

T.Mon
658.3
H557
2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

TESINA:

PROPUESTA DE CONFORMACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA "CEK" DE CENTROAMERICA (NICARAGUA) S.A. EN EL AÑO 2013.

Autores:

Vilma Escarla Hernández Salgado

María Alejandra Soza Téllez.

Luis Freddy Marengo Avilés.

Tutor: MBA. Omar Quintana

Lugar: Empresa CEK (Nicaragua) S.A

Fecha Entrega: 6 de agosto del 2013

INDICE GENERAL

I.	Introducción	1
II.	Planteamiento del Problema	3
III.	Justificación	5
IV.	Resumen del Tema	6
V.	Objetivos.....	7

Capítulo VI. Diagnostico de la situación actual de la empresa CEK (Nicaragua)

6.1.	Generalidades.....	8
6.2.	Análisis de los procesos que se realizan actualmente en la empresa CEK(Nicaragua).....	10
6.2.1.	Reclutamiento de Personal	10
6.2.2.	Selección de Personal.....	11
6.2.3.	Estructura organizacional actual DE CEK (Nicaragua).....	12
6.2.4.	Descripción de los cargos según la estructura organizacional actual de la empresa CEK (Nicaragua) y el análisis de puesto realizado a los trabajadores.....	14
6.2.5.	Contratación de Personal.....	15
6.2.6.	Programa de Orientación, entrenamiento del personal.....	17
6.2.7.	Capacitación del personal existente y contratado en la empresa.....	17
6.2.8.	Rotación de Personal.....	18
6.2.9.	Evaluación del desempeño.....	19
6.2.10	Remuneraciones de Recursos Humanos.....	20

Capítulo VII. Propuesta de gestión y funcionamiento del área de recursos humanos en la empresa "CEK" (Nicaragua) s.a.

7.1.	Propuesta de estructura del área de recursos humanos.....	23
7.1.1	Descripción del área de recursos humanos.....	23
7.1.2	Planeación del recurso humano.....	24
7.1.3	Misión, Visión y Valores del área de Recursos Humanos.....	24

7.1.4	Objetivos y Políticas del área de Recursos Humanos.....	25
7.1.5	Desarrollo del diseño Organizacional.....	27
7.1.6.	Análisis de puestos.....	31
7.1.6.1.	Descripción de puestos.....	31
7.1.7	Procesos del área de Recursos humanos.....	32
7.1.7.1	Reclutamiento y Selección de personal.....	33
7.1.7.1.1	Reclutamiento.....	33
7.1.7.1.2	Selección de Personal.....	40
7.1.7.2	Contratación de Personal.....	44
7.1.7.2.1	Procesos de contratación de personal.....	45
7.1.7.3	Evaluación del desempeño.....	48
7.1.7.4	Capacitación y desarrollo de personal.....	51
7.1.7.4.1	Inducción de Personal.....	52
7.1.7.4.2	Desarrollo del Personal.....	54
7.1.7.4.3	Programas de Capacitación del Personal.....	55
7.1.7.5	Administración de Remuneraciones.....	59
7.1.7.5.1	Política de compensación.....	59
7.1.7.5.2	Procedimientos para la gestión de la remuneración.....	62
7.1.8.	Cronograma de Actividades para la implementación de la propuesta para CEK (Nicaragua).....	68
7.1.9	Beneficios de la creación del área de recurso Humanos.....	69
Capítulo VIII. Presupuesto para la creación del área de recursos humanos empresa CEK (Nicaragua)		
8.1	Detalles del Presupuesto.....	70
Conclusiones.....		74
Recomendaciones.....		75
Bibliografía.....		76
Anexos		

INTRODUCCION

La globalización económica, el desarrollo de negocios en un contexto cada vez más complejo e incierto y la creciente competitividad, hacen que el éxito o fracaso de una organización dependa de una administración diferencial de sus recursos tecnológicos, financieros y humanos, estos son elementos que administrados correctamente le permitirán o le facilitaran alcanzar sus objetivos.

En la actualidad las empresas buscan elevar el desempeño de sus empleados y se apoyan de la administración del recurso humano como la mejor herramienta para dirigirlos. Con el propósito de dotar a CEK (Nicaragua) de una nueva alternativa para su crecimiento y solidez se desarrolló la presente tesina como propuesta de conformación del área de recursos humanos para la empresa CEK (Nicaragua).

El objeto de estudio es elaboración de una propuesta del área de Recursos Humanos con el fin de diseñar los subsistemas de Integración, Organización, Retención y Desarrollo de los Recursos Humanos para la empresa CEK de Centroamérica (Nicaragua) S.A.

La tesina contiene los siguientes capítulos, en donde se desarrolla todo el contenido propuesto para la creación del área de recursos humanos:

El Capítulo VI contiene la información general de la empresa en estudio, así como el diagnóstico de la situación actual de la misma, tanto en aspectos generales, como los relacionados con los recursos humanos.

El Capítulo VII contiene la propuesta para crear el área de recursos humanos, misión, visión y objetivos, así como su estructura organizacional y los aspectos importantes respecto al reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación del desempeño, capacitación y compensación del personal.

En el Capítulo VIII contiene el costo de la creación del área de recursos humanos, detallando en los gastos que se incurrirá para la creación y mantención del área

Finalmente la tesis contiene las conclusiones, recomendaciones y bibliografía, concluyendo con los anexos que complementan la información del trabajo de tesis.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad CEK se encuentra realizando sus funciones comerciales en toda el área Centroamérica, teniendo las oficinas principales en Costa Rica. En Nicaragua tienen oficinas en las cuales se realizan las actividades administrativas y operativas de la empresa, las cuales consisten en la distribución y ventas de productos de limpieza, desinfectantes y mantenimiento para los mercados institucionales y de la región.

La competitividad exige una administración eficaz de los recursos humanos. La estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son componentes físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización. Uno de los factores que incide en la dinámica de las organizaciones es las personas. Administrar personas es una responsabilidad de línea, aunque implica una función de staff.

Según la entrevista realizada al Administrador Financiero¹; la división regional en Nicaragua no cuenta con un área de Recursos Humanos, la administración y/o gestión del recurso humano de la empresa está a cargo de la Gerencia General, de la administración financiera y de la asistente de gerencia/ recepcionista de la empresa, esta sobre carga de trabajo y mezcla de funciones ha originado que se le dé poca importancia a procesos propios de la gestión del RR.HH. siendo lo menos atendidos lo que es el reclutamiento y selección, la capacitación, el análisis de puesto, la evaluación del desempeño y los incentivos. Prácticamente los únicos procesos referido a RR.HH. que ejerce correctamente y tienen documentado es la retribución del trabajo o pago de nómina, los contratos y el control de las vacaciones.

¹Anexo 1. Entrevista Administrador Financiero.

Habiendo expuesto lo anterior en la empresa se presenta un problema y una necesidad, problema porque no existe el área de Recursos Humanos, a la vez una necesidad ya que no se cumplen las funciones que corresponden a esta área además se carga de trabajo a la oficina de Gerencia General, Financiero y a la recepcionista ocasionando insatisfacción y disminución de efectividad de parte de los trabajadores en sus labores.

La empresa no cuenta con los procesos, procedimientos documentados de recursos humanos, las funciones principales que realiza el área solamente el pago de nomina, los contratos y el control de las vacaciones, siendo la mayoría realizados de forma empírica. No obstante es necesaria que las actividades relacionadas con el personal sean llevadas a cabo por especialistas en la materia, para ello nuestro trabajo se desarrollara en conformar el área de recursos humanos.

JUSTIFICACION

La empresa tiene 30 años de estar en Nicaragua, pero en todo este tiempo no han desarrollado un área de recursos humanos, las funciones de preselección y reclutamiento son realizadas por una empresa externa, solamente la planilla es realizada por el administrador financiero que es auxiliado por la recepcionista de la empresa en esta función. Lo cual provoca una administración del talento humano deficiente la cual puede ser optimizada con la implementación del área de recursos humanos. En la actualidad la administración de Recursos humano es una preocupación y objeto de ocupación priorizada porque la misma es de tanta importancia que se le considera la esencia de gestión empresarial.

Debido a lo anteriormente mencionado la empresa deberá tener un área de recursos humanos para que las funciones de recursos humanos sean realizadas de manera debida y bajo una metodología definida, y lograr alcanzar metas propuestas para mantener una administración del recurso humano eficiente. Porque además cabe recordar que en la actualidad en la empresa se está sobrecargando de funciones a personal de otras áreas, se hace uso de empresas externas lo cual es un costo para la empresa, se hacen procesos empíricamente y no se le está dando la debida gestión al talento humano dentro de la empresa.

La empresa CEK en Nicaragua se beneficiara con el área de recursos humanos en muchos ámbitos, al proponer una serie de elementos que contribuirán a una mejor organización estructural y la ayudara a llevar un control más detallado de sus datos y la funcionalidad para realizar todos los procesos de los diferentes subsistemas de Recursos Humanos. Si empresa logra tener una exhaustiva selección de personal, una capacitación adecuada y un acompañamiento en el proceso de vinculación e integración de los nuevos empleados. Lo cual al final se reflejara en una gestión del talento humano eficiente y eficaz lo cual beneficiara a la empresa volviendo más competitiva y productiva.

RESUMEN DEL TEMA

El tema " Propuesta de conformación del área de recursos humanos para la empresa "CEK" de Centroamérica (Nicaragua) s.a. en el año 2013." se desarrolló aplicando los conocimientos adquiridos en el curso de titulación de alta gerencia y en el transcurso de preparación como ingeniero en sistemas con la recopilación de información en la empresa CEK (Nicaragua), diferentes fuentes bibliográficas y documentos.

Con esta investigación se ha determinado que el principal problema de CEK (Nicaragua) es que no existe un área de administración de recursos humanos por lo que todos sus procesos se realizan empíricamente sin documentación alguna. Para esto se realizó un diagnóstico de la situación actual que permitiera la determinación de los requerimientos para la mejora de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, diseño, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño, remuneración, Capacitación y desarrollo personal.

EL diseño de propuesta de conformación del área de recursos humanos para la empresa CEK (Nicaragua) se realizó mediante la creación de procedimientos de los procesos de recursos humanos el cual le permitirá a la empresa tener un mayor control de los mismos con un costo de inversión de C\$ 443,841.38 córdobas para el primer año, debido a la compra de equipos de cómputos, climatización, equipos de oficina y pagos por la contratación del personal de recursos humanos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Proponer la conformación del área de recursos humanos para la empresa CEK de Centroamérica (Nicaragua) S.A.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la situación actual de la empresa "CEK" con respecto a la gestión de recursos humanos.
- Determinar los requerimientos para la mejora de los procesos de gestión de recursos humanos.
- Realizar propuesta de gestión y funcionamiento del área de Recursos Humanos.

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CEK (NICARAGUA)

6.1. GENERALIDADES

Introducción

A mediados de la década de 1950 se fundó en Atlanta, Georgia una compañía llamada Kem Manufacturing. Esta empresa se expandió por el continente norteamericano, europeo y las islas del Caribe en la década siguiente².

Al cabo de unos diez años, Crompton & Knowles decidió vender el negocio que le compró a Kem Manufacturing. Fue así como un grupo de inversionistas centroamericanos compraron la operación de Centroamérica y a partir de ese momento la empresa recién adquirida se empezó a llamar CEK.

Perfil de la Empresa:

CEK es una compañía centroamericana que se caracteriza por ofrecer soluciones de limpieza, desinfección y mantenimiento para los mercados industriales e institucionales de la región.

Cuenta para ello con una planta de fabricación en Costa Rica y con una infraestructura de ventas y logística en todos los países del área centroamericana, Panamá y Belice, lo cual constituye una clara ventaja competitiva.

Las soluciones que ofrece esta empresa van dirigidas a suministrar al cliente un valor agregado mediante una adecuada combinación de productos y servicios de tal manera que se vea reflejado un beneficio en el estado de pérdidas y ganancias del cliente. CEK trabaja con el único objetivo de reducir los gastos operativos y mejorar la eficiencia de sus clientes.

² Página Web, corporacioncek.com

Localización de la Empresa.

En Nicaragua existe una empresa regional, CEK (NICARAGUA) S.A. la cual se encuentra ubicada de los semáforos del Ministerio de Gobernación 1c Arriba, 25 varas al Sur, comercializando todo los productos de limpieza, desinfección y mantenimiento para los mercados industriales.

Misión de la empresa:

- Desarrollar socios estratégicos por medio de un excelente servicio, intercambio de información, fabricación y distribución de productos, y desarrollo de marcas, para contribuir así al bienestar de los socios, empleados, accionistas y comunidad.

Visión de la empresa:

- Ser una comercializadora regional líder en la generación de valor agregado.

Valores de la empresa:

- Compromiso y responsabilidad.
- Creatividad.
- Integridad.
- Espíritu de servicio.

6.2. ANALISIS DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS QUE SE REALIZAN ACTUALMENTE EN LA EMPRESA CEK DE CENTROAMERICA (NICARAGUA)

Se analizarán los antecedentes y los procesos para el manejo de recursos humanos que actualmente se realizan en CEK (Nicaragua), mediante la recopilación de información de los instrumentos de entrevista, encuestas y observación directa que se realizó a trabajadores³ de la empresa, a la Asistente de Gerencia/Recepcionista⁴ actualmente encargada del manejo del recurso humano en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección, estructura organizacional, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y las retenciones del personal la cual es realizada por el Administrador Financiero⁵.

6.2.1. Reclutamiento de Personal

Reclutamiento Interno: Se reutilizan los curriculum del personal existente en la empresa, verifica los datos, se entrevista a la persona que aplicara para el cargo realizándole preguntas puntuales para comprobar que la persona entrevistada aplica al cargo.

Reclutamiento Externo: Lo realizan por medio de empresas outsourcing dependiendo del candidato, profesiones con nivel académico alto, como por ejemplo ingenieros, para ventas, expertos en aguas residuales, ingenieros mecánicos, químicos etc. Las empresas que contratan para el reclutamiento realizan todas las pruebas generales de psicométricas, pruebas de conocimiento o de capacidad.

Anteriormente le mandan a los candidatos a que llenasen los formatos Gordon sobre el modo de ser de las personas, valores interpersonales, importancia

³ Anexo 2. Encuesta Trabajadores de CEK (Nicaragua)

⁴ Anexo 3. Entrevista Asistente Gerencia/ Recepcionista CEK(Nicaragua)

⁵Anexo 9. Entrevista, Remuneraciones Administrador Financiero CEK(Nicaragua)

sobre su modo de vivir, Auto descripción y la hoja de vida. Ellos citan para realizan las pruebas generales.

La empresa outsourcing al que ellos contratan le brindan pasos para la selección del personal de la empresa CEK (Nicaragua) como:

1. Definición del perfil
2. Búsqueda y presentación de candidatos
3. Coordinación de entrevistas con los candidatos seleccionados
4. Administración del proceso de negociación para la contratación
5. Contratación del candidato.

6.2.2. Selección de personal la empresa.

Cuando las personas pasan todo el proceso de reclutamiento (en el caso del interno se valora la capacidad para aplicar al nuevo cargo y se cambian los datos del puesto del trabajador y se le hace la nivelación salarial si lo amerita) lo mandan para la empresa CEK (Nicaragua) los cuales pasan a gerencia general y posterior pasa con la persona encargada del área que solicita, además realizan una prueba de personalidad que es realizada por la sede central en costa rica vía videoconferencia.

La empresa CEK (Nicaragua) realiza el modelo de selección donde existen varios candidatos y solo una vacante que debe cubrirse. Cada candidato se compara con los requisitos de cargo que se pretende llenar, teniendo dos alternativas, aceptación o rechazo.

Cabe señalar que según los resultados de las encuestas⁶ realizadas a los trabajadores de la empresa CEK (Nicaragua) el 75% de los trabajadores dicen que fueron seleccionados por referencia de otro empleado.

⁶ Anexo 4. Resultados encuesta realizada a trabajadores CEK(Nicaragua)

6.2.3. Estructura organizacional actual DE CEK⁷ (Nicaragua)

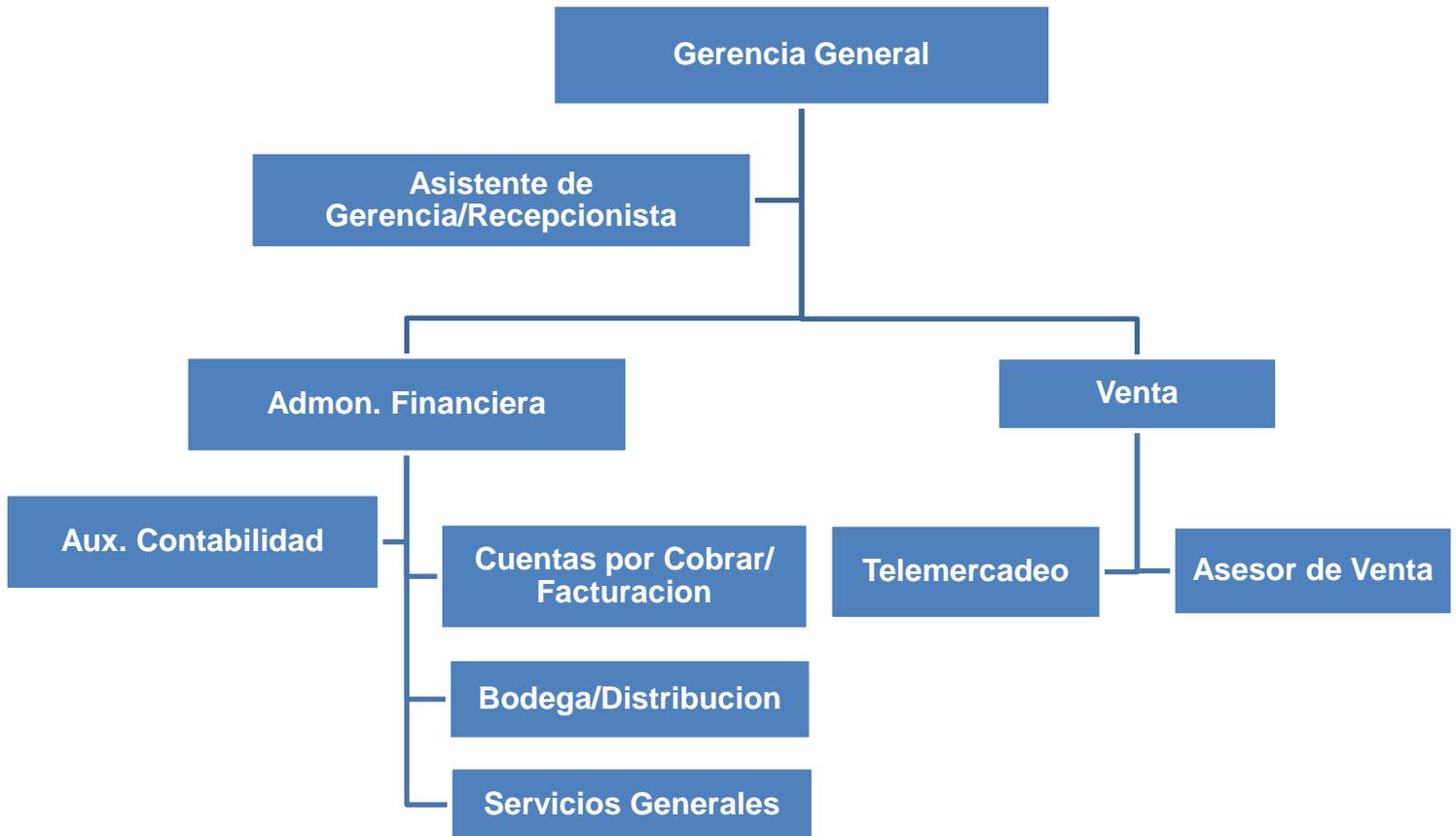


Figura 6.1 Organigrama Actual de CEK (Nicaragua)
Fuente: Asistente Gerencia/Recepcionista CEK (Nicaragua)

⁷ Proporcionado por: Asistente Gerencia/Recepcionista CEK (Nicaragua)

Puestos y cantidad de trabajadores según la estructura organizacional actual.

PUESTO	CANTIDAD
Gerente General	1
Asistente de Gerencia/ Recepcionista	1
Administrador Financiero	1
Auxiliar contable	1
Cuentas por cobrar/ facturación	1
Bodega/ Distribución	1
Servicios Generales	1
Tele mercado	3
Asesores de ventas	10

Tabla 6.1. Puestos de trabajo.

Fuente. Elaboración Propia

La estructura organizacional actual de la empresa se clasifica por su contenido: Integral el cual representa la gráfica de todas las unidades administrativas y sus relaciones de jerarquía. Al mismo tiempo se clasifica por su representación Mixto ya que utiliza combinaciones verticales y horizontales.

La estructura organizacional de la empresa CEK (Nicaragua) actualmente diseña por 3 niveles jerárquicos, con un total de 20 plazas de trabajo. Actualmente la administración y gestión de recursos humanos está a cargo de la asistente de gerencia/recepcionista y de la administración financiera, está sobre carga de trabajo y mezcla de funciones ha originado que se le dé poca importancias a procesos propios de recursos humanos, los cuales se realizan empíricamente, ya que no tienen ningún documento de soporte para la realización de estos, solo las acciones de personal (contratos), el control de las vacaciones y pago de nómina.

6.2.4. Descripción de los cargos según la estructura organizacional actual de la empresa CEK (Nicaragua) y el análisis de puesto realizado a los trabajadores⁸.

La descripción de los cargos de acuerdo a la estructura organizacional actual se realizó mediante la aplicación del formato del análisis de puesto a los trabajadores de la empresa CEK (Nicaragua).

Gerente General: Es el encargado de la toma de decisiones, en la resolución de problemas de la empresa, velas por todo el recurso humano de la empresa, lleva el seguimiento de las ventas, facturación, distribución, cuentas por pagar, realiza supervisión directa (visita a los clientes).

Asistente de Gerencia/Recepcionista: Es la encargada de atención al cliente, brinda asistencia a gerencia, lleva el control de los contratos y vacaciones del personal, control de visitas a los clientes, elaboración de tarjetas de presentación, brochures, realiza cambio de lista de precios.

Administrador Financiero: Realiza pagos de acreedores, revisión de cuentas, operaciones con personal a cargo, flujo de caja semanal, cierre contable, reportes financieros contables, transferencia regionales, presupuesto de gastos

Auxiliar contable: Registro de Ingresos, egresos, cuentas por pagar, importaciones, mercadería en tránsito, servicios proveedores, conciliaciones bancarias, reporte de gastos.

Cartera y cobro: Se encarga de la revisión de cartera, el comportamiento y recuperación por ventas, llama a clientes, graba recibos de recuperación del día anterior, realiza la función de caja general, lleva un resume de caja (arqueo).

⁸ Anexo 5. Formato Análisis de Puesto del trabajador.

Bodega/Distribución: Lleva supervisión, control del despacho y del almacén, brinda información de la existencia de los productos para su facturación, aplicación de cuentas por cobrar a empleados, prepara pedidos locales y para importaciones,

Servicios Generales: Encargada de la limpieza de toda las oficinas de la empresa.

Tele mercado: Son los encargados de realizar y recibir las llamadas a la cartera de clientes, envió de cotizaciones para el aviso de promociones, productos de introducción, atención clientes personales, asesoría en el uso correcto de los productos.

Asesores de ventas. Encargados de visitar a los clientes, conciliación con bodega, transporte y, con cartera y cobro, realizan análisis de productos de acuerdo a su categoría, brindan capacitaciones al personal de sus clientes.

6.2.5. CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Tipo de contratación.

Se realizan contratos a los trabajadores en 3 modalidades:

- **Acción personal, Tiempo indefinido⁹:** el cual contiene Código acción, fecha de emisión, Datos generales personal (país, código empleado, nombre, dirección, numero de cedula, estado civil, fecha de nacimiento, sexo, fecha de ingreso, rige a partir de nacimiento) datos actuales el área hacer afectada, la cuenta, el puesto y el salario.

⁹Anexo 6. Formato Acción de Personal.

- **Servicios profesionales¹⁰:** Esta entre mínimo 6 meses y máximo 18 meses. El cual contiene generales de ley, lo que va a devengar, como hacer distribuido, lo beneficios al que va a tener por ejemplo si es vehículo o celulares, el tiempo, los términos de cancelación de contratos.
- **Servicios técnicos:** apoyo a todo el equipo de venta el mismo tiempo de contrato.

Cuando la persona es contratada pasa a firmar su debido contrato o acción de personal según el tipo de contratación, y a llenar el formato del INSS¹¹ para la inscripción e ingreso del trabajador al seguro social.

Todo el personal que sea contratado dependiendo del tipo de contrato la empresa les paga a todos las remuneraciones de INSS, excepto los servicios profesionales y los técnicos no se le pagan vacaciones.

Al contratar al personal la empresa no se enfoca en las edades solo que sea mayor de edad y con experiencia para aplicar al puesto requerido. De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta¹² realizada a los trabajadores se obtuvo que el 44% de los trabajadores tener entre 30 y 40 años, y un 37% se encuentra entre los 20 y 30 años. Para puestos donde se requiera un nivel de educación superior (profesionales con posgrados o maestrías) la empresa especificara el nivel de educación que se requiere el cual ira acorde al puesto.

¹¹Anexo 8 Formato de Inscripción del trabajador en el INSS

¹²Anexo 4. Resultado de Encuesta realizada a trabajadores CEK

Los que tienen que trabajar con productos de estándares de calidad deben tener certificaciones ISO para permisos dependiendo del puesto. Categorías de los vendedores especializados en:

- Mantenimiento talleres y maquinarias
- Plantas y alimentos
- Baños
- Cocinas industriales
- Lavandería industrial
- Sistemas de enfriamiento.

6.2.6. Programa de Orientación, entrenamiento del personal.

Desde la contratación del personal todos pasan por un proceso de capacitación, donde se les informa sobre:

- generalidades de la empresa
- Conocer lo que son todos los productos y servicios que ofrece la empresa.

Esto se hace a través de charlas, capacitaciones, seminarios y después hace entrenamiento con la persona que estaba anteriormente en el puesto o una que está en el mismo puesto.

6.2.7. Capacitación del personal existente y contratado en la empresa.

Cuando viene un nuevo producto o un cambio en los procedimientos de la empresa, al personal existente se le capacita, se le realiza una presentación sobre el producto el uso, los beneficios, presentaciones, precios. Se dan capacitaciones a nivel interno y externo (con INATEC).

6.2.8. Rotación del personal

La rotación del personal es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa.

La rotación del personal¹³ de las empresas se mide mediante un índice de rotación el cual se define como la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones del personal en relación al número de trabajadores en el transcurso de cierto tiempo. Esto se realiza para determinar la estabilidad laboral que existe en la empresa CEK (Nicaragua). De acuerdo a la entrevista¹⁴ realizada a la encargada actualmente del manejo de recursos humanos de la empresa CEK (Nicaragua) en el 2012 ingresaron 4 personas y salieron 7 personas y en el 2013 hasta la fecha ingresaron 4 personas y salieron 3 personas con un total de 28 trabajadores.

$$INDICE\ DE\ ROTACION\ (2012) = \frac{4 - 7}{28} * 100$$

$$INDICE\ DE\ ROTACION\ (2012) = -10.71\ \% \text{ anual}$$

$$INDICE\ DE\ ROTACION\ (2013) = \frac{4 - 3}{28} * 100$$

$$INDICE\ DE\ ROTACION\ (2013) = 3.57\ \% \text{ (hasta la fecha)}$$

De acuerdo con los resultados obtenidos del porcentaje de índice de rotación para el año 2012 esto implica que la empresa para ese año tuvo un decrecimiento del personal y con un 10.71% anual de rotación.

Sin embargo para el año 2013 hasta la fecha se recuperó hay un crecimiento de personal, una estabilidad laboral por una baja en el índice de rotación de 3.57 %. Cabe destacar que entre los factores que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran: las buenas remuneraciones, trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

¹³ Msc. Omar Quintana.

¹⁴ Anexo 3. Entrevista Asistente de Gerencia/ Recepcionista.

Según las encuestas realizadas a los trabajadores de CEK¹⁵(Nicaragua) el 75% de trabajadores encuestados dicen que la empresa reconoce y entregan incentivos por su buen desempeño, el 81% dicen que escuchan sus opiniones para la mejora de su trabajo, el 81% dice que la empresa promueve actividades recreativas, el 87% dice sentirse satisfecho con los beneficios salariales que reciben.

Las principales razones de renuncian han sido:

- Problemas personales.
- Encontrar mejor salario.
- Y algunos trabajadores que han pasado de ser fijos a esporádicos.

6.2.9. Evaluación del desempeño

Todo el personal independientemente del área a la que pertenezcan tiene una meta que tiene que cumplir en sus funciones.

Los vendedores tienen una meta mes a mes, que tiene que cumplir. Esta meta la mide el Gerente General (va por C.A.) y por Seguimiento de ventas que lo hacen por medio del presupuesto asignado, ellos evalúan las ventas mensuales y totales de los clientes.

Se da seguimiento semanal a los reportes de los vendedores, en estos reportes se ponen dos datos importantes: una proyección de las ventas y las ventas realizadas. De acuerdo con los resultados¹⁶ de las encuestas realizadas a los trabajadores de CEK (Nicaragua) el 56% de los trabajadores encuestados dicen que les realizan evaluaciones para su nivel de desempeño laboral.

¹⁵ Anexo 4. Resultados de la encuesta trabajadores CEK.

¹⁶ Anexo 4. Resultados de la encuesta trabajadores CEK

6.2.10. Remuneraciones de Recursos Humanos¹⁷.

La empresa CEK paga su planilla de la siguiente manera:

- Quincenalmente al personal de administrativo.
- Mensualmente al personal de ventas. (se incluyen comisiones por ventas)

Fechas y días de pago

- Los días quince y treinta de cada mes al personal administrativo por tarjeta débito.
- Los días dos o tres de cada mes por medio de tarjeta de débito al personal de ventas.

Tipos de incentivos

- Solo el personal ventas tiene incentivos por ventas objetivos cumplidos, efectividad, por captación de nuevos clientes, diversificación de nuevos productos.
- Los subsidios se dan a cuentas de vacaciones
- Permisos especiales, o eventuales pueden ser de 1 a 3 horas
- Permisos específicos depende medio día sin afectar tus vacaciones.

Beneficios

- Productos al costo, los trabajadores pueden obtener productos que comercializa CEK (Nicaragua) al costo de producción.
- Canasta navideña
- Bono navideño,
- Membrecía a pricessmart empresariales a bajo de costos

Como define los salarios

Los salarios son definidos por casa matriz en Costa Rica de acuerdo al cargo, experiencia, valor del mercado del cargo y títulos.

¹⁷Anexo 9. Entrevista, Remuneraciones Administrador Financiero

Horarios de trabajos

El horario de trabajo es de 8 am a 5:30 pm de lunes a viernes se trabajan dos sábados y los otros dos son libres a cuenta de vacaciones.

Aumento de salario

- El personal de ventas por las ventas y recuperación. (6500 básico por no desestimular al vendedor, compensación)
- El personal administrativo se le aumenta anual de acuerdo a dos factores: devaluación de la moneda y una tabla de antigüedad.

Horas extras

- no hay debido a esto, generalmente no se queda personal laborando después de las 5.30 pm
- Se dan viáticos de transporte y alimentación.

Vacaciones

- Las vacaciones son descansadas y programadas según cronograma¹⁸ de vacaciones.

De acuerdo a la encuesta¹⁹ realizada a trabajadores de la empresa CEK (Nicaragua) el 87% de los encuestados dicen que es necesario implementar un área que permita una adecuada administración y control de los procesos del recurso humano de la empresa.

Es por esto que en el siguiente capítulo se presenta la propuesta de gestión y funcionamiento del área de recursos humanos para la empresa CEK (Nicaragua).

¹⁸ Anexo 10. Control de Vacaciones CEK.(Nicaragua)

¹⁹ Anexo 4. Resultados de la encuesta realizada a trabajadores CEK(Nicaragua)

PROPUESTA DE GESTION Y FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA "CEK" (NICARAGUA) S.A

En el presente capítulo se hace la propuesta para la creación del área de Recursos Humanos para la empresa CEK (Nicaragua) S.A, teniendo como base el diagnóstico de la situación actual.

El capítulo contiene propuestas para administrar el recurso humano de la empresa, requiriendo una adecuada gestión para fortalecerla en sus objetivos, mejore en su funcionamiento y maximice sus recursos, considerando que contará con un personal idóneo, además de permitirle el proceso continuo necesario de seguimiento, desarrollo y evaluación de su personal, obteniendo un optimo rendimiento laboral, mismo que reflejará en beneficio empresarial.

Esta área tendrá entre sus principales objetivos, la ubicación de empleados actuales en los puestos apropiados, las etapas de reclutamiento, selección e inducción de los candidatos adecuados a las plazas vacantes, los procesos de contratación, compensación y evaluación del desempeño, así como la planeación de las necesidades de capacitación del recurso humano. Además colaborará en propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral, controlará las políticas organizacionales, inspeccionará las normas de seguridad industrial e higiene ya establecidas y reguladas por CEK (Nicaragua), mediará en los conflictos entre empleados por medio de liderazgo participativo.

7.1 PROPUESTA DE ESTRUCTURA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Toda organización debe tener un área que atienda las gestiones estratégicas relacionadas con la administración de recursos humanos, ya que cada día los empleados afrontan situaciones relacionadas con la introducción de nuevas tecnologías, acompañadas de nuevas formas de trabajo y en consecuencia, la necesidad de nuevos perfiles profesionales, el surgimiento de nuevas necesidades y nuevos valores del individuo, que ya ofrece, no solo una capacidad de trabajo, sino una aptitud, una profesionalidad y una flexibilidad que necesitan ser valoradas y evaluadas, de ahí, que se comprende hasta qué punto el factor humano se ha convertido en estratégico e inestimable para la empresa, que debe desarrollarlo como elemento de ventaja competitiva.

7.1.1 Descripción del área de recursos humanos

Llevará a cabo el desarrollo y administración de las políticas, programas y procedimientos para proveer trabajadores eficientes y capaces con oportunidad de progreso y satisfacción en el trabajo. Así mismo, el control administrativo del personal y le reportará al gerente general el logro de los objetivos y metas trazados. Coordinarán las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal y designarán a los colaboradores encargados de los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y compensación; su ubicación estará en las oficinas de CEK (Nicaragua).

Su función principal será diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar. El área de recursos humanos deberá conocer perfectamente la información general de la empresa y comunicar la que sea necesaria a todo el personal.

7.1.2 Planeación del recurso humano

La creación del área de recursos humanos, proveerá de procesos de revisión sistemática de las necesidades (provisión y demanda) del recurso humano, para garantizar que el número requerido de empleados, con sus habilidades y capacidades, esté disponible cuando y donde se necesite.

La planeación de recursos humanos es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización.

En vista de que la nueva área será la responsable de la administración de los procesos de recursos humanos, buscando que éstos sean eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo, esta área trabajará directamente con el gerente general, se propone que el área se llame Administración de Recursos Humanos.

7.1.3 Misión, Visión y Valores del Área de Recursos Humanos

Misión

Responsable de Administrar el Recurso humano para la empresa CEK (Nicaragua) a través del suministro, administración y egreso del personal administrativo y obrero requerido, junto con la administración de beneficios económico-sociales del personal. De esta manera, persigue contribuir a la presencia de un adecuado entorno laboral y bienestar de los trabajadores, sustentándose en el mejoramiento integral de procesos y en su personal de alta calidad humana y profesional.

Visión

Ser reconocida como parte integral de la empresa CEK (Nicaragua) en la consecución de sus objetivos, mediante la administración eficaz del recurso humano, con base en estrategias innovadoras y proporcionando los servicios necesarios para lograr los más altos niveles de calidad de vida y eficiencia.

Valores

- Integridad
- Confidencialidad
- Discreción
- Compromiso
- Implicación
- Innovación
- Excelencia.
- Rigor metodológico.

7.1.4 Objetivos y Políticas del Área de Recursos Humanos

Objetivos

1. Favorecer la definición de funciones dentro de la empresa así como dotar, capacitar y mantener a las personas idóneas para cumplir de manera satisfactorias las metas de la empresa y contribuir a su desarrollo.
2. Crear un proceso de reclutamiento y selección.
3. Diagnosticar y ejecutar un plan de capacitación por puesto de trabajo.
4. Identificar los puestos que requieren de capacitación interna y externa.
5. Registrar y controlar expedientes.
6. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones.

7. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
8. Contribuir al éxito de la empresa.
9. Conocer y brindar apoyo a los miembros de la organización así como servir de mediador en casos de conflictos internos.
10. Mantener motivado al recurso humano de la empresa.

Políticas del área de recursos humanos

Con el propósito de desarrollar adecuadamente la administración del recurso humano en CEK (Nicaragua), a continuación se relacionan las siguientes políticas con los empleados, gerencia general, gerentes de nivel medio, clientes y comunidades:

1. La unidad de recursos humanos debe suministrar asesoría sobre asuntos relacionados con el personal, a las otras gerencias de la empresa, cuando así lo requieran.
2. Únicamente se contratará a personas que hayan aprobado el proceso de selección determinado.
3. Iniciar el proceso de selección a todas las personas aspirantes, sin excepción alguna.
4. El personal a contratar deberá comprobar las cualidades de honestidad, responsabilidad y ética, entre otras, por medio de los documentos que en su momento serán requeridos.
5. La calidad excepcional del recurso humano es una ventaja competitiva valiosa. Para aprovechar al máximo ésta ventaja, la administración de recursos humanos se esforzará en emplear y retener a las personas más calificadas disponibles y facilitar sus oportunidades para el éxito, por medio de capacitación y desarrollo.
6. Al personal de nuevo ingreso se le debe proporcionar inducción básica de la empresa y de su puesto de trabajo.

7. Mantener un ambiente de trabajo seguro, enriquecido por la igualdad de oportunidades para todos los empleados y caracterizado por la comunicación abierta, confianza y trato equitativo.
8. La capacitación se debe proporcionar a todo el personal de la empresa, con base en la evaluación del desempeño y no con base en preferencias o criterios propios de los gerentes.
9. Capacitar al personal para conducir operaciones seguras y responsables con relación a la comunidad y el medio ambiente.
10. Establecer planes de compensaciones y beneficios sociales adecuados a las necesidades del personal de la empresa.
11. Identificar y evaluar constantemente los riesgos para la salud relacionados con las operaciones que afecten potencialmente a los empleados y clientes.

7.1.5. Desarrollo del diseño Organizacional

Cuando se crea una organización es para llevar a cabo una actividad (misión). Esta actividad puede dividirse en tareas elementales, una de estas tareas pueden constituir lo que denominamos puesto de trabajo.

Por tanto, un puesto de trabajo constituirá un conjunto de tareas susceptibles de ser realizadas de forma más o menos permanente por una persona, y que han sido agrupadas según la lógica de la eficiencia y eficacia a partir de la división del trabajo en la actividad que se constituye el objeto de la organización.

Los principios de eficiencia y eficacia han de ser necesariamente trasladados al puesto de trabajo. Una correcta división del trabajo contribuye a la eficiencia: tareas y responsabilidades bien repartidas en el tiempo y el espacio. Una adecuada respuesta del individuo al puesto que ocupa correspondería a la eficacia: Nivel satisfactorio en dicho puesto.²⁰

²⁰ Msc.Omar Quintana(2013).Módulo I. Gerencia de Recursos Humanos.Pag.22

La gestión del talento humano tiene como propósito garantizar la eficiencia y la eficacia de la participación del personal en el éxito de la empresa.

Además es la que llevara el control de todos los empleados así como las planillas, el manual de funciones, las capacitaciones, la evaluación del desempeño de los trabajadores de la empresa CEK (Nicaragua).

La administración de recursos humanos tendrá que plantearse objetivos para poder cumplir con todos los requerimientos del área, como garantizando la excelencia en el proceso del servicio como factor esencial en el desarrollo de la empresa CEK (Nicaragua), mediante el empleo de administradores y trabajadores debidamente calificados, además la puesta en práctica de las políticas de la empresa. Que sea capaz de diagnosticar los cambios organizativos y estructurales que se requieran en la empresa y así preparar a la empresa para que sea capaz de reaccionar con rapidez y eficiencia ante los cambios del entorno y la demanda cuantitativa y cualitativa de los recursos humanos.

Para lograr lo antes mencionado, el área de recursos humanos promoverá la comunicación y participación así como definir las funciones de cada integrante que la conforma, por lo tanto, es necesario plasmar gráficamente su estructura organizacional y establecer en qué posición se ubicará el área como tal.

La estructura organizacional propuesta quedara de forma integral por la definición de sus áreas administrativas con sus relaciones de jerarquía y mixta por el diseño horizontal y vertical. Se realizó una propuesta de reestructuración de la estructura actual de CEK (Nicaragua), se actualizo y se creó un área de Administración de Recursos Humanos y al mismo tiempo una asistente Administración de Recursos Humanos para dicha área, las cuales depende de la Gerencia General. Con esta propuesta el total de plazas en la empresa será de 30.

Organigrama propuesto para la empresa CEK (Nicaragua) S.A

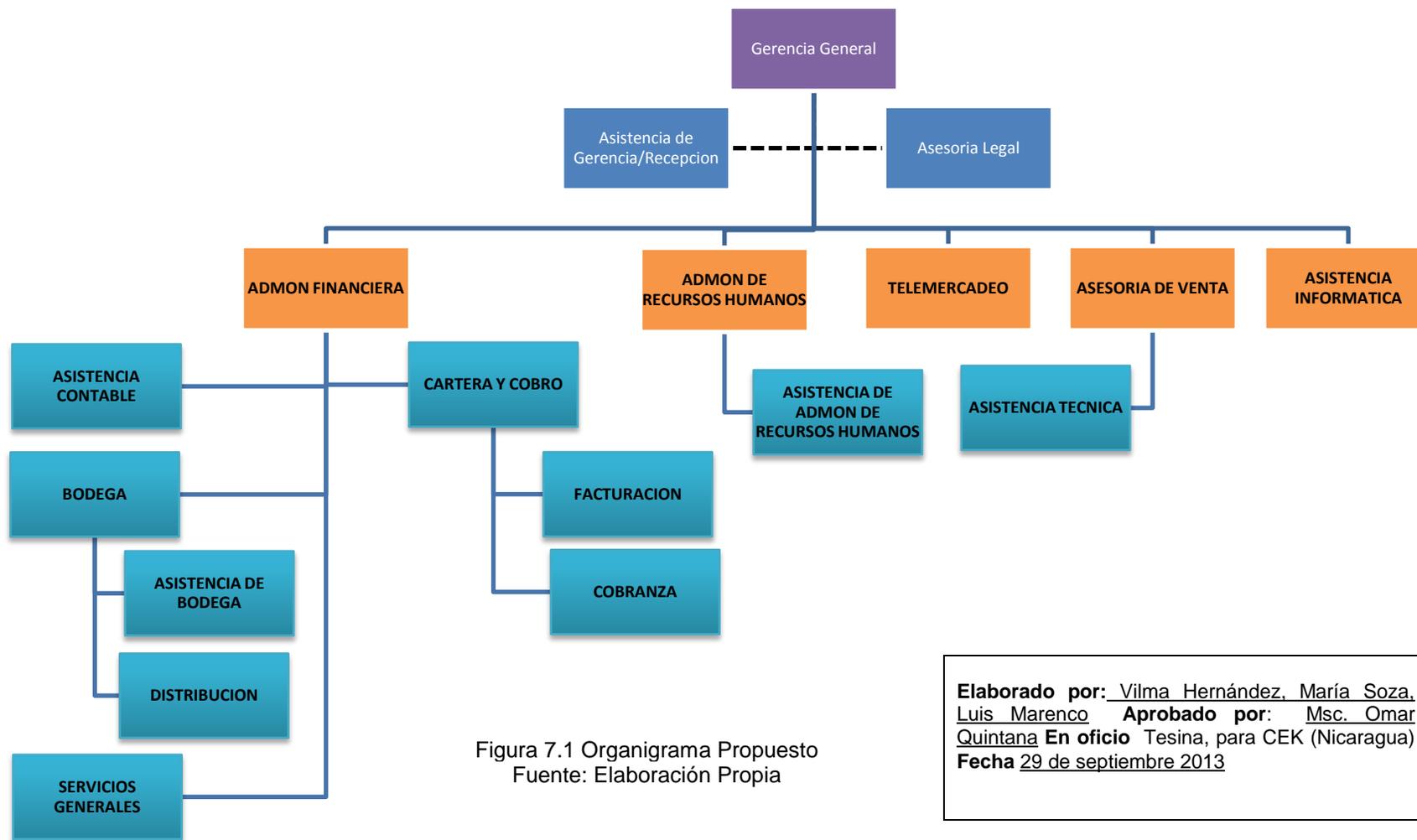


Figura 7.1 Organigrama Propuesto
Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Vilma Hernández, María Soza, Luis Marengo Aprobado por: Msc. Omar Quintana En oficio Tesina, para CEK (Nicaragua)
Fecha 29 de septiembre 2013

Puestos y cantidad de trabajadores según la estructura organizacional propuesto.

Puesto	Cantidad
Gerencia General	1
Asistencia Gerencia General/Recepcionista	1
Asesor Legal	1
Administración Financiera	1
Administración de Recursos Humanos	1
Tele mercadeo	3
Asesor de Venta	10
Técnico Informático	1
Auxiliar Contabilidad	1
Cuentas por Cobrar	1
Bodega	1
Servicios Generales	1
Asistencia de Admón. de Recursos Humanos	1
Técnico	2
Facturación	1
Cobranza	1
Auxiliar de Bodega	1
Distribución	1

Tabla 7.1 Puesto de Trabajo
Fuente: Elaboración Propia

7.1.6. Análisis de puestos

7.1.6.1. Descripción de puestos

En vista que en CEK (Nicaragua) no existe actualmente un área de recursos humanos, es necesario como primera acción, la contratación del Administrador del área por parte de gerencia general. Luego, se procederá a contratar a la persona que le auxiliara en las tareas.

Consecuentemente por carecer de instrumentos administrativos adecuados y realizarlos de manera empírica sin tenerlos procesos documentados, se propone los aspectos fundamentales que debe contener una descripción de puestos aplicado a las posiciones que integrarán el área de recursos humanos.

Esta descripción es de vital importancia, en vista de que permite tener un conocimiento completo de la esfera de competencia de cada puesto; fija responsabilidades y delimita en forma concreta el campo de acción, funciones y atribuciones del área propuesta.

El área de recursos humanos dependerá directamente de la gerencia general y el administrador del área podrá tomar sus propias decisiones en la contratación de personal de su área (función tipo lineal), lo cual será necesario porque será un área nueva dentro de la empresa. También desempeñará una función staff, asesorando a los otros gerentes, ya que hará el proceso de reclutamiento y selección de personal, enviando los resultados a la gerencia que solicitó al empleado para que ésta decida a quién contratar.

La propuesta de la estructura interna de la unidad de recursos humanos es:

Organigrama del área de Recursos Humanos de CEK (Nicaragua)



Figura 7.2 Organigrama del área de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración Propia

Las descripciones de puestos del administrador y asistente de recursos humanos, están detalladas en el anexo 11²¹.

7.1.7 Procesos del área de Recursos humanos

Por la naturaleza compleja y amplia de la administración de Recursos Humanos, que tiene como propósito garantizar la eficiencia y la eficacia de la participación del personal en el éxito empresarial y al ser poseedores de recursos, conocimientos, habilidades y personal competente y proactivo, las funciones básicas que tendrá el área de recursos humanos son:²²

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Inducción.
- Capacitación y desarrollo de Personal.
- Evaluación del desempeño.
- Compensación.

²¹ Anexo 11 .Perfil de Puesto.

²² Idalberto Chiavenato (2002) Gestión del talento humano. 2ª ed. Colombia, McGraw Hill. Pág.10

Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.²³

La actividad previa al reclutamiento y selección de personal es determinar el personal que requiere la empresa y son puntos muy importantes de los cuales parte el éxito de la empresa. La contratación es un proceso indispensable que señala el final del proceso de selección, es muy importante conocer todos los compromisos legales que esto hecho conlleva. La etapa de inducción es muy importante para darle toda la información que requieren sobre la empresa y su trabajo. Lo ideal es que quienes se encarguen de ello sea el responsable de la capacitación, la cual debe estar bien documentada y determinar las necesidades de capacitación que existan en la empresa. Después de la contratación del nuevo trabajador deberán formular se herramientas para la evaluación del desempeño, así como una buena administración de compensaciones para los trabajadores.

7.1.7.1 Reclutamiento y Selección de personal

7.1.7.1.1 Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.²⁴

El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentara la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados.²⁵

²³ Idalberto Chiavenato (2002) Gestión del talento humano. 2ª ed. Colombia, McGraw Hill. Pág.10

²⁴ Idalberto Chiavenato (2007) Administración de Personal. McGraw Hill .Capitulo 5,Reclutamiento .Pag.208

²⁵ Msc. Omar Quintana(2013).Gerencia de Recursos Humanos.Reclutamiento.Pag.77

A través del reclutamiento se trata no solo de atraer posibles candidatos potenciales a la empresa y de forma que CEK (Nicaragua) pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo sino también de aumentar la posibilidad de que estos permanezcan una vez que han sido contratados.

De su correcta realización dependerá el éxito, puesto que si se capta a candidatos no capacitados, el reclutamiento no será satisfactorio. A mayor número de candidatos reclutados potencialmente calificados para desempeñar un puesto, aumentan las posibilidades de encontrar al candidato idóneo.

El área de recursos humanos será el encargado del proceso de reclutamiento en CEK (Nicaragua), cumpliendo con la obligación legal de proporcionar igualdad de oportunidades de empleo, será responsable de reclutar los candidatos a través de reclutamiento interno y externo.²⁶

Fases del Proceso de reclutamiento de personal que se llevara a cabo en CEK (Nicaragua):

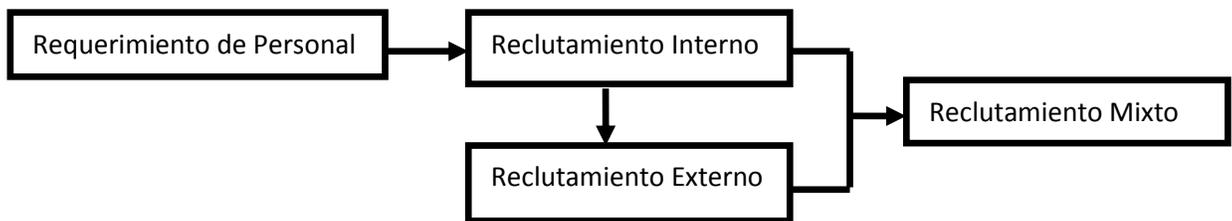


Figura 7.3 Fases del Proceso de Reclutamiento de Personal.

Fuente: Elaboración Propia

²⁶ Ver Reclutamiento Externo e interno. Pag.35,36 y 37.

La fases del proceso de reclutamiento del personal en CEK (Nicaragua), se inicia con la necesidad de recurso humano (Requerimiento de personal) al detectarse vacantes en los puestos de trabajado ya se ha por reposición o creación de una nuevas plazas.

El gerente o el administrador financiero comunicaran al área de recursos humanos, por medio del formato de requisición de personal²⁷, este formato debe llenarse y entregarlo cuando se quiera cubrir una plaza en las demás áreas en CEK (Nicaragua).

El área de recursos humanos recibirá la petición de personal debidamente firmada por los responsables de áreas con las especificaciones requeridas para cada posición .En el proceso el reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de las persona que lo desempeñe.

Las fuentes de Reclutamiento son los diferentes lugares en donde podemos encontrar los candidatos apropiados que reúnan los requisitos preestablecidos para cada puesto y suplan las necesidades de la empresa, haciendo uso de las siguientes fuentes de reclutamiento²⁸:

- CEK (Nicaragua) (Empleados Actuales)
- Otras Empresas
- Escuelas Técnicas y Universidades
- Otras Fuentes (Agencias de empleos, por recomendaciones, candidatos espontáneos o solicitantes.)

²⁷ Anexo 12. Solicitud de personal.

²⁸ Las Fuentes de Reclutamiento son las áreas de mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Ver Idalberto Chiavaneto. Administración de personal. Pag.218.

Para atender lo antes mencionado y asegurar una afluencia significativa de candidatos, es necesario recurrir al uso de los siguientes tipos de reclutamientos propuestos:

1. Reclutamiento interno

Se realiza al surgir la necesidad de cubrir un puesto de trabajo vacante, los empleados que ya forman parte de CEK (Nicaragua) constituyen una fuente esencial de posibles candidatos con base en datos e información relacionada con los resultados de las pruebas de selección, de las evaluaciones del desempeño y de los programas de capacitación surgiendo así un reclutamiento interno²⁹ de posibles empleados al realizarse promociones (movimientos verticales) o traslados (movimientos horizontales) o bien transferidos con promoción (movimiento diagonal).³⁰

La gerencia en coordinación con la Administración de recurso humano deberán anunciar las vacantes existentes a través de los correos electrónicos en donde se especifique el nombre del puesto vacante, la fecha de apertura y de cierre para la inscripción, las funciones básicas del puesto y los requisitos establecidos en el perfil necesarios para desempeñar el cargo, dando ventajas en igualdad de oportunidades para todos los empleados creando mayor apertura al dar la posibilidad de que todos los empleados se enteren de todos los puestos ofertados en CEK (Nicaragua).

Los empleados que estén interesados en participar deberán enviar currículum vitae al correo generado por el área de recursos humanos, especificando su interés de participar, el número de la oferta y el nombre del puesto vacante. La solicitud deberá ser presentada en periodo de 5 días entre la apertura y el cierre de la vacante ofertada.

²⁹ Reclutamiento Interno; Cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados. Idalberto Chiavenato: Administración de recurso humano. Pag.221.

³⁰ Idalberto Chiavenato: Administración de recurso humano. Reclutamiento Interno; Pag.221.

El área de recursos humanos se encargara de realizar la preselección de candidatos como primer filtro, verificando el cumplimiento de los requisitos del perfil de cargo, así mismo deben de ser capaces de identificar a los empleados que reúnan el perfil para ocupar puestos vacantes. Como parte del control, se debe de organizar y actualizar los currículos vitae del personal, posteriormente se solicitará a los empleados actualización de datos. Se les comunicara a través del mismo medio de cómo se divulgo la vacante si no aplica al cargo y si aplica se le llamara A entrevista preliminar³¹ y posteriormente se divulgara quienes fueron las personas seleccionadas para el puesto vacante.

Al realizar este tipo de reclutamiento CEK (Nicaragua) aprovecha la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual, es más económico y rápido para la empresa, así como una poderosa fuente de motivación de personal.

2. Reclutamiento externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la empresa, cuando existe una vacante la empresa intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos atraídos por las técnicas de reclutamiento.³²

CEK (Nicaragua) se verá forzada al Reclutamiento externo cuando en el proceso de Reclutamiento interno no se consigue suficientes candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente.

Las técnicas de reclutamiento externo que se utilizaran en CEK (Nicaragua) para encontrar candidatos para puestos vacantes se definen a continuación:

³¹ Ver anexo 13. Formato de entrevista preliminar

³² Idalberto Chiavenato (2007) Administración de Personal. McGraw Hill .Capitulo 5.Reclutamiento.Pag.#225

- A) Candidatos presentados por empleados de la empresa: Personas recomendadas por personal de CEK (Nicaragua).

- B) Agencias de empleo y anuncios en el periódico: Se publicara en el periódico La Prensa³³ a un costo 0.47 dólares y en agencias de empleo como Tecoloco

- C) Contactos con escuela Técnicas y universidades: Estudiantes de últimos años de su carrera que lleguen a solicitar practica profesionales (Pasantías).

- D) Archivos de posibles candidatos: CEK (Nicaragua) debe de contar con un registro de los datos de candidatos previamente entrevistados pero que no cumplían requisitos o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores se deben de registrar sus currículos vitae y hoja de solicitud de empleo pasaron a formar parte de los archivos de posibles candidatos.

Para las opciones A y B el área de Recursos humanos, se encargara de redactar la oferta de la plaza, especificando en el anuncio: El nombre de la Empresa CEK (Nicaragua), posición jerárquica del puesto, nombre del puesto, funciones básicas del puesto y los requisitos establecidos en el perfil de cargo la forma de contacto, la fecha de apertura, el cierre de inscripciones y los requisitos de ingresos.

³³ La prensa, diario Nicaragüense de impresión diaria.

Todos los candidatos externos interesados en participar en el proceso, deben inscribirse remitiendo los documentos a la persona delegada como contacto en la oferta del puesto vacante, a más tardar a la fecha de cierre de inscripciones, adjuntando su hoja de vida(Currículo vitae) por correo electrónico o bien llevándolos a las instalaciones de la empresa que demuestre que cumple con todos los requisitos del perfil de cargo y los requisitos de ingresos que pasaran a formar parte de los archivos en CEK(Nicaragua).

El área de recursos humanos deberá de revisar cada currículum los cuales irán siendo depurados y evaluados en función de los requerimientos establecidos para la plaza establecida para la posición en particular y serán separadas aquellas solicitudes que no califiquen las cuales serán archivadas para futuro reclutamiento.

Los datos que son indispensables en el currículum vitae son:

- Teléfono y correo electrónico para contactar a la persona
- 3 Referencia personales
- Referencia del último trabajo donde halla laborado o carta de universidad solicitando pasantía para sus alumnos que opten a esto.

El asistente de recursos humanos llamara a los candidatos seleccionados (Máximo 4 personas) para una entrevista preliminar, solicitándole su currículum vitae e informándole el día, fecha y hora de la entrevista, el nombre del entrevistador.

3. Reclutamiento Mixto

Una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni solo externo. Ambos deben de complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un remplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es remplazado por otro empleado, esto produce otra

vacante que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que esta se suprima.³⁴

En CEK (Nicaragua), también utilizara este tipo de reclutamiento ya se no se puede omitir debido a que al llenar un puesto vacante a través del reclutamiento interno quedara una vacante libre que se puede llenar ya se ha con una externa o interna que el igual dejaría otra libre.

Primeramente se llevara a cabo el reclutamiento interno seguido del reclutamiento externo, se dará prioridad a sus empleados actuales en la competir por las oportunidades existentes y si no hubiese candidatos a nivel de los empleados actuales en la empresa, se acudirá al reclutamiento externo a través de las técnicas más adecuadas.

7.1.7.1.2 Selección de Personal

Es la tarea de escoger entre los candidatos que se han reclutado, a aquellos que se adecuen a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización.³⁵

Una vez que se obtuvo candidatos mediante el reclutamiento se da inicio al proceso de selección de la persona que se desea contratar y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los aspirantes, donde existen varios candidatos y solo una vacante que debe cubrirse. Para que esta etapa sea efectiva es necesario comparar las características exigidas por el cargo a desempeñar y las que poseen los candidatos.

³⁴ Idalberto Chiavenato (2007) Administración de Personal. McGraw Hill .Capitulo 5. Reclutamiento; Pag.232

³⁵ Idalberto Chiavenato (2007) Administración de Personal. McGraw Hill . Pag.239

El proceso de selección de personal propuesto para CEK (Nicaragua), se basa en el modelo de selección³⁶ de candidatos y es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado, el cual se fundan las características del cargo vacante. La información que el organismo de selección recibe del cargo por proveer y de sus ocupantes se transformara en una ficha de especificaciones del cargo³⁷, la cual contendrá las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado.³⁸

La técnica de selección propuesta para CEK (Nicaragua) es la entrevista, se realizaran tres diferentes la preliminar, la realizada por el jefe inmediato, gerencia general y video conferencia por parte de la sede central en costa rica, las dos primera se procederá a realizarla a los candidatos seleccionado conducida para el puesto que tenga el solicitante y la video conferencia con la finalidad de presentar el candidato postulante a la sede central la cual por medio de entrevista analizara al candidato y realizara prueba de personalidad.

Fases del proceso de selección de Personal

1. Primero se les brindara una solicitud de empleo³⁹ las cuales posteriormente junto a los currículos se analizaran para ver si se cumple el perfil.

³⁶ Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante, Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer, ocurriendo dos alternativas aceptación o rechazo. Ver Idalberto Chiavenato. Administración de personal Pag.239

³⁷ Anexo 14. Ficha de especificaciones del cargo.

³⁸ La ficha de especificaciones del cargo también es llamada ficha profesio-gráfica, con base a la ficha el área puede establecer las técnicas de selección más adecuadas. Ver; Idalberto Chiavenato. Administración de personal Pag.239

³⁹ Anexo 15. Formato Solicitud de empleo

2. La entrevista preliminar⁴⁰ estará estructurada de forma que permita llevar un mismo mecanismo en todas las entrevistas, tendrá la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud de empleo, contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de este, así mismo realizar una evaluación preliminar para eliminar aquellos candidatos que no estén calificados.

3. Realizar pruebas de idoneidad que busquen evaluar la compatibilidad de los candidatos con los requisitos del puesto, estos serán sometidos a pruebas psicológicas y técnicas según el perfil y las pruebas para cada posición, serán distribuidas por el área de recursos humanos y se elaborará un informe individual con los resultados de cada prueba. Existen una amplia gama de pruebas las utilizadas en CEK (Nicaragua) serán las siguientes:

Pruebas	Características	Analista
Test 16	Personalidad	Asistente de Administración de Recursos Humanos
Test Raven	Test de agilidad mental y psicométrico mediante computadoras	Asistente de administración de Recursos

4. Aquellos candidatos que luego de las fases 2 y 3 califiquen, se procederá a verificar las referencias laborales y personales para averiguar el tipo de persona que es, la confiabilidad de la información que proporcione y como se desenvuelve, se pedirá la opinión de personas que hayan interactuado con el tanto en el ámbito laboral como personal.

⁴⁰ Anexo13. Entrevista Preliminar

5. De los resultados obtenidos de los pasos 2,3 y 4 se procederá a llamar a aquellos candidatos (Máximo 3) y se citará a los aspirantes para las entrevistas respectivas con el gerente general, jefe inmediato y video conferencia con la sede central de CEK de Centroamérica SA. El área de recursos humanos asesorará al gerente general y administrador financiero sobre la información obtenida de los candidatos para que se inicie la entrevista final.

La entrevista final será más profunda para entablar una conversación formal y específica con cada candidato, Se busca llegar a conocer el pensamiento y las aspiraciones de la persona. En cada una se deberán hacer las mismas preguntas para que los candidatos sean comparables.

Los entrevistadores desarrollaran preguntas específicas y estarán en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés. La entrevista durara aproximadamente 30 minutos dejando un espacio de 10 minutos entre los candidatos.

Cuando el entrevistador considere que va acercándose al punto en que ha completado la lista de preguntas y expire el tiempo planeado para la entrevista se procederá a comunicarle al candidato que la entrevista finalizo y si tiene alguna pregunta acerca del proceso. Posteriormente a la entrevista el candidato pasara a video conferencia con la sede central CEK de Centroamérica para realizar una prueba de personalidad.

Inmediatamente después de concluya la evaluación el entrevistador y videoconferencia debe registrar las repuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato, se escogerá al candidato que cumplan en su totalidad con las características definidas para ocupar el puesto.

El gerente general notificara por escrito al área de recursos humanos la aceptación o rechazo de los candidatos y las razones que lo justifiquen. La decisión de contratar corresponderá al jefe inmediato del área solicitante, con el aval del gerente general de la empresa, el papel del área propuesta consiste en proporcionar el personal idóneo y seleccionado que se encuentre, eliminando a candidatos que no resulten adecuados y posteriormente el proceso de contratación corresponderá al área de recursos humanos.

El candidato que pase todas las fases de selección anteriores es asignado a la posición vacante del puesto al que aplico. El asistente del área de recursos humanos informara al candidato por teléfono que ha sido aceptado como trabajador dentro de la empresa CEK (Nicaragua). La decisión de contratar nos indica el fin del proceso de selección.

Los candidatos que no fueron seleccionados durante el proceso se les deben de informar que no fueron seleccionadas darle la información que la vacante fue cubierta y se conservara los expedientes (currículo vitae) que completaron satisfactoriamente el proceso de selección, los que se podrán considerar para futuras vacantes.

7.1.7.2 Contratación

La decisión de contratar al candidato señala el final del proceso de selección de los candidatos que apliquen a vacantes en CEK (Nicaragua), esta responsabilidad le corresponderá al área de recursos humanos en conjunto con la gerencia general.

Antes de entablar una relación laboral con un trabajador es muy importante conocer el contrato confidencialidad, duración de los contratos, derechos y deberes que contraen tanto el empleador como el trabajador, prestaciones de ley, entre otros.

7.1.7.2.1 Proceso de contratación de personal

Este proceso consistirá en formalizar la futura relación de trabajo, con apego a las leyes nacionales, entre el nuevo trabajador y la empresa, para garantizar para ambas partes, los intereses, derechos y obligaciones.

Fases de la contratación de personal:

1. Una vez seleccionado el candidato, se contactara para explicarle cuales serán los pasos para firmar el contrato de trabajo, documentos requeridos y formalizar su ingreso como nuevo trabajador en la empresa.

Los documentos requeridos para la contratación de empleados en la empresa CEK (Nicaragua) son:

- Solicitud de Empleo
 - Currículo vitae
 - Fotocopias de títulos o carta de egresados que certifiquen su status académico.
 - Cartas de recomendación de trabajos anteriores (dos últimas cartas laborales).
 - Record de policía Actualizado.⁴¹
 - Certificado de Salud emitido por el MINSA⁴².
 - Copia de cedula de identidad.
 - 2 fotografías recientes tamaño carnet.
2. Llenara y firmara el formato de hoja de vida y el formato de ingreso del INSS.⁴³

⁴¹Record emitido por la policía nacional de Nicaragua

⁴² Certificado de salud que te extiende el Ministerio de Salud de la Republica de Nicaragua

3. Firmara el Contrato⁴⁴

Si el trabajador ya formase parte de CEK (Nicaragua) y se le está otorgando una promoción, ascenso o trasladado⁴⁵ de cargo o bien al trabajador que este contratado bajo servicios profesionales o técnico y se le desea cambiar contrato a determinado, se efectuara actualizaciones de los documentos requeridos y los pasos 2 y 3 antes mencionados.⁴⁶

El tipo de contrato que se efectuara en la empresa CEK (Nicaragua), será el contrato individual por escrito.⁴⁷

El contrato individual de trabajo será suscrito al siguiente día de haber sido presentado el informe de selección de personal y solo será válido si está autorizado por las instancias correspondientes (Gerencia General). En caso contrario se dará por disuelta o nula cualquier contratación de personal.

El contenido del contrató identificará las partes involucradas y deberá incluir en sus cláusulas, el objetivo del servicio contratado; el plazo del contrato que deberá expresar explícitamente si es por tiempo determinado (servicios profesionales o técnicos) o de duración indeterminada⁴⁸, las funciones por las que se contrata a la persona; la remuneración, la cual será en córdobas, como moneda de curso legal en Nicaragua, cuando así se especifique; las fechas de pago de su salario, la forma de pago por laborar tiempo extraordinario, la prohibición del consumo de alcohol y drogas en el trabajo, la ética comercial, derechos, obligaciones, prestaciones legales, leyes aplicables y las firmas respectivas de los otorgantes o su representante legal. El documento ya firmado formará parte del expediente de trabajo.

⁴³ Anexo 8. Formato de Inscripción de ingreso INSS

⁴⁴ Este contrato puede variar según el tipo de contrato generado al solicitante, los cuales son: servicios profesionales, servicios técnicos y tiempo definido. Ver anexo; basado en las leyes establecidas en el código del trabajo de la republica de Nicaragua.

⁴⁵ Ver Pág.36 Tipos de reclutamiento interno

⁴⁶ Pasos 2 y 3 del proceso de contratación Pag.45

⁴⁷ Código del Trabajo.Capitulo.Articulo.

⁴⁸ Código del trabajo de la Republica de Nicarragua.Capitulo articulo 26 y 27

Una vez autorizado el contrato de trabajo, se elaborara el expediente laboral archivando dicho contrato y todos los documentos requeridos para la contratación de empleados. Al realizar el ingreso, se elaborara carta de presentación del candidato dirigida al área dependiente, realizando el movimiento de personal especificando el cargo, salario, ubicación y periodo de Contratación, el ingreso al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS)⁴⁹.

Las personas que tengan procesos pendientes judiciales, antecedentes dudosos o se verifique falsedades u omisión en los documentos presentados no serán contratadas. Sí tal situación se conociese posterior a la contratación, CEK (Nicaragua) procederá a su despido si lo considera conveniente. Sí se encuentra en periodo de prueba solamente se le cancelara los días trabajados. Sí el trabajador ha convenido un contrato indeterminado habiendo pasado su periodo de prueba y la empresa desee cancelar el contrato individual de trabajo deberá solicitar ante la Inspectoría departamental del trabajo la previa autorización para evitar pago de liquidación.⁵⁰

Así mismo se inducirá al trabajador en su nuevo puesto de trabajo mediante un programa de orientación sobre la cultura organizacional. Al trabajador de nuevo ingreso se le suministrara un carnet de identificación temporal conteniendo datos como el nombre y apellido, numero de empleado, ubicación, periodo de Contratación, entre otros.

⁴⁹Anexo 8. Formato Inscripción de ingreso INSS

⁵⁰Inspectoría departamental del trabajo

Toda persona contratada será sujeto de un periodo de prueba de 30 días y hoja de evaluación de desempeño para confirmación en el cargo (según cargo al que haiga aplicado). Concluido el periodo de prueba, el área de Recursos Humanos remitirá el Formato de Evaluación al jefe inmediato, para completar la evaluación. El Gerente general en conjunto con el jefe inmediato el área aprobará la renovación del contrato de trabajo por tiempo determinado o la cancelación del mismo.⁵¹

7.1.7.3 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño⁵² es el proceso por el cual se estima el rendimiento de los trabajadores de una empresa de tal manera que nos permite ver de forma sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Por tanto es una de las funciones del área de recursos humanos el realizar periódicamente evaluaciones de desempeño a los trabajadores de la empresa con el fin del mejoramiento de los procesos labores y actitudes de todos los trabajadores de la empresa.

Las principales razones para que exista la evaluación del desempeño son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

⁵¹Código del Trabajo de la Republica de Nicaragua. Capítulo art 28

⁵² Metodología de la gestión de talento humano. Idalberto Chiavenato

- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

Cabe aclarar que para una evaluación del desempeño existen dos partes principales:

El evaluador es la persona que asume la responsabilidad de llevar a cabo el proceso de evaluación, debe tener los siguientes criterios:

- Ser objetivo e imparcial.
- Remitirse exclusivamente al trabajo encomendado.
- No tener en cuenta ningún factor personal.
- Plantear el proceso como elemento de apoyo para que el evaluado conozca que debe mejorar, de qué forma y con qué ayudas puede contar.

El evaluado es el que mejor conoce como ha desarrollado su trabajo y debe conocer el sistema de evaluación en los siguientes términos:

- Mantener una actitud positiva ya se trata fundamentalmente, de orientación para la mejora.
- Sacar conclusiones sobre la mejora futura en el desempeño de su puesto
- Expresar de forma razonada los puntos en los que tenga alguna discrepancia.

Continuación se muestra los pasos y el método para la evaluación del desempeño que el área de Recursos Humanos de la empresa CEK utilizara en la evaluación a sus trabajadores.

Pasos para la evaluación del desempeño:

1. Definir el puesto, asegurándose que el supervisor y el subordinado están de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
2. Evaluar el desempeño, comparando el rendimiento real del subordinado con los criterios determinado en el paso 1.
3. Ofrecer Retroalimentación, sesiones durante las cuales se comentan el desempeño y progresos del subordinado, haciendo planes para cualquier desarrollo que se requiera.

El método para la evolución del desempeño “Método de escala grafica” el cual consiste en:

- Evaluar el desempeño mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo.
- Cada uno se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.
- Los factores se ponderan y se les dan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación.

Para la evaluación de desempeño propuesto para CEK (Nicaragua) se utilizara el formato de escala grafica (ver anexo 16)⁵³ en donde se reflejan los factores a evaluar y su puntaje, dichos factores están sujetos a cambio según los criterios que se deseen evaluar.

⁵³ Anexo 16. Formato de evaluación del desempeño. Método de escala grafica

Beneficios de la evolución del desempeño para la empresa CEK (Nicaragua):

- Beneficios para el jefe: Evaluar con variables y factores de evaluación objetivos con medidas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Beneficios para el subordinado: Conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa, conociendo las expectativas de los jefes, sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Beneficios para la Organización: Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo. Definir la contribución de cada empleado.

7.1.7.4 Capacitación y desarrollo de personal

La capacitación del personal es un sistema permanente y continuo, comprende adoptar nuevas formas de trabajo o modificar las actitudes y el comportamiento del personal, para lograr cambios significativos. Implicara la transmisión de conocimientos especializados relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea, del desarrollo ambiente y desarrollo de habilidades.

Tiene como objetivo favorecer el desarrollo del personal logrando un mejor desempeño en su trabajo al contar con personal calificado, productivo y motivado, está se realizara en conjunto con la gerencia general y el encargado de recursos humanos que dispondrá el área propuesta, la cual tendrá dos vertientes:

- La inducción ; Parte importante de la capacitación ⁵⁴
- Programas de Capacitación; Esfuerzo continuo y planeado para mejorar los niveles de competencia.⁵⁵

⁵⁴Inducción: Es un Factor de gran Importancia para la empresa, por el cual es necesario determinar las persona que se encargaran, el material y el momento en el que se realizara.

Para detectar las necesidades específicas de capacitación se deben de realizar tres análisis:

1. Análisis organizaciones: debe examinar a toda la empresa para determinar donde se debe de llevar a cabo la capacitación.
2. Análisis de tareas: identificar la relevancia de las tareas, los comportamientos específicos en un puesto en particular y la frecuencia con que se desempeñan así como la competencia de los empleados para desarrollar esas tareas.
3. Análisis de las personas: debe determinarse a quien se va a capacitar y la clase de capacitación se le dará según su desempeño.

7.1.7.4.1 Inducción del Personal

El programa de inducción está orientado a la ubicación e integración de cada uno de los empleados a sus puestos laborales de manera tal que en cuanto ellos ingresen a su lugar de trabajo tengan ya planteadas las expectativas de cada una de sus funciones, responsabilidades, determinación y orientación en la toma de decisiones.

La inducción del nuevo personal es una responsabilidad del área de recursos humanos, con la inducción se percibe los siguientes objetivos:

- Proporcionar al nuevo trabajador información referente al contexto general de la empresa; es decir, su historia, estructura, servicios que brinda.
- Dar a conocer a los nuevos trabajadores los marcos reglamentarios y políticas de Recursos Humanos.

⁵⁵ Capacitación: Proceso Educativo a corto Plazo, se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no gerencial obtiene aptitudes y conocimiento técnicos para un propósito particular.

- Contribuir a la identificación del trabajador con la empresa y su lugar de trabajo.
- La manera más correcta de actuar en casos de emergencias conociendo cada una de las rutas de evacuación y puntos de reunión para evitar al máximo cualquier tipo de riesgo laboral.

El programa de inducción a utilizar por el área de recursos humanos de CEK (Nicaragua) será el siguiente:

1. Bienvenida e Inducción a la empresa y su organización: Esta fase tiene como finalidad dar a los nuevos trabajadores la bienvenida oficial a la empresa, se le entrega al nuevo funcionario información general sobre la empresa, misión, visión, reglamento interno, etc.
2. Introducción al área donde trabajara el nuevo empleado: se le presentara a sus compañeros de trabajo y superior inmediato, su área de trabajo y se le brindara los materiales necesarios para sus funciones.
3. Descripción de sus funciones: se le explica con detalle al nuevo empleado sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa.
4. Manual de emergencias: se le brindara un manual donde se explique los pasos en situaciones (terremotos, incendios, huracanes etc.) de emergencia.
5. Presentación de las principales autoridades de la empresa al nuevo trabajador así como una copia del organigrama de la empresa

La inducción de los nuevos trabajadores de la empresa se realizara según la siguiente programación:

Duración	Responsable	Acción	Material de apoyo
60 min	Asistente de recursos humanos.	Bienvenida a la empresa.	Presentación de Power point, recorrido por las instalaciones de la empresa
30 min	Jefe del área en cuestión	Introducción al área donde trabajara el nuevo empleado	Presentación de los compañeros de trabajo y lugar de trabajo
90 min	Superior inmediato en cuestión	Descripción de sus funciones	Presentación y documentación necesaria para las funciones que realizara el trabajador
40 min	Asistente de recursos humanos	Casos de emergencias	Documentación (manual de acción para situaciones de emergencia)
30 min	Asistente de recursos humanos	Presentación de las principales autoridades de la empresa	Presentación, organigrama de la empresa

Tabla 7.3 Programa de inducción de nuevos trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

7.1.7.4.2 Desarrollo del Personal

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.⁵⁶

⁵⁶Idalberto Chiavenato (2002) Gestión del talento humano. 2ª ed. Colombia, McGraw Hill. Pag.112

7.1.7.4.3 Programas de Capacitación del Personal

Los programas de capacitación buscarán transmitir conocimiento al empleado acerca de su trabajo, los productos y servicios que se ofrecen u otros aspectos que se han desconocidos, además de nuevos conocimientos que le sean de utilidad para el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades.

EL desarrollo de habilidades estará dirigido a la adquisición de nuevas destrezas, que se relacionan directamente con el cargo que ocupa el empleado o con posiciones futuras, a las cuales posteriormente pueda aspirar, así como se pretende que la modificación de actitudes irá a favor de un aumento en la motivación y sensibilización del personal.

Los pasos preliminares en la preparación de un programa de capacitación para las diferentes áreas en CEK (Nicaragua) son:

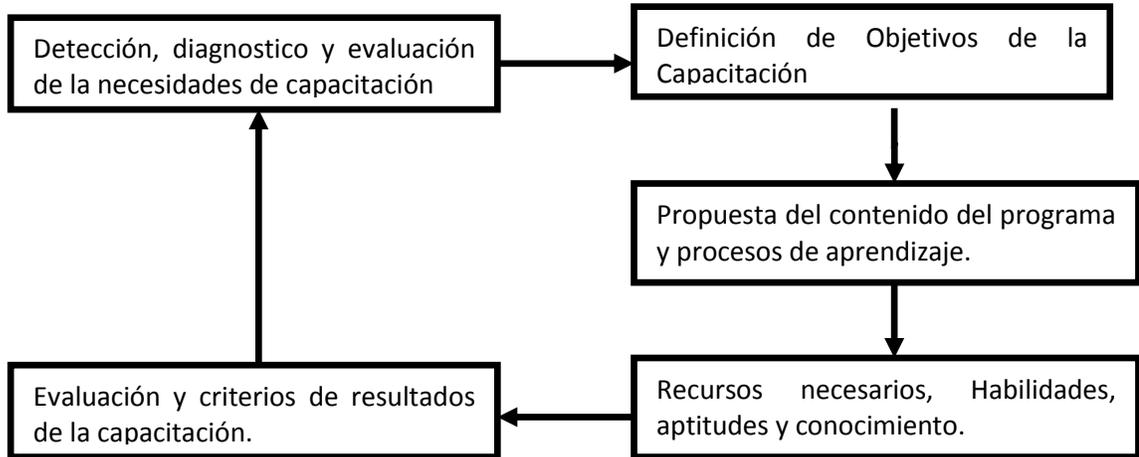


Figura 7.4 Procesos en la preparación de un programa de capacitación

Fuente: Elaboración propia

Como primer paso dentro del proceso de capacitación es detectar y diagnosticar la problemática que se presenta, nuevos productos de higiene y seguridad en el mercado, así como también capacitaciones sobre métodos de ventas, actualización a los asesores de ventas de acuerdo a las categorías, (mantenimiento talleres y maquinarias , plantas y alimentos, baños, cocinas industriales, lavandería industrial, sistemas de enfriamiento) y actualizaciones a los cargos administrativos como atención al cliente, manejo de cartera; todo evento de capacitación deberá ser respaldado por un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación previo, utilizando el método con base en el desempeño⁵⁷, el cual proveerá información relevante, por la naturaleza del negocio. Consiste en que el personal además de cumplir con sus actividades principales, alcance los objetivos establecidos, apoyándose en métodos confiables de evaluación de desempeño.

El área de recursos humanos, junto con el gerente general, deberán llevar al día una guía de capacitación, la cual es aplicable a todo el personal de la empresa. Los aspectos que deberán medirse en los empleados y ejecutivos de la empresa, como referencia para aplicar el diagnóstico, entre otros, son:

- a) Creatividad
- b) Cumplimiento de objetivos
- c) Trabajo en equipo
- d) Liderazgo
- e) Innovación

De los resultados obtenidos, la unidad de recursos humanos analizará lo informado por el gerente y administrador financiero y evaluará los beneficios cuantitativos y cualitativos alcanzados, presentando un informe del diagnóstico de las necesidades localizadas en el o los empleados, informando a la vez el costo del capacitador que se requiera.

⁵⁷ Anexo 16. Formato de evaluación del desempeño. Método de escala grafica

Así mismo cuando CEK (Costa Rica) brinde capacitaciones al gerente general sobre nuevos productos en el mercado, todo esto a través de videos conferencias o en ocasiones viajes realizados por su persona a la sede central en Costa Rica, el posteriormente en conjunto con el encargado de recursos humanos podrán transmitir a los empleados la capacitación que se les haya brindado.

El diagnóstico de necesidades de capacitación será realizado periódicamente; estará a cargo del área de recursos humanos e intervendrán, el gerente general, manteniendo una comunicación y supervisión directa la sede central de CEK de Centroamérica (Costa Rica).

Una vez identificadas las necesidades se procede a establecer los objetivos estos deben de estipular claramente los logros que se deseen. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

En cuanto al contenido del programa de capacitación los temas se escogerán de acuerdo con lo que los miembros de CEK (Nicaragua) hayan mencionado en la etapa de detección de necesidades, proponiendo así la enseñanza de habilidades y conocimiento específicos para así cumplir los objetivos planteados.

La empresa posee los elementos necesarios para llevar a cabo programas de capacitación, ya que existe una sala de conferencias dentro de las instalaciones de CEK (Nicaragua) equipada con toda la infraestructura, equipos y material necesario para la realización de las capacitaciones.

La etapa final del programa de capacitación consiste en la evaluación de los resultados obtenidos y debe incluir la evaluación de su eficiencia considerando si la capacitación ha producido los cambios planeados en la conducta de los empleados y verificando a la vez que los resultados obtenidos tengan relación con el logro de las metas de la empresa.

Se basa en los siguientes aspectos:

Internos

- Determinar con el gerente general y administrador financiero hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento, actitud y habilidad de los empleados.
- Los resultados o mejoras mensurables para los empleados de campo, traducidos en menos rotación de personal, despidos por ineficiencia, menor riesgo de accidentes durante la manipulación de productos.
- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento del clima organizacional.

Externos

- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia empresarial.

Para evaluar estos aspectos y determinar si la inversión es financiera y socialmente rentable, se deberá recolectar información previa a la capacitación, asociada a los resultados que se desean obtener, se deberá capacitar a un grupo de personas y luego se recolectará información posterior a la capacitación.

Los resultados obtenidos se compararan con otro grupo de empleados que desarrollen el mismo trabajo y no hayan recibido la capacitación.

Esto dará elementos importantes del proceso de capacitación tales como:

- Si los empleados valoraron la capacitación recibida.
- Se desarrollaron los objetivos y acciones aprendidas durante el proceso.

- Transfieren a sus actividades laborales los conocimientos y habilidades adquiridos.
- Impacto operacional, el cual es expresado en mayor rendimiento, ganancias, cero accidentes o lo que pretenda la empresa.

7.1.7.5 Administración de Remuneraciones

Uno de los aspectos más importantes para cualquier organización es la política de compensaciones de sus trabajadores. Cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la remuneración adecuada.

2.1.7.5.1 Política de compensación

Por tanto es esencial para cualquier organización una adecuada remuneración para sus trabajadores. Cabe aclarar que la remuneración total percibida por un trabajador está dividida en tres partes:

- Remuneración básica.
- Incentivos salariales.
- Beneficios.

A continuación se explica cómo la empresa CEK a través del área de Recursos Humanos gestiona las tres partes de la remuneración total de sus trabajadores.

- Remuneración básica.

La remuneración básica es el salario básico que recibirá el trabajador por los servicios prestados a la empresa. La empresa CEK de Nicaragua define el salario básico (ver anexos * entrevista administrador financiero^{58*}) para cada puesto a través de un estudio del puesto el cual es realizado desde la casa matriz de la empresa en dicho estudio se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- Valor del mercado del cargo.
- Experiencia requerida para el puesto.
- Nivel formación, técnico y académico para el puesto.

Una vez definido el salario básico es deber del área de Recursos Humanos hacer los siguientes cálculos:

- Salario básico por día = $\text{Salario básico} / 30.4167_{\text{días}}$
- Salario básico por hora = $\text{Salario básico por día} / \text{JL}(\text{jornada laboral})$
- Ingreso neto a recibir = $\text{Total ingresos} - \text{Total de deducciones}$

La jornada laboral en la empresa es de 8:00 am a 5:30 pm de lunes a viernes. Del salario serán hechas las deducciones legales correspondientes según el Código del Trabajador de la República de Nicaragua.

- Incentivos salariales

Son programas diseñados para recompensar empleados por un buen desempeño, bonos, participación en los resultados, etc. Según política actual de la empresa CEK (Nicaragua) solo se brindan incentivos al personal de ventas según los siguientes criterios:

- Metas de ventas cumplidas.
- Efectividad.

⁵⁸ Anexo # 9. Formato de Entrevista remuneraciones, Administrador Financiero CEK(Nicaragua)

- Captación de nuevos clientes.
- Diversificación de nuevos productos.

Si el trabajador de ventas cumple con los criterios anteriores se le brinda el incentivo salarial, dicho incentivo es un 1% de las ventas que este realice en todo un mes.

- Beneficios.

Los beneficios son denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, seguro de salud, restaurante o comedor subsidiado, transporte, etc.).

La empresa CEK (Nicaragua) brinda los siguientes beneficios a todos sus trabajadores:

- Productos al costo, los trabajadores pueden obtener productos que comercializa CEK al costo de producción.
- Canasta navideña.
- Bono navideño, es el 10% del salario del trabajador.
- La cooperativa da préstamos personales a cuotas de intereses bajos.
- Membrecía al súper Pricemart empresariales a bajo de costos. (10 dólares por trabajador de deducido una vez al año).
- Seguro social obligatorio (INSS⁵⁹).
- Pago de INATEC⁶⁰.
- Vacaciones descansadas y programadas.

⁵⁹ Anexo 8 Formato de Inscripción del trabajador en el INSS

⁶⁰ INATEC, El empleador obligado a pagar 2% por trabajador.

7.1.7.5.2 Procedimientos para la gestión de la remuneración.

El sistema de remuneraciones y beneficios de la empresa CEK (Nicaragua) será manejado por el área de recursos humanos, con el fin de garantizar equidad para todos los empleados, previa aprobación del gerente general. A continuación se describen cada uno de los procesos para la compensación de los trabajadores de la empresa CEK (Nicaragua).

1. Pago de Salarios.

La empresa tiene la opción de pagar a sus trabajadores mensual o quincenal según convenga. Los pagos a los trabajadores se realizarán de la siguiente manera:

- Se le pagará los días 15 y 30 al personal de administrativo, mantenimiento e informático.
- Se le pagará mensualmente al personal de ventas, los días 1 o 3 de cada mes. Al ser un pago mensual en este mismo se le harán las deducciones salariales.
- Los incentivos salariales al personal de ventas se pagarán los días 3 de cada mes que es el cierre de mes.
- Las deducciones salariales se harán en la segunda quincena al personal de administrativo, mantenimiento e informático.
- En caso de que los días 15 y 30 sean días feriados o libres (sábados y domingos) se adelantará el pago. De igual manera se aplica al personal de ventas.

- El pago se efectuara a través de tarjetas de débito la cual será dada a cada trabajador.
- A cada trabajador se le entregara un colilla propia de la empresa donde se reflejara los ingresos y deducciones que se le están aplicando al trabajador, además recibirá la colilla del seguro social (INSS⁶¹).

2. Aumento de salarios.

Con el aumento de salario se pretende estimular e incentivar a los empleados, tomando en cuenta los resultados de evaluaciones al desempeño. Los factores para los aumentos salariales serán los siguientes:

- Devaluación de la moneda.
- Antigüedad del trabajador.
- Merito personal, el cual es definido mediante las evaluaciones al desempeño esto con el fin de motivar al trabajador cuyo desempeño ha sido adecuado a los requerimientos.
- Revisión del cargo, si han aumentado las funciones y responsabilidades de un cargo en particular. Se procederá a la revaloración del cargo.
- Promoción, si el trabajador ha sido promovido, deberá de recibir una remuneración de acuerdo a la nueva promoción.

3. Séptimo día.

Conocido como el día de descanso obligatorio, está establecido en el artículo 64 del código del trabajo, en la ley 185 el cual dice lo siguiente, “Por cada seis días de trabajo o horas correspondientes, el trabajador tendrá derecho a disfrutar de un día de descanso o séptimo día, por lo menos, con goce de salario de salario íntegro. El día de descanso será domingo salvo las excepciones legales”.

⁶¹ INSS, Instituto Nacional de Seguridad Social.

Los trabajadores de la empresa CEK (Nicaragua) tienen una jornada diaria de 5 horas con 30 minutos, de lunes a viernes, lo cual suma 47 horas y 30 minutos. Por políticas de la empresa los días sábados no se labora y el domingo es el séptimo día. Los días de descanso o séptimos días que se trabajen deberán ser pagados como días extraordinarios es decir dobles.

Para la empresa CEK (Nicaragua) la cual paga a sus trabajadores de manera quincenal y mensual, el artículo 87 del código del trabajo establece que debe pagar el séptimo día, pero en el mismo artículo se establece que si el salario se paga por periodos quincenales, se entiende que el pago de los séptimos días están incluidos en la remuneración, es decir que cuando el salario es quincenal, mensual e incluso catorcena, no existe el cálculo por separado del séptimo día, pues este ya viene en el salario convenido.

4. Vacaciones.

Las vacaciones son aplicables a todos los trabajadores de la empresa, están persiguen la finalidad de protección de la salud del trabajador por medio de un descanso continuo después de un tiempo determinado de días después de cierto tiempo de trabajo.

En el caso de la empresa CEK (Nicaragua) la gestión de las vacaciones serán tratadas de la siguiente forma por el área de Recursos Humanos.

- Se programaran para cada trabajador de la siguiente manera, después de dos semanas de trabajo al trabajador se le brindan dos días de descanso, como es establecido en la ley (CT) los días de vacaciones son pagados como días con goce de salario.
- En caso de que se le ponga fin al contrato laboral o relación laboral, el trabajador tendrá derecho a que se le paguen sus vacaciones proporcionales acumuladas. (Según artículo 77. Del CT)

- La interrupción del trabajo por enfermedad del trabajador, permiso u otra causa justa, no interrumpe la suma de los días trabajados para completar el tiempo que le confiere derecho a vacaciones. (Según artículo 79. Del CT)
- En caso de que un trabajador haya trabajado por seis meses de forma ininterrumpida y no haya tenido vacaciones se le deberán de dar 15 días de descanso.(según artículo 76 del CT)

5. Décimo tercer mes.

Es aplicable a todos los trabajadores de la empresa, este debe pagarse en los primeros 10 días del mes de diciembre de cada año, o dentro de los 10 primeros días después de finalizado el contrato laboral.

Este salario se pagara con forme al último salario percibido, este salario es inquebrantable y está exento de pago de impuestos, deducciones y descuentos de cualquier especie.

Según el artículo 93 del CT todo trabajador con un año de laborar para el mismo empleador tiene derecho a un salario extra (treceavo mes), en el mismo artículo también se estipula que en caso de que el trabajador tenga menos de un año o sede por terminado el acuerdo laboral, se le deberá de pagar el treceavo mes de manera proporcional.

En el caso de los agentes de venta su decimotercer mes corresponda al salario más alto percibido durante los últimos seis meses. (Según el artículo 94 del CT)

6. Días feriados, ausencias con goce y sin goce de sueldo.

Son feriados los siguientes días nacionales obligatorios con derecho a descanso y salario, los siguientes: Primero de Enero, jueves y viernes Santos, Primero de Mayo, 19 de Julio, Catorce y Quince de Septiembre, Ocho y Veinticinco de Diciembre. (Según el artículo 66 del TC)

Se establece como días de asueto remunerado en la ciudad de Managua el uno y diez de Agosto, y en el resto de la República el día principal de la festividad más importante del lugar según la costumbre. (Según artículo 67 CT)

Los trabajadores tienen derecho a permiso o licencia con goce de salario en los siguientes casos (Según artículo 73 CT):

- a) Por fallecimiento del padre, madre, hijos o cónyuge, compañero o compañera en unión de hecho estable según la ley, hasta tres días hábiles consecutivos.
- b) Por matrimonio, hasta cinco días hábiles consecutivos.

El empleador concederá a los trabajadores permiso o licencia en los siguientes casos (Según artículo 74 CT):

- a) Para acudir a consulta médica personal.
- b) Para acudir a consulta médica por enfermedad de los hijos menores o discapacitados de cualquier edad, cuando no sea posible hacerlo en horas no laborables;
- c) Por un período no mayor de seis días laborables por enfermedad grave de un miembro del núcleo familiar que viva bajo su mismo techo, si la enfermedad requiere de su indispensable presencia;

En los casos de los literales a) y b) el trabajador gozará del cien por ciento de su salario; en el caso de los literales c), lo relativo al salario será acordado entre empleador y trabajador, sin que el goce de su salario sea menor del cincuenta por ciento de su salario ordinario. En todos los casos el trabajador presentará constancia médica. En casos de muertes el trabajador deberá presentar acta de defunción.

Las trabajadoras en estado de gravidez tendrán derecho al reposo durante las cuatro semanas anteriores al parto y las ocho posteriores, o a diez en caso de partos múltiples, con goce del último o mejor salario, sin perjuicio de la asistencia médica que deben suministrarle las instituciones sociales encargadas de proteger la maternidad. El período de reposo será computado como de efectivo trabajo para fines de los derechos por antigüedad, vacaciones y décimo-tercer mes. (Según el artículo 141 del código del trabajo)

7. Horas extras

En el caso de la empresa CEK (Nicaragua) no hay horas extras después del horario de trabajo establecido el cual es de 8:00 am a 5:30 pm de lunes a viernes. A Ningún trabajador de la empresa se le exige la realización de horas extras.

8. Pagos por terminación definitiva de contrato

El trabajador tendrá derecho a que se le paguen las siguientes prestaciones:

- Un mes salario por los 3 primeros años trabajados para el empleador.
- Veinte días de salario por cada año de trabajo a partir del cuarto año.
- Un salario por el último mes trabajado o su proporcional.
- Treceavo mes proporcional o entero, según sea el caso.
- El pago de sus vacaciones total o proporcional según sea el caso.

En ningún caso la indemnización será menor de un mes ni mayor de cinco meses. Todo esto según los artículos 45 y 42 de CT.

7.1.8 Cronograma de Actividades para la implementación de la propuesta para CEK (Nicaragua)

Para la implementación de la propuesta de conformación del área de recursos humanos se creó el siguiente cronograma en el cual se definen las actividades, los responsables de dicha actividad, el periodo o el tiempo de ejecución y los indicadores que se necesitan para que se realicen las actividades.

Además se creó el diagrama de Gantt⁶² para la definición de las actividades con sus respectivos días y fechas de realización el cual será a partir del año 2014.

Actividades	Responsable	Periodo de Ejecución	Indicadores Resultados
1.Gestión para la aprobación de la propuesta	Sede Central CEK, Gerencia General	2014	PRESUPUESTO ESTIMADO
2.Determinar de Requerimientos del área de Recursos Humanos	Gerencia General CEK (Nicaragua)		
3.Proceso de reclutamiento del personal del área de RRHH (empleados actuales, agencias de empleos, periódicos, escuelas técnicas y universidades)	Asistencia de Gerencia/Recepcionista		
4.Recepción aspirantes al puesto	Asistencia de Gerencia/Recepcionista		
5.Selección del Personal de RRHH	Asistencia de Gerencia/Recepcionista		
6.Llamar candidatos seleccionados	Asistencia de Gerencia/Recepcionista		
7.Entrevista Personal	Sede Central CEK de Centroamérica y Gerencia General CEK (Nicaragua)		
8.Contratación del Personal	Sede Central CEK de Centroamérica y Gerencia General CEK de (Nicaragua)		
9.Realización de Cotización de Equipos	Asistencia de Gerencia/Recepcionista		
10.Compra de Materiales de Oficina	Asistencia de Gerencia/Recepcionista		
11.Acondicionamiento Oficina	Asistencia de Gerencia/Recepcionista		
12.Apertura del área de Administración de Recursos Humanos	Gerencia General CEK (Nicaragua)		

Tabla 7.3. Cronograma de Actividades CEK (Nicaragua).

Fuente, Elaboración Propia

⁶²Anexo 17. Diagrama de Gantt.

7.1.9 Beneficios de la creación del área de recursos Humanos

Los beneficios a obtener al implementar el área de recursos humanos en la empresa serán múltiples y serán de carácter cualitativo, debido a que será un área cuyo funcionamiento no generará productos.

Los principales beneficios son:

1. Ahorro de trabajo a todas las diferentes gerencias de la empresa.
2. Al ampliar las fuentes de reclutamiento, se estará teniendo la oportunidad de atraer mayor cantidad de candidatos.
3. Reducción de costos de contratación de personal no apto para el puesto.
4. Contratación de personal calificado.
5. Personal motivado, a través de capacitación.
6. Identificación del personal con la empresa.
7. Asesoramiento profesional en relación a recursos humanos, a todas las áreas que integran la empresa.
8. Personal bien informado acerca de lo que es la empresa y las funciones que desempeña.
9. Mejoramiento de las relaciones entre jefes y subordinados.

PRESUPUESTO PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EMPRESA CEK DE CENTROAMERICA (NICARAGUA)

8.1. Detalles del Presupuesto

A continuación se presenta un presupuesto estimado para el área de Recursos Humanos, ya que según la encuesta realizada al gerente general⁶³, CEK (Nicaragua) cuenta con un espacio físico para instalar el área de recursos humanos.

- Papelería y útiles de oficina.⁶⁴

Item	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
1	Binder azul con foro y deposito	3	C\$ 85.50	C\$ 256.50
2	agenda telefonica	2	C\$ 157.50	C\$ 315.00
3	engrapadora	2	C\$ 120.56	C\$ 241.12
4	fechadora	1	C\$ 72.00	C\$ 72.00
5	perforadora de 2 oyo	2	C\$ 54.95	C\$ 109.90
6	grapas estándar (caja de 5mil unidades)	10	C\$ 16.40	C\$ 164.00
7	block amarillo carta	5	C\$ 8.33	C\$ 41.65
8	block amarillo legal	5	C\$ 18.00	C\$ 90.00
9	bolsa de ligas plasticas	5	C\$ 24.75	C\$ 123.75
10	regla trnsparente	4	C\$ 2.43	C\$ 9.72
11	teipa industrial	3	C\$ 33.70	C\$ 101.10
12	tijeras	3	C\$ 79.20	C\$ 237.60
13	block adhesivos	10	C\$ 10.64	C\$ 106.40
14	marcador azul	10	C\$ 10.58	C\$ 105.80
15	marcador negro	10	C\$ 10.58	C\$ 105.80
16	marcador rojo	10	C\$ 10.58	C\$ 105.80
17	marcador verde	10	C\$ 10.58	C\$ 105.80
18	lapiz mecanico	12	C\$ 26.42	C\$ 317.04
19	lapicero azul	10	C\$ 3.59	C\$ 35.90
20	lapicero negro	10	C\$ 3.59	C\$ 35.90
21	lapicero rojo	10	C\$ 3.59	C\$ 35.90
22	cajitas de mina 0.5 HB	12	C\$ 3.92	C\$ 47.04
23	caja de DVD de 50 unidades	2	C\$ 325.63	C\$ 651.26
24	caja de CD de 100 unidades	2	C\$ 531.00	C\$ 1,062.00
25	caja de foldertamaño legal(100 unid)	10	C\$ 135.00	C\$ 1,350.00
26	caja de foldertamaño carta(100 unid)	10	C\$ 112.50	C\$ 1,125.00
27	resma de papel bond carta (500hojas)	20	C\$ 103.50	C\$ 2,070.00
28	resma de papel bond legal (500hojas)	20	C\$ 124.20	C\$ 2,484.00
29	calculadora de escritorio mediana	3	C\$ 220.22	C\$ 660.66
30	calculadora cientifica	2	C\$ 234.90	C\$ 469.80
31	encolchadora	1	C\$ 5,400.00	C\$ 5,400.00

Tabla 8.1: Gasto en papelería y útiles de oficina de un año.

Fuente: Elaboración propia

⁶³ Anexo 19 Encuesta realizada al Gerente General, CEK(Nicaragua)

⁶⁴ Anexo 18. Cotizaciones para el Presupuesto de la propuesta para CEK(Nicaragua)

Como presupuesto para papelería y útiles de oficina tenemos un total de C\$⁶⁵20,741.91, lo cual tiene un equivalente de \$⁶⁶836.85. Este presupuesto es estimado para un año, por políticas de ahorro de la empresa no se remplazara útiles que todavía estén en buen estado después de un año.

- Equipos de cómputo y audio visuales.

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1	PC Dell vostro v470	2	\$897.00	\$1,794.00
	Monitor 20"			
	Teclado			
	Ratón óptico			
2	Impresora HP LaserJet pro 100 MPF	1	\$289.00	\$289.00
3	Tóner HP-126- negro	5	\$50.00	\$250.00
4	Tóner HP-126- magenta	5	\$56.00	\$280.00
5	Tóner HP-126- amarillo	5	\$56.00	\$280.00
6	Tóner HP-126- cian	5	\$56.00	\$280.00
7	Proyector EPSON powerlite s12	1	\$556.00	\$556.00
8	Memoria USB Kingston 8gb	3	\$6.99	\$20.97
10	Combo de teclado y ratón (repuesto)	2	\$11.50	\$23.00

Tabla 8.2 Inversión en equipos de cómputo y audiovisuales.

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de los equipos de cómputo y visuales los precios que ofrecen los proveedores es en dólares, dichos equipos serán renovados cada 5 años. La inversión será de \$4,069.82, lo cual equivale a C\$ 100,873.63.

- Muebles de oficina.

Item	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1	Escritorio extra grande con top de madera	1	\$71.22	\$71.22
2	Escritorio pequeño con top de madera	1	\$32.69	\$32.69
3	silla secretarial	1	\$41.05	\$41.05
4	silla ejecutiva	1	\$65.63	\$65.63
5	silla de espera	3	\$24.24	\$72.72

Tabla 8.3. Inversión en muebles de oficina.

Fuente: Elaboración Propia

⁶⁵ Moneda oficial de la Republica de Nicaragua, el Córdoba.

⁶⁶ Cambio actual de Dólar es de 24.7858Córdobas al día 21 de julio 2013, según página oficial del Banco Central de Nicaragua, <http://www.bcn.gob.ni>

En el caso de los precios que ofrecen los proveedores es en dólares, dichos muebles serán renovados cada 7 años. La inversión será de \$325.8, lo cual equivale a C\$ 8,075.37.

- Equipo de climatización y Archiveros.

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1	Archivero de 4 gavetas tamaño legal	1	\$156.70	\$156.70
2	Archivero de 2 gavetas tamaño legal	1	\$87.51	\$87.51
3	Samsung s 9,000-evap.inverter	1	\$636.30	\$636.30
	Samsung s 9,000-cond.inverter			
	Samsung s tubería			

Tabla8.4 Inversión en archiveros y climatizador.

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de los precios que ofrecen los proveedores es en dólares, los archiveros serán renovados después de 10 años de uso, y el área condicionados después de 6. La inversión será de \$1,012.59, lo cual equivale a C\$ 26,110.47.

- Salarios de los trabajadores del área de Recursos Humanos.

CARGO	SALARIO BRUTO(MES)	INSS ¹ (LABORAL)	INSS ² (PATRONAL)	INATEC ³	IR ⁴	ST ⁵	GSE ⁶
Administrador de R.H	C\$ 12,000.00	C\$ 750.00	C\$ 1,920.00	C\$ 240.00	C\$ 437.50	C\$ 10,395.83	C\$ 14,160.00
Asistente de R.H	C\$ 7,000.00	C\$ 437.50	C\$ 1,120.00	C\$ 140.00	no aplica	C\$ 6,562.50	C\$ 8,260.00

Tabla8.5 salarios mensuales de los trabajadores del área de Recurso humano

Fuente: Elaboración Propia

CARGO	SALARIO BRUTO ANUAL	INSS(LABORAL)	INSS(PATRONAL)	INATEC	IR	TRECEAVO MES	ST	GSE
Administrador de R.H	C\$ 144,000.00	C\$ 9,000.00	C\$ 23,040.00	C\$ 2,880.00	C\$ 5,250.00	C\$ 12,000.00	C\$ 36,750.00	C\$ 181,920.00
Asistente de R.H	C\$ 84,000.00	C\$ 5,250.00	C\$ 13,440.00	C\$ 1,680.00	no aplica	C\$ 7,000.00	C\$ 85,750.00	C\$ 106,120.00

Tabla8.6: salarios anuales de los trabajadores del área de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

El presupuesto mensual salarial para el área de R.H, será de C\$ 22,420.00 equivalentes a \$904.55 se incluyen todas las deducciones; por tanto presupuesto anual para salarios del área de R.H, será de C\$ 288,040.00 equivalentes a \$11,621.17 se incluyen todas las deducciones.

Cabe aclarar que la fijación del salario bruto del trabajador es a partir de un análisis realizado por la sede central de la empresa, el salario propuesto es en base a información obtenida a través de entrevista al Administrador financiero⁶⁷.

- Total presupuesto para la creación del área de recursos humanos.
 - La inversión total en activos fijos para el primer año será de 155,801.38 córdobas, equivalentes a 6,042.1387 cordobas.
 - La inversión en salarios el primer año será de 288,040 córdobas, equivalente 11,621.17 dólares.
 - En total la inversión será 443,841.38 córdobas equivalente a 17663.31 dólares.

Después del primer año el presupuesto será de 308,781.91 cordobas equivalentes a 12458.02 dólares debido a que no se necesitara comprar equipos de cómputo, muebles, archiveros y equipo de climatización.

⁶⁷Anexo 9. Entrevista, remuneraciones al administrador Financiero CEK (Nicaragua)

CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos y a la información recopilada por medio de observación directa, entrevistas y encuestas en la empresa CEK de Nicaragua se presentan las siguientes conclusiones:

Actualmente el cargo de asistente de gerencia/Recepcionista realiza funciones que corresponda a la gestión del talento humano, exceptuando las remuneraciones (planillas) que es realizada por el administrador financiero.

En la estructura actual de CEK (Nicaragua) no cuenta con un área de gestión del talento humano “Recursos Humanos” ni con los perfiles o funciones de los cargos definidas los cuales afecta a la empresa en cuanto desmotivación del personal, incumplimiento de funciones, aumento de la rotación del personal, inestabilidad laboral.

La empresa CEK (Nicaragua) actualmente se realiza la mayoría de los procesos de la gestión del talento humano de manera empírica y no llevan registros precisos de los procesos.

La empresa CEK (Nicaragua) realiza los procesos de reclutamiento y selección los cuales son propios de un área de recursos humanos, mediante la contratación de outsourcing.

Existe capacitación al personal, pero es coordinado y dirigido únicamente por la gerencia general a vendedores y tele marketing. Esta capacitación se orienta a las actividades que ellos realizan, sin tomar en consideración la profesionalización de las demás áreas; esto debilita el clima organizacional, entorpeciendo el logro de las metas y los objetivos de la empresa.

El costo de la propuesta para el primer año será de 443,841.38 córdobas debido a la compra de equipos de cómputos, climatización, equipos de oficina y pagos por la contratación del personal de recursos humanos, después del primer año se disminuirá el costo en 308,781.91 cordobas debido que no se comprara materiales ni muebles de oficina.

RECOMENDACIONES

Una vez finalizado el presente trabajo se presentan las siguientes recomendaciones para la empresa CEK de Nicaragua:

1. Crear e implementar el área de Recursos Humanos en la empresa CENTROAMERICA (Nicaragua), S. A., tomando en cuenta la propuesta hecha en el presente estudio, teniendo como base la misión, visión, objetivos y políticas.
2. El área de Recursos Humanos debe crear una base de datos de aspirantes a ocupar algún puesto en la empresa, tomando en cuenta el reclutamiento interno y externo.
3. Todo proceso de reclutamiento de recurso humano, deberá llevarse de acuerdo a los lineamientos planteados en el capítulo II de la propuesta.
4. Implementar por medio del área de Recursos Humanos los procesos de diagnóstico de necesidades de capacitación e integrarlos a la planeación estratégica de la empresa, para convertirlos en procesos continuos.
5. La capacitación debe ser integral e incluir a todos los empleados de la empresa; para el efecto se debe planificar, organizar, supervisar, controlar y efectuar un seguimiento de los logros obtenidos, ya que la profesionalización, tecnificación y actualización del personal, ayudará a mantener la misión y visión y el logro de las metas y objetivos. Mediante la propuesta se realizó el diseño de los procesos de la gestión de recursos humanos, también se propone los que son los cargos del administrador y asistente.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Idalberto Chiavenato 2007. Administración de recursos humanos. 8ª ed. México, McGraw Hill. 500 p.
- Idalberto Chiavenato 2002. Gestión del talento humano. 2ª ed. Colombia, McGraw Hill. 475 p.
- MSC. Omar Quintana 2013. Documento de Curso de Alta Gerencia Modulo I. pag.154

Recursos web

- Código del Trabajo de la república de Nicaragua. Recuperado el 2 de julio del 2013.Pag.
- Página web oficial de CEK Centroamérica SA. Recuperado el 20 de Junio del 2013. Pag.Principal.www.corporacionCek.com.