

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

T.Mon
658.301
R621
2004

Tema: “Creación del Departamento del Recursos Humanos De la Empresa IAGUEI, S.A. Para Desarrollo y Funcionamiento De La Fuerza Laboral”.

Autores:

1. Ricardo Augusto Rivera Rivas
2. Benigno Fidel José García
3. Cinthya Januaria Rojas Marengo

Tutor: Lic. Claudia Margot Cárdenas Gonzáles

Responsable de Personal
Recursos Humanos
UNI

Managua, Lunes 22 de Noviembre de 2004

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	1
Justificación del Tema.....	2
Resumen del Tema.....	3
Objetivos del Tema.....	4
Capítulo I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL	5
1.1 Estructura Organizativa de la Empresa IAGUEI, S.A.....	6
1.1.1 Descripción de Cargos.....	7
1.2 Descripción del Proceso de Reclutamiento, Selección Y Contratación de Personal.....	10
1.3 FODA de la empresa.....	12
1.4 Diagnostico del FODA	13
1.5 Matriz de Impacto Cruzado.....	14
Capítulo II: EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	15
2.1 Fundamentación de las estrategias propuestas.....	16
2.2 Selección de la Estrategia.....	17
2.3 Objetivos del Plan.....	17
2.3.1 Objetivo General.....	17
2.3.2 Objetivo Específico.....	17
2.4 Plan Estratégico.....	18
2.5 Plan Táctico.....	19
2.6 Plazo de Ejecución.....	20
Capítulo III: ANÁLISIS DE REQUERIMIENTO ORGANIZATIVO PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	21
3.1 Propuesta de Orientación Estratégica de IAGUEI, S.A....	22
3.1.1 Misión.....	22
3.1.2 Visión.....	22
3.2 Propuesta de Cultura de Valores de la Empresa.....	22
3.3 Propuesta de Organigrama General.....	24

3.3.1	Análisis de la Propuesta de Estructura Organizativa	25
3.4	Diseño Estructural del Depto. De RRHH.....	26
3.5	Orientación Estratégica del Depto. de RRHH.....	27
3.5.1	Misión.....	27
3.5.2	Visión.....	27
3.6	Atribuciones Del Departamento De Recursos Humanos...	28
Capítulo IV	PROPUESTA DE MANUAL DE POLÍTICAS, NORMAS Y	30
	PROCEDIMIENTOS	
4.1.	Consideraciones Generales.....	31
4.2.	Objetivos Del Manual De Funciones.....	32
4.3.	Reclutamiento Y Selección De Personal.....	33
4.4.	Designación Y Contratación.....	36
4.5.	Periodo De Prueba.....	38
4.6.	Tipos De Contratos De Trabajo.....	40
4.7.	Horario De Trabajo.....	43
4.8.	Pago De Las Horas Extras.....	45
4.9.	Remuneración Del Personal.....	47
4.10.	Aumentos De Salarios.....	49
4.11.	Vacaciones.....	51
4.12.	Evaluación Del Desempeño.....	53
4.13.	Pago Del Décimo Tercer Mes.....	55
4.14.	Adiestramiento Y Capacitación.....	57
4.15.	Disciplina Laboral.....	60
4.16.	Separación De Un Empleado De La Empresa.....	67
4.17.	Seguridad Industrial E Higiene Ocupacional.....	69
4.18.	Normas De Operación Para Las Áreas De Producción....	71
	Conclusiones.....	72
	Recomendaciones.....	73
	Bibliografía.....	74
	Anexos.....	75

INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del empleado para ser lo más eficiente así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Es importante reconocer que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su desarrollo, principalmente del recurso humano con que cuenta.

El trabajo está compuesto por un Diagnóstico de la Situación Actual, Evaluación y Selección de las Estrategias, Análisis de Requerimiento Organizativo y Propuesta De Manual De Políticas, Normas Y Procedimientos, los cuales conforman una alternativa de solución para el fortalecimiento y desarrollo de personal de la empresa IAGUEI, S.A..

El Diagnóstico de la Situación Actual brinda información del entorno y ambiente interno de la empresa, la cual se utiliza como punto de partida para establecer las estrategias de solución. La Evaluación y Selección de las Estrategias facilitara tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización.

El Análisis de Requerimiento Organizativo orienta los ajustes en la estructura organizativa, orientación estratégica de la empresa y del Departamento de Recursos Humanos junto a sus atribuciones, de tal forma que sean consistentes con la estrategia seleccionada. La Propuesta del Manual de Políticas, Normas y Procedimientos fortalecen el proceso de reclutamiento, selección, contratación, control y seguridad de los empleados.

En general, el trabajo completo proporciona una solución integral a la problemática planteada en la empresa IAGUEI, S.A.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La documentación que se propone para la empresa IAGUEI, S. A es necesaria, ya que dará a la empresa una herramienta técnica de organización , de acceso fácil para la persona responsable de reclutar, seleccionar y contratar al personal necesario y adecuado que requiera la empresa, contribuyendo a los objetivos de la empresa IAGUEI, S.A.

Este estudio permitirá saber las características que se utilizan para estructurar las descripciones de cargo y conocer los requerimientos de la metodología a seguir.

Tener un manual de funciones de toda la empresa facilitará el proceso de reclutamiento, selección y contratación de los recursos humanos necesarios, sabiendo cuales son las características mínimas del perfil requeridos para cada puesto de trabajo y sus funciones dentro de la empresa, a su vez definir su nivel dentro de la jerarquía de mando.

Además permitirá que cada departamento conozca el personal con el que deberá contar y garantizará que todos los empleados de la empresa puedan utilizar eficientemente todas sus capacidades individuales, obteniendo el máximo rendimiento de éstas, buscando mayor eficiencia operacional y hacerse más competitivos ante un entorno que ofrece oportunidades de crecimiento. Utilizando un conjunto de políticas y esquemas de gestión que contribuyan a que las empleados se sientan más integrados, motivados y comprometidas con los objetivos de la empresa IAGUEI, S. A.

RESUMEN

Con la elaboración de este estudio “Creación del Departamento del Recursos Humanos de la Empresa IAGUEI, S.A., para el Desarrollo y Funcionamiento de la Fuerza Laboral.” se pretende brindar una alternativa para resolver los problemas organizacionales que presenta; partiendo de un diagnostico de la situación actual que permitió definir y seleccionar la estrategia de mayor prioridad.

La implementación de la estrategia requerirá de un ajuste en la estructura organizativa general, en la cual se anexara un nuevo departamento con nuevo personal, el costo de la inversión total es de C\$ 60,576.41 (Córdobas) para los primeros 6 meses, este monto será financiado por la junta directiva de la empresa. Para el fortalecimiento y desarrollo del departamento de recursos humanos se ha considerado utilizar el manual de Manual De Políticas, Normas Y Procedimientos, el que permitirá tener un mayor control del proceso de reclutamiento, selección, contratación y control de la administración de personal de la empresa.

OBJETIVOS DEL TEMA

❖ **Objetivo Principal**

Estructurar una propuesta de departamento de recursos humanos, para la administración y control del personal, en la empresa IAGUEI, S.A. tomando en cuenta las necesidades más importantes y sensibles de la organización.

❖ **Objetivos Específicos**

1. Analizar la situación actual de la empresa a través de un análisis FODA.
2. Definir las estrategias necesarias para la empresa
3. Establecer estructura funcional del departamento de recursos humanos
4. Crear un manual de Políticas, Normas y Procedimientos para la empresa.

CAPÍTULO 1: Diagnostico De La Situación Actual

En el primer capítulo de esta tesina se hace un análisis de la situación actual de la empresa IAGUEI, S.A. De tal forma que permita identificar los aspectos positivos (Fortalezas) y negativos (Debilidades) de las principales áreas funcionales dentro de la organización.

Asimismo es vital analizar el ambiente externo de la organización para identificar amenazas y oportunidades. Toda la realidad actual de la empresa se sintetiza a través de la herramienta de análisis FODA. Por medio de la cual es posible desarrollar estrategias que mejoren el desempeño de la empresa.

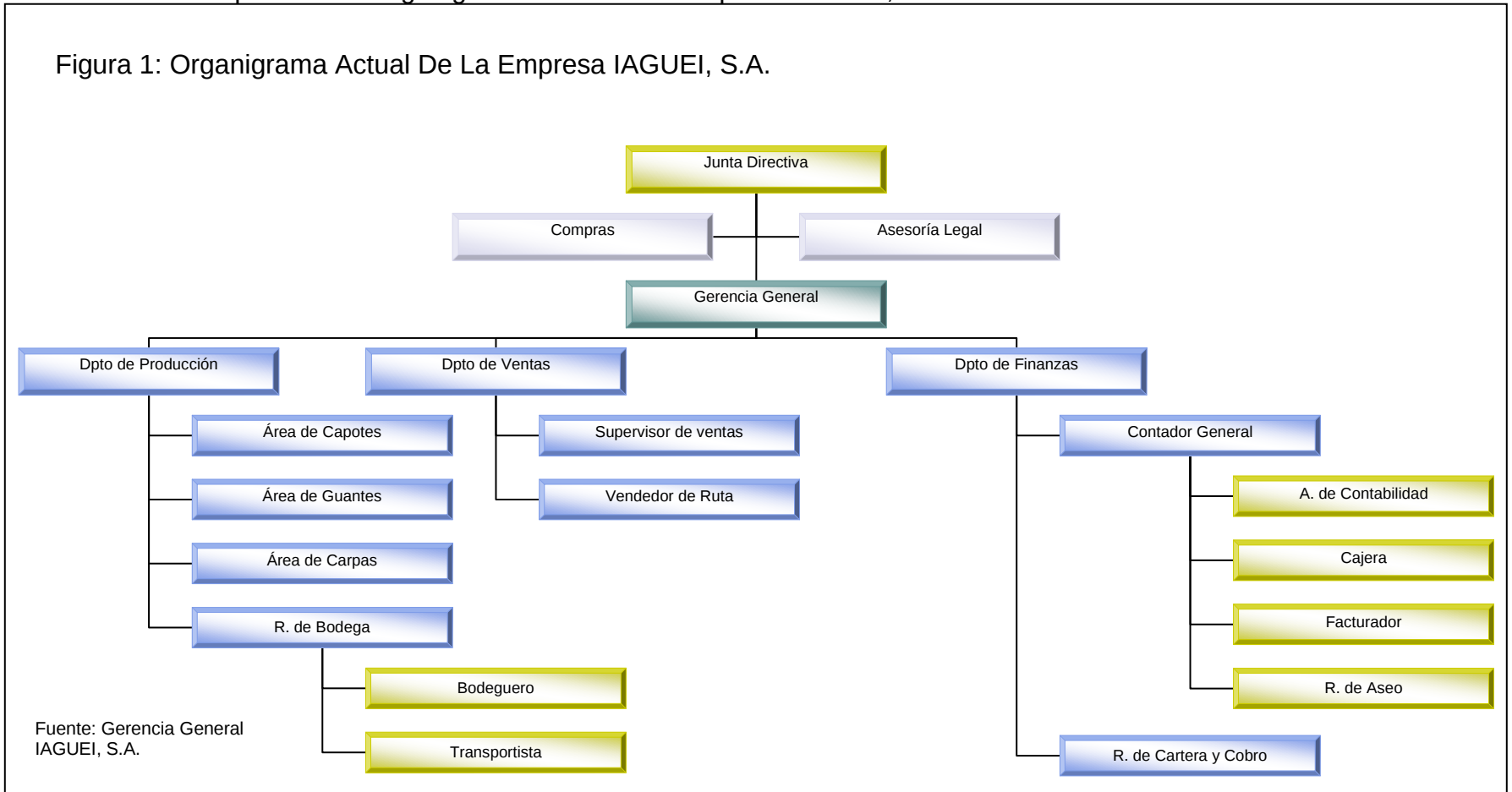
Se debe aclarar que la empresa no tiene definida por escrito: una orientación estratégica (misión y visión), una cultura organizacional y políticas, que rijan el funcionamiento interno.

Considerando lo anterior se inicia con la estructura organizacional actual y la descripción de cargos de la empresa IAGUEI, S.A.

1.1 Estructura Organizativa de la Empresa IAGUEI, S.A.

A continuación se presenta el organigrama actual de la empresa IAGUEI, S.A.:

Figura 1: Organigrama Actual De La Empresa IAGUEI, S.A.



1.1.1 Descripción de Cargos

El factor humano es la base del desarrollo para la empresa IAGUEI, S. A. cada empleado conoce bien sus responsabilidades y funciones dentro de las diferentes áreas definidas en la empresa, esto se debe a la experiencia y vivencia del empleado en su jornada laboral. Actualmente la empresa no tiene definido el manual de funciones de los puestos de trabajo, que respalde a la empresa en una perspectiva a largo plazo.

La descripción del personal con que cuenta la empresa IAGUEI, S.A., se presenta continuación en la Tabla 1. Esta información se obtuvo de la entrevista¹ realizada al Gerente General y a la observación directa del funcionamiento de la empresa.

Tabla 1 Descripción General de los Cargos

Cargo	Descripción
Gerente General	Se encarga de regular todos los procesos administrativos, productivos y coordinar las actividades de la empresa. Es la máxima autoridad dentro de la empresa.
Asistente de Gerencia	Colabora en los procesos de dirección, organización y control de las distintas áreas de la empresa, así como funciones de asistencia al gerente general.
Responsable de Compras	Es el responsable de realizar los pedidos de Compra de Mercadería y Productos de parte de la empresa a los distintos proveedores.

¹ Ver entrevista al Gerente General en Anexo 1

Cargo	Descripción
Gerente de Producción	Es el responsable de supervisar las áreas de producción, garantiza que los obreros apliquen los procesos correctos en la línea de producción. Coordinando las compras de materia prima y el proceso de almacenamiento.
Obrero	Se encarga de trabajar en las diferentes áreas de producción de la empresa. Son asignados a las áreas donde se requiera terminar con una orden de pedido.
Gerente de Ventas	Es el encargado de contactar a los clientes potenciales, distribuidores y de llevar el control total de ventas mensuales
Supervisor de Ventas	Supervisa y coordina el buen funcionamiento de los vendedores. Se encarga de visitar los puntos de ventas.
Vendedores de Ruta	Son las personas que visitan a las empresas ofreciéndoles los productos de IAGUEI, S.A., elaboran órdenes de pedidos de los clientes.
Responsable de Bodega	Controla las actividades de almacenamiento como retiro de materia prima o productos. Planeo la trayectoria de distribución diaria.
Bodeguero	Se encarga de cargar y descargar la mercadería. Realiza el inventario que oriente el Responsable de Bodega.

Cargo	Descripción
Transportista	Encargado de entregar la mercancía a los clientes.
Gerente de Finanzas	Administra los ingresos y egresos de la empresa. Analiza la situación financiera de la empresa y coordina las actividades contables de la empresa.
Contador General	Es el encargado de registrar las transacciones contables de la empresa.
Asistente de Contabilidad	Asiste al contador en las tareas que estime conveniente y prepara la documentación necesaria para el contador general.
Cajera	Atender todo tipo de transacción de compra-venta que se realice en la empresa y emitir una factura de la misma.
Facturador	Atiende con atención y prontitud a los clientes que lleguen a las instalaciones para ofrecerles nuestros productos a los cuales factura si cumplen con los requisitos. Recepciona los pedidos que lleven los vendedores.
R. de Cartera y Cobro	Es el encargado de llevar el control de los cobros totales hechos a los clientes. Así como de listar a los que incurran en mora.
R. de Aseo	Garantizan las condiciones higiénicas en la empresa.
Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas al Gerente General.	

1.2 Descripción del Proceso de Reclutamiento, Selección Y Contratación Del Personal

No existe ningún documento técnico que registre la forma como realizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación de los recursos humanos que la empresa necesita. La empresa no tiene un manual de políticas, procedimientos y normas que garanticen la eficiencia de los recursos humanos.

El proceso de reclutamiento, selección lo realiza exclusivamente el Gerente General únicamente. El es quien designa si el candidato recomendado es adecuado para desempeñar determinado cargo disponible.

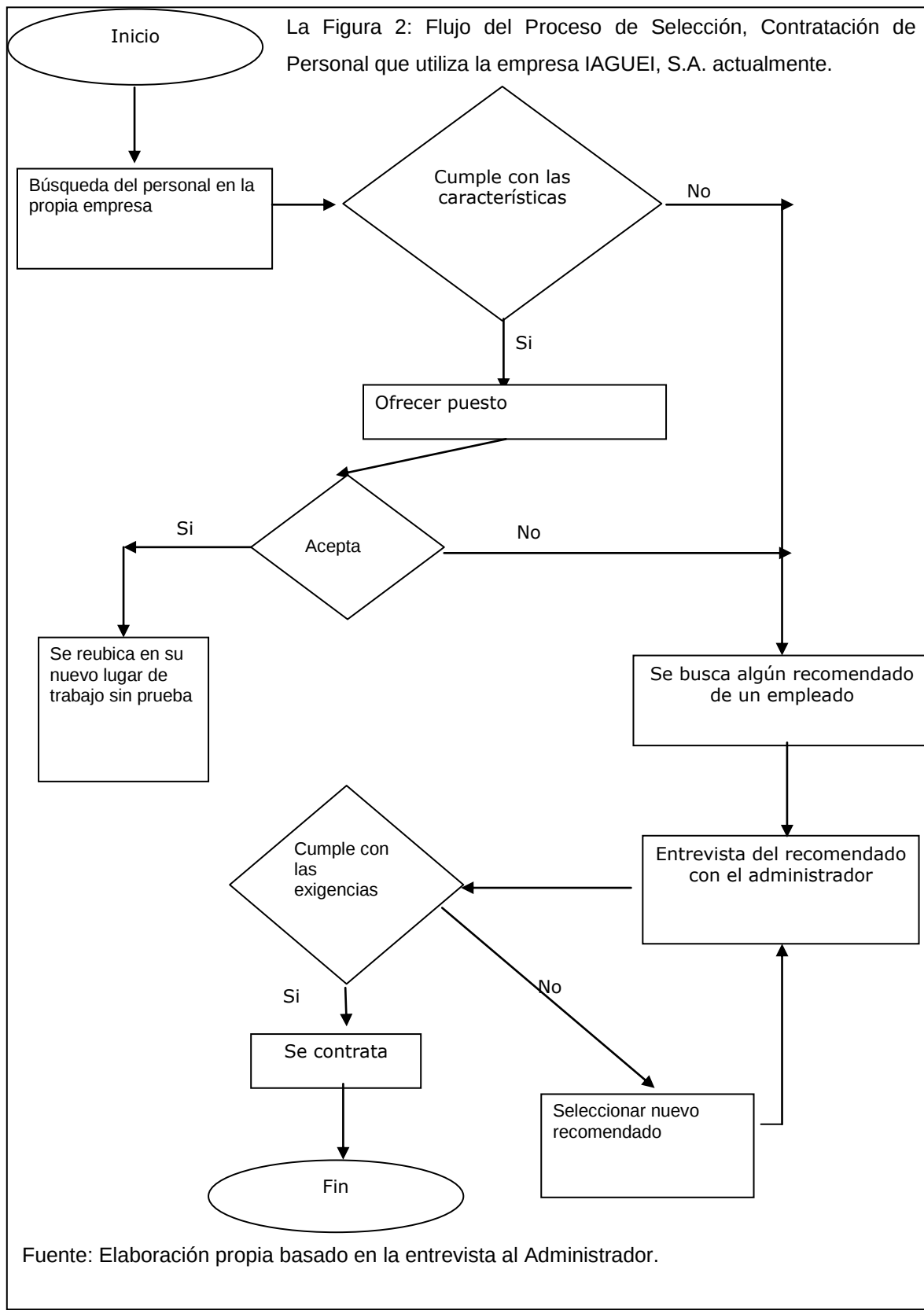
En el desarrollo de la jornada laboral los trabajadores tienen multiplicidad de funciones, ya que no esta definido el manual de funciones de toda la organización, por lo tanto el personal conoce sus funciones y obligaciones de manera verbal y por experiencia del mismo trabajo.

Las contrataciones se hacen sin conocer realmente que tareas, deberes y responsabilidades tendrá el empleado dentro de la empresa y se terminan definiendo a medida que van surgiendo nuevas necesidades en el cargo. Esto ocasiona baja competitividad en el mercado ya que desaprovecha la capacidad de sus trabajadores.

La contratación en IAGUEI, S.A. se realiza de forma verbal y no existe un documento legal donde se establezcan las cláusulas que rigen el contrato de trabajo. Además no se realiza ningún tipo de evaluación al desempeño a los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones y obligaciones.

La Figura 2 muestra un diagrama que describe el flujo del proceso de reclutar, seleccionar y contratar al personal que la empresa utiliza actualmente. Todo este proceso se da entre el Gerente General y los candidatos a ocupar la vacante, en

ningún momento se recurre a seleccionar el empleado bajo los requerimientos técnicos necesarios.



1.3 FODA de la empresa

Tabla 2 FODA de la Empresa IAGUEI, S.A.

F	O	D	A
Prestigio en el mercado nacional.	Ampliar su mercado.	Falta de automatización en los sistemas de planilla.	Competencia
Personal calificado.	Facilidad de crédito con los Proveedores.	No tienen sistemas de publicidad.	Inestabilidad económica del país.
Cartera de negocios establecida.	Aplicación de nuevas estrategias.	Empleados con funciones recargadas.	Clima político inseguro para el inversionista.
Diversidad de Productos.	Adquisición de nuevas tecnologías.	Falta de capacitación al personal.	Altos costos en la compra de suministros a proveedores.
Buenas relaciones crediticias con las instituciones financieras.	Ratificación del TLC Centroamérica Estados Unidos	No poseen políticas de personal	

1.4 Diagnostico del FODA

IAGUEI, S.A. es una empresa de prestigio, que comercializa diversidad de productos de higiene y seguridad industrial en el mercado nacional. Tiene personal calificado y de experiencia en este rubro, lo cual le permite hacerle frente a la competencia. Sin embargo trabajan sin seguir un plan a largo plazo que oriente hacia el alcancé de metas. La Cartera de negocios establecida con los clientes, le garantiza contar con fuente de ingresos constante, este le facilita solicitar préstamos a las instituciones financieras, manteniendo las relaciones comerciales con los proveedores predeterminados.

IAGUEI, S.A. tiene la oportunidad de generar mayores ingresos a través de sus ventas, utilizando publicidad, adecuando al personal a los nuevos cambios existentes en el mercado, sin embargo es importante mencionar que la situación económico-política que sufre el país, aleja la inversión en cualquier negocio.

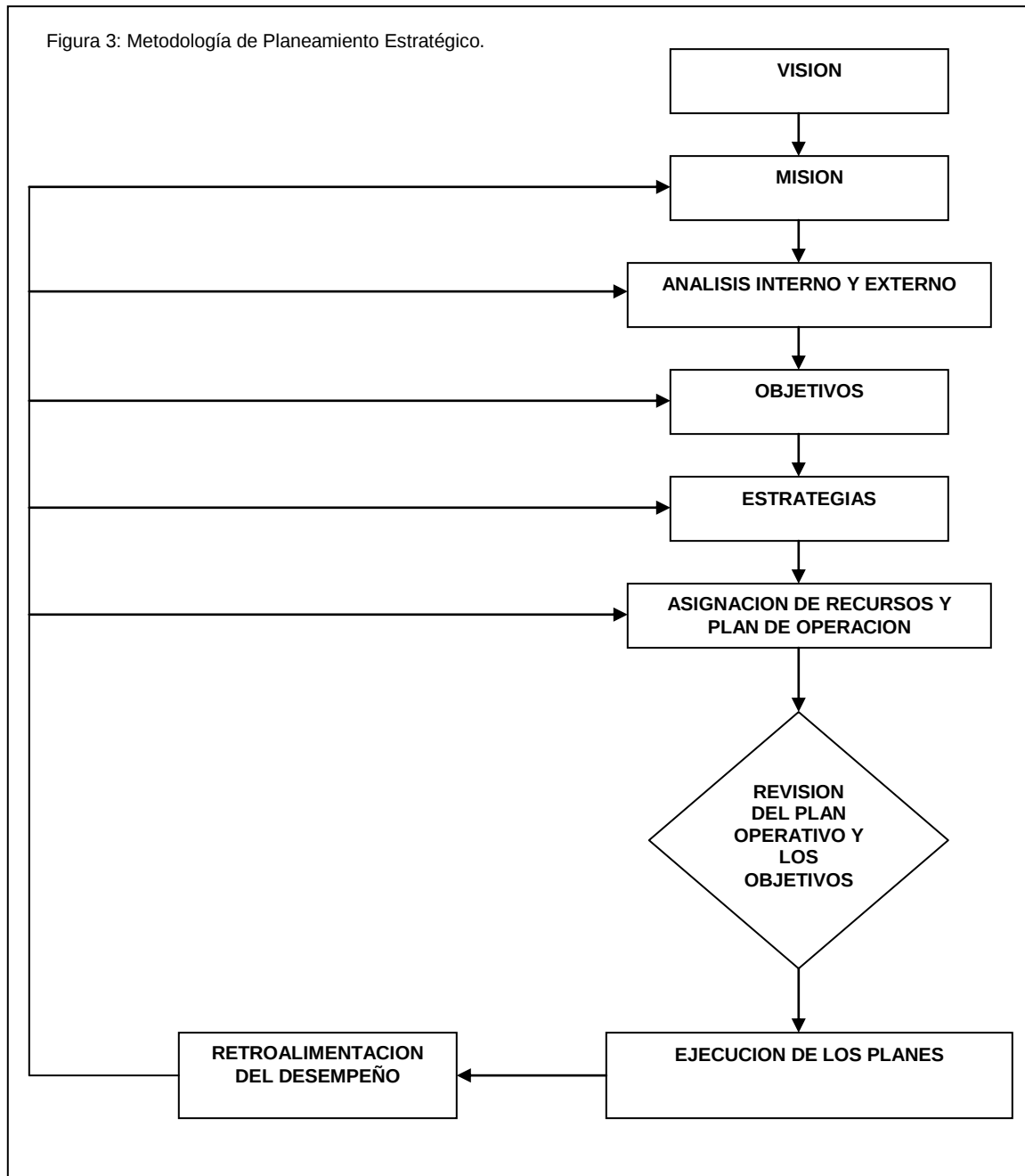
1.5 Matriz de Impacto Cruzado

Tabla 3 Análisis FODA

	Fortalezas - F 1. Prestigio en el mercado nacional. 2. Personal calificado. 3. Cartera de negocios establecida. 4. Diversidad de Productos. 5. Buenas relaciones crediticias con las instituciones financieras.	Debilidades - D 1. Falta de automatización en los sistemas de planilla. 2. No tienen sistemas de publicidad. 3. Empleados con funciones recargadas. 4. Falta de capacitación al personal. 5. No poseen políticas de personal.
Oportunidades – O 1. Ampliar su mercado. 2. Facilidad de crédito con los Proveedores. 3. Aplicación de nuevas estrategias. 4. Adquisición de nuevas tecnologías. 5. Ratificación del TLC Centroamérica Estados Unidos	Estrategias - FO 1. Obtener una certificación de calidad en el ramo industrial (F1, O1). 2. Ampliar la línea de productos (F4, F5, O1, O2).	Estrategias - DO 1. Implementación de planillas automatizadas (D1, O4). 2. Crear departamento de Recursos Humanos (D3, D4, D5, O1, O3).
Amenazas - A 1. Competencia 2. Inestabilidad económica del país. 3. Clima político inseguro para el inversionista. 4. Altos costos en la compra de suministros a intermediarios.	Estrategias - FA 1. Establecer alianza estratégica con los proveedores (F1, A4). 2. Dar valor agregado a la línea de productos (F1, A1).	Estrategias - DA 1. Implementar un sistema de publicidad (D2, A1).

CAPÍTULO 2: Evaluación Y Selección De Las Estrategias.

La planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. En la Figura 3 se muestra la Metodología de Planeamiento Estratégico aplicada a la empresa IAGUEI, S.A.



2.1 Fundamentación de las estrategias propuestas.

En base a la matriz de análisis FODA (véase tabla 3), a continuación se presenta la descripción de las estrategias:

Tabla 4 Fundamentación de Estrategias

Estrategia	Definición
(F1, O1) = E1 Obtener una certificación de calidad en el ramo industrial	Consiste en obtener la certificación de calidad por ser una empresa que vende productos de ramo industrial (ISO).
(F4, F5, O1, O2) = E2 Ampliar la línea de productos.	Comprende la ampliación de la cantidad de productos brindados por empresa.
(F1, A4) = E3 Establecer alianza estratégica con los proveedores.	Esta alianza le permitirá obtener mejores precios al recurrir al proveedor principal y así evitar incurrir en los altos costos de los intermediarios.
(F1, A1) = E4 Dar valor agregado a la línea de productos.	Crear servicios adicionales al producto que se le vende al cliente, con el objetivo de diferenciarlo de la competencia.
(D1, O4) = E5 Implementación de planillas automatizadas.	Consiste en desarrollar un sistema automatizado que agilicen la elaboración de planillas e informes de personal.
(D3, D4, D5, O1, O3) = E6 Crear departamento de Recursos Humanos.	Controlar todo el proceso de administración de personal.
(D2, A1) = E7 Implementar un sistema de publicidad	Realizar publicidad de los productos de la empresa con el propósito de captar una mayor cantidad de clientes.
F = Fortaleza O = Oportunidad D = Debilidad A = Amenaza E = Estrategia	

2.2 Selección de la Estrategia

De las estrategias anteriormente descritas producto del análisis FODA, se ha seleccionado la estrategia: “E6 = Crear departamento de Recursos Humanos”.

Debido al ámbito de proyecto social que se pretende realizar, se ha considerado la necesidad de tomar esta alternativa, como la de mayor prioridad para el funcionamiento y desarrollo del personal en la empresa IAGUEI, S.A.

2.3 Objetivos del Plan

2.3.1 Objetivo General:

Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de los Recursos Humanos de la empresa IAGUEI, S.A. en periodo de 2005-2007.

2.3.2 Objetivo Específico:

Financiar el 100% del presupuesto requerido para operar el Departamento de Recursos Humanos, a partir del próximo año.

2.4 Plan Estratégico

En la Tabla 5 se presenta el Plan Estratégico para la empresa IAGUEI, S.A.:

Tabla 5 Plan Estratégico

Objetivo Específico	Estrategias	Tácticas
Financiar el 100% del presupuesto requerido para operar el Departamento de Recursos Humanos, a partir del próximo año.	Crear departamento de Recursos Humanos.	Seminarios Cursos Asesoría Técnica Bonos Incentivos Promoción de Cargos Evaluación del desempeño semestral Seminario de Desarrollo Organizacional

2.5 Plan Táctico

El Plan Táctico para la empresa IAGUEI, S.A. se describe a continuación en la tabla 6.

Tabla 6 Plan Táctico

Actividades	Responsables	Periodo de Ejecución			Indicadores de Resultados
		2005	2006	2007	
1. Gestionar la aprobación de la estrategia por parte de la Junta Directiva	Gerente General	X			Presupuesto financiado en un 100%
2. Determinar de requerimientos del personal del depto. De RRHH.		X			
3. Divulgar en la Prensa los requisitos de las 3 nuevas plazas.		X			
4. Recepción de aspirantes a puesto de trabajo		X			
5. Seleccionar al Personal		X			
6. Llamado a los candidatos escogidos		X			
7. Entrevistar Personal		X			
8. Contratar el personal		X			
9. Realizar cotización para el equipo y material de oficina.		X			
10. Realizar compra del equipo y material de oficina.		X			
11. Apertura		X			

2.6 Plazo de Ejecución

Plazo Las actividades para la creación del Departamento de Recursos Humanos se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 7 Descripción de las actividades a realizar

Actividad	Descripción	Precedencia	Duración (días)
A	Gestionar la aprobación de la estrategia por parte de la Junta Directiva de IAGUEI, S.A.	-	30
B	Determinar de requerimientos del personal del depto. De RRHH.	A	30
C	Divulgar en la Prensa los requisitos de las 3 nuevas plazas.	B	5
D	Recepción de aspirantes a puesto de trabajo	C	5
E	Seleccionar al Personal	D	2
F	Llamado a los candidatos escogidos	E	2
G	Entrevistar Personal	F	5
H	Contratar el personal	G	5
I	Realizar cotización para el equipo y material de oficina.	B	5
J	Realizar compra del equipo y material de oficina.	I	5
k	Apertura	H,J	1

Teniendo en cuenta la duración de las actividades se elaboro el diagrama de Gantt². El monto de la inversión³ es de 60,576.41.

²Diagrama de Gantt Anexo 2

³ Determinación del Presupuesto de la Estrategia Anexo 3

CAPÍTULO 3: Análisis De Requerimiento Organizativo Para El Funcionamiento Del Departamento De Recursos Humanos

Todas las organizaciones experimentan cambios, por lo tanto es necesario estudiar continuamente los puestos en particular y las relaciones entre las tareas para asegurar una distribución eficiente del trabajo.

En el caso particular del diseño del organigrama actual de la empresa IAGUEI, S.A. es necesario realizar un ajuste, con el propósito de optimizarlo, a través de la definición apropiada de las funciones, responsabilidades y capacidades de cada uno de los componentes de la estructura organizativa.

El nuevo Departamento de Recursos de Humanos de la empresa IAGUEI, S.A. será el encargado de organizar, planificar, dirigir y controlar el buen uso de los recursos humanos necesarios en la empresa IAGUEI, S.A. Para lo cual será necesario diseñar tres nuevos puestos de trabajo que permitan facilitar el logro de los objetivos de la organización. Esto se logra coordinando el contenido de cada puesto para llevar a cabo funciones o actividades en particular.

Sin embargo para realizar lo anterior es vital partir del establecimiento de la misión, visión y cultura de valores de la organización. La misión establece la razón de ser de la organización. En tanto la visión proporciona una perspectiva respecto a la dirección de la empresa y en lo que se ha convertido la organización.

Basado en la apreciación anterior, el capítulo 3 inicia con la propuesta de la orientación estratégica de la empresa IAGUEI, S.A. (ver acápite 3.1) acompañado de la propuesta de cultura organizacional.

3.1 Propuesta de Orientación Estratégica de IAGUEI, S.A.

3.1.1 Misión.

La misión de la empresa IAGUEI, S.A. es manufacturar y comercializar equipos de higiene y seguridad industrial bajo un control total de la calidad a partir de la instauración de una buena organización que permita administrar todas las actividades que influyan en la plena satisfacción de las necesidades de nuestros clientes. Todo esto con el fin de ser más competitivos, tener mayores cuotas de mercado y obtener utilidades que generen más empleos al país.

3.1.2 Visión.

Ser líder en el mercado nacional en la comercialización de equipos de higiene y seguridad industrial con un crecimiento gradual de su mercado basado en la calidad, variedad de productos, y servicio al cliente.

3.2 Propuesta de Cultura de Valores de la Empresa.

Es importante que los empleados cuenten con una base ética que oriente el correcto actuar en el lugar de trabajo. Esto creará una armonía a nivel operativo y administrativo fundamentado en la apropiación de valores éticos, considerados como la cultura de valores propios de la empresa.

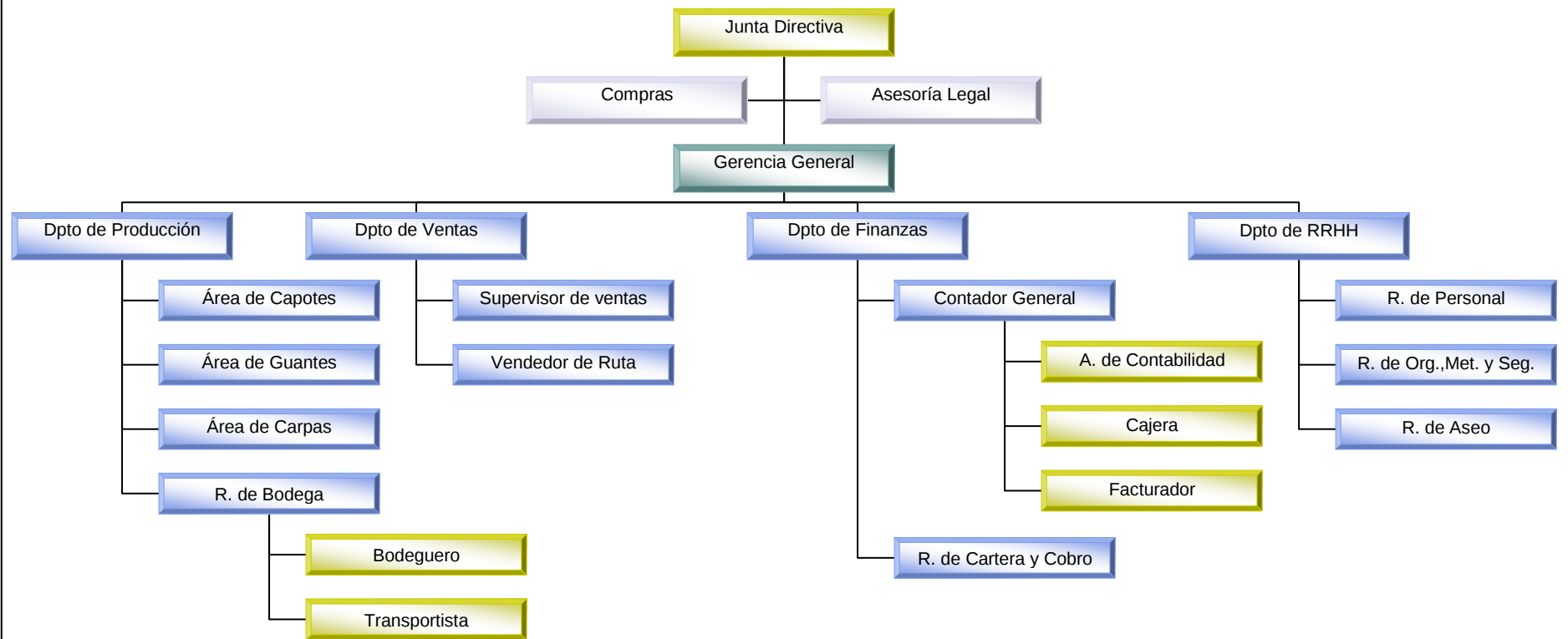
- **Orden Y Equidad:** En este aspecto la empresa tiene igualdad en el trato del personal independientemente del cargo que desempeñe, o la importancia que este tenga.

- **Higiene Y Seguridad:** El personal es conciente de los riesgos a que se esta expuesto en éste trabajo, sin embargo no se cuenta con un plan de contingencia donde se consideren medidas necesarias en caso de eventualidades.
- **Iniciativa:** Se cuenta con iniciativa propia del personal para desarrollar su trabajo de la mejor forma posible aunque estas en ocasiones no sean aprobadas por las autoridades superiores de la empresa.
- **Remuneración:** En la empresa se paga a tiempo y forma, con lo establecido con el personal que labora, con una jornada laboral de 8 horas al día.
- **Actitudes:** Las actitudes son desarrolladas en el comportamiento del personal en sus labores diarias, al momento de asumir sus funciones, en el trato a sus compañeros de trabajo, en el cumplimiento de sus obligaciones.
- **Creencias:** Están basadas en que las opiniones de la Gerencia no pueden ser rechazadas.
- **Comunicación:** El grado de comunicación es bajo debido a que a veces no se da la interrelación fluida entre el gerente y personal, principalmente porque el gerente continuamente se encuentra fuera de la empresa.
- **Cultura Organizacional:** El Gerente General es el que toma todas las decisiones de la empresa IAGUEI, S.A. En la mayoría de los casos los empleados solo se limitan a recibir órdenes.

3.3 Propuesta de Organigrama General

En la Figura 4 se presenta la propuesta de organigrama general de la empresa de la empresa IAGUEI, S.A.:

Figura 4 Propuesta de Organigrama General de la Empresa IAGUEI, S.A.



3.3.1 Análisis de la Propuesta de Estructura Organizativa

La nomenclatura jerárquica utilizada en la estructura organizativa de la empresa IAGUEI, S.A. es la siguiente:

- Director Ejecutivo
- Gerente General
- Gerentes de Departamentos

Por su forma de presentación se puede clasificar en Organigrama Vertical.

El criterio que se utilizó para el diseño de la estructura de IAGUEI, S.A. está basado en la departamentalización funcional, el cual agrupa las diferentes funciones de acuerdo al tipo de información o servicio prestado.

En la propuesta de organigrama general se puede observar en la parte superior dos unidades asesoras (Compras y Asesoría Legal), en la parte intermedia se ubican las unidades de apoyo (Finanzas y Recursos Humanos) las cuales auxilian a las unidades sustantivas (Producción y Ventas).

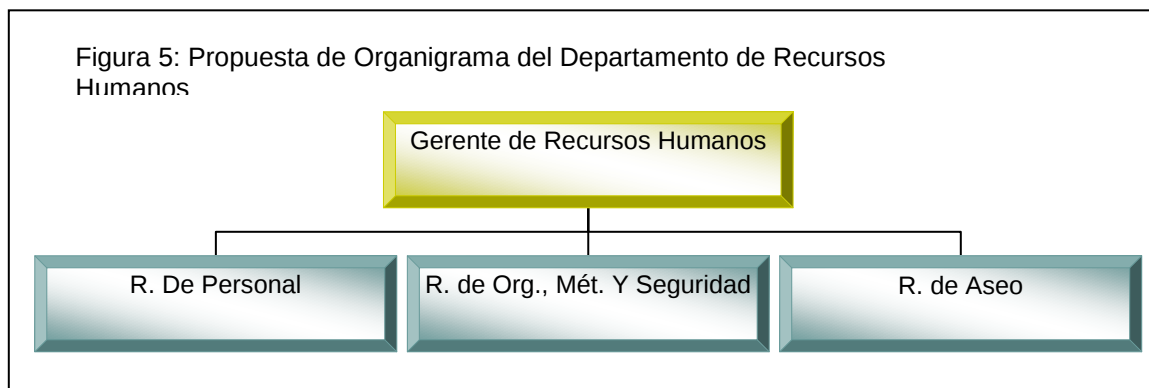
En la estructura orgánica de la empresa el Departamento de Recursos Humanos se ubica a nivel intermedio, donde su nivel de responsabilidad y autoridad este directamente subordinado a Gerencia General, de tal manera que le permita tomar sus propias decisiones (Autonomía).

3.4 Diseño Estructural del Departamento de Recursos Humanos

Para lograr el funcionamiento del departamento de recursos humanos es vital contar con un diseño estructural adecuado, capaz de soportar las tareas propias de la administración de personal.

Por lo cual es necesario contratar al siguiente personal: Gerente de Recursos Humanos, Responsable de Personal, Responsable de Organización, Método y Seguridad. Es importante destacar que el Responsable de Aseo tendrá como jefe inmediato al Gerente de Recursos Humanos, debido a que la regulación de sus funciones está más asociada a las responsabilidades del mismo.

En la figura 5 se muestra la propuesta de organigrama del Departamento de Recursos Humanos.



Para el organigrama del departamento de Recursos Humanos de la empresa IAGUEI, S.A. se hace la descripción de puestos de trabajo mediante las fichas Ocupacionales⁴. Asimismo se realizó la valuación de puestos⁵ de trabajo, para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de la empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

⁴ Fichas Ocupacionales Anexo 4

⁵ Valuación de Puestos Anexo 5

Es importante destacar que el Gerente General estaba recargado en sus funciones, ya que asumía todas las funciones relacionadas con la administración de personal.

Al contar la empresa con un departamento de Recursos Humanos, permitiría al Gerente General deslindar estas responsabilidades y asumir las propias del perfil de su puesto como es dirección.

A continuación se presenta la orientación estratégica del Departamento de Recursos Humanos.

3.5 Orientación Estratégica del Departamento de Recursos Humanos

3.5.1 Misión

Desarrollar el potencial profesional de acuerdo a las necesidades identificadas en las diversa áreas productivas y administrativas, presentando, recomendando y coordinando alternativas de programas de capacitación, en función de contribuir al mejoramiento y desarrollo de las funciones, implementando un sistema de monitoreo, seguimiento y evolución.

Velar por la clara definición y el estricto cumplimiento de las obligaciones y derechos de todo el personal que labora en IAGUEI, S.A.

Establecer las políticas, normas y otros instrumentos necesarios para seleccionar, reclutar, controlar, evaluar, promocionar y administrar el reglamento interno del trabajo, con Procedimientos que garanticen un eficiente y efectivo resultado.

3.5.2 Visión

Conformar y dotar a la empresa con el potencial humano que tenga actitudes y aptitudes positivas de sentido de responsabilidad, honestidad, disciplina, que demuestren interés y entusiasmo por su superación profesional, de valores éticos y morales, que cumplan con sus obligaciones y derechos como trabajadores, que garanticen el cumplimiento, desarrollo de planes y objetivos de la empresa, como norma reguladora, que ayuden al fortalecimiento empresarial logrando una eficiente productividad en el desarrollo de sus actividades y funciones.

Del mismo modo se presenta a continuación las atribuciones del Departamento de Recursos Humanos.

3.6 Atribuciones Del Departamento De Recursos Humanos

- ❖ Dar cumplimiento a la correcta aplicación de las leyes del país como las siguientes:
 - Laborales
 - Seguro Social
 - Impuesto sobre la Renta
 - Contraloría General de la Republica
 - Normativas de Higiene y Seguridad
- ❖ Cumplir con la elaboración de nóminas de pago de personal del Consorcio IAGUEI S.A., garantizando que se realicen de acuerdo a los ingresos y deducciones correspondientes y en fechas establecidas, remitiéndolas al departamento de contabilidad para gestionar el efectivo correspondiente, para ejecutar el pago de nominas.

- ❖ Mantener el archivo actualizado de todos los expedientes del personal del Consorcio IAGUEI S.A.
- ❖ Controlar y registrar la asistencia del personal, elaborando y remitiendo un informe de control de los diferentes departamentos.
- ❖ Llevar el control de vacaciones y aguinaldo del personal de la empresa para cumplir con el pago de prestaciones sociales y cualquier caso necesario.
- ❖ Orientar al personal que ingrese sobre la Misión, Visión, Normas y Políticas de trabajo de la empresa, así como jerarquías, reglamento interno y cualquier aspecto que garantice la seguridad de la empresa.
- ❖ Resolver conflictos ante el Ministerio del Trabajo sobre demandas laborales que se presenten en la empresa.

CAPÍTULO 4: Propuesta De Manual De Políticas, Normas Y Procedimientos

Tabla con formato

Las empresas necesitan ser más competitivas para mantenerse en el mercado brindando bienes y servicios que la sociedad necesita. Es por lo que la competitividad se alcanza con la calidad de los productos y servicios que se brindan y estos a su vez dependen del manejo y adecuación del recurso humano que labora en la empresa.

Actualmente el capital humano es el recurso más importante y básico de la empresa IAGUEI, S.A., ya que son los que desarrollan el trabajo de producción de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades de los clientes, vendiéndolos en el mercado para obtener una utilidad.

El empleado que se sienta motivado e integrado, va a contribuir eficientemente en el desarrollo y crecimiento de la empresa IAGUEI, S.A.

Actualmente, el empleado es visto como el cliente interno, y no como mano de obra, en un ambiente donde la administración es integrada y participativa, se manejan sistemas estándares de supervisión y control, sistemas de remuneración y evaluación del desempeño para lograr lo planificado.

4.1. Consideraciones Generales

El conjunto de políticas, normas y procedimientos tiene por objeto la administración, motivación y desarrollo de los Recursos Humanos de la empresa IAGUE, S.A., de acuerdo a los aspectos legales establecidos en el Código de Trabajo de Nicaragua, la DGI (Dirección General de Ingreso) y ley de seguridad social (Notificación de Enfermedad Laboral⁶ y Notificación de Accidente de Trabajo⁷).

Para oficializar este manual deberá ser analizado y aprobado por la junta directiva de la empresa.

La gerencia general es la instancia administrativa y ejecutiva de mayor jerarquía en lo relativo a la gerencia de la empresa y tiene bajo su responsabilidad, ejecutar y controlar el cumplimiento de la misión de la empresa y el logro de los objetivos estratégicos y disposiciones que establece la junta directiva.

Las políticas, normas y procedimientos contenidos en este manual deberán ser analizados y difundidos a todo el personal con el objetivo de asegurar su conocimiento y aplicación.

Nota: Cualquier otro aspecto no abordado en el manual propuesto, deberá ser analizado y discutido por la gerencia general e incorporado.

⁶ Notificación de Enfermedad Laboral Anexo ~~12~~ 6 ~~Notificación de Accidente de Trabajo Anexo 13~~
⁷ Notificación de Accidente de Trabajo Anexo 7

4.2. Objetivos Del Manual De Funciones

- ❖ Establecer las políticas generales que deben de cumplirse para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de los recursos humanos necesarios, para realizar de manera eficiente y organizada, las actividades y funciones que exija cada puesto de trabajo en la empresa IAGUEI, S.A.
- ❖ Determinar los procedimientos que deben realizar las entidades subordinadas al departamento de recursos humanos de la empresa IAGUEI, S.A.

4.3.Reclutamiento Y Selección De Personal.

❖ Objetivo:

Establecer las normas y procedimientos a seguir en el proceso de reclutamiento y selección de candidatos a ocupar puestos disponibles en la empresa IAGUEI, S. A.

❖ Alcance:

Es aplicable a todos los puestos existentes en la empresa, Gerente General, Gerencias de línea, y a todos los departamentos que requieran personal para el desempeño de sus funciones, y a los candidatos que soliciten empleo en IAGUEI, S.A.

❖ Políticas:

1. El departamento donde se presente el puesto disponible deberá establecer los requisitos necesarios para ocupar el puesto correspondiente.
2. Todo puesto disponible se cubrirá con el llenado obligatorio de un formato de solicitud de empleo previa aprobación del Gerente General.
3. El departamento de recursos humanos es el responsable de garantizar que el personal que ingrese a IAGUEI, S. A cumpla con los perfiles y requerimientos para cada puesto.
4. No podrán trabajar en la empresa IAGUEI, S.A. empleados unidos por lazos familiares.

5. Todo empleado contratado por IAGUEI, S.A. deberá tener una escolaridad mínima de Bachiller o técnico medio dependiendo del requisito del puesto.
6. Todo candidato deberá presentar los siguientes documentos para poder optar a una entrevista preliminar de algún puesto disponible en la empresa.
 - ✓ Curriculum vitae
 - ✓ Llenar formato de solicitud de empleo
 - ✓ Carta de solicitud de empleo
 - ✓ Experiencia comprobada
 - ✓ Soporte legal de su nivel académico
 - ✓ Record policial actualizado
 - ✓ Dominio de informática
 - ✓ Referencias de sus últimos trabajos
 - ✓ Fotocopia de cedula de identidad
 - ✓ Certificado de salud actualizado
 - ✓ Si la persona es extranjera debe presentar fotocopia de cedula de residencia
 - ✓ Una foto tamaño carné

❖ **Procedimientos:**

1. El departamento de recursos humanos será responsable de reclutar los candidatos a través de anuncios⁸ en el periódico y archivos del banco de personal.
2. El departamento de recursos humanos recibirá las solicitudes de personal requeridos de las diferentes áreas, con las especificaciones requeridas según la ficha ocupacional.

⁸ Anuncio de Periódico Anexo 68

3. Toda solicitud de empleo o Currículo deberá ser evaluada en función de los requerimientos establecidos para el puesto disponible, y deberán separarse aquellas solicitudes que no califiquen a los requerimientos.
4. Todo candidato deberá ser sometido a entrevista inicial con el fin de validar sus datos generales, preparación, experiencias, expectativas, e intereses.
5. Los candidatos que, luego de la entrevista inicial califiquen, serán sometidos al proceso de evaluación psicológica y técnica, según el perfil y las pruebas para el puesto disponible. Se elaborará un informe individual con los resultados de la entrevista cada prueba.
6. Los responsables de área presentarán una triada de candidatos a recursos humanos y coordinará la entrevista correspondiente con los candidatos seleccionados.
7. El responsable de recursos humanos notificará por escrito la aceptación o rechazo de los candidatos.
8. La designación deberá ser ratificada por la gerencia general.
9. Se informará al candidato seleccionado acerca de su puesto, su salario, condiciones de trabajo y fecha de entrada.
10. Los candidatos que completaron satisfactoriamente las etapas de selección podrán considerarse para futuras vacantes. Para lo cual deberá actualizarse el banco de personal.

4.4.Designación Y Contratación.

❖ **Objetivo:**

Establecer las normas y procedimientos a seguir en la designación y contratación de nuevos empleados en la empresa IAGUEI, S. A, con el fin de garantizar que su ingreso responda a las disposiciones del código del trabajo de Nicaragua, Ley del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, la DGI y a las reglamentaciones internas.

❖ **Alcance:**

Es aplicable a todo empleado designado a ocupar un puesto en la empresa IAGUEI, S.A., ya sea por tiempo definido o indefinido.

❖ **Políticas:**

1. Todo empleado seleccionado será designado por el departamento de recursos humanos a través de una comunicación escrita que contenga el nombre del puesto, departamento al que pertenece, su salario y la efectividad de la designación. Se le entrega su ficha ocupacional al empleado.

NOTA: En caso de un empleado de tiempo definido será el Gerente de línea del respectivo departamento el encargado de informarle sobre su puesto.

2. Todo nombramiento deberá ser confirmado por un contrato de trabajo, el cual contendrá todos los términos en que se establece la nueva relación laboral y las disposiciones de acuerdo al código del trabajo de Nicaragua.

3. El departamento de recursos humanos deberá recibir a cada empleado contratado y ofrecerle información acerca de los valores, misión y visión de la empresa IAGUEI, S. A.

❖ **Procedimientos:**

1. El gerente del respectivo departamento se encargará de recibir y presentar al nuevo empleado a los miembros del personal de la empresa y ofrecerle la información general sobre las políticas, normas y procedimientos de IAGUEI, S.A, sus antecedentes, su misión, su visión, la estructura orgánica del respectivo departamento, alcance del puesto a ocupar, deberes y derechos y los beneficios sociales respectivos.
2. El jefe inmediato del nuevo empleado se encargará de explicarle los aspectos directamente relacionados con el área y el puesto a ocupar así como de dirigirlo en el proceso de adecuación a la cultura valores de la empresa IAGUEI, S.A.
3. El jefe inmediato coordinará con el área correspondiente, la ubicación física del empleado y los materiales de trabajo que utilizara.
4. En recursos humanos se elaborará el Contrato de Trabajo por tiempo definido o indefinido con las especificaciones correspondientes, en tres originales.
5. El Contrato de Trabajo ⁹deberá contener las identificaciones de las partes contratantes (generales de ley), la fecha de inicio, el título del cargo, el salario, el horario, la descripción del trabajo y cualquier otra condición relativa al empleo con la empresa.

| ⁹ Contrato de Trabajo Anexo 79

4.5. Periodo De Prueba.

❖ **Objetivo:**

Establecer los lineamientos a seguir para evaluar el proceso de adecuación del nuevo empleado al puesto y a la cultura de valores de IAGUEI, S. A, en términos de su desempeño y actuación para fines de confirmación o no, en el puesto designado.

❖ **Responsabilidad:**

Cada gerente del respectivo departamento será responsable de realizar la evaluación del período de prueba, según corresponda, e indicar las acciones correspondientes al comportamiento del empleado.

❖ **Alcance:**

Aplicable a todo el personal que ingrese a la empresa y/o sea promovido a un nuevo puesto de trabajo en la empresa IAGUEI, S. A.

❖ **Políticas:**

1. Todo empleado nuevo será sometido a un período probatorio. Este será de un (1) mes para el personal de los niveles auxiliares, producción y personal en general y de dos (2) meses, para los niveles directivos y responsables de departamento en la empresa IAGUEI, S. A.
2. Al finalizar este período recursos humanos recomendará o no su contratación, al gerente del departamento respectivo, para fines de confirmación en el cargo.

NOTA: En caso de responsables de departamento será la junta directiva la encargada de confirmar el cargo.

3. Si un empleado es promovido a un puesto de mayor responsabilidad y complejidad, deberá pasar un período de prueba de un (1) o dos (2) meses, dependiendo del nuevo puesto y someterse a la evaluación correspondiente.
4. Si la evaluación no resulta satisfactoria, la empresa IAGUEI, S.A. no estará obligada a mantenerlo en el cargo, ni a reintegrarlo en el puesto de trabajo que tenía anteriormente.

❖ **Procedimientos:**

1. En recursos humanos se llevará el control de la fecha de ingreso de nuevos empleados y se enviará el formulario de evaluación del período de prueba, dieciocho (18) días antes de que éste finalice, al gerente de departamento, para los fines correspondientes.
2. El gerente de departamento realizará la evaluación respectiva, considerando cada uno de los aspectos del formulario y los remitirá a recursos humanos con las consideraciones necesarias.
3. En recursos humanos se analizará y valorará el período de prueba, lo firmará y se remitirá al gerente de línea del respectivo departamento, con las consideraciones de los resultados de la prueba.
4. Cuando el proceso de prueba y valoración haya finalizado, se procederá a enviar carta de confirmación en el puesto y/o registrar las acciones de personal que se desprendan de la misma, tales como entrenamiento, seguimiento, extensión del período, o denegación del cargo.

4.6. Tipos De Contratos

❖ **Objetivo:**

Establecer y definir los tipos de contratos de trabajo en la empresa IAGUEI, S.A., el alcance y compromiso de cada una de las partes, según lo establecido en el código del trabajo de Nicaragua.

❖ **Responsabilidad:**

Al departamento de recursos humanos es a quien corresponde la elaboración del tipo de contrato de trabajo a realizar, determinando la responsabilidad de cada una de las partes.

❖ **Alcance:**

Toda actividad laboral dentro de la empresa IAGUEI, S.A. que amerite la contratación de un personal, por un período mayor a los cinco (5) días de trabajo, deberá estar regida por un contrato de trabajo entre las partes.

❖ **Políticas:**

1. Toda persona contratada para laborar bajo las orientaciones de la empresa IAGUEI, S.A., deberá firmar un contrato de trabajo, que contenga todas las especificaciones requeridas por el código del trabajo de Nicaragua y según las políticas internas de la empresa IAGUEI, S.A. También se le llenara el formato del INSS que le indica al trabajador de nuevo ingreso que es reportado al INSS cumpliendo con lo establecido en la ley de seguridad social de Nicaragua.

2. La empresa IAGUEI, S.A. podrá contratar de manera temporal a un empleado que por la naturaleza del trabajo, sólo dure un periodo del año. Este tipo de contratos se denomina “Por tiempo definido” y termina sin responsabilidad por parte de la empresa en la fecha de finalización estipulada en el contrato de trabajo. Los contratos por tiempo definido también se les pagan prestaciones sociales contempladas en el código del trabajo.
3. La empresa IAGUEI, S.A. se reserva la obligación de contratar por tiempo indefinido a un empleado. Solo cuando por su naturaleza se amerite este tipo de contrato, la empresa valorará la posible designación.

Con formato: Portugués (Brasil)

NOTA: Si el contrato es por tiempo indefinido, la empresa estará en la obligación de conceder todas las prestaciones laborales según el código del trabajo de Nicaragua.

❖ Procedimientos

1. Recursos humanos recibirá las especificaciones del puesto disponible y/o documentación del departamento solicitante, para fines de elaborar el contrato de trabajo y expediente del contratado.
2. En Recursos Humanos se analizará la documentación y recomendará al departamento solicitante, el tipo de contrato de trabajo y meta, según lo establecido en el código del trabajo de Nicaragua, que resulte más conveniente a los fines de la empresa IAGUEI, S.A.
3. En Recursos Humanos se llevará el control de la fecha de inicio y de término del contrato de trabajo, para fines de seguimiento, evaluación, cancelación y/o pago de prestaciones laborales si corresponde.

4. El departamento de Recursos Humanos se responsabiliza por tener una base de datos que genere y procese la planilla de pago mensualmente automatizado o generar cualquier tipo de reporte que se requiera dar información sobre el personal.
5. Recursos Humanos preparará la planilla de pago, según corresponda, se buscará las firmas necesarias y en caja se realizará el pago inicial y final del tipo de contrato de trabajo establecido. Recepcionará el archivo mensual del pago como soporte de la elaboración de los cálculos de los pago sea estos: salario, horas extras, otro.

4.7. Horario De Trabajo

❖ **Objetivo:**

Establecer la duración de la jornada de trabajo y el tiempo de descanso en la empresa IAGUEI, S.A.

❖ **Responsabilidad:**

Todo empleado de la empresa IAGUEI, S.A. deberá de cumplir con la jornada de trabajo establecida en el manual de políticas, normas y procedimientos de la empresa IAGUEI, S.A. y código del trabajo.

❖ **Políticas:**

1. La empresa IAGUEI, S.A. tendrá una jornada de trabajo de lunes a viernes de 8:00 a.m. A 5:00 p.m. Y los sábados de 8:00 a.m. A 12:00 p.m. Con una hora de descanso para el almuerzo, se deberá llevar el control de la asistencia¹⁰ de los trabajadores.
2. En caso que la gerencia general lo consideren necesario para el beneficio de la empresa, podrá establecer otras jornadas y horarios de trabajo, siempre y cuando se ajusten a la reglamentación del código del trabajo de Nicaragua vigente a la fecha.
3. Se considerarán días feriados y no laborales con goce de salarios, para el personal de la empresa IAGUEI, S.A., todos aquellos declarados como tales mediante ley o decreto establecidos en el código del trabajo de Nicaragua.

¹⁰ Formato de Entrada y Salida Anexo [810](#)

❖ Procedimientos

1. Cada empleado deberá marcar su tarjeta de control de asistencia a la hora de entrar y a la hora de salir.
2. Recursos humanos realizara el muestreo de control de asistencia y puntualidad y elaborará informe al Gerente General con copia a los gerentes de departamento de la empresa.
3. Recursos Humanos se encargara de elaborar el reporte de inasistencias, llegas tardes contabilizando para ser deducidas en la planilla de pago mensual a los empleados que no cumplan con su jornada de trabajo. A la gerencia solamente se le envía un reporte estadístico de la función Control de Asistencia.

4.8. Pago De Las Horas Extras

❖ **Objetivo:**

Establecer los lineamientos para el pago de las horas trabajadas en exceso de la jornada normal de trabajo (Horas Extraordinarias), establecida en las políticas de la empresa IAGUEI, S.A. y de acuerdo a las disposiciones del código del trabajo de Nicaragua.

❖ **Responsabilidad:**

Cada gerente de departamento determinará cuando sea necesario, por mutuo acuerdo con el empleado, la extensión de su jornada de trabajo (horas extraordinarias), para la realización de un trabajo adicional. En ocasiones será el jefe inmediato quien solicite al empleado su permanencia en el trabajo después de la jornada normal debidamente justificadas.

❖ **Alcance:**

Aplicable al personal que, por la naturaleza de su trabajo, no puede optar por otras formas de compensación (áreas de producción, área de ventas, chóferes), o sea que además de su salario otra forma de compensación es ganando pago por horas extras

❖ Políticas:

1. Se considerarán horas extras, todas aquellas que excedan de la jornada de trabajo normal, establecida por la empresa IAGUEI, S.A. de acuerdo a lo establecido en el código del trabajo de Nicaragua (8:00 a.m. a 5:00 p.m.)
2. Tendrán derecho al pago de horas extras, todos aquellos empleados, que por la naturaleza de su trabajo o jerarquía no puedan optar por otras formas de compensación, tales como personal de las áreas de producción, área de ventas, chóferes entre otros.
3. El pago de las horas extraordinarias de trabajo, se hará mensualmente, previa cancelación, en la nómina de pago correspondiente y de acuerdo al Arto. 62 del código del trabajo de Nicaragua.

❖ Procedimientos:

1. El gerente de departamento reportará las horas extras trabajadas, especificando el número de horas y descripción del trabajo, la fecha y lo remitirá al área de recursos humanos debidamente firmado.
2. El responsable de personal del departamento de recursos humanos recibirá las especificaciones de horas extras, correspondientes a cada empleado e incluirá dicho monto como un ingreso extra en la nómina del mes correspondiente.
3. Aquellos empleados de la empresa IAGUEI, S.A. que trabajen horas extras, y que por la naturaleza de sus funciones no califiquen para el pago de éstas, podrán acumular estas horas, hasta un máximo de ocho (8) horas y disfrutas de un día libre, de común acuerdo con su jefe inmediato. Ocho horas equivalen a un día de trabajo.

4.9. Remuneración Del Personal

❖ **Objetivo:**

Establecer los reglamentos para el establecimiento de la política de remuneración a los empleados de la empresa IAGUEI, S.A.

❖ **Responsabilidad:**

La dirección de administración manejará el sistema de remuneración y beneficios de IAGUEI, S.A., con el fin de garantizar equidad para todos los empleados, previa aprobación del gerente general.

❖ **Alcance:**

Aplicable a todos los empleados de la empresa IAGUEI, S.A.

❖ **Políticas:**

1. El sistema de remuneración y beneficios estará justificado en la valoración de cada puesto a partir de su complejidad y de los niveles de responsabilidad que tenga el empleado, y se regirá de acuerdo a la escala salarial vigente a la fecha.
2. Para cada nivel de puesto, se establecerán dos rangos de salario, básico y total, que serán utilizados para fines de contratación, aumentos por méritos u otros.

3. La remuneración a los empleados de la empresa IAGUEI, S .A será calculada en base a la jornada de trabajo de un mes.
4. Cuando un empleado ocupe temporalmente un cargo de mayor remuneración, deberá percibir su salario que tenía antes más el promedio de la diferencia entre el salario que corresponda a su puesto temporal en la escala salarial y el salario que tenía antes.

NOTA: La remuneración definida en 4 se hará siempre y cuando su permanencia en el puesto temporalmente sea mayor de un mes.

❖ **Procedimientos:**

1. La empresa pagará el salario a sus empleados mensualmente.
2. El responsable de personal del departamento de recursos humanos es el encargado de elaborar todo lo relativo a la nomina de los empleados, además de hacer las retenciones correspondientes, tales como impuestos, seguro social, seguros médicos, entre otros, para fines de elaboración de pago.
3. Así como también se hace responsable de pagar mensualmente a las instituciones correspondientes los pagos de seguro social (INSS), retenciones de impuestos sobre salarios IR a la (DGI). Para luego obtener por parte del INSS comprobantes o colillas de Asegurados y la DGI constancia anual de retención anual.
4. En el pago mensual se le entregará al empleado su colilla de pago donde se detallen las deducciones realizadas en ese periodo.

4.10. Aumentos De Salarios.

❖ **Objetivo:**

Incentivar a los empleados, considerando los resultados de la evaluación del desempeño, promoción y valoración de puesto de trabajo, en la empresa IAGUEI, S.A.

❖ **Responsabilidad:**

El análisis y elaboración de presupuestos anual de los salarios por cargos es el departamento de recursos humanos que lo elabora y lo presenta al gerente general y junta directiva para su análisis, discusión y aprobación o rechazo de lo propuesto.

❖ **Alcance:**

Es aplicable a todo el personal que labora en la empresa IAGUEI, S.A.

❖ **Políticas:**

Los aumentos de salario que defina la Empresa IAGUEI, S.A. se justificaran por los factores siguientes:

- a) Esfuerzo personal en el trabajo: Se tomaran como base los resultados de la evaluación del desempeño realizada al empleado en su puesto de trabajo, con el propósito de estimular e incitar al empleado su dedicación al trabajo de acuerdo a los parámetros establecidos en la evaluación del desempeño realizada. El porcentaje del aumento se determinará de acuerdo a la calificación que obtenga el empleado en la evaluación.

- b) Aumento de funciones en el puesto: Si han aumentado las funciones y responsabilidades del puesto asignado, se procede a la revaloración, según el sistema de valoración con que se cuente, y se procede a efectuar el ajuste correspondiente, previa aprobación de la gerencia general.
- c) Promoción de puesto: Si el empleado es promovido a un nuevo puesto de mayor jerarquía, deberá recibir la remuneración correspondiente a la nueva posición según la escala salarial a partir de la fecha de vigencia de promoción del empleado.
- d) Aumento del salario mínimo: Si la comisión de salario mínimo del ministerio del trabajo y de la asamblea Nacional de Nicaragua resuelve modificar la base de los salarios. Se otorgarán los aumentos dispuesto al salario mínimo, tomando en cuenta las disposiciones de ley y las condiciones financieras de la empresa IAGUEI, S.A.

❖ **Procedimientos:**

1. El departamento de recursos humanos hará una valoración de la escala salarial vigente a la fecha y se enviara propuesta al gerente general.
2. El gerente general en audiencia con el director de recursos humanos analizara y aprobara o rechazara la propuesta.

4.11. Vacaciones

❖ **Objetivo:**

Reconocer a los empleados sus años de servicios en la empresa IAGUEI, S.A., brindándole un descanso que le permita recuperar las energías perdidas por el efecto del trabajo diario y continuo.

❖ **Alcance:**

Aplicable a todos los empleados de la empresa IAGUEI, S.A., una vez al año.

❖ **Políticas:**

1. Todos los empleados de la empresa IAGUEI, S.A., después de laborar un año, tienen derecho a disfrutar de vacaciones anuales conforme a la siguiente escala establecida:

De 1 a 5 años.....15 días laborables

De 5 en adelante.....20 días laborables

El código del trabajo establece que mensualmente se acumulan 2.5 días de vacaciones por un año son 30 días y se le restan los días descansados feriados o cualquier otro día establecidos por el CT.

2. El personal de la empresa que no haya disfrutado de sus vacaciones al momento de dejar de pertenecer a la misma por haber sido desahuciado o liquidado, recibirá el pago de sus vacaciones según lo establece el código del trabajo de Nicaragua. Cuando existe liquidación se paga al trabajador todas sus prestaciones sociales como son vacaciones acumuladas, treceavo mes, horas extras si las hay, incentivos etc.

❖ Procedimientos:

1. Al inicio del mes de enero de cada año se elaborará la lista de empleados con sus respectivas fechas de vacaciones, la programación la hará el responsable de recursos humanos de la empresa IAGUEI, S.A.
2. El responsable de recursos humanos mandara a publicar una copia de la programación de vacaciones en un lugar visible dentro de la empresa, para la información de todos los empleados.

NOTA: Las vacaciones no serán acumulativas para fechas posteriores.

4.12. Evaluación Del Desempeño

❖ **Objetivo:**

Establecer los parámetros cualitativos y cuantitativos para realizar el proceso de evaluación del desempeño, con el propósito de fomentar e incentivar a los empleados de la empresa IAGUEI, S.A.

❖ **Responsabilidad:**

Cada gerente de departamento será responsables de realizar la evaluación del desempeño del personal a su cargo. Recursos humanos coordinara el programa de evaluación del desempeño en la empresa.

❖ **Alcance:**

Aplicable anualmente a los empleados de la empresa IAGUEI, S.A. de todos los niveles de jerarquía. Ver Anexo # 10, 11.

❖ **Políticas:**

1. La evaluación del desempeño es un proceso de mejora continua que tiene por objetivo elevar el nivel de rendimiento de los empleados en sus funciones asignadas según el puesto de trabajo que desempeñe.
2. La evaluación del desempeño se aplicará a todos los empleados de la empresa una vez al año, dos meses antes de cumplir un año más en el puesto de trabajo.

3. Toda evaluación realizada deberá ser analizada entre el empleado y el gerente, indicándole los aspectos evaluados en su puesto, además se deberá indicar el período de tiempo evaluado.
4. Las evaluaciones del desempeño realizadas tendrán resultados únicos y particulares para cada empleado, sin objetos a cambios por alguna de las partes.
5. Cada empleado recibirá por escrito los resultados de su evaluación, no sujetos a apelación por parte del empleado

❖ **Procedimientos:**

1. El departamento de recursos humanos es el responsable de coordinar el programa de evaluación del desempeño de la empresa IAGUEI, S.A, el cual se iniciará con el envío del formulario¹¹ al gerente de línea.
2. Un delegado de recursos humanos y el gerente de departamento deberán elaborar un formato, que contenga las categorías de calificación, los parámetros o indicadores de medición, entre otros.

¹¹ Formulario de Evaluación del Desempeño Anexo [911](#)

4.13. Pago Del Décimo Tercer Mes

❖ **Objetivo:**

Cumplir con lo establecido en el código del trabajo de Nicaragua, brindándole al empleado un salario adicional por sus servicios prestado a la empresa durante un año más.

❖ **Alcance:**

Aplicable a los empleados de tiempo indefinido en la empresa IAGUEI, S.A.

❖ **Políticas:**

El décimo tercer mes se calculará en base al salario devengado en el mes de noviembre anterior entendiéndose por salario ordinario:

Obrero a destajo:

- Cantidad del destajo durante la jornada ordinaria
- Incentivo por producción
- Antigüedad

Obreros a tiempo:

- Salario básico mensual
- Incentivo por producción
- Antigüedad

Profesionales:

- Salario básico mensual
- Antigüedad
- Evaluación del desempeño

❖ Procedimientos:

1. El encargado de nóminas realizara los cálculos correspondientes del décimo tercer mes a cada empleado.
2. Este ingreso será reflejará en la planilla de pagos de los empleados.

NOTA: El décimo tercer mes debe ser entregado a los empleados antes de los primeros 10 días del mes de diciembre, disposición del ministerio del trabajo de Nicaragua.

4.14. Adiestramiento Y Capacitación

❖ **Objetivo:**

Brindar ayuda técnica y capacitación al personal de la empresa IAGUEI, S.A. con el fin de potencializar el desarrollo de sus facultades, sociales, físicas y técnicas para lograr un mejor desempeño de sus funciones en su puesto de trabajo.

❖ **Responsabilidad:**

Recursos humanos y el gerente de línea, serán los responsables de cumplir con esta disposición, previa autorización de la gerencia general.

❖ **Alcance:**

Aplicable a todo el personal que labora en la empresa IAGUEI, S.A. Ver Anexo 12.

❖ **Políticas:**

1. La empresa IAGUEI, S.A tiene el deber de entrenar, simular y capacitar a su personal, en áreas relacionadas con su función actual en el puesto de trabajo o en procesos de producción donde es necesario obtener mejores resultados en el tiempo de desarrollo y manejo de maquinas herramientas.
2. La capacitación tendrá que ser aplicable en la empresa y no fuera de ella, con el fin de preservar la calidad de sus empleados hacia un futuro competitivo.

3. Las capacitaciones que se desarrollen estarán limitadas a cursos, entrenamientos, simulación de procesos de producción y otros a nivel técnico, para los empleados de producción y oficinas.
4. Seminarios ejecutivos y desarrollo organizacional estará orientados a los gerentes de los respectivos departamentos incluyendo la gerencia general.
5. Las necesidades de entrenamiento y capacitación deberán ser identificadas previamente por gerente de línea, correspondiente al puesto de trabajo donde esta el empleado.
6. La empresa deberá definir un plan de capacitación anual para los diferentes puestos de trabajo.

NOTA: La capacitación de un empleado se hará en el momento que se considere necesario para los fines de la empresa, sin considerar el tiempo de ingreso del empleado a la empresa IAGUEI, S.A.

❖ **Procedimientos:**

1. Los gerentes de departamento enviaran el formato de detección de necesidades de adiestramiento a recursos humanos, para fines de análisis y elaboración del plan anual de capacitación.
2. Recursos humanos enviará formulario¹², con los detalles sobre el tipo de capacitación, a los gerentes de línea.
3. Se seleccionara a los empleados favorecidos con la capacitación y se le orientara sobre la decisión.

¹² Formato para el diseño de diseño de la capacitación [Anexo 12](#)

4. Se llevará control de las capacitaciones a realizar y las realizadas, para fines de tener registros que justifiquen el gasto realizado.
5. Se enviará una comunicación escrita al empleado, informado sobre la capacitación, el número de horas, fechas de inicio y finalización, entre otros.

4.15. Disciplina Laboral

❖ **Objetivo:**

Establecer las normas de comportamiento que contribuyan con la eficiencia, comunicación y organización de los empleados dentro de la empresa IAGUEI, S.A.

❖ **Responsabilidad:**

Los gerentes de departamento serán responsables de cumplir esta disposición.

❖ **Alcance:**

Aplicable todo el personal que labora en la empresa IAGUEI, S.A.

❖ **Políticas:**

1. El gerente del respectivo departamento será el responsable de aplicar la acción correctiva ante una falta que cometa el empleado.
2. Cuando se proceda a utilizar una medida correctiva, el gerente de departamento tiene la obligación de verificar que el empleado que incurre en la falta conozca las normas y políticas institucionales relacionadas con la disciplina laboral en la empresa IAGUEI, S.A.
3. Toda medida disciplinaria podrá aplicarse a los empleados que hayan finalizado su período de prueba en la empresa.

4. Si en el periodo de prueba un empleado a ocupar un puesto de trabajo en la empresa ha incurrido en faltas reiteradas veces, por disposición y en bien de conservar la identidad de la empresa se deberá cancelar el contrato inmediatamente.

Se reconocerán como faltas los siguientes:

A. Faltas Mínimas A Lo Interno De La Empresa:

1. Tiempo de llegada tarde a su puesto de trabajo.
2. Errores debido a descuidos en su puesto de trabajo o en el cumplimiento de sus funciones.
3. Tiempo ocioso en el puesto de trabajo.
4. Ventas de objetos, prendas a lo interno de la empresa.
5. Falta de respeto a cualquier cliente, visitante o compañero de trabajo.
6. Presentarse al puesto de trabajo en estado de embriaguez o ingerir alcohol en horas laborables dentro de la empresa.
7. Usar los útiles y herramientas suministradas para el trabajo, en acciones distintas a las necesarias.
8. No usar los equipos de protección en las operaciones donde se requiera en el proceso de producción.

B. Faltas Mayores A Lo Interno De La Empresa:

1. Portar armas de cualquier tipo en el puesto de trabajo.
2. Reincidir en faltas mínimas frecuentemente.
3. Falta de honradez en el uso indebido de equipos y materiales de trabajo u otros componentes necesarios para sus funciones.
4. Ocasionar accidentes automovilísticos reiteradas veces.

C. Despido Del Puesto De Trabajo Sin Opción A Reintegro Por Las Siguietes Causas:

1. Por haber inducido a cometer error a otro empleado, aduciendo tener conocimientos necesarios para efectuar una operación determinada en la ejecución de las funciones de otro empleado ajeno a su responsabilidad, en el puesto de trabajo.
2. Por realizar sus funciones en el puesto de trabajo de forma que demuestre incapacidad e ineficiencia y desconocimiento de sus responsabilidades. Esta causa deja de tener validez después de dos meses de prestar sus servicios el empleado en la empresa.
3. Por incurrir el empleado durante sus labores en faltas de probidad o de honradez, en actos deshonestos o intentos de violencias internamente, injurias o malos tratos contra sus superiores, o subordinados, robar, falsificar documentos exclusivos de la empresa.

4. Por cometer el empleado contra algunos de sus compañeros de trabajo, cualesquiera de los actos enumerados en 3, si esto causa alteración al lugar de trabajo.
5. Por cometer el empleado, fuera de la empresa, contra el empleador o los parientes de él, o contra los gerentes de la empresa, algunos de los actos mencionados en 3.
6. Por ocasionar el empleado perjuicios graves en los materiales de la empresa, edificios o cualquier pertenencia de la empresa, sin intención, pero con negligencia o imprudencia de tal naturaleza que sea la causa del perjuicio.
7. Por revelar el empleado los procesos de producción o dar a conocer aspectos de carácter confidencial en perjuicio de la empresa.
8. Por comprometer el empleado, por imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad del puesto de trabajo, oficina u otro centro de la empresa o de empleados que se encuentren realizando sus funciones.
9. Por inasistencia del empleado a sus labores durante tres días consecutivos o falta a su puesto de trabajo en días correspondientes a un mismo mes sin permiso del empleador.
10. Por abandono del puesto de trabajo de parte del empleado durante la jornada laboral sin permiso del empleador o de quien lo represente y sin haberle manifestado al empleador o a su representante, con anticipación, la causa justificada que tuviere para abandonar el puesto de trabajo.

11. Por negligencia de parte del empleado a adoptar las medidas preventivas de seguridad e higiene laboral en su puesto de trabajo, o a seguir las disposiciones de una inspección laboral por parte de ministerio del trabajo de Nicaragua, con el fin de evitar accidentes o enfermedades.

**LAS MEDIDAS DISCIPLINARIAS ANTE CUALQUIER FALTA SE
APLICARAN EN TRES FORMAS DIFERENTES**

A. ORAL O LLAMADO DE ATENCIÓN

El gerente de departamento se encargara de llamar en privado al empleado para una conversación clara y abierta donde le explicará el motivo de la reunión.

Se identificará la falta cometida, lo motivará a superar ese comportamiento y se registrará los compromisos de cambio del empleado a no volver a reincidir y la fecha de la reunión.

B. ESCRITA O CARTA DE COMPROMISO

El gerente de departamento documentará todas las informaciones y evidencias de las faltas mínimas repetidas o las mayores cometidas por el empleado y las discutirá con el empleado.

Se le dará la oportunidad de seguir en la empresa y se le explicará que debe mejorar su comportamiento por el bien de la empresa y de su persona, los notificaran los cambios que se esperan en su comportamiento futuro.

Se elaborará una carta de compromiso con los acuerdos y fechas de cumplimiento y se revisará a un (1) mes después, según fecha calendario de la reunión.

C. Despido

Si el empleado después de lo acordado en la carta de compromiso no cumple con lo establecido, de tal manera que su comportamiento ha llegado a desestabilizar el puesto de trabajo, entonces, se procederá a informarle al gerente del departamento respectivo el cual debe sugerir a administración la separación del puesto de trabajo del empleado, sin revocación a reintegro.

Esta disposición deberá de aplicarse inmediatamente después de cualquier falta grave cometida por el empleado, durante el período de seguimiento dado después de carta de compromiso o al momento de la reunión de seguimiento. El gerente solicitará por escrito ¹³el despido del empleado a administración para su consideración. Ver Anexo 13.

❖ PROCEDIMIENTOS:

1. Cuando el empleado haya cometido alguna falta de las citadas anteriormente, el gerente de departamento procederá a aplicar la fase que corresponda según el tipo de falta.

NOTA: Cuando la fase es escrita o despido, deberá coordinar una reunión con gerente del departamento donde esta el empleado, para que este presente a fin de notificar al empleado sobre su decisión.

¹³ Notificación de Despido Anexo ~~11~~13

2. El gerente de departamento elaborará el reporte escrito, estableciendo las causas que justifique la falta cometida, fechas de seguimiento y compromiso adquirido y se enviará copia al expediente del empleado.
3. El gerente de departamento será el responsable de dar seguimiento al empleado, verificando que se ejecuten los compromisos adquiridos, de acuerdo a lo establecido.
4. El gerente de departamento se reunirá la fecha señalada con el empleado y notificarle los resultados de su compromiso.
5. En caso que el empleado no haya cumplido con sus compromisos se comunicará por escrito a administración de la decisión del gerente del respectivo departamento, el despido inmediato del empleado.

4.16. Separación De Un Empleado De La Empresa

❖ **Objetivo:**

Cumplir los artículos establecidos en el código del trabajo de Nicaragua relativos al despido, así como a las políticas internas de la empresa.

❖ **Alcance:**

Aplicable a todos los empleados de la empresa IAGUIE, S.A.

❖ **Políticas:**

1. La separación del empleado de la empresa puede ser decidida tanto por la empresa como por el empleado.
2. El Gerente General, previa aprobación de la junta directiva, en casos de los encargados de los departamentos.

❖ **Procedimientos:**

1. Si el despido es promovido por la empresa, el gerente del respectivo departamento que solicite el término del empleo al Gerente General, deberá documentarlo mediante informes que justifique tal petición.
2. Si el empleado decide renunciar por conveniencia propia, deberá presentar una carta, informando su decisión y los motivos por lo cual no podrá continuar, esta deberá presentarse con quince (15) días de anticipación.

3. Los cálculos para la liquidación respectiva serán realizados según lo establece el código del trabajo de Nicaragua.
4. Antes de dejar el empleo en la empresa IAGUEI, S.A, el empleado deberá presentar a administración, lo siguientes requerimientos:
 - a) Carta de renuncia.
 - b) Devolución de llaves, tarjetas de presentación, equipos asignados entre otros.
 - c) Entrega de archivos y documentos relacionados con su trabajo.
 - d) Pagos de anticipos de su salario concedidos.
5. Una vez que administración haya recibido la entrega de todo lo anterior, procederá a hacer el pago de su liquidación y prestaciones u otros, según corresponda.

4.17. Seguridad Industrial E Higiene Ocupacional

❖ **Objetivo:**

Prevenir que los trabajadores se vean libres, a lo largo de toda su vida de trabajo, de cualquier daño a su salud ocasionado por las sustancias que manipulan, os equipos y herramientas que utilizan o por las condiciones en que se desarrollen sus actividades en el centro de trabajo.

❖ **Alcance:**

Aplicable a todos los empleados de la empresa IAGUEI, S.A.

❖ **Políticas:**

1. Es obligación de la empresa IAGUEI, S.A., garantizar las condiciones de higiene y seguridad industrial, en el trabajo que realizan nuestros empleados.
2. Cada departamento de la empresa deberá de contar con un botiquín de primeros auxilios y los equipos de seguridad industrial, disponible para cualquier accidente o eventualidad menor en el puesto de trabajo de un empleado.
3. Asignar a cada empleado del área de producción los equipos de protección necesarios para su trabajo.
4. Brindar a todo el personal información a través de videos, conferencias u otros medios sobre prevención de accidentes, normas de seguridad.

Además de investigar los accidentes que ocurran en el interior de la empresa y divulgación de las normas a seguir, con el objetivo de ayudar a evitar los accidentes y el riesgo laboral al que están expuestos los empleados.

5. Fomentar la capacitación de los trabajadores en el uso de las maquinas herramientas y químicos y en los peligros que conlleva, así como el manejo de los instrumentos y equipos de protección.
6. Ningún empleado podrá prestar servicios o manipular un proceso de alto riesgo, a menos que:
 - a) Haya sido notificado de los peligros a los que esta expuesto.
 - b) Tome las medidas preventivas necesarias para efectuar el proceso.
 - c) Tenga un entrenamiento suficiente en el manejo de la maquina herramienta o en la ejecución del procedimiento de trabajo.
7. La empresa IAGUEI, S.A. se responsabiliza a ayudar en los gastos médicos a sus empleados siempre y cuando el accidente ocurra dentro de las siguientes condiciones:
 - a) El ocurrido al trabajador en el trayecto entre su domicilio y la empresa IAGUEI, S.A., si ocurre antes del inicio de su jornada laboral
 - b) El que ocurre al trabajador al ejecutar ordenes o prestar servicios bajo la autoridad del empleador, dentro o fuera del lugar y hora de trabajo.
 - c) El que suceda durante el periodo de interrupción del trabajo antes y después del mismo. Si el trabajador se encuentra en el lugar de trabajo o en locales de la empresa por razón de sus obligaciones.
8. Ejecutar campañas de prevención de riesgos laborales a través de medios publicitarios dentro de la empresa IAGUEI, S.A.

4.18. Normas De Operación Para Las Áreas De Producción

1. Las condiciones ambientales del trabajo (iluminación, temperatura, ruido), en el ruido se deberá de tener entre 250 luxes hasta 2000 luxes dependiendo del tipo tarea a realizar, el nivel de ruido no debe sobrepasar los 85 decibeles, teniendo que utilizar tapones contra ruidos en los procesos donde sea mayor el ruido, la temperatura del lugar de trabajo no deberá sobrepasar los 30 grados.
2. Uso permanente de implementos de seguridad tales como: zapatos de seguridad, casco de seguridad, faja, lentes entre otros equipos requeridos para cada tarea.
3. Atender a las señales de prevención colocadas en el área de producción.
4. No permitir el acceso de visitantes a las áreas de producción sin el uso de los implementos de seguridad necesarios.
5. Mantener el orden de los equipos y materiales utilizados en el área de trabajo.

❖ Procedimientos:

1. El responsable de seguridad industrial del departamento de recursos humanos coordinara con los gerentes de departamento los posibles riesgos existentes en las diferentes áreas de trabajo.

2. El responsable de seguridad industrial deberá entregar a cada departamento los equipos de seguridad industrial a cada departamento.
3. Los avisos de seguridad los elabora el responsable de seguridad industrial en coordinación con los gerentes de departamento.
4. Los responsables de área de producción deberá notificar al responsable de seguridad industrial los nuevos equipos necesarios para su reposición.
5. En los planes de capacitación se deberán de considerar aspectos propios de la seguridad e higiene laboral.

CONCLUSIONES

Se determinó que la situación problemática de la empresa IAGUEI, S.A, es la necesidad de contar con un departamento de recursos humanos, capaz de brindar las condiciones necesarias para reclutar, seleccionar y controlar los recursos humanos. Esto ocasiona la multiplicidad de funciones de los empleados debido a la ausencia de un manual de funciones, un inadecuado proceso de administración de recursos humanos. La estrategia seleccionada debe ser financiada por la junta directiva, es decir invertir los recursos necesarios para implementar la alternativa de solución.

El análisis de requerimientos organizativo muestra que la empresa necesita contratar tres nuevos empleados para la administración de recursos humanos, lo que implica un costo de mano de obra de C\$ 16,412.41 (córdobas) para el primer semestre de operación. Además la inversión para el primer semestre de operación es de C\$ 60,576.41 (córdobas).

RECOMENDACIONES

Los resultados y conclusiones obtenidos de este trabajo deben de ser analizados por la junta directiva de la empresa para facilitar la implementación de la estrategia.

Los candidatos para los nuevos puestos de trabajo deben ser preferiblemente promovidos dentro del personal actual de la empresa.

Obtener asesoría técnica para la implementación de la estrategia en la organización.

Es necesaria la adopción del manual de políticas, normas y procedimientos para aumentar la satisfacción de los empleados en los puestos y por lo tanto aumentar la productividad de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, Mc Graw-Hill, 1998.
- Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1997.
- Rodríguez S., Manuel: Recursos Humanos: Su Misión Trascendente y ética. México, Editorial Grijalbo, 2000.
- Werther, William B. y Keith, Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. México, Mc Graw-Hill, 1995
- REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2000.
- KOONTZ, Harold. Administración Moderna. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2002.

ANEXOS