por esta razón, el profesional de la administración de capital 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, (Werther W. B., 2016, pág. 47)

Se comprende de este desafío que es de mucha importancia para las empresas como ningún otro desafío, debido a que estos son generados por los gobernantes de cada país, autoridades de altos niveles rangos y organismos que fijan reglas, parámetros, por lo tanto el especialista de administración de recursos humanos, tiene que ser una persona autodidacta que se informe sobre los posibles cambios

que sufre la seguridad social, las leyes laborales entre otros que contribuyan al desarrollo y el beneficio de la empresa.

El responsable de recursos humanos manifestó que el incremento de la reforma de ley de seguridad social, afectó de manera significativa debido al porcentaje de pago establecida por dicha institución.

Actualmente se requiere que los recursos humanos con los que disponen las empresas, estén altamente capacitados, informados y que cumplan requisitos intelectuales que garanticen la buena administración de sus recursos humanos, para estar al día con los cambios que el sector gubernamental disponga. Es importante que los colaboradores manejen todas las normas y leyes que el mismo gobierno aprueba para que puedan reclamar los derechos que como trabajadores les corresponde dentro de las organizaciones.

Para enfrentar este desafío, es necesario que el administrador tenga conocimiento de cada cambio que ocurre en la seguridad social, leyes, normas y reformas establecidas por la asamblea nacional, que le permitirá a la empresa ajustarse de manera apropiada a futuros inconvenientes.

#### 4.1.1.2 Desafíos Internos.

Los desafíos externos a que debe hacer frente, la organización también necesita resolver los desafíos internos. Estos derivan de que por lo genera 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, pág. 48)

Enfatizando en lo antes mencionado, los desafíos internos son todos aquellos aspectos que la organización tiene que enfrentar y no solo tiene que hacerles frente a los aspectos o elementos externos, sino también a todas las problemáticas que

enfrenta la empresa para solucionar posibles desafíos de esa manera lograr que los objetivos que se planteen puedan ser un todo un éxito en la organización y resolver los conflictos de una forma más práctica y en beneficio de la empresa.

Las organizaciones periódicamente luchan para lograr afrontar aquellos factores internos y externos que ponen en riesgo el desarrollo y la productividad de la empresa y que por ende no permiten una buena organización en las empresas.

#### 4.1.1.2.1 Desafíos de la administración de capital humano.

La administración de capital humano enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Otros desafíos son la creciente internalización de la actividad económica, el incremento en la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales. Para enfrentar estos desafíos se requiere que el departamento de administración de capital se organice de manera que pueda alcanzar sus metas y apoye de forma adecuada las labores de los gerentes operativos. (Werther & Davis, 2008, pág. 23)

Al respecto de la cita anterior, la administración de recursos humanos sufre varios desafíos en convivencia con las personas. Es necesario contribuir de manera organizada y eficiente en el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización, se requiere que el dirigente del capital humano sea eficiente y se adecue con los miembros de empresa para dar respuesta a los desafíos.

El responsable de recursos humanos hizo referencia que el desafío que enfrenta, es el incremento de la competencia debido a la existencia de nuevas marcas en el mercado, sin embargo, están implementando acciones que permitan mantenerse en el mercado.

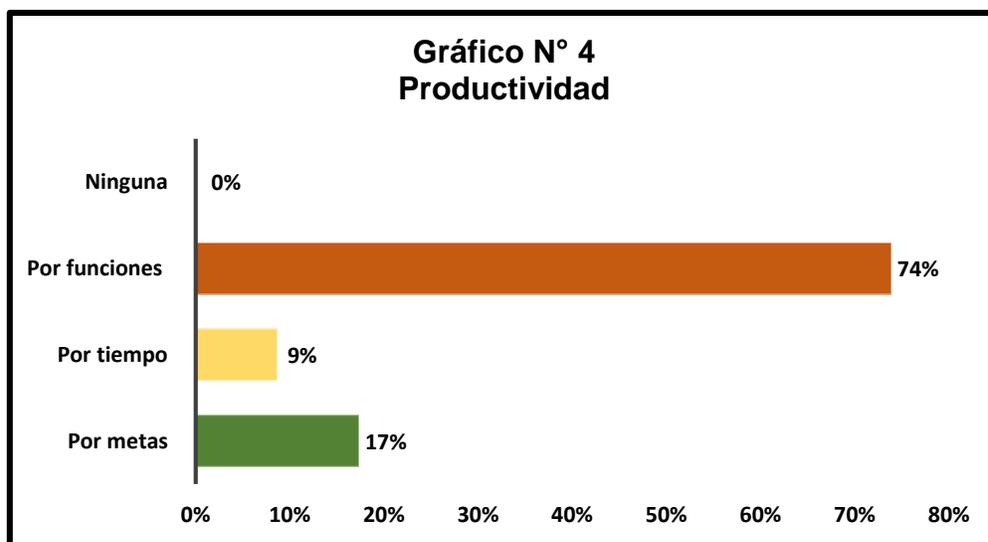
El área de capital humano debería ser de mayor importancia, pues es la que coordina todos los componentes para alcanzar las metas en conjunto, pero no se puede obviar que el principal rector de las políticas de la ARH, es el gerente que

debe garantizar su eficacia y eficiencia en la empresa, de manera ética y transparente y así estas logren una sociedad organizacional responsable.

#### 4.1.1.2.2 Desafíos de la productividad.

Un obstáculo que impide desarrollar una fuerza de trabajo productiva y bien integrada es que los empleados muestran mayor tendencia a retirarse de la organización durante los primeros meses de su labor, que durante cualquier otra fase de su carrera profesional. En cierta medida, el fenómeno puede ser positivo, porque entre las personas que se retiran después de dos o tres meses pueden contarse muchos que advierten que no encaja bien en la organización (Werther & Davis, 2008, pág. 227).

El autor refiere que un desafío de la productividad trae como consecuencia el impedimento de desarrollar una fuerza de trabajo eficiente y bien integrado, esto quiere decir el fin de la producción continua, refiere también que cuando una persona se retira de dos a tres meses advierte que no encaja bien en la organización.



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Alemán, González, Silva 2019).*

La gráfica muestra los siguientes datos recopilados mediante encuesta aplicada a colaboradores de Distribuidora Torres, en donde el 74% de ellos expresa que el desempeño de su trabajo es medido mediante las funciones que este realice, el

17% indica que a ellos se les mide a través de las metas establecidas previamente por la empresa y el 9% sin embargo afirma que se mide según el tiempo en la realización de sus actividades, siendo estas: el conteo de los bidones y tapas, cargar el producto a su respectivo medio de transporte.

Mientras tanto el responsable de recursos humanos aduce, que el desempeño de sus colaboradores es medido según las funciones que ellos realicen, la eficiencia y la puntualidad con la que entreguen la tarea asignada.

Se observa que los colaboradores atienden a las actividades que se les asigna y que estos se esfuerzan por llevar a tiempo sus funciones, se puede apreciar un ambiente un poco tenso en el área donde estos se desempeñan, es decir al momento de alistar el producto para dicha entrega en un tiempo establecido.

Para establecer un ambiente organizacional más cómodo sería necesario que los jefes de este personal, brinden la confianza de expresarse y relacionarse en reuniones grupales a menudo, para que estos resuelvan dudas y adviertan sugerencias de cambios para una fuerza laboral más eficiente y con buena comunicación.

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

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

Cabe mencionar que los recursos humanos de una organización son viables si captan y emplean bien el talento humano de manera adecuada en la organización. El mantenimiento de los recursos humanos requiere de una serie de elementos que permiten dar recompensas a los miembros con el único propósito de mantenerlos

motivados e inducirlos a permanecer en dicha organización y por ende a sentirse parte de ella.

Se buscan a implementar acciones que les permitan retribuir de una manera al personal de las empresas y que estos se sientan motivados a continuar y dar lo mejor de sí a las organizaciones sin olvidar que los recursos humanos es la parte clave y garante de que todas PYMES puedan desarrollarse y lograr una mejor forma de mantenimiento de los recursos humanos.

#### 4.2.1 La remuneración.

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

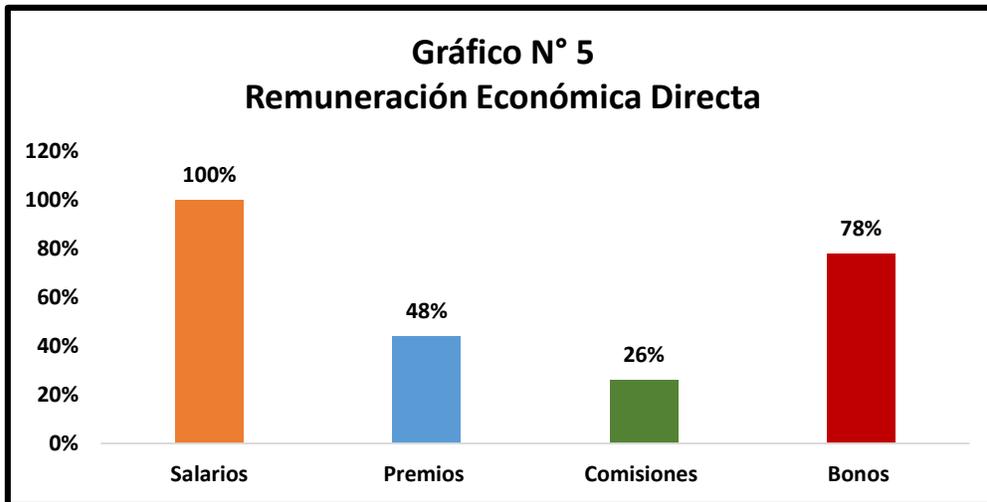
Se comprende que, remuneración es el dinero que recibe una persona de una organización por realizar tareas encomendadas por jefes superiores. Los trabajadores negocian el precio de sus actividades para obtener su salario quincenal que este a su vez puede incluir pagos por horas extras.

Se establece que las empresas, tienen sus salarios establecidos de acuerdo a las políticas salariales, originadas por la situación que afecta al país, lo que significa que sus colaboradores tienen que adaptarse a recibir lo que las organizaciones establecen, pero la administración de recursos humanos no puede perder de vista, la posibilidad de fuga de sus talentos.

##### 4.2.1.1 La remuneración económica directa

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

El autor refiere que remuneración es la paga o cancelación económica a la hora de finalizar su trabajo en forma de salario, bonificaciones, premios y comisiones según estime la organización.



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Alemán, González, Silva 2019).*

Mediante las encuestas realizadas se evidencia que el 100% de los trabajadores reciben un salario, el 78% recibe bonos, el 48% a través de premios y el 26% comisiones.

Por lo tanto, el responsable de recursos humanos, indica que el personal de Distribuidora Torres Norte, recibe su remuneración económica directa en pagos quincenales.

Se observa mediante nómina y colilla de pago, que el salario que reciben los colaboradores de la Distribuidora Torres Norte, está apegado a las reglas del código de trabajo y por lo tanto los colaboradores gozan de las prestaciones pertinentes. **(Ver anexo N° 7).**

Por consiguiente, la remuneración directa implementada por la empresa está relacionada a los salarios, además de eso la empresa otorga bono a los conductores, por su responsabilidad en el traslado del producto, obsequia premios a sus colaboradores, y realiza el pago de comisiones a colaboradores que desempeñan el puesto como vendedor, es necesario que la empresa otorgue estos beneficios en general para que el colaborador se sienta motivado y brinden un mejor servicio que lleve al éxito la empresa.

#### 4.2.1.1.1 Salario.

La remuneración monetaria que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos , 2007, pág. 234)

Según el autor, la remuneración monetaria es la que la organización cancela al trabajador según las funciones que este realice y los servicios que este brinde a la empresa en tiempo establecido con previo acuerdo.

El responsable de recursos humanos afirmó que se utilizan los parámetros, establecidos conforme a la responsabilidad de cada actividad.

Las empresas jerarquizan los salarios de acuerdo al puesto o cargo que los colaboradores realicen, influyen además rangos de responsabilidad y capacidades intelectuales, en este sentido las PYMES deben hacer un esfuerzo para lograr que dicha jerarquía sea justa y equitativa.

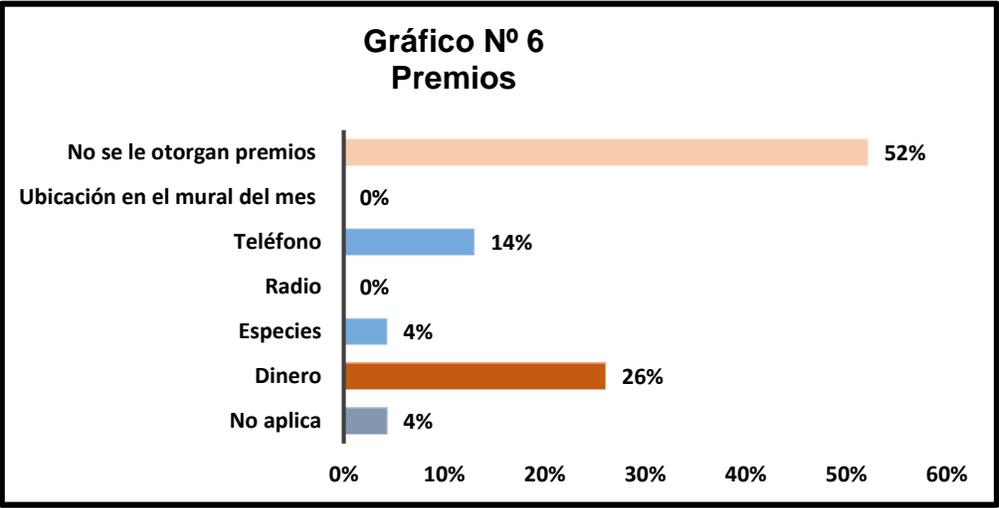
Se observó que según las nóminas que la diferenciación del salario va de acuerdo a las actividades que los colaboradores realizan.

#### 4.2.1.1.2 Premios.

Premios son las prestaciones que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos necesarios para distribuirlos. Éstos no abarcan únicamente los salarios, las vacaciones, los ascensos a puestos más elevados (con salarios y prestaciones más altos), sino también otros como la garantía de poder seguir en el puesto, las transferencias a puestos laterales más desafiantes o a otros que lleven a un crecimiento, así como varias formas de reconocimiento por servicios sobresalientes". (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos , 2007, pág. 228)

Se interpreta que los premios son prestaciones que obtienen los colaboradores de la organización. Estos premios abarcan entre otros los salarios, las vacaciones, posibles ascensos (que estos a su vez disponen de salarios, prestaciones más prestigiosas), además de estos se puede decir que se aplica como garantía para conservar el puesto, incluso a otros que permitan al colaborador desarrollarse

mediante asensos a otras posiciones. Así como varias formas de reconocer el interés y esfuerzo de los empleados.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Alemán, González, Silva 2019).

A través de las encuestas realizadas se refleja que el 52% de los empleados no recibe premios por parte de la empresa, mientras que el 26% indica que estos premios se le atribuyen en efectivo, el 14% refiere que recibe premios a través de teléfono, el 4% por especies y un 4% manifiesta que no aplican.

El responsable de recursos humanos manifestó que los premios que la Distribuidora Torres Norte, brinda a sus colaboradores, según su desempeño es a través de la conservación de su puesto, es decir se les torga el teléfono a los vendedores para que tengan comunicación con los clientes, y a los otros colaboradores administrativos se les otorgan premios en especie y dinero.

Se constató que la mayoría de los trabajadores se sienten menospreciados, ya que no a todos se les premia, por el poco tiempo laborado, esto tiende a formar un ambiente organizacional lleno de disgustos que no favorecen en nada la productividad y desarrollo de la empresa.

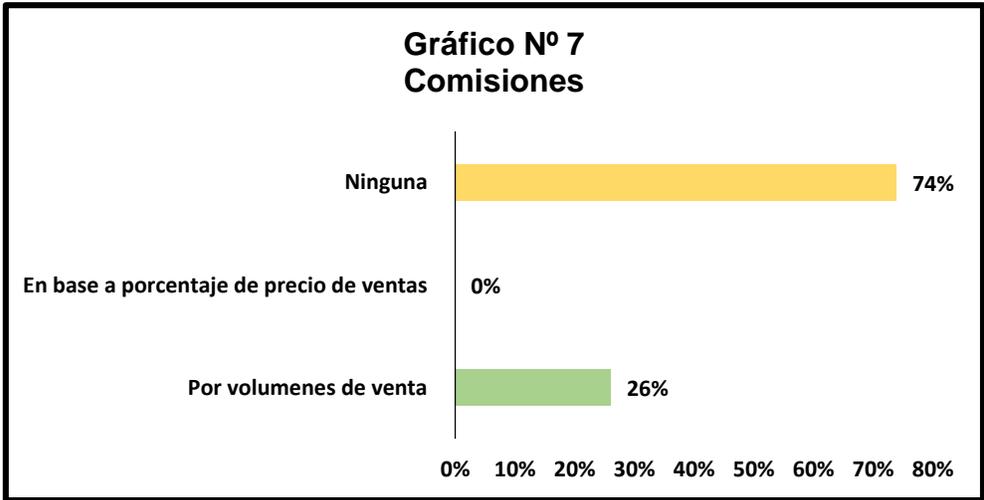
Por lo tanto, la Distribuidora Torres Norte debería dar un mismo trato a los colaboradores, dado que el beneficio y las premiaciones no se les brindan a todos, mientras tanto si se pone en práctica, esto fortalecerá al grupo de trabajo

disminuyendo disgustos, fomentando un ambiente de interés por parte de los colaboradores por continuar dentro de la organización.

4.2.1.1.3 Comisiones.

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

El autor se refiere a comisión como una parte del valor total de un salario o depósito, estas son habitualmente utilizadas o aplicadas a vendedores. Desde el punto de vista del cliente se interpreta como un cobro o un monto determinado al realizarse una transacción.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Alemán, González, Silva 2019).

De acuerdo a la encuesta realizada en la Distribuidora Torres Norte se puede apreciar que el 74% no recibe ningún tipo de comisión, debido a que solo aplica a vendedores, mientras que el 26% de los trabajadores reciben comisiones por volúmenes de ventas.

Según el responsable de recursos humanos se les atribuyen comisiones a los colaboradores que logren el valor de venta establecido por la empresa.

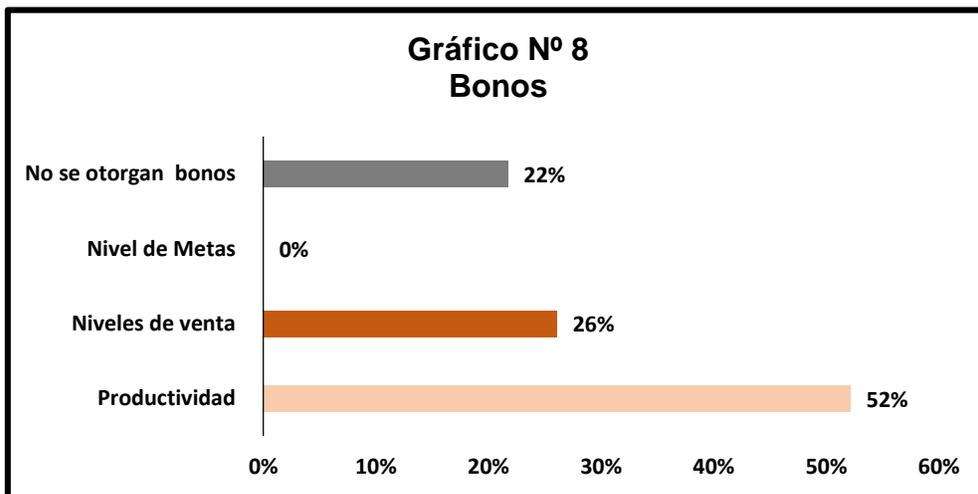
Mediante la observación se constató, que son pocos los trabajadores que reciben comisiones, ya que el trabajo principal es cancelado en forma de salarios y no de comisiones.

Es importante que la empresa establezca metas a todo el personal que realiza entrega de pedidos a que visiten a los clientes de sus clientes ofreciéndoles aceite y de esta manera los colaboradores obtengan comisiones en general.

#### 4.2.1.1.4 Bonos.

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

Según lo antes mencionado por el autor, el bono es una manera de comunicar al empleado, el valor que tiene para la organización mediante la realización de esfuerzos, esto motiva al trabajador, ya que se le valora de forma positiva.



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Alemán, González, Silva 2019).*

En base a la encuesta realizada se obtuvo los siguientes resultados que el 52% de los colaboradores recibe bono por productividad, mientras que el otro 26% por niveles de venta, y el 22% no se le otorga bono.

El responsable de recursos humanos afirma que el bono ofrecido a los colaboradores es el viatico de universidad, apoyando y de la misma manera motivando a sus trabajadores a insertarse en el mercado profesional.

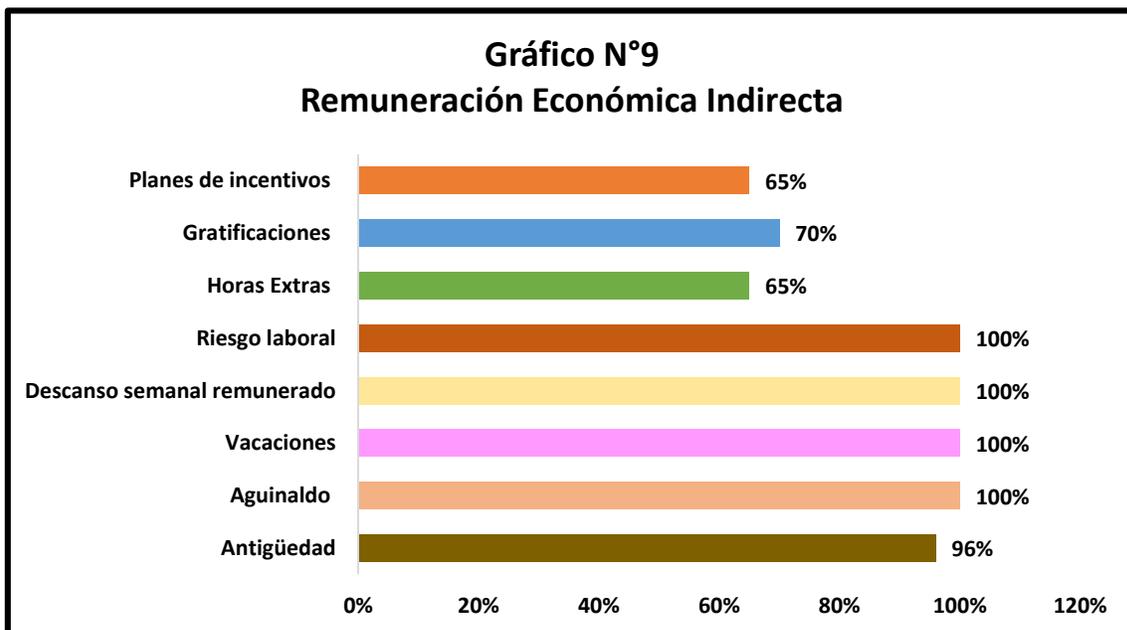
Se observó el esfuerzo de la Distribuidora Torres Norte, que brinda apoyo a sus colaboradores para realizar sus estudios y minimizar gastos, brindando la oportunidad de mejorar sus vidas a futuro.

Mediante lo constatado, sería conveniente que la Distribuidora Torres Norte implemente opciones de bonos que mejore la relación entre colaboradores, de tal modo que los colaboradores se sientan satisfechos y sean más productivos.

#### 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 I. , 2007, pág. 283)

Según lo antes citado por el autor el salario indirecto, se desprende de las clausulas establecidas en el contrato de trabajo, el cual cuenta con un plan de prestaciones y beneficios que la organización ofrece.



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Alemán, González, Silva 2019).*

En los datos de la gráfica se evidencia la remuneración económica indirecta que reciben los empleados de la empresa, entre ellos tenemos que el 100% de los colaboradores reciben aguinaldo, vacaciones, descanso semanal remunerado y riesgo laboral, el 70 % se le otorga gratificaciones y el 65% a través de las horas extras y planes de incentivos.

Mediante entrevista aplicada al responsable de recursos humanos, no respondió a la pregunta planteada, por lo tanto, no se demuestra datos de su parte, se aduce que por su parte no logró comprender el contexto de la pregunta.

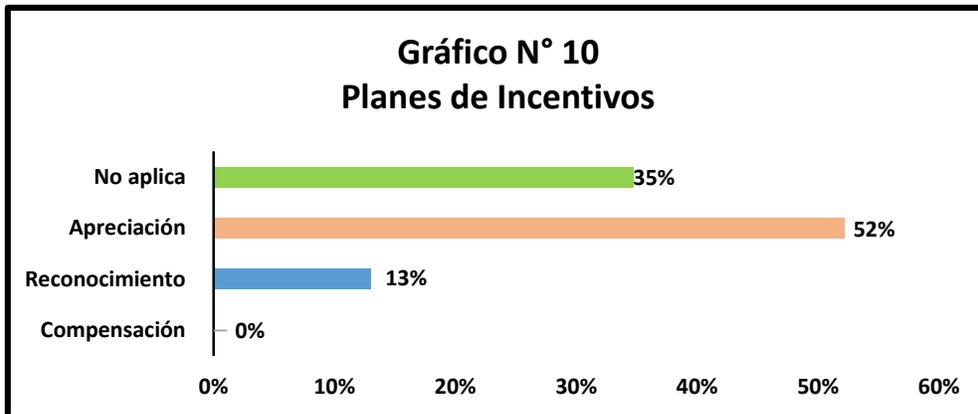
Se puede apreciar que en la empresa las remuneraciones indirectas son dadas a los empleados, en su mayoría en base a descanso semanal remunerado, de igual manera horas extras, vacaciones, gratificaciones riesgo laboral, planes de incentivos y aguinaldo lo que permite mantener la permanencia de los colaboradores dentro de la organización, ya que estas son implementadas por la misma.

#### 4.2.1.2.1 Por Ley:

##### a. Planes de incentivos

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

Se entiende que los planes de incentivos, se utilizan para garantizar la forma ordenada de contribuirle al trabajador por brindar un mejor servicio a la empresa, por el esfuerzo que este realiza para cumplir con las metas propuestas.



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Alemán, González, Silva 2019).*

Como se demuestra en la gráfica, el 52% goza del plan de incentivo por apreciación, mientras que el 35% no aplica y el 13% recibe por reconocimiento.

Mediante entrevistas el responsable de recursos humanos, afirma que no cuenta con un plan de incentivos para sus colaboradores.

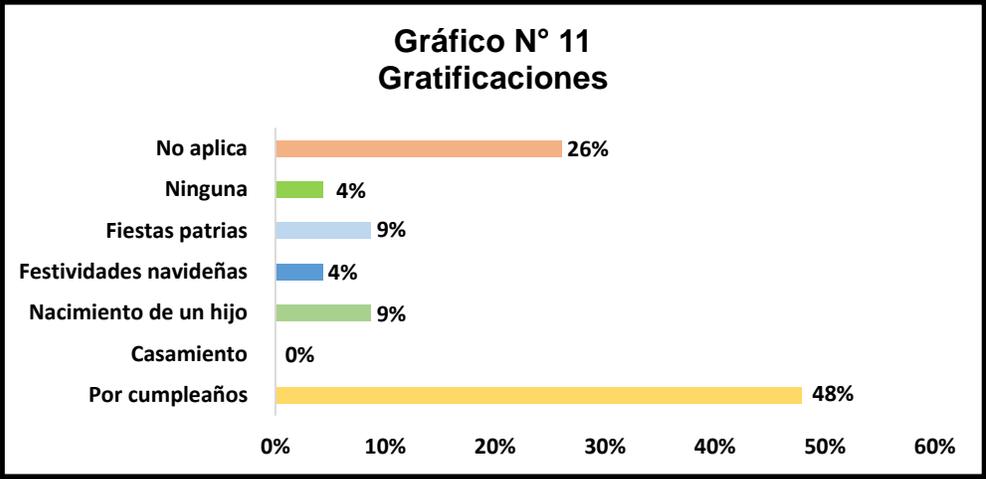
Se constató que los trabajadores reciben apreciación por parte de la empresa como incentivo, por el servicio y la eficiencia brindada en las labores productivas de la empresa.

Distribuidora Torres Norte, debería incluir poco a poco a todos sus colaboradores, reconociendo cada día más el esfuerzo que estos realizan por mantener productiva la organización, de tal modo se logrará la retención de su capital más valioso.

#### b. Gratificaciones.

Cuando se trate de trabajadores de confianza descritos en el acápite a) del Artículo 7 del presente Código no habrá reintegro, pero el empleador deberá pagar en concepto de indemnización una cantidad equivalente entre dos meses y hasta seis meses de salario, siempre y cuando el trabajador tenga un mínimo de un año continuo de trabajo, sin perjuicio del pago de otras prestaciones o indemnización a que tuviere derecho. (Asamblea Nacional de Nicaragua, ley 185,Arto47, 1996)

Como lo indica el autor en la cita anterior, la gratificación es lo que el empleador debe pagarle al trabajador en concepto de indemnización, la cantidad equivalente entre dos o seis meses de salario, de tal manera que el colaborador tenga a partir de un año continuo de laborar en la empresa, sin perjudicarle otros derechos de indemnización.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Alemán, González, Silva 2019).

En la siguiente gráfica se obtiene como resultado que el 48% recibe gratificaciones por cumpleaños, mientras que el 26% no aplica, sin embargo, el 9% por el nacimiento de un hijo, otro 9% por fiestas patrias, el 4% por festividades navideñas y un 4% ninguna.

El responsable de recursos humanos respondió que no paga ningún tipo de gratificaciones a los colaboradores.

Se observó mediante comprobante de caja chica la compra de un pastel que fue otorgado a uno de los cumpleaños del mes. **(Ver Anexo 8)**

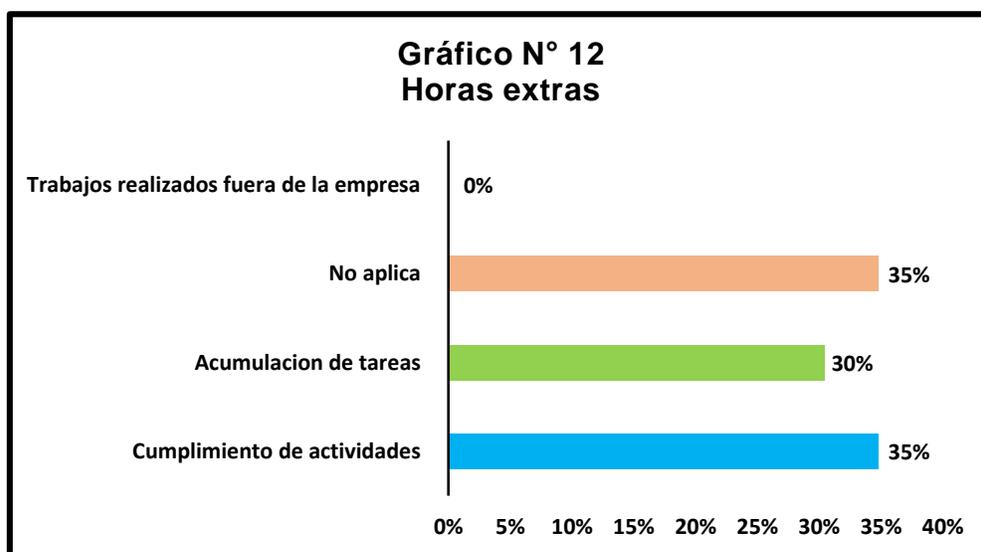
De acuerdo a los resultados se puede apreciar que la empresa cuenta con diferentes tipos de gratificaciones que son otorgadas a sus colaboradores en manera de especies, de igual forma existe un porcentaje que no obtiene gratificación, esta se conoce como prestaciones especiales o extraordinarias que se derivan de la relación laboral, por lo cual es importante que todos los colaboradores

reciban esto para lograr que se sienta satisfecho y a la vez pueda ser más productivo.

### c. Horas extras

El trabajo que se realice fuera de las jornadas ordinarias constituye horas extraordinarias, pero no así aquellos trabajos que se realicen para subsanar errores imputables al trabajador. (Asamblea Nacional de Nicaragua, ley 185 CT, Arto. 57, 1996, pág. 15)

Las horas extras son el tiempo extraordinario, es decir el periodo laborado después de la jornada establecida, de acuerdo al código del trabajo, estas horas serán retribuidas al colaborador y pagadas doble siempre y cuando no sean por funciones que tenían que llevarse a cabo dentro de las ocho horas laborales.



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Aleman, González, Silva 2019).*

A partir de las encuestas realizadas en la empresa Distribuidora Torres Norte, el 35 % de los encuestados afirma que las horas extras son efectuadas en cumplimiento de actividades, el otro 35 % de los colaboradores confirma que ellos no aplican a horas extras, porque cuentan con un salario mejorado, por lo que tienen que cumplir con sus actividades durante la jornada correspondiente y el 30% asegura que realizan horas extras en base a la acumulación de tareas esta

información fue constatada a través de la entrevista y la guía de observación confirmando que ciertos colaboradores realizan horas extras.

Mientras tanto el responsable de recursos humanos manifestó que las horas extras son pagadas a los trabajadores.

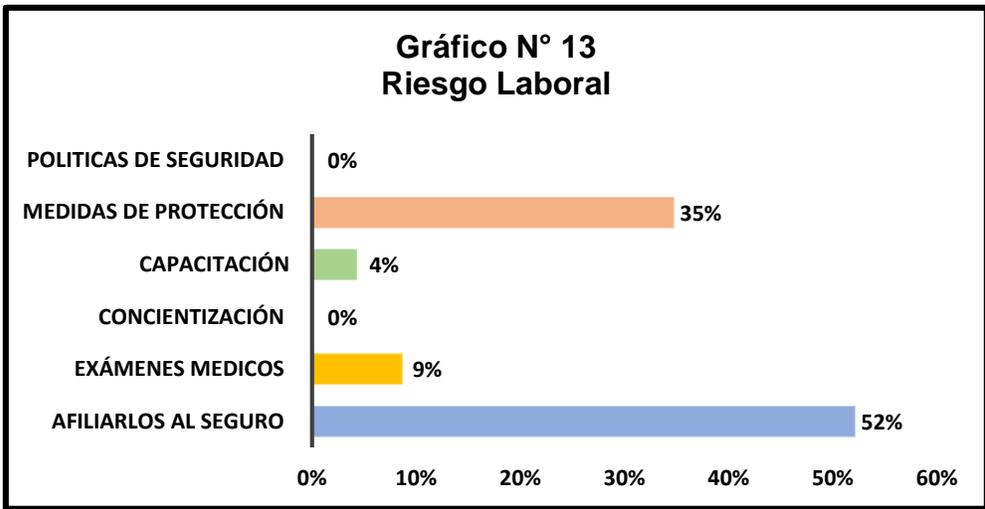
Se observó en Distribuidora Torres Norte, que las formas de pago de las horas extras se realizan en efectivo o ya sean descansadas durante la semana, sin embargo, lo establecido en la ley señala que las horas extras deben ser pagadas y no descansadas, en este caso la empresa está incumpliendo según la ley del Código del trabajo, pero cabe destacar que son políticas internas de la empresa, sin embargo el incumplimiento de la ley traería consecuencias el disgusto por parte de los colaboradores, lo que causaría pérdida de capital humano afectando esto en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Se puede decir que la empresa realiza horas extras y que algunos colaboradores las aplican en cuanto a sus entregas de pedidos o dejar lista la producción de un determinado pedido para el siguiente día.

#### d. Riesgo laboral

Es el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen como objetivo principal la prevención y protección contra los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo. (Asamblea Nacional de Nicaragua, ley 618, Arto 03, 2007, pág. 2)

Se comprende como conjunto de técnicas y procedimientos que buscan como base principal la prevención y protección contra los riesgos laborales que se presenten en la organización.



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Alemán, González, Silva 2019).*

A través de las encuestas aplicadas el 52% de los colaboradores se encuentran afiliados en el seguro, en cambio un 35 % se les brindan medidas de protección, sin embargo, otro 9 % afirmaron que se les realizan exámenes médicos y un 4 % les brindan capacitación.

Según el responsable de recursos humanos argumentó, que no todos los trabajadores cuentan con la afiliación del seguro, pero que si les brindan las medidas de protección necesarias en el trabajo como: infraestructura del local adecuada, guantes para el lavado de bidones, botas antideslizantes, extinguidores y fajones para cargar los productos en los camiones, por otra parte, realizan capacitaciones y exámenes médicos a todos los colaboradores.

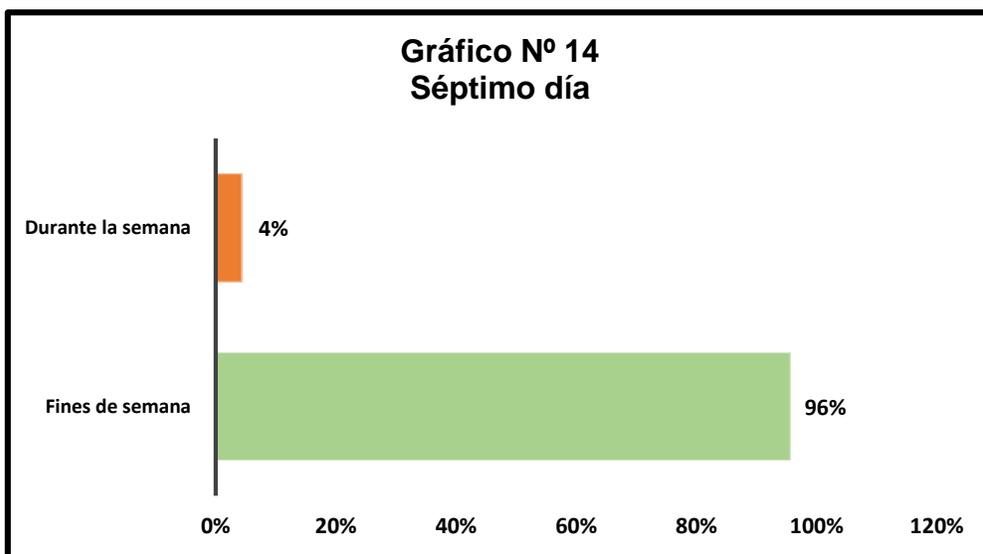
Se corrobora mediante colillas del INSS, que los que están asegurados son colaboradores fijos de la empresa y que el resto son personal por contrato temporal por los que solo le brinda las opciones antes mencionadas.

Se considera que esta empresa no brinda a sus colaboradores el derecho de asegurarlos justamente, debido a que si esas personas que laboran al día logran enfermarse o tener un accidente sería perjudicial y tendrían más gastos por no asegurar a todos sus trabajadores.

e. Descanso semanal remunerado (7mo día)

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

Según el autor el día de descanso consta que, por cada seis días laborados continuos en la semana o el mismo en (48horas), el colaborador por ley tiene derecho a descansar un día, o sea el día domingo, debiendo gozar de salario íntegro, o sea sin afectarle ningún día.



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Alemán, González, Silva 2019)*

Mediante la aplicación de las encuestas se obtuvo que el 96% del personal que labora en la empresa afirma que el descanso se les otorga los fines de semana y el 4 % durante la semana.

El responsable de recursos humanos asegura que todos gozan de ese derecho y que de esta manera al trabajador le permite comenzar la semana con ánimos de ser más eficiente y productivo.

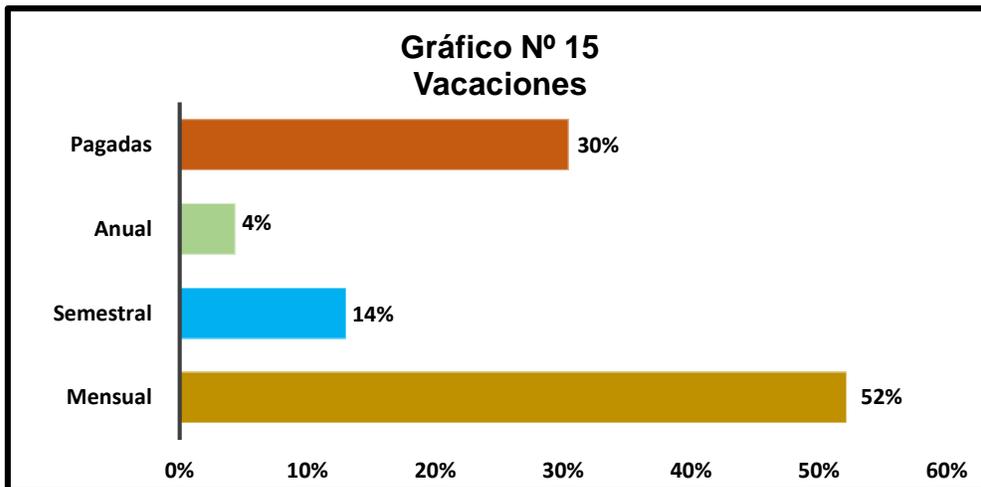
Así mismo se observó que esta empresa está cumpliendo con lo establecido en la ley, porque todos disfrutan de ese derecho.

Por ende, es importante que la empresa de a sus empleados el séptimo día de descanso, ya que al trabajador le permiten adquirir nuevas fuerzas físicas y mentales, las cuales proporcionan un mejor rendimiento laboral.

f. Vacaciones

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

Se entiende, por vacaciones a que todo colaborador tiene derecho a descansar quince días continuos y estos deben ser remunerados en concepto de vacaciones por cada seis meses trabajados ininterrumpidos al brindar servicios a una misma empresa. Se comprende que las vacaciones serán calculadas por la organización en base al último salario devengado por el trabajador.



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Alemán, González, Silva 2019).*

Mediante la gráfica se muestra que un 52% de los trabajadores gozan sus vacaciones mensualmente, mientras que el 30% son pagadas es decir se las retribuyen en efectivo, por otra parte, el 14% señala que se las dan semestralmente y por último el 4% manifestó que son dadas anualmente.

El responsable de recursos humanos manifestó que las vacaciones les son dadas a todos los colaboradores ya sea de manera descansadas o pagadas, pero que en su mayoría son descansadas según lo establecido en la ley.

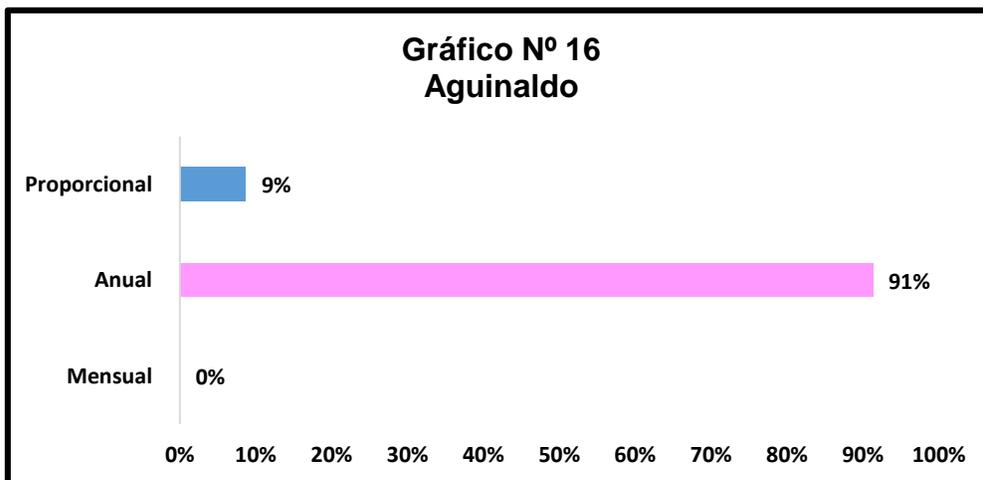
Se observó que los colaboradores reciben sus vacaciones, a como lo indica el código laboral Nicaragüense.

De esta manera se puede confirmar que una parte considerable de la empresa se les otorgan las vacaciones descansadas y lo que resta le son pagadas o retribuidas, por lo cual es fundamental que todos recibieran sus vacaciones de manera descansada, ya que el trabajador tiende a cansarse y trabajar sin interrupciones lo llevaría a ser menos eficiente y hasta enfermarse.

g. Aguinaldo.

Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le pague un mes de salario adicional después de año de trabajo continuo, o la parte proporcional que corresponda al periodo de tiempo trabajado, mayor de un mes y menor a un año. (Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185, Arto. 93, 1996)

Se interpreta, que aguinaldo es un derecho que tiene todo colaborador y este es un dinero que recibe anualmente dependiendo del tiempo que se trabaje durante ese año, es decir el aguinaldo proporcional al tiempo laborado.



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Alemán, González, Silva 2019).*

Según los datos expuestos en el gráfico se puede apreciar que el 91% de los encuestados reciben su aguinaldo cada año, y un 9% lo reciben de manera proporcional.

El responsable de recursos humano afirma que el aguinaldo lo reciben de manera directa los empleados cada año.

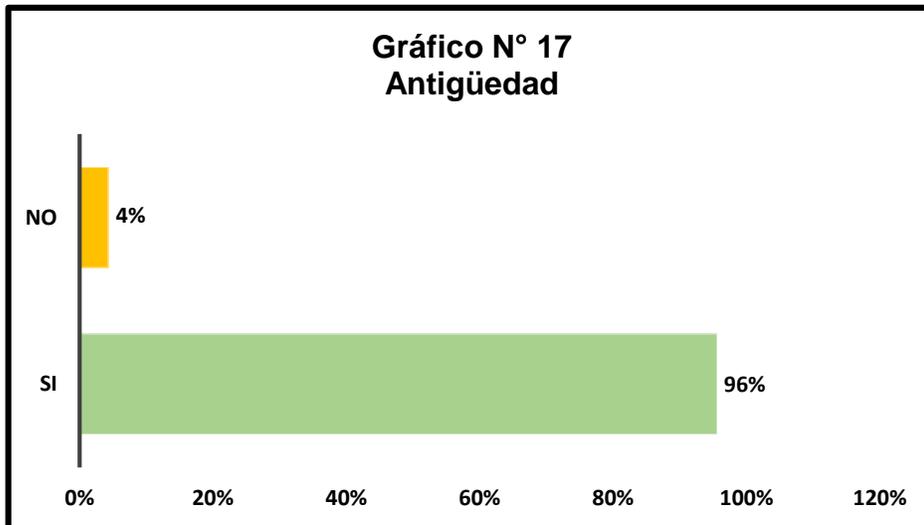
Se verificó mediante nómina y comprobantes de pago que los colaboradores reciben anualmente su aguinaldo, según lo establecido por la ley.

Por ende, el aguinaldo es de carácter obligatorio para la empresa, este goza de toda protección de ley y a la vez es un beneficio para el trabajador, esto ayuda a que estén motivados, se sientan valorados por el aporte que hacen a la organización y su compromiso con la misma.

#### h. Antigüedad

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

Según lo antes mencionado por el autor, es el tiempo que el trabajador perdura dentro de la empresa, cualquier contrato de trabajo que este contemple, devengará un complemento del salario de forma personal que aumenta porcentualmente la retribución del trabajador, según el número de años de antigüedad.



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Alemán, González, Silva 2019).*

A través de las encuestas realizadas se obtuvo que el 96% de los colaboradores de Distribidora Torres Norte si reciben antigüedad, y que un 4% no recibe.

El responsable de recursos humano manifestó que los trabajadores reciben pago por antigüedad laboral, el cual se le paga el 1% sobre el salario.

Se verificó que la única antigüedad que pagan es la estipulada por la ley, que es la antigüedad por finalización del contrato.

Por lo tanto, la empresa si paga la antigüedad a sus colaboradores de manera porcentual de acuerdo al salario de cada trabajador.

a. Seguros de vida grupal

Los seguros de vida grupales o de grupos son muy frecuentes. Son pólizas colectivas que protegen a un número generalmente amplio de personas. Habitualmente son contratados por empresas, organismos, sindicatos u otras entidades que se los ofrecen a sus miembros (Fueyo, 2018)

En otras palabras, un seguro de vida grupales o de grupo es el que se contrata para proteger un número de personas, ya sea una empresa que lo adquiera para la seguridad de sus empleados.

En las encuestas realizadas en la empresa Distribuidora Torres Norte, el 100% afirma que no gozan de un seguro de vida grupal, algunos de los colaboradores expresaron que en los años que tiene la empresa de funcionar, nunca les han ofrecido este tipo de seguro, cabe destacar que el único seguro que gozan es el del seguro social. **(Ver anexo # 5)**

Responsable de recursos humanos refiere que la empresa no ofrece un seguro de vida grupal para sus colaboradores.

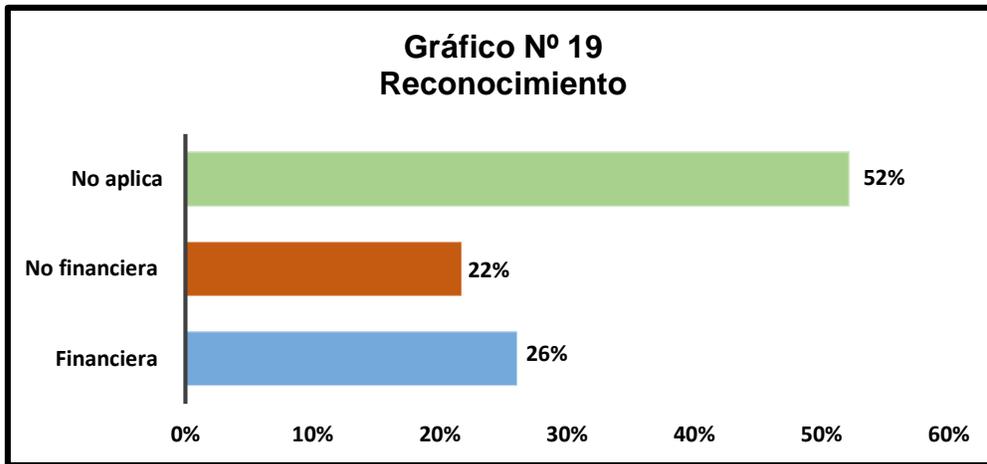
Por consiguiente, la empresa nunca ha optado por darles un seguro de vida a sus colaboradores.

Se constató por medio del gerente, que no hay afiliación con instituciones de seguros por parte de la empresa, para ofrecer este tipo de beneficio a sus colaboradores.

b. Reconocimiento.

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

En otras palabras, los reconocimientos en una organización tales como pagos, promociones y demás beneficios, son méritos o beneficios que reciben sus trabajadores por brindarle a la empresa su esfuerzo máximo, estos reconocimientos cada día son de mayor importancia debido a que la complejidad del comportamiento humano se vuelve más difícil persuadir con métodos simples, por eso se aplica este de valor.



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Alemán, González, Silva 2019).*

Según en las encuestas aplicadas a los colaboradores el 52% afirma que no recibe ningún tipo de reconocimiento, el 26% de manera financiera y un 22% no lo recibe financiera.

El responsable de recursos humanos confirmó, que la empresa si brinda reconocimiento a sus colaboradores apoyando a la educación continua, fomentando el desarrollo profesional y da oportunidades de mejor interés.

Mediante la observación se pudo apreciar que, si realizan reconocimiento, sin embargo, no todos gozan de ellos porque son personas con poco tiempo laborando en la empresa.

La empresa otorga reconocimientos a sus colaboradores, pero no todos gozan de este beneficio, es importante que se retribuya a todos reconocimientos que los motiven a trabajar arduamente y permanecer satisfechos en la organización.

### c. Condiciones ambientales

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

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

-Iluminación: se entiende como la cantidad de luz que incide en el punto focal del trabajo.

-Ruido: se entiende como un sonido o barullo indeseable. Cuanto mayor sea el tiempo de exposición al ruido, mayor será el grado en que se pierda la capacidad auditiva.

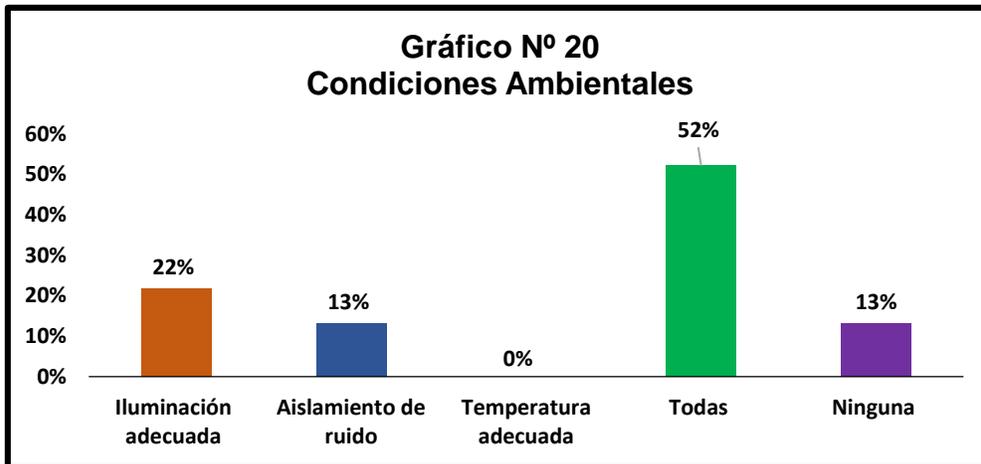
-Temperatura: una de las condiciones importantes es la temperatura; por lo cual el ocupante necesita vestir ropa adecuada para proteger su salud.

-Humedad: es la consecuencia del alto contenido higrométrico del aire.

Por lo citado anteriormente por el autor, se comprende que las condiciones ambientales en el trabajo se refieren a que influyen en gran medida tres grupos de condiciones.

Una de ellas, condiciones ambientales que se trata de la iluminación del área de trabajo, la temperatura del espacio y los decibeles de ruido que se producen en el ambiente.

El autor refiere a otro elemento que debe ser eliminado total o parcialmente en las áreas de trabajo es el ruido, de este modo se eleva la eficacia del colaborador, cabe mencionar que la ineficiencia de productividad es causada por fatiga e irritación producidas por ruido u otros elementos que afecten el entorno.



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Alemán, González, Silva 2019).*

Tal como se muestra la gráfica, el 52% de los colaboradores indicó que cuentan con todas las condiciones ambientales, por otra parte, el 22 % expone que cuentan con iluminación adecuada, el 13% afirma que viven aislado del ruido y otro 13% no cuenta con ninguna condición ambiental.

Esta información en cierta parte como es iluminación e higiene concuerda, pero en lo que no coincide es lo expuesto por el responsable de recursos humanos, quien expresa que, si cuentan con temperaturas adecuadas.

Mediante la observación se constató que la empresa cuenta con una variedad de condiciones ambientales para sus colaboradores, estos brindan los escenarios seguros para el bienestar de los mismos, de esta manera se puede afirmar que la empresa brinda las condiciones ambientales necesarias para el funcionamiento de sus actividades.

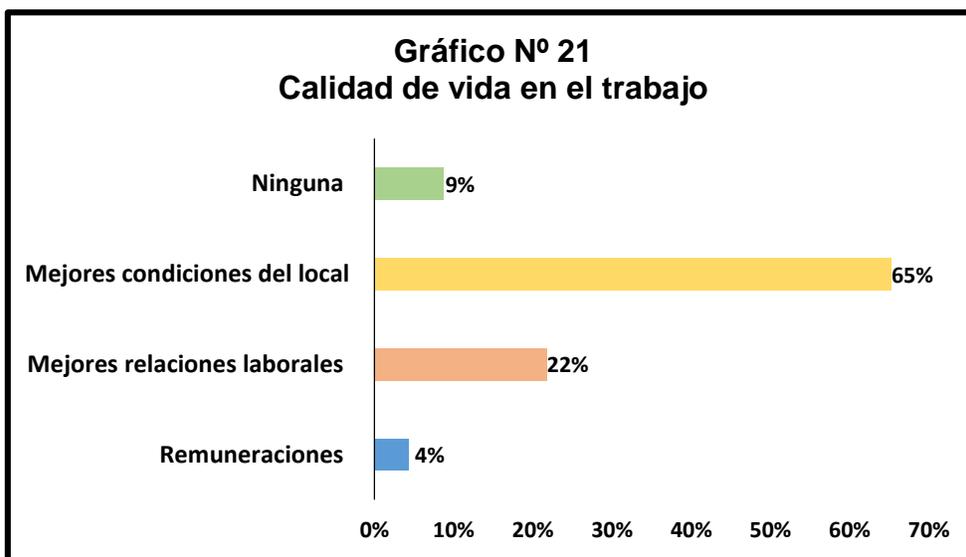
Es de gran importancia cumplir con las medidas necesarias para los colaboradores sin embargo la distribuidora debe implementar más condiciones que mejoren completamente el ambiente laboral.

#### d. Calidad de vida en el trabajo

La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está

condicionado de qué tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la organización. (Chiavenato I., 2007, p. 289).

El autor refiere que la calidad de vida dentro del trabajo representa los niveles en que los trabajadores de una organización suplen necesidades fisiológicas básicas en virtud de sus tareas, implicando factores como la satisfacción con las tareas o actividades asignadas. La calidad de vida dentro de una organización es un estado o compromiso esencial de parte del empleador al empleado, todo con el objetivo de que las tareas se realicen con eficiencia sin afectar el rendimiento laboral.



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Alemán, González, Silva 2019).*

En encuestas realizadas se obtuvo el 65% de los colaboradores afirman que cuentan mejores condiciones del local, el 22% tiene una mejor relación laboral, el 9% expreso que ninguna y el 4% goza de remuneraciones.

En base a la entrevista realizada el responsable de recursos humanos asegura que garantizan la calidad de vida de los colaboradores mediante la seguridad, salud, educación, servicio y tiempo libre.

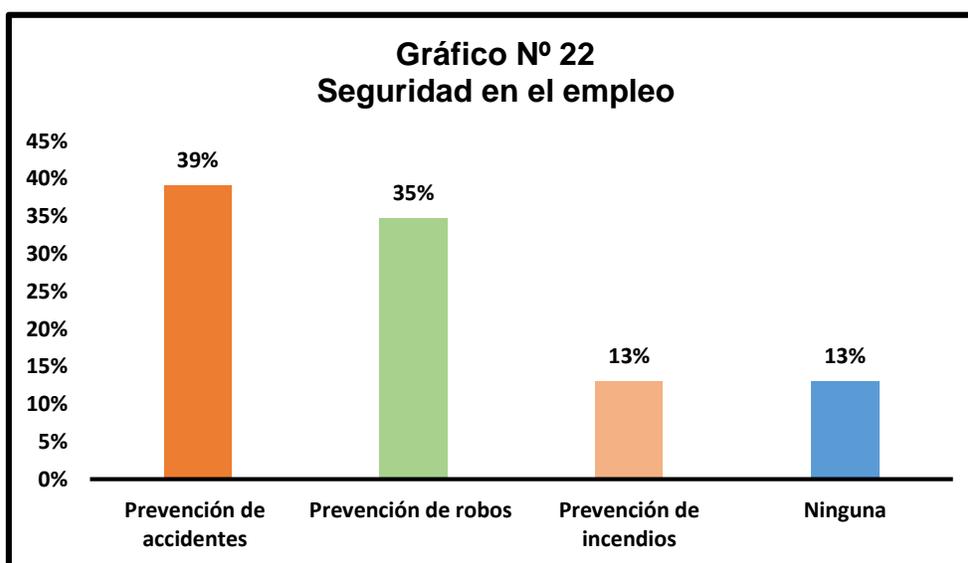
Se pudo observar que cuenta con una excelente relación laboral, y buena infraestructura del local, pero también no tienen un orden en cuanto a la selección de la basura, por lo que esto sería una debilidad y afectaría en la salud de los colaboradores.

La empresa debería realizar almacenajes donde se clasifique la basura, motivar a los trabajadores que a través de la buena relación que existe entre ellos logren trabajar en conjunto para el cumplimiento de dicha actividad.

e. Seguridad de empleo.

Seguridad del Trabajo: Es el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen como objetivo principal la prevención y protección contra los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo (Asamblea Nacional De Nicaragua, Ley 618 Art. 3;., 2007, pág. 2)

Según el autor, la seguridad de empleo son todas aquellas medidas de seguridad que le permitan al trabajador realizar sus funciones con el debido equipo y herramienta de trabajo, que le permita seguridad al momento de llevar acabo cualquier actividad y este se realice sin poner en riesgo su vida, si en las organizaciones se toma en cuenta este tipo de seguridad permitirá anteponerse a cualquier tipo de accidentes laborales y evitar problemas futuros.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Alemán, González, Silva 2019).

En la aplicación de encuesta se demuestra en la gráfica que un 39% la seguridad de empleo es mediante a prevención de accidente, el 35% prevención de robos, el 13% prevención de incendios y el otro 13 % ninguna capacitación acerca de la seguridad en el empleo por su poco tiempo laborado equivalente a 1 o 2 meses de trabajo.

Según el responsable de recursos humanos, hizo énfasis en que realizan acciones preventivas que les permita ejercer las labores sin prejuicios.

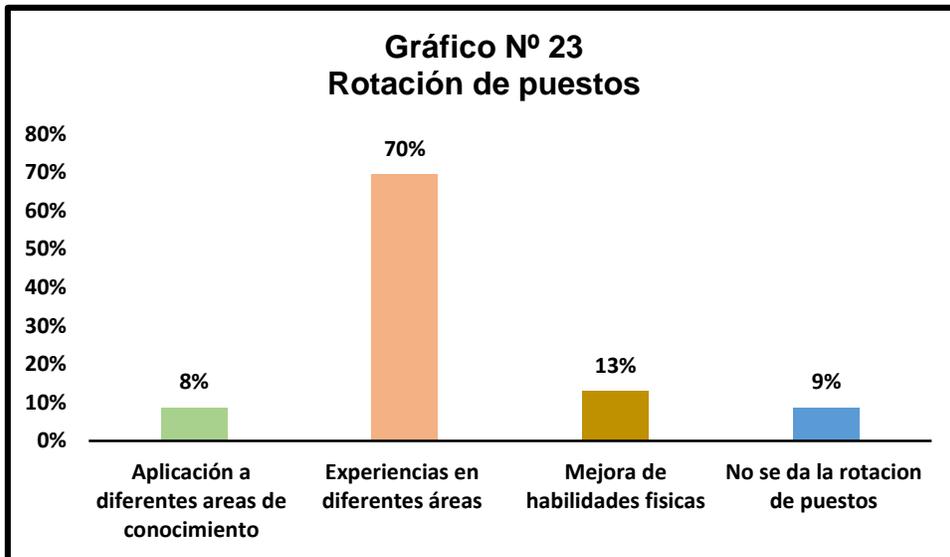
En la observación se constató que cuentan con un mecánico permanente en la empresa donde les brinda el mantenimiento a los vehículos y sus conductores realizan el chequeo diario antes de sus salidas, la empresa cuenta con cámaras de seguridad y un vigilante durante el día y noche.

La empresa debe implementar más capacitaciones acerca de la prevención de eventualidades para que todo el personal esté apto ante cualquier incidente y de esta manera la empresa no incurra en gastos que afecte el capital para el desarrollo de las actividades establecidas.

✓ Rotación de puestos

La rotación de puestos (algunas veces denominada capacitación cruzada) es un método de capacitación y desarrollo en el cual los empleados se desplazan de un puesto de trabajo a otro para ampliar su experiencia. Las tareas de los niveles más altos requieren con frecuencia de esta amplitud de conocimientos. Los programas de capacitación rotacional ayudan a los empleados a entender una variedad de puestos de trabajo y sus interrelaciones, mejorando con ello la productividad. (Wayne, 2010, pág. 512)

El autor refiere a que la rotación de puestos es aquel método que le permite al empleado desplazarse de un puesto de trabajo a otro y así poder desarrollar más su experiencia laboral y personal y así ampliar mejor los conocimientos que permite al empleado formarse y dar lo mejor de él para la organización y esta a su vez de disponer de una fuerza de trabajo capaz de cubrir cualquier puesto en caso que se requiera.



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Alemán, González, Silva 2019).*

A través de las encuestas se puede apreciar mediante grafica que el 70% obtiene experiencias en las diferentes áreas, el 13% mejora de habilidades físicas, el 9% no se da la rotación de puesto y el 8% aplicación a diferentes áreas de conocimiento.

El responsable de recursos humanos califica que, si se da la rotación de puesto ya que, según el interés y responsabilidad del colaborador se le delegan más actividades, lo que implica un nuevo puesto y por ende más remuneración.

De acuerdo a lo observado y los instrumentos aplicados se puede decir que, si existe la rotación de puesto, se confirma que el 9% que no se recibe rotación de puesto es debido a que son conductores, por lo tanto, es la única acción que realizan, por ello no se le podría transferir a otras áreas.

Es de gran valoración por parte de la empresa aplicar este método a sus colaboradores, debido a que así se beneficia la productividad de la misma, en caso de que un colaborador falte de esta manera no se retrasa las tareas.

## V. CONCLUSIONES

1. En la empresa Distribuidora Torres Norte, se identificaron los siguientes desafíos tanto en el ambiente externo como interno, entre los cuales sobresalen: Los cambios Sociales, económicos, políticos, culturales, tecnológicos, ecológicos, gubernamentales y la administración de capital humano, debido a la situación económica actual que enfrenta el país, las nuevas reformas de ley de seguridad social e incremento de la competencia en el mercado.
2. El subsistema de mantenimiento de recursos humanos implementado por la Distribuidora Torres Norte, se da a través de la Remuneración económica directa tales como: Salarios, premios, comisiones y bonos. Dentro de la remuneración indirecta, se otorgan gratificaciones, planes de incentivos horas extras, seguridad social, séptimo día, vacaciones, aguinaldo y por último en la remuneración extraeconómica se compone de: condiciones ambientales, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo y rotación de puestos.
3. La empresa Distribuidora Torres Norte ha enfrentado desafíos en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos siendo estos graves para la subsistencia de la organización en el mercado, en los cambios económicos el poco acceso a créditos, le debilita el abastecimiento de pedidos de los clientes, ya que si no cuentan con el capital para cubrir la demanda en el mercado esto implicaría la quiebra de la organización, por otra parte dificulta brindar a los colaboradores las prestaciones tales como: antigüedad, seguros de vida grupal y reconocimientos, lo cual ha llevado a la empresa a implementar acciones como las promociones, es decir realizan bonificaciones en la compra del producto, abastecimiento de nuevos proveedores que ofrezcan precios más accesibles, lo que le permita a la empresa obtener más ingresos ser rentable y ofrecer esas prestaciones a todos los colaboradores.

## VI. BIBLIOGRAFÍAS

- Asamblea Nacional de Nicaragua, ley 185,Arto47. (05 de Septiembre de 1996). *Normas Juridicas de Nicaragua*. Obtenido de Normas Juridicas de Nicaragua: <http://legislacion.asamblea.gob.ni>
- Asamblea Nacional de Nicaragua,ley 185 CT, Arto. 57. (05 de septiembre de 1996). *poder judicial*. Obtenido de poder judicial: <https://www.poderjudicial.gob.ni>
- Asamblea Nacional de Nicaragua, ley 185 CT, Arto78. (05 de Septiembre. de 1996). *Codigo del Trabajo*. Obtenido de Codigo del Trabajo.: <https://www.poderjudicial.gob.ni>
- Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185, Art 76. (05 de Septiembre de 1996). *Codigo del trabajo*. Obtenido de Codigo del trabajo.: <https://www.poderjudicial.gob.ni>
- Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185, Arto. 93. (30 de Octubre de 1996). *Normas juridica de Nicaragua*. Obtenido de Normas juridica de Nicaragua: <https://Legislacion.asamblea.gob.ni>
- Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185,Arto 64, Articulo 64 (Asamblea Nacional.). Obtenido de [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/FA251B3C54F5BAEF062571C40055736C?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/FA251B3C54F5BAEF062571C40055736C?OpenDocument)
- Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185,Arto.76. (30 de Octubre de 1996). *Normas juridica de Nicaragua*. Obtenido de Normas juridica de Nicaragua: <http://legislacion.asamblea.gob.ni>
- Asamblea nacional de Nicaragua, Ley 185. Art 96;. (19 de abril de 2009). *Ley General de Higiene y Seguridad Laboral. Ley General de Higiene y Seguridad Laboral*. Managua, Managua, Nicaragua. Recuperado el 02 de Julio de 2019, de <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/2219/OSH%20LAW.pdf>
- Asamblea Nacional De Nicaragua, Ley 618 Art. 3;. (19 de Abril de 2007). *LEY GENERAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO*. (P. e. 2007, Editor) Obtenido de [LEY GENERAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO: lo.org/dyn/travail/docs/2219/OSH%20LAW.pdf](http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/2219/OSH%20LAW.pdf)
- Asamblea Nacional de Nicaragua,ley 185, Arto 57. (5 de Septiembre de 1996). *poder judicial*. Obtenido de poder judicial: <https://www.poderjudicial.gob.ni>

- Asamblea Nacional de Nicaragua, ley 618, Arto 03. (19 de Abril de 2007). *Ley general de higiene y seguridad*. Obtenido de Ley general de higiene y seguridad.: <https://www.ilo.org>
- Asamblea Nacional de Nicaragua. Ley 543, Artículo 2. (Asamblea Nacional 22 de Junio de 2005).
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Chiavenato , I. (2001). *Administracion de recursos humanos*. Colombia: 5ta edicion.
- Chiavenato. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administracion de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2008). En I. Chiavenato. México: Mexicana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Cortez, R., & García Prado , A. (2011). Mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores del sector salud: El caso de Nicaragua. En R. Cortez, & A. García Prado, *Mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores del sector salud: El caso de Nicaragua* (pág. 98). Nicaragua: Centro de investigación de la Universidad del Pacífico.
- Davis, W. B. (2008). Administración de Recursos Humanos. En W. B. Davis, *Administración de Recursos Humanos* (Vol. IV). Mexico: INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Dolan, L. S., Valle, C. R., Susan, E. J., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos Tercera Edición*. España: Mc Graw Hill Interamericana.
- Fueyo, J. (9 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://holadoctor.com/es/seguros-de-vida/el-seguro-de-vida-grupal-que-es-y-cómo-funciona>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, René Antonio;. (2001). *Elementos de competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYME)*. Mexico.

- Idalberto, C. (2001). *administracion de recursos humanos*. colombia : 5ta edicion.
- Imperial , I., Mondelli , A., & Rivera , L. (2016). El desafio de retener a distintas generaciones . En I. Imperial, A. Mondelli, & L. Rivera, *El desafio de retener a distintas generaciones* (pág. 15). Centroamerica : International Cooperative.
- Ley 618, Higiene y seguridad de Nicaragua. (s.f.).
- Ley de Higiene y Seguridad del Trabajo, ley 618, Arto 3. (19 de Abril de 2007). *Ley de Higiene y Seguridad*. Obtenido de Ley de Higiene y Seguridad: <https://www.ilo.org>
- Ley N 185 Codigo del Trabajo de la Rep, Arto 45*. (2003). Managua: BITECSA.
- Martin Sierra, Celia. (10 de 2011). Gestion de recursos humanos y retencion del capital humano estrategico. En C. Martin Sierra, *Gestion de recursos humanos y retencion del capital humano estrategico* (pág. 406). Valladolid.
- Mejía Delgado, Hernán. (2011). Gestión integral de riesgos y seguros. En *Gestión integral de riesgos y seguros* (pág. 670). España: Ecoe Ediciones.
- Melè Domènec. (23 de marzo de 2016). *claves para integrar la ecologia a la empresa*. Obtenido de <https://www.iese.edu/es/noticias/10-claves-para-integrar-la-ecologia-en-la-empresa/>
- Nacional, A. (5 de Septiembre de 1996). *Normas juridicas de nicaragua*. Obtenido de Normas juridicas de nicaragua: <https://legislacion.asamblea.gob.ni>
- Nahoum, Benjamín;. (2013). Algunas claves. En B. Nahoum, *Algunas claves* (pág. 178). Uruguay: Ediciones Trilce.
- Normas Jurica de Nicaragua, Articulo 64 (Asamblea Nacional. 5 de septiembre de 1996). Obtenido de [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/FA251B3C54F5BAEF062571C40055736C?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/FA251B3C54F5BAEF062571C40055736C?OpenDocument)
- Paez, N. (2004). *factores politicos y economicos que influyen en el desarrollo de las empresas*. Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos22/factores-empresa/factores-empresa.shtml>

- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Gestion del talento humano como estrategia para retencion del personal*. En P. G. Bejarano, *Gestion del talento humano como estrategia para retencion del personal*. Medellin.
- Puchol, M. L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos* (5a. ed.). En L. Puchol Moreno, *Dirección y gestión de recursos humanos* (5a. ed.) (pág. 433). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Reliquidacion y pago de gratificacion legal. (23 de Abril de 2019). *Contingencia Laboral*. Obtenido de Contingencia Laboral.: <https://www.grupoeltrabajo.cl>
- Rios, M. F. (1999). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Rivera, J. C. (2016). *El sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovechamiento*. Matagalpa: UNAN Managua. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/2613/1/5437.pdf>
- Roldan, P. N. (11 de Marzo de 2019). <https://economipedia.com/>. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/comision.html>
- Vázquez Mireles , R., Mejia de Leon, Y., Rodriguez Villanueva, B., & Ponce Davila, M. T. (2015). *Retencion del talento humano en pequeñas y medianas empresas. Evidencias de Mexico*. En R. vazquez Mireles, Y. Mejia de Leon, B. Rodriguez Villanueva, & M. T. Ponce Davila, *Retencion del talento humano en pequeñas y medianas empresas. Evidencias de Mexico*. Mexico.
- Wayne, M. (2010). *Administración de recursos humanos*. En M. Wayne, *Administración de recursos humanos* (pág. 512). MEXICO: McNeese State University.
- Werther, B. W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos Sexta Edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Werther, J. W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. México: McGraw Hill.
- Werther, W. B. (2016). *Administracion de recursos humanos*. mexico: Mc Graw Hil.

## **VII. ANEXOS**

- 1. Anexo #1: Operacionalización de variables**
- 2. Anexo #2: Entrevistas**
- 3. Anexo #3: Encuestas**
- 4. Anexo #4: Guía de observación**
- 5. Anexo #5: Gráfico seguro de vida**
- 6. Anexo #6: Gráfico antigüedad**
- 7. Anexo #7: Aplicación de encuesta**
- 8. Anexo #8: Colilla de pago y nómina**
- 9. Anexo #9: Recibo de caja chica**



1) Anexo #1: Operacionalización de variables

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

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

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos Externos		Guía de Observación	Empresa	Efectos que produce la introducción de nuevas tecnologías en la productividad de la empresa  Rapidez mayor productividad Calidad en los productos Desplazamiento de mano de obra
		Ecológicos	Entrevista  Encuesta	Responsable de RRHH  Trabajadores	¿Cómo la empresa se ha responsabilizado con el cuidado del medio ambiente?  ¿Cuál de las siguientes prácticas realiza la empresa a favor del cuidado del medio ambiente?  a) Charlas de sensibilización ___ b) Reciclaje de desechos sólidos___ c) Limpiezas en el ambiente exterior___ d) Reforestación ___ e) Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes ___ f) Ninguna___

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
			Guía de observación	Empresa	<p>Prácticas que realiza la empresa a favor del cuidado del medio ambiente</p> <p>Charlas de sensibilización</p> <p>Reciclaje de desechos sólidos</p> <p>Limpiezas en el ambiente exterior</p> <p>Reforestación</p> <p>Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes.</p>
		Sector gubernamental	Entrevista	Responsable de RRHH	¿En qué aspectos han impactado las reformas gubernamentales a la empresa? ( Costo de producción, perdida de mercados, leyes tributaria, leyes de seguridad social)
		Administración del capital humano	Entrevista	Responsable de RRHH	<p>¿Cuáles son los desafíos enfrentados en la administración del capital humanos de la empresa? (Internalización de la actividad, económica, Incremento de la competencia,</p> <p>Presión del sectores oficialistas)</p>

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos Externos	Productividad	Entrevista	Responsable de RRHH	¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores? (Por metas, Por tiempo, Por funciones, Ninguna)
			Encuesta	Trabajadores	¿Cómo se mide el desempeño de su trabajo? a) Por metas __ b) Por tiempo__ c) Por funciones__ d) Ninguna__
			Guía de Observación	Empresa	Desempeño de los trabajadores Metas__ Tiempo __ Funciones__
			Entrevista	Responsable de RRHH	¿Qué tipo de remuneraciones directas reciben los trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones directas recibe? a) Salario o sueldo __

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos internos	Remuneración Directa	Guía de Observación	Empresas	b) Premios      ___ c) Comisiones   ___ d) Bonos         ___  Tipos de remuneraciones directas reciben los empleados  Salario o sueldo ___  Premios           ___  Comisiones       ___  Bonos             ___
		Salario	Entrevista	Responsable de RRHH	¿Qué parámetros utiliza la empresa para estipular los salarios? (Nivel académico, Responsabilidad en la empresa, Demanda del puesto, Otros)
		Premios	Entrevista	Responsable de RRHH	¿De qué forma se premia a los trabajadores?

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Desafíos de la ARH	Desafíos Internos		Encuesta	Trabajadores	<p>¿De qué forma recibe bonos usted de parte de la organización?</p> <p>a) Radios __</p> <p>b) Teléfonos __</p> <p>c) Lo ubican en el mural del mes __</p> <p>d) Dinero __</p> <p>e) Especie__</p> <p>f) No se les otorga premios__</p> <p>g) No aplica__</p>
		Comisiones	Entrevista	Responsable de RRHH	<p>¿En base a qué se pagan las comisiones a los trabajadores?</p>
			Encuesta	Trabajadores	<p>¿Qué tipo de comisiones recibe?</p> <p>a) Por volúmenes de ventas__</p>

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Mantenimiento de RRHH	Desafíos Internos				<p>b) En base a porcentaje de precios de ventas__</p> <p>c) Ninguna __</p>
		Bonos	Entrevista	Responsable de RRHH	¿Qué tipo de bono otorgan a sus empleados?
			Encuesta	Trabajadores	<p>¿Qué tipos de bonos recibe usted?</p> <p>a) Productividad__</p> <p>b) Nivel de venta __</p> <p>c) Nivel de metas__</p> <p>d) No se otorgan bonos__</p>
		Remuneraciones por ley	Entrevista	Responsable de RRHH	¿Qué remuneraciones indirectas les brinda a sus trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de los siguientes tipos de remuneraciones indirectas recibe?

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Mantenimiento de RRHH	Desafíos Internos	Remuneraciones por ley	Observación directa	Empresas	<p>a) Planes de incentivos__</p> <p>b) Gratificaciones__</p> <p>c) Pagos de horas extras__</p> <p>d) Riesgos laboral__</p> <p>e) Descanso semanal remunerado__</p> <p>f) Vacaciones__</p> <p>g) Aguinaldo__</p> <p>h) Antigüedad__</p> <p>Tipos de remuneraciones indirectas que reciben los trabajadores</p> <p>Planes de incentivos__</p> <p>Gratificaciones__</p> <p>Pagos de horas extras__</p> <p>Riesgos laboral__</p> <p>Descanso semanal remunerado__</p> <p>Vacaciones__</p> <p>Aguinaldo__</p>

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Mantenimiento de RRHH	Desafíos internos				Antigüedad__
		Planes de Incentivos	Entrevista  Encuesta	Responsable de RRHH  Trabajadores	<p>¿Cuenta con un plan de incentivos para los trabajadores? (Si es Si: Que comprende el plan)</p> <p>¿Cuáles son los tipos de incentivos que utiliza la empresa para motivar y retener a sus trabajadores?</p> <p>a) Compensaciones__</p> <p>b) Reconocimientos__</p> <p>c) Apreciación__</p> <p>d) No aplica__</p>
		Gratificaciones	Entrevista  Encuesta	Responsable de RRHH  Trabajadores	<p>¿Se pagan gratificaciones a los trabajadores? (Si es Si: Que tipos de gratificaciones)</p> <p>¿Cuál de las siguientes gratificaciones son concedidas por la empresa a los trabajadores?</p> <p>a) Por cumpleaños__</p>

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
			Guía de Observación		b) Casamientos__ c) Nacimiento de un hijo__ d) Festividades Navideñas__ e) Fiestas patrias __ f) Ninguna de las anteriores __ g) No aplica__ Gratificaciones concedidas por la empresa a los trabajadores Por cumpleaños__ Casamientos__ Nacimiento de un hijo__ Festividades Navideñas__ Fiestas patrias __ Ninguna de las anteriores __
		Pago de horas Extras	Entrevista	Responsable de RRHH  Trabajadores	¿Se pagan horas extras a los trabajadores?

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Mantenimiento de RRHH	Desafíos Internos		Encuesta		<p>¿En qué circunstancias la empresa requiere que los trabajadores realicen horas extras?</p> <p>a) Cumplimiento de actividades__</p> <p>b) Acumulación de tareas __</p> <p>c) Trabajos realizados fuera de la empresa__</p> <p>d) No aplica__</p>
		Riesgo laboral	Entrevista	Responsable de RRHH	<p>¿Qué medidas de prevención de riesgos tiene establecida la empresa?</p>
			Encuesta	Trabajadores	<p>Indique que acciones realiza la empresa para prevenir los riesgos laborales?</p> <p>a) Afiliarlos al seguro social__</p> <p>b) Exámenes médicos ocupacionales __</p> <p>c) Concientización __</p> <p>d) Capacitación __</p> <p>e) Medidas de protección__</p> <p>f) Políticas de Seguridad __</p>
				Empresa	

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

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

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de	Desafíos internos				Semestral__ Anual__ Pagadas__
		Aguinaldo	Entrevista  Encuesta  Guía de Observación	Responsable de RRHH  Trabajadores  Empresa	¿De qué manera la empresa realiza el pago de aguinaldo?  ¿De qué manera la empresa le otorga su aguinaldo?  a) Mensual__ b) Anual__ c) Proporcional __  Manera de que la empresa otorga el aguinaldo  Mensual__ Anual__ Proporcional __

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Mantenimiento de RRHH	Desafíos internos	Antigüedad	Entrevista  Encuesta	Responsable de RRHH  Trabajadores	<p>¿Se paga antigüedad a sus trabajadores?</p> <p>¿Recibe pago por años de antigüedad laboral?</p> <p>a) Si___</p> <p>b) No___</p> <p>Pago de Antigüedad a los trabajadores</p> <p>Si___</p> <p>No___</p>
Subsistema de Mantenimiento de RRHH	Desafíos internos	Seguro de vida del grupo	Entrevista	Responsable de RRHH  Trabajadores	<p>¿La empresa cuenta con una póliza de seguro de vida para sus trabajadores en caso de fallecimiento?</p> <p>¿Goza usted de un seguro de vida colectivo en su empresa?</p>

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Mantenimiento de RRHH			Encuesta		a) Si__ b) No__
		Reconocimientos	Entrevista	Responsable de RRHH	¿De qué manera la empresa reconoce sus trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su desempeño) a) Financiera__ b) No financiera__ c) No Aplica__ Reconocimiento por desempeño
	Guía de Observación	Empresa	Financiera__ No financiera__		

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

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Mantenimiento de RRHH	Desafíos internos	Condiciones ambientales			
		Calidad de vida en el trabajo	Entrevista  Encuesta  Guía de Observación	Responsable de RRHH  Trabajadores  Empresa	<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>a) Remuneraciones __</p> <p>b) Mejores relaciones laborales__</p> <p>c) Mejores condiciones del local __</p> <p>—</p> <p>d) Ninguna__</p> <p>Acciones que realiza la empresa para garantizar la 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	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
Subsistema de Mantenimiento de RRHH	Desafíos internos	Seguridad en el empleo	Entrevista	Responsable de RRHH	¿Qué acciones se ponen en práctica para garantizar la seguridad en el empleo a los trabajadores?
			Encuesta	Trabajadores	¿Cuál de las siguientes acciones realiza la empresa para garantizar su seguridad en el empleo? Prevenición de accidentes___ Prevenición de robos___ Prevenición de incendios___ Ninguna___ Acciones que realiza la empresa para garantizar la seguridad en el empleo Prevenición de accidentes___ Prevenición de robos___ Prevenición de incendios___
		Rotación de puestos	Guía de Observación	Empresa	
			Entrevista	Responsable de RRHH	¿Cómo es el índice de rotación de puesto en su empresa? (alto, bajo, no se da, a qué obedece)

Variable	Sub variables	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas
			Encuesta	Trabajadores	<p>¿Cómo le beneficia la rotación de puestos?</p> <p>a) Aplicación de diferentes áreas de conocimiento__</p> <p>b) Experiencia en diferentes áreas __</p> <p>c) Mejora de habilidades físicas __</p> <p>d) No se da la rotación de puestos__</p>

## 2) Anexo #2: Entrevistas



**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA,**

**MATAGALPA FAREM - MATAGALPA**

**Departamento de Ciencias Económicas y  
Administrativas**

**Entrevista**

Dirigida al señor: Eliezer Aguinaga Castellón.

Responsable de Recursos Humanos de la Empresa  
Distribuidora Torres Norte.

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresa de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM- MATAGALPA), cede de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-MANAGUA) y en este momento estamos realizando una investigación con el objetivo de obtener información, para analizar los Desafíos que enfrentan las PYMES para el mantenimiento de los recursos humanos, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019. Los datos que usted nos proporcione serán de gran ayuda. Cabe señalar que estos datos son exclusivamente para uso académicos.

Le agradecemos de antemano su valiosa colaboración

1. ¿Cómo se caracteriza su fuerza laboral?
2. ¿Qué desafíos económicos está enfrentando la empresa? (Acceso a créditos, precios de sus productos o servicios, demandas)
3. ¿Qué tipo de políticas han afectado la marcha de la empresa? (salarial, fiscal, tributario)

4. ¿Cómo han impactado los cambios culturales externos en la empresa? (Gustos, preferencias y exigencias de los clientes)
5. ¿Qué efectos ha producido la introducción de nuevas tecnologías en la productividad de la empresa?
6. ¿Cómo la empresa se ha responsabilizado con el cuidado del medio ambiente?
7. ¿En qué aspectos han implementado las reformas gubernamentales a la empresa? (Costos de los productos, pérdida de mercados, leyes tributarias, leyes de seguridad social)
8. ¿Cuáles son los desafíos enfrentados en la administración del capital humano de la empresa? (Internalización de la actividad, económica, Incremento de la competencia, Presión del sector oficialista)
9. ¿Cómo se 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 gratificaciones a los trabajadores? (Si es Si: Que tipos de gratificaciones)
18. ¿Se pagan horas extras a los trabajadores?
19. ¿Qué medidas de prevención de riesgos tiene establecida la empresa?
20. ¿De qué manera están establecido los días de descanso remunerado o séptimo día?

21. ¿Cómo se otorgan las vacaciones de los trabajadores? (pagadas o descansadas)
22. ¿De qué manera la empresa realiza el pago de aguinaldo?
23. ¿Se paga antigüedad a sus trabajadores?
24. ¿La empresa cuenta con una póliza de seguro de vida para sus trabajadores en caso de fallecimiento?
25. ¿De qué manera la empresa reconoce a sus trabajadores?
26. ¿Cuáles de las condiciones ambientales se les garantiza a los empleados en su medio de trabajo?
27. ¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar la calidad de vida en el trabajo del empleado?
28. ¿Qué acciones se ponen en práctica para garantizar la seguridad en el empleo a los trabajadores?
29. ¿Cómo es el índice de rotación de puesto en su empresa? (alto, bajo, no se da, a qué obedece)

### 3) Anexo #3: Encuestas



#### **FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA FAREM - MATAGALPA**

#### **Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**

#### **Encuesta.**

Dirigida a trabajadores de la Empresa Distribuidora Torres Norte.

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresa de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM- MATAGALPA), cede de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-MANAGUA) estamos realizando una investigación con el objetivo de obtener información, para analizar Desafíos que enfrentan las PYMES para el mantenimiento de los recursos humanos, en el departamento de Matagalpa, durante el año 2019. Los datos que usted nos proporcione serán de gran ayuda para el seminario de graduación de la carrera Administración de empresas, Cabe señalar que estos datos son exclusivamente para uso académicos.

Le agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

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

Hombres\_\_\_  
Mujeres\_\_\_

Casados\_\_\_  
Solteros\_\_\_

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

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

3. ¿Cuáles 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. ¿Cómo se mide el desempeño de su trabajo?

Por metas\_\_\_\_\_  
Por Tiempo\_\_\_\_\_  
Por Funciones\_\_\_\_\_  
Ninguna\_\_\_\_

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

Salario o sueldo ____	Comisiones ____
Premios ____	Bonos ____

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

Radios____	Especie____
Teléfono____	No se le otorga premios ____
Ubicación en el mural del mes____	No aplica____
Dinero ____	

7. ¿Qué tipo de comisiones recibe usted?

Por volúmenes de ventas\_\_\_\_  
En base a porcentaje de precios de ventas\_\_\_\_  
Ninguna \_\_\_\_

8. ¿Qué tipos de bonos recibe usted?

Productividad____	Nivel de metas____
Niveles de ventas____	No se le otorga bonos____

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

	Gratificaciones____
Planes de incentivos____	Pagos de horas extras____

Riesgos laborales\_\_\_\_  
Descanso semanal  
remunerado\_\_\_\_

Aguinaldo\_\_\_\_  
Antigüedad\_\_\_\_

Vacaciones\_\_\_\_

10. ¿Cuáles son los tipos de incentivos que utiliza la empresa para motivarlo y retenerlo a usted como trabajador?

Compensación\_\_\_\_\_  
Reconocimientos\_\_

Apreciación\_\_  
No aplica\_\_

11. ¿Cuál de las siguientes gratificaciones son concedidas a usted por parte de la empresa?

Por cumpleaños\_\_\_\_

Casamientos\_\_\_\_

Nacimiento de un hijo\_\_\_\_

Festividades Navideñas\_\_\_\_

Fiestas patrias \_\_\_\_

Ninguna de las anteriores \_\_\_\_

No aplica\_\_\_\_

12. ¿En qué circunstancias la empresa requiere que usted realice horas extras?

- Cumplimiento de actividades\_\_\_
- Acumulación de tareas \_\_\_
- Trabajos realizados fuera de la empresa\_\_\_\_\_
- No aplica\_\_

13. 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 \_\_\_

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

- Fines de semana\_\_
- Durante la semana\_\_

15. ¿De qué forma goza usted de sus vacaciones establecidas por el código laboral?

- Mensual\_\_
- Semestral\_\_
- Anual\_\_
- Pagadas\_\_\_

16. ¿De qué manera la empresa le otorga a usted su aguinaldo?

- Mensual\_\_
- Anual\_\_
- Proporcional \_\_\_

17. ¿Recibe usted pago por años de antigüedad laboral?

- Si\_\_\_
- No\_\_\_

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

- Si\_\_
- No\_\_

19. ¿Recibe usted algún tipo de reconocimiento por su desempeño?

- Financiera\_\_
- No financiera\_\_
- No Aplica\_\_

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

- Iluminación adecuada\_\_
- Aislamiento de ruido\_\_
- Temperaturas adecuadas\_\_
- Todas \_\_
- Ninguna\_\_

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

- Remuneraciones \_\_
- Mejores relaciones laborales\_\_
- Mejores condiciones del local \_\_
- Ninguna\_\_

22. ¿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\_\_

23. ¿Cómo le beneficia a usted la rotación de puestos?

- Aplicación de diferentes áreas de conocimiento\_\_
- Experiencia en diferentes áreas \_\_
- Mejora de habilidades físicas \_\_
- No se da la rotación de puestos\_\_

4) **Anexo #4: Guía de Observación**



**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**

**FAREM - MATAGALPA**

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Guía de observación**

**Aplicada a la Distribuidora Torres Norte.**

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

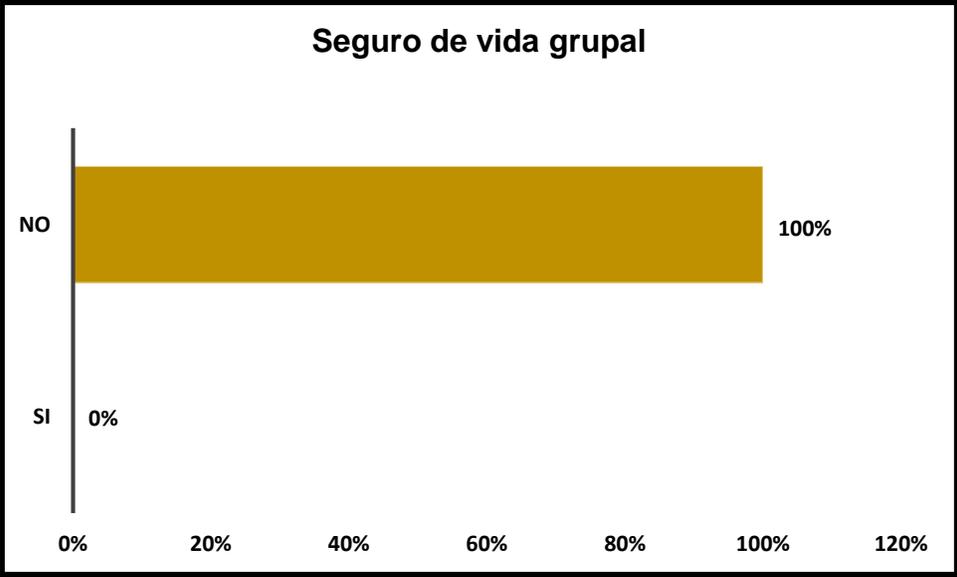
<b>1. Prácticas que se realizan en la empresa a favor del cuidado del medio ambiente</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
• Charlas de sensibilización			
• Reciclaje de desechos solidos			
• Limpieza del ambiente exterior			
• Reforestación			
• Almacenaje, manipulación y aplicación de productos contaminantes			

<b>2. Elementos con los que la empresa compensa a los trabajadores</b>			
• Salario			
• Horas extras			
• Aguinaldo			
• Seguros			
• Vacaciones			
<b>3. Elementos de la cultura organizacional de la empresa</b>			
• Creencias			
• Hábitos			
• Valores			
• Actitudes			
• Normas			
• Símbolos			
• Colores			
• Logotipo			
• Eslogan y tradiciones			
<b>4. Tipos de remuneración directa ofrecida a los trabajadores</b>			
• Salarios o sueldos			
• Premios			
• Comisiones			
• Bonos			
<b>5. Tipos de remuneración indirecta</b>			
• Planes de incentivos			

• Gratificaciones			
• Pago de horas extras			
• Riesgo laboral			
• Descanso semanal remunerado			
• Vacaciones			
• Aguinaldo			
• Antigüedad			
<b>6. Acciones que realiza la empresa para prevenir riesgos laborales</b>			
• Afiliarlos al seguro social			
• Exámenes médicos ocupacionales			
• concientización			
• Capacitación			
• Medidas de protección			
• Políticas de seguridad			
<b>7. Día otorgado por descanso o séptimo día</b>			
• Fin de semana			
• Durante la semana			
<b>8. Formas en las que goza las vacaciones</b>			
• Mensual			
• Semestral			
• Anual			
• Pagadas			
<b>9. Entrega de aguinaldo</b>			
• Mensual			

• Anual			
• Proporcional			
<b>10. Condiciones ambientales</b>			
• Iluminación adecuada			
• Aislamiento de ruido			
• Temperaturas adecuadas			
• Todas			
• Ninguna			
<b>11. Acciones de seguridad en el empleo</b>			
• Prevención de accidentes			
• Prevención de robos			
• Prevención de incendios			

5) Anexo #5: Seguro de vida grupal



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Aleján, González, Silva 2019).

## 6) Anexo #6: Aplicación de encuesta



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores (Alemán, González, Silva 2019).*

## 7) Anexo #7: Colillas de pago y Nómina

### DISTRIBUIDORA TORRES

#### COLILLA DE PAGO

<b>NOMBRE</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>No. INSS</b>	

<b>FECHA DE PAGO</b>	15/11/2019
<b>PERIODO</b>	Del 01 AL 15 DE NOVIEMBRE 2019.
<b>Cargo</b>	

<b>Dias Trabajados</b>	15
<b>Dias Descansados</b>	0
<b>Salario Base</b>	3,832.50
<b>Horas Extras</b>	-
<b>Vacaciones descansada</b>	-
<b>Inasistencia</b>	-
<b>Feriado</b>	-
<b>Subsidio Inss 40%</b>	
<b>Subsidio Inss 60%</b>	-
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>3,832.50</b>

DEDUCCIONES	
Bidones y Tapas	-
Prestamos	-
Adelantos	-
Facturas Aceite	-
Inss Laboral 7%	268.28
<b>Total Deducciones</b>	<b>268.28</b>

<b>NETO A PAGAR</b>	<b>3,564.23</b>
---------------------	-----------------

Recibi Conforme

### DISTRIBUIDORA TORRES NORTE

#### NÓMINA DE SALARIOS DE PRIMERA QUINCENA NOVIEMBRE 2019.

N°	No. INSS	Nombre	No. Cedula	Responsabilidad Laboral	Sueldo Mensual	Dias Trab	Salario Quincenal	Subsidio 40%	Vacaciones Descanso	Valor C5 Hrs Extras	Salario Bruto Quinc	Inss Lab 7%	Factura	Prestamos	Dec. Tapas y Bisiones	Total Deducc.	Neto a Recibir
MATAGALPA																	
1				Administrador	10,000.00	15.00	5,000.00	-	-	-	5,000.00	350.00			-	350.00	4,650.00
2				Contadora	7,665.00	14.50	3,704.75	-	127.75	-	3,832.50	268.28			-	268.28	3,564.23
3					0	-	-	-	-	-	-	-			-	-	-
4				Vigilante	5,900.00	15.00	2,950.00	-	-	295.00	3,245.00	227.15			-	227.15	3,017.85
0					0	-	-	-	-	-	-	-			-	-	-
0		TOTAL ADMINISTRACIÓN		TOTALES	23,565.00	44.50	11,654.75	-	127.75	295.00	12,077.50	845.43	-	-	-	845.43	11,232.08
MATAGALPA																	
1				Facturacion	7,665.00	-	-	1,533.00	-	-	1,533.00	-			-	-	1,533.00
2				Conductor	7,665.00	15.00	3,832.50	-	-	-	3,832.50	268.28		591.05	-	859.33	2,973.18
3				Conductor	7,665.00	15.00	3,832.50	-	-	-	3,832.50	268.28			-	268.28	3,564.23
4				Conductor	7,665.00	13.00	3,321.50	-	511.00	-	3,832.50	268.28			-	268.28	3,564.23
5				Conductor	7,665.00	15.00	3,832.50	-	-	-	3,832.50	268.28			-	268.28	3,564.23
6				Inventarios	7,665.00	8.00	2,044.00	-	1,788.50	-	3,832.50	268.28			-	268.28	3,564.23
7				Conductor	7,665.00	14.00	3,577.00	-	255.50	-	3,832.50	268.28			-	268.28	3,564.23
8				Ejecutivo de Ventas	7,665.00	14.00	3,577.00	-	-	-	3,577.00	250.39			160.00	410.39	3,166.61
8		TOTAL VENTA-DISTRIBUC.		TOTALES	61,320.00	94.00	24,017.00	1,533.00	2,555.00	-	28,105.00	1,860.04	-	591.05	160.00	2,611.09	25,493.94
8		TOTAL CONSOLIDADO		TOTALES	84,885.00	138.50	35,671.75	1,533.00	2,682.75	295.00	40,182.50	2,705.47	-	591.05	160.00	3,456.52	36,726.02

REVISADO POR

AUTORIZADO POR

8) Anexo #8: Recibo de caja chica

**DISTRIBUIDORA TORRES**  
Detrás del Depósito PEPSI, en el Mercado Israel Lewites  
Teléfono: 2254-4607 • RUC: 450-150377-0000K  
Managua, Nicaragua

**RECIBO DE CAJA CHICA** N° 2129  
SERIE "B" CS: 260.00

DIA	MES	AÑO
20	09	2019

Yo, Delia Zea  
Recibí de: Distribuidora Torres norte  
La cantidad de: Docientos sesenta colobos.  
En concepto de: Compra de pastel Delia Zea.

Efectivo:  Cheque  N°: \_\_\_\_\_ Banco: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

[Signature] Entregué Conforme Autorizado Recibi Conforme

200. 501 (2) 2.001-3.000 (00/10)

