



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**  
**Facultad de Ciencias y Sistemas**

**TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO DE SISTEMAS**

**Propuesta del diseño del área de Recursos Humanos en la empresa**  
**Mudanzas Mundiales S.A. de Nicaragua**

**Autores:**

Br. Elvin Mauricio Gutiérrez Galo	2009-29753
Br. Lawrence Lenard Velásquez Mercado	2009-29578

**Tutora:**

Ing. Hazzely del Carmen Orozco Miranda.

Managua, Diciembre 2014

## **DEDICATORIA**

A Dios nuestro creador, por habernos permitido alcanzar este momento tan importante en nuestras vidas y dotarnos de recursos, capacidades y actitudes que han sido vitales para poder lograr nuestros objetivos con éxito.

A nuestras familias, por apoyarnos incondicionalmente en buenos y malos momentos, aportar directa o indirectamente en nuestras decisiones y llenarnos de motivación aún en las situaciones más complicadas.

A nuestros docentes, por guiarnos a través del camino correcto hacia la profesionalidad y compartir los conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos académicos que nos hemos propuesto.

Al personal de la empresa Mudanzas Mundiales S.A. de Nicaragua, por brindarnos su apoyo durante la realización de este documento y permitirnos realizar nuestro trabajo de culminación de estudios en esta empresa.

A todas aquellas personas que nos han apoyado durante la realización de este documento, gracias por todo.

## **RESUMEN DEL TEMA**

En el presente documento se realiza una propuesta para el área de Recursos Humanos para la empresa Mudanzas Mundiales S.A. de Nicaragua. Inicialmente se realiza un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra dicha empresa con lo que respecta a la gestión del recurso humano con el objetivo de conocer la problemática a resolver y otros aspectos que sirven de insumo para el área de Recursos Humanos.

Asimismo se identifican y definen procesos y funciones para la propuesta de área de Recursos Humanos para posteriormente realizar una definición de los cargos que serán necesarios para conformar dicha área. Una vez que se tienen definidas las funciones y los cargos que componen el área de Recursos Humanos se realiza la propuesta de la estructura organizativa que tendrá esta área y por supuesto se incluye al organigrama actual que posee la empresa para reflejar las interacciones que tendrá con las distintas áreas de la organización.

Además se propone la documentación de los cargos que componen el área de Recursos Humanos a través de fichas ocupacionales que permiten conocer el perfil de estos cargos.

A través del documento se establecen y describen ciertas ventajas que tendría la empresa al segmentar todos los procesos y funciones de la gestión actual de recursos humanos en un área que desarrolle actividades específicas a este ámbito de tal modo que se eviten aspectos tales como la sobrecarga de trabajo, duplicación de funciones, clima laboral inestable, entre otros.

## ÍNDICE DE CAPÍTULOS

<b>INTRODUCCION</b> .....	1
<b>OBJETIVOS</b> .....	3
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	4
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	5
<b>CAPITULO I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL CON RESPECTO A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	6
1.1. Aspectos Generales.....	6
1.1.1. Elementos de la Planeación Estratégica.....	7
1.1.1.1. Misión, Visión y Valores.....	7
1.1.1.2. Metas y Objetivos.....	9
1.2. Función del Recurso Humano.....	9
1.3. Procesos de la Administración de Recursos Humanos.....	10
1.3.1. Reclutamiento, selección y contratación de personal.....	10
1.3.1.1. Reclutamiento.....	10
1.3.1.2. Selección.....	11
1.3.1.3. Contratación.....	12
1.3.2. Evaluación al desempeño.....	13
1.3.3. Capacitación.....	14
1.3.4. Sistema de compensación.....	15
1.3.4.1. Tipos de salario.....	15
1.3.4.2. Cálculo de salarios.....	16
1.3.4.3. Incentivos.....	16
1.3.5. Higiene y Seguridad Laboral.....	17
1.3.5.1. Condiciones Ambientales.....	17
1.3.5.2. Señalización.....	18
1.3.6. Reglamento Interno.....	19
1.4. Estructura organizacional actual.....	20

1.5. Análisis de la situación actual.....	22
1.5.1. Cumplimiento de aspectos de la Planeación Estratégica en relación a la gestión del recurso humano.....	22
1.5.2. Identificación de problemas en la gestión del recurso humanos.....	22
1.5.2.1. Representación gráfica de la problemática.....	24
<b>CAPITULO II. PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>26</b>
2.1. Propuesta de mejora para los elementos de la planeación estratégica.....	26
2.2. Definición de procesos y funciones del área de Recursos Humanos.....	27
2.2.1. Procesos del área de Recursos Humanos y sus funciones.....	27
2.2.1.1. Reclutamiento, selección y contratación de personal.....	28
2.2.1.1.1. Subprocesos de Reclutamiento, Selección y Contratación.....	30
2.2.1.2. Capacitación de personal.....	30
2.2.1.2.1. Subprocesos de Capacitación de personal.....	31
2.2.1.3. Evaluaciones del desempeño del personal.....	31
2.2.1.3.1. Subprocesos de Evaluación al desempeño.....	31
2.2.1.4. Descripción de cargos.....	32
2.2.1.4.1. Subprocesos de Descripción de cargos.....	32
2.2.1.5. Sistema de compensación.....	32
2.2.1.5.1. Liquidación de personal.....	33
2.2.1.5.2. Gestión de permisos y vacaciones.....	33
2.2.1.5.3. Subprocesos de Sistema de compensación.....	33
2.2.1.6. Otras gestiones.....	34
2.2.1.6.1. Relaciones laborales.....	34
2.2.1.6.2. Gestión de la higiene y seguridad.....	34
2.2.1.6.3. Adquisición y gestión de uniformes.....	34
2.2.1.6.4. Atención de sugerencias, quejas y otras inquietudes.....	35
2.2.1.6.5. Subprocesos de Otras gestiones.....	35
2.3. Definición de los cargos del área de Recursos Humanos.....	36
2.3.1. Definición de cargos.....	36

2.3.2. Asignación de funciones a los cargos del área de Recursos Humanos...	38
2.4. Diseño de la estructura organizativa del área de Recursos Humanos y su inclusión en el organigrama actual.....	43
2.4.1. Estructura organizativa del área de Recurso Humanos.....	44
2.4.2. Inclusión del área de Recursos Humanos en el organigrama de la empresa.....	45
2.5. Fichas ocupacionales de los cargos propuestos para el área de Recursos Humanos.....	47
<b>CONCLUSIONES</b> .....	48
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	49
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	50

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXOS</b> .....	51
Anexo I. Entrevista al personal de Contabilidad.....	51
Anexo II. Observación directa en Mudanzas Mundiales S.A.....	53
Anexo III. Fichas ocupacionales de los cargos del área de Recursos Humanos....	54

## **INTRODUCCIÓN**

Mudanzas Mundiales S.A. de Nicaragua es una sociedad anónima fundada en el año 1991 en la ciudad de León, Nicaragua, desde entonces se ha dedicado a brindar los servicios de embalajes, desembalajes, transporte y logística en general. Actualmente cuenta con un total de 41 empleados en su mayoría en el área de operaciones. La empresa está ubicada en Managua, Carretera Norte, Km 6.5, esquina opuesta, edificio de Cruz Lorena.

Actualmente Mudanzas Mundiales S.A. cuenta con una estructura organizacional en la que se evidencia la ausencia del área de Recursos Humanos. Las funciones, gestiones y tareas relacionadas con dicha área son puestas en marcha por el personal de áreas ajenas al Recurso Humano (Contabilidad y Logística) y, obviamente, las funciones que deberían realizar estas otras áreas son totalmente diferentes.

Lo anterior expuesto provoca que la gestión de las actividades y funciones dentro de la empresa no sea del todo eficiente pues se invierten esfuerzos de personal de otras áreas las cuales tienen sus propios deberes y responsabilidades.

Además, la carga de trabajo a causa de la asignación de funciones que corresponden al Recurso Humano podría ocasionar fatiga en algunos trabajadores de la empresa pues estos terminan realizando tareas las cuales no corresponden a la naturaleza de su cargo.

En el presente documento se realizará un diagnóstico de la empresa Mudanzas Mundiales S.A. con la meta de conocer el estado actual de la misma haciendo énfasis en las funciones de Recurso Humano y de esta manera tener los insumos necesarios para dar una posible solución a la problemática planteada anteriormente.



Dicha solución consiste en realizar una propuesta del Área de Recursos Humanos para la empresa Mudanzas Mundiales S.A. que realice la gestión del recurso humano de manera eficiente. Esta propuesta contempla una nomenclatura uniforme de las áreas de la empresa junto a la nueva área de Recursos Humanos, la definición de los puestos plasmados en una estructura jerárquica, junto con las funciones de los mismos y elaboración de fichas ocupacionales del personal requerido para el área.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- Proponer el diseño del área de Recursos Humanos para la empresa Mudanzas Mundiales S.A. de Nicaragua.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de los procesos y funciones administrativas del Recurso Humano en la empresa Mudanzas Mundiales S.A. de Nicaragua.
- Definir las funciones, procesos y cargos del área de Recursos Humanos en la empresa Mudanzas Mundiales S.A. de Nicaragua.
- Diseñar la estructura organizativa del área de Recursos Humanos en la empresa Mudanzas Mundiales S.A. de Nicaragua y su inclusión en el organigrama actual de la misma.
- Establecer una documentación de los puestos del área de Recursos Humanos de la empresa Mudanzas Mundiales S.A. a través de fichas ocupacionales.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En Mudanzas Mundiales S.A. actualmente no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos, lo que conlleva a que ciertas funciones sean realizadas por el personal de otras áreas (Contabilidad y Logística).

Uno de los aspectos negativos que resaltan de lo planteado anteriormente es que, en algún momento, existe carga laboral hacia cierto personal pues algunas de las funciones y tareas que tendrían que ser desarrolladas por un área de Recursos Humanos son finalmente realizadas por personal ajeno a dichas tareas y los cuales ya tienen deberes y responsabilidades establecidas dentro de la empresa, además no es garantía que estos trabajadores cuenten con los conocimientos y experiencia necesaria para llevar a cabo ese tipo de funciones debido a la naturaleza de sus cargos.

A lo anterior podemos sumar que la ausencia de un área de Recursos Humanos no permite la existencia de una comunicación fluida de las inquietudes, dudas o inconformidades que el personal de la empresa demande y que deben ser suplidos.

Los procesos de la gestión del Recurso Humano dentro de Mudanzas Mundiales S.A. son desarrollados de manera empírica pues no existen documentos formales de la empresa que detallen los pasos a seguir para llevarlos a cabo, por ejemplo, procesos como reclutamiento, selección y contratación del nuevo personal requieren de cierta planeación para garantizar el éxito sin embargo son gestionados sin previa planeación lo que ha ocasionado resultados inesperados.

Si bien dentro de la empresa existe una estructura de puestos ya establecida estos no cuentan con funciones y tareas delegadas de manera oficial, es decir que se realizan sin contar con alguna documentación de la empresa.

## **JUSTIFICACIÓN**

Los beneficios de la propuesta de diseño del área de recursos humanos para la empresa se mencionan a continuación. Partiendo de que la principal herramienta de cualquier empresa son sus trabajadores, Mudanzas Mundiales S.A de Nicaragua mejorará, entre otras cosas, sus procesos de reclutamiento y selección de personal, brindará a sus empleados un espacio donde tratar ciertos temas de importancia, se tendrá mayor énfasis en retener al personal valioso para la empresa, entre otros.

El área de Recursos Humanos se encarga de lograr que el desempeño de los colaboradores sea el más alto posible usando los métodos necesarios para lograr este fin, es decir se hace uso de evaluaciones al desempeño (está es una actividad a futuro que podrá realizar Recursos Humanos, de momento no se profundizará en este tema) para conocer mejor la capacidad de los empleados y lograr planes de desarrollo acorde a dicha capacidad, también vela por la seguridad del personal teniendo en cuenta las normas de las autoridades competentes.

Con un área de Recursos Humanos se gestionará de forma más eficiente las funciones que deben desempeñar los empleados, debido a que estos desarrollarán únicamente las funciones que sus puestos demanden, esto disminuirá notablemente la carga de trabajo que cierto personal posee en la actualidad y por supuesto Recursos Humanos tendrá que velar, en cierta medida, que las asignaciones se cumplan correctamente.

Asimismo Recursos Humanos colabora a que los colaboradores se desarrollen día a día con la motivación necesaria para lograr cumplir los objetivos comunes de la empresa, de esta forma surgen ventajas competitivas de la empresa con respecto a sus semejantes dentro del país.

## **CAPITULO I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL CON RESPECTO A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **1.1. Aspectos Generales**

Para la realización del presente documento fue vital la información provista por el personal del Área de Contabilidad de la empresa Mudanzas Mundiales S.A. quienes cuentan con más de 15 años laborando en dicha organización. Es importante señalar que la información fue proporcionada por ellos pues la Gerente General de la empresa designó a dicho personal.

Para la obtención de la información que este documento demandaba se realizó una entrevista estructurada a ambas personas mencionadas anteriormente (también se realizaron entrevistas libres). Por supuesto que no se brindaron ciertos datos de carácter privado sin embargo sí se pudo conseguir información relevante para la redacción de este documento.

Además de entrevistas, se realizaron observaciones directas las cuales permitieron la identificación de ciertos elementos internos a la empresa descritos en este documento.

El formato de entrevista utilizado para conseguir la información relevante puede verse en el **Anexo I**. Los aspectos relevantes de las observaciones directas realizadas pueden observarse en el **Anexo II**.

Actualmente Mudanzas Mundiales S.A. de Nicaragua cuenta con un total de 41 trabajadores distribuidos en los diferentes puestos. Se puede decir que en la empresa existe estabilidad laboral, esto quiere decir que no hay una constante rotación de personal puesto que algunos de los trabajadores llevan entre 14 y 21 años laborando en la empresa, lo que de cierta manera aporta a que cada uno

de ellos fortalezca su experiencia en sus cargos y desempeñen correctamente sus labores.

Todos los trabajadores de la organización cuentan con su seguro INSS tal y como lo expresa la constitución política de Nicaragua en su Ley No. 539 Ley de Seguridad Social. Además de esto, todos los empleados de Mudanzas Mundiales S.A. cuentan con un seguro de vida a través de ASSA Compañía de Seguros lo cual es un beneficio extra que la propia organización provee a sus empleados.

### **1.1.1. Elementos de la Planeación Estratégica.**

#### **1.1.1.1. Misión, Visión y Valores.**

La empresa cuenta con una misión, visión y valores ya establecidos las cuales determinan las bases sobre las cuales opera y la identifica como organización ante sus clientes y población en general. Dichos elementos se detallan a continuación:

##### ***Misión:***

*Agregar valor a nuestros clientes ofreciendo soluciones logísticas innovadoras y personalizadas de la más alta calidad, basados en un conocimiento profundo del mercado, a través de un equipo humano calificado y motivado. Maximizar la rentabilidad para los accionistas, siendo responsables con nuestros colaboradores, nuestra comunidad y el ambiente.*

##### ***Visión:***

*Ser reconocidos a nivel regional como la opción más completa, confiable y eficiente en servicios de logística personalizados y adaptados a las necesidades del mercado.*

**Valores:**

- *Compromiso.*
- *Responsabilidad.*
- *Cumplimiento.*

Se considera que una misión es correcta cuando responde a las preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué vendemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

Tomando como base las preguntas anteriores podemos determinar que la misión de Mudanzas Mundiales S.A de Nicaragua no se encuentra formulada de la mejor manera. La misión de la empresa omite una de las preguntas más importantes: *¿Para quién trabajamos?*, pues deja al cliente en un segundo plano. Además se considera que mencionar a los accionistas de la empresa en la misión de la misma no es del todo correcto pues el mayor énfasis debe estar en los clientes.

Por otro lado se considera que una visión es correcta cuando responde a las preguntas:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

En el caso de la visión de la empresa, si consideramos que es adecuada porque responde a las preguntas anteriores y deja en claro cuál es la perspectiva a futuro de la empresa.

Con respecto a los valores, se considera que sería una buena implementación agregar una descripción corta a cada uno enfatizando los aspectos más característicos de la empresa que se identifiquen con cada uno de estos, además otros valores como el **respeto** podrían ser incorporados dentro de la lista de valores de la organización.

#### **1.1.1.2. Metas y Objetivos.**

De acuerdo a la información provista para la realización de este documento, la empresa posee ciertas metas a largo plazo y también algunos objetivos que le permitirán, eventualmente, lograr estas metas, sin embargo por motivos de privacidad esta información no fue revelada.

El único aspecto que es importante destacar es que según la información provista, uno de los aspectos más vitales para que la organización pueda cumplir metas y objetivos es brindar al cliente el mejor servicio posible.

#### **1.2. Función del Recurso Humano.**

En la empresa no se cuenta con un área de Recursos Humanos como tal, lo que conlleva a que las áreas encargadas de todo lo concerniente a Recursos Humanos sean las de Contabilidad y Logística.

El área de Logística se encarga de realizar todos los trámites necesarios para las capacitaciones de idiomas y las capacitaciones que se solicitan a INATEC como las de Microsoft Excel avanzado, entre otras.



Por otro lado, el área de Contabilidad realiza el resto de funciones, tales como: elaboración de planilla, elaboración de contratos, inserción del nuevo personal al seguro social, seguro de vida y gestionar el sistema de pago por medio de tarjeta de débito.

Además se lleva el control de las vacaciones, horas extras, viáticos, compra de uniformes, coordinación de las capacitaciones de primeros auxilios contra incendios y finiquitos laborales. También hay que mencionar que algunas veces los trabajadores se abocan con una persona del área de Contabilidad para plantear las solicitudes o comentarios que tengan con respecto a cualquier situación dentro de la empresa (sugerencia para los procesos, mejoras en ambiente laboral, consulta sobre su desempeño, entre otros).

### **1.3. Procesos de la administración de Recursos Humanos.**

#### **1.3.1. Reclutamiento, selección y contratación de personal.**

En Mudanzas Mundiales S.A. se realizan estos tres procesos fundamentales para cualquier organización y son realizados por el personal del área de Contabilidad en conjunto con la Gerencia de la empresa.

##### **1.3.1.1. Reclutamiento.**

Los pasos que generalmente se siguen para reclutar a los aspirantes a un determinado puesto dentro de la organización son:

- Se genera una vacante en puesto determinado por alguna situación dada (un nuevo puesto se abre en la empresa, un despido o renuncia de algún trabajador, entre otras).
- Se publica un anuncio de dicha vacante en sitios de internet (generalmente Encuentra24 Nicaragua y Tecoloco).

- Se clasifican los curriculum recepcionados de acuerdo a la capacidad y nivel académico de cada uno de los aspirantes.

Es muy importante señalar que, dados los pasos mencionados anteriormente, por lo general en la empresa solo se da el reclutamiento de tipo externo pues raras veces han tenido en cuenta al personal interno para ocupar alguna vacante.

### 1.3.1.2. Selección.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de aspirantes al cargo obtenidos mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo.

Los siguientes pasos son los que actualmente se toman en cuenta al momento de seleccionar al personal nuevo:

- Una vez se tienen debidamente clasificados los currículum de los aspirantes, se procede a entrevistar a cada candidato para realizar un filtro de los mejores (cabe aclarar que en este momento se consideran como *mejores* los currículum que cumplen con la mayoría de los requisitos establecidos para la vacante), esta entrevista la realiza el jefe del área de la que proviene la vacante.
- Cada entrevistado procede a llenar un formato de Solicitud de Empleo el cual es un documento propio de la organización (y el cual ya se encuentra implementado) usado para llevar un mejor control en el proceso de selección.
- Selección del candidato adecuado tomando como base su currículum y la entrevista que se le realizó. Quien selecciona al candidato adecuado es el jefe del área de la que proviene la vacante.

### **1.3.1.3. Contratación.**

En Mudanzas Mundiales S.A. se ejecutan los siguientes pasos una vez finaliza el proceso de Selección:

- Se procede a realizar el debido contrato de trabajo para en nuevo empleado de la empresa.
- El trabajador firma un convenio de confidencialidad el cual forma parte, como anexo, del contrato de trabajo.
- Se realiza el ingreso del nuevo trabajador al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (mediante la plataforma web del INSS<sup>1</sup>).
- Se llenan los formatos correspondientes del seguro de vida para el nuevo trabajador.
- Se llenan los formatos correspondientes para la cuenta BAC para el pago de planilla.

Existen dos tipos de contratos dentro de la organización:

- Contratos por tiempo determinado.
- Contratos por tiempo indeterminado.

Los empleados con contratos por tiempo determinado son aquellos que son contratados para realizar trabajos específicos por un período de tiempo definido o bien para realizar obras o servicios cuya duración está en función de dicha obra o servicio. Estos contratos terminan al expirar el plazo, al ejecutar la obra, hasta la total prestación del servicio. La persona contratada bajo esta modalidad únicamente tiene derecho al pago de su salario íntegro y la parte proporcional de las prestaciones sociales que corresponden a vacaciones y decimotercer mes.

---

<sup>1</sup> Plataforma web del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social: <https://web.inss.gob.ni/sie/>

Los empleados con contratos por tiempo indeterminado son aquellos que son contratados bajo esta modalidad o bien los que son contratados por tiempo determinado pero que luego del vencimiento del plazo del contrato por tiempo determinado continúen prestando sus servicios a la empresa. Cuando el contrato es por tiempo indeterminado la persona se somete a un periodo de pruebas de 30 días durante el cual cualquiera de las partes (Empleador o Empleado) puede dar por finalizada la relación de trabajo sin ninguna responsabilidad para las mismas.

Uno de los beneficios inmediatos que obtiene un trabajador por tiempo indeterminado es que tiene derecho a que se remunere íntegramente su trabajo aun estando en periodo de pruebas.

### **1.3.2. Evaluación al desempeño.**

Dentro de la organización no se realizan evaluaciones al desempeño del personal, pues esto resulta ser muy complejo dado que tampoco existe la debida planeación. La organización de hecho no cuenta con un área de Recursos Humanos por lo que planear este tipo de procesos es casi imposible dado que se necesita de mucho esfuerzo, dedicación y seguimiento para poder lograr realizar evaluaciones al personal.

Es importante mencionar que en el Reglamento Interno de la empresa existe un punto en el que se habla acerca de las evaluaciones y se indica que se realizarán una vez al año, se programarán con dos semanas de anticipación y que se incluirán en el expediente personal de cada trabajador los resultados arrojados por este proceso, sin embargo esto únicamente está plasmado puesto que en la realidad ningún tipo de evaluación formal se lleva a cabo.

### **1.3.3. Capacitación.**

En Mudanzas Mundiales S.A. se realizan ciertas actividades de capacitación para el personal. Si bien dichas actividades no son planeadas debidamente ni están plasmadas en un documento de plan de capacitación u otro documento oficial de la organización. Son importantes pues aportan a que los trabajadores actualicen y mejoren sus conocimientos lo que les permite desarrollar sus funciones con mayor productividad además de que aporta a la motivación personal de cada uno.

Las capacitaciones se realizan de acuerdo a las necesidades de cada área y tomando en cuenta la disponibilidad de recursos de la empresa. Entre las capacitaciones que se han realizado (algunas aún están en ejecución) se pueden mencionar:

- Por medio del Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) se han realizado capacitaciones al personal que lo amerita en Microsoft Excel Avanzado en ciertas áreas.
- Para las áreas de Logística, Ventas, Tráfico y Contabilidad se imparten clases de inglés dentro de la empresa y además a la Gerente de Logística se le está costearo un curso de portugués.
- Se trata de cumplir con lo requerido por el Ministerio del Trabajo (MITRAB) y con cierta frecuencia se le imparte a todo el personal charlas sobre primeros auxilios, contra incendios y se envía al Jefe de Operaciones a capacitarse sobre Higiene y Seguridad Laboral.

El personal encargado de realizar los trámites que sean necesarios para dar capacitación a los demás colaboradores es el del área de Logística con apoyo, en ciertas ocasiones, del personal de Contabilidad. Esto se debe que es inexistente el área de Recursos Humanos.

### **1.3.4. Sistema de compensación.**

Con lo que respecta a este tópico, el personal del área de Contabilidad es quien se encarga de la elaboración de la planilla quincenal en concepto de salario para todos los colaboradores de la empresa.

#### **1.3.4.1. Tipos de salario.**

En la empresa existen puestos con salario fijo y otros con salario variable. Como en muchas otras empresas los vendedores tienen un salario que es variable y este se divide en una parte fija y otra variable, la parte fija comprende un salario ya estipulado inicialmente y el salario variable está basado en comisiones de distintos tipos.

Las comisiones tienen un porcentaje ya establecido de acuerdo al servicio que se presta en la empresa. Los porcentajes para los distintos tipos de comisiones son:

- Por empaque es 2.5%
- Por transporte local 5%
- Por bodegaje 5%.

El resto del personal de Mudanzas Mundiales S.A. tiene un salario fijo ya establecido, el que es definido al momento de la contratación del personal. Las personas que tienen vehículos y los utilizan para realizar gestiones de la empresa se les asignan un monto por depreciación, el cual usualmente varía por cada persona.

Cuando el personal de Operaciones realiza trabajo fuera del horario establecido en el contrato de trabajo, se les pagan las horas extras y su viático.

#### **1.3.4.2. Cálculo de salarios.**

El salario del personal administrativo está dolarizado y es pagado al tipo de cambio del Banco de América Central (BAC) del día 12 de cada mes. Por otro lado al personal de operaciones se le paga de acuerdo a su responsabilidad, y los empacadores tienen el salario mínimo establecido por el MITRAB.

Los salarios básicamente varían cuando se trata de vendedores, pues estos tienen un salario fijo al cual se le suman comisiones de distintos tipos, cuando se realiza una mudanza el vendedor percibe el porcentaje establecido de acuerdo a los distintos servicios prestados al cliente. Estos porcentajes se calculan en por un precio en base a cien libras. Por ejemplo, si se empacan diez objetos, el vendedor recibirá el 2.5% del valor total, el que es calculado por la cantidad de objetos y su precio proporcional a las cien libras.

Las personas que tienen vehículos propios y que son utilizados con fines laborales, se les sumara a su salario un monto por depreciación. La depreciación se calcula por el método de la línea recta, el cual consiste en una cantidad constante de dinero.

En el caso particular del área de operaciones, muchas veces se trabajan horas extras. Las horas extras, se pagan como un ingreso en base al monto por hora del trabajador, el cual es pagado doble por estar fuera de las horas laborales establecidas en el contrato del trabajador.

#### **1.3.4.3. Incentivos.**

En la empresa Mudanzas Mundiales S.A. no existe una forma establecida para el pago de incentivo a los trabajadores. Los trabajadores únicamente en su salario reciben el salario básico contratado, comisiones (en el caso de vendedores) y pago por horas extras si las hubiere.

### **1.3.5. Higiene y Seguridad Laboral.**

#### **1.3.5.1. Condiciones Ambientales.**

Mudanzas Mundiales S.A. está ambientada para dar a los trabajadores las mejores condiciones laborales. Para los trabajadores de oficina, cuentan con aire acondicionado durante toda la jornada laboral y cuentan con suficiente espacio para desarrollar sus funciones pese a que el área total de la empresa no sea inmensa.

Cada trabajador cuenta con una hora para almorzar y existe una sala-comedor en la que pueden pasar este tiempo si así lo desean. El comedor también cuenta con aire acondicionado y existe una cocina, horno microondas, refrigeradora y sillas de comedor.

Existen un total de 5 baños en toda la empresa, 3 en áreas de administración y 2 en área de operaciones. Todos los baños se mantienen con el debido aseo por el personal de limpieza, se limpian tres veces al día y cuentan con las condiciones necesarias. Como medida para mitigar cualquier incendio existen 7 extintores dentro de la empresa.

El único equipo que se utiliza en áreas administrativas son las computadoras por lo que no existen riesgos mayores de que los empleados sufran daños, en todo caso el único desgaste que sufre el personal es el visual. En áreas de operaciones tampoco se tienen máquinas peligrosas o que puedan causar riesgos. Si existen, en las dos bodegas que tiene la empresa, objetos grandes tales como muebles u objetos similares, sin embargo esto no representa riesgo tomando en cuenta que se aplican las medidas preventivas correspondientes.



En el área de operaciones, tienen sus propio locker con sus llaves para cada uno de los empleados, se cuenta con un comedor y además todas las áreas son constantemente supervisadas para evitar que existan accidentes que lamentar.

#### **1.3.5.2. Señalización.**

Hace 3 años existía una señalización muy básica dentro de Mudanzas Mundiales S.A. Se contaba con señales para cada lugar en donde estaba cada extintor y también había señales de No Fumar.

En aquella época llegó una inspección del MITRAB lo cual obligó a la organización a empezar un plan completo para realizar una señalización adecuada en cada área de la empresa. Entre las señalizaciones que se incluyeron para mejorar este rubro podemos mencionar:

- Nombre de cada área y oficina de la empresa.
- Rutas de evacuación.
- No Fumar.
- Se mejoraron las señales cerca de los extintores.
- Se mejoraron las señales de No Fumar.
- Señales cerca de cada breaker de energía.
- Salidas de emergencia.
- Señales en cada baño.
- Entre otras.

Cabe señalar que estas señalizaciones fueron colocadas tanto en áreas administrativas como en áreas de operaciones.

La señalización en la empresa fue debidamente aprobada por la Dirección General de Bomberos quienes deben validar que las señales estén correctas, por ejemplo validar que las rutas de evacuación o salidas de emergencia sean correctas basados en su experiencia. Una vez aprobadas por la Dirección General de Bomberos, la señalización también fue aprobada por el Ministerio del Trabajo.

Es importante mencionar que todos los trámites que fueron necesarios para realizar la señalización dentro de la empresa fueron gestionado por personal del área de Contabilidad, estos trámites van desde:

- Solicitud a la Dirección General de Bomberos de una inspección de toda la empresa para la realización del diagnóstico correspondiente de las necesidades de señalización.
- Contratación de quién diseñó y elaboró las señales.
- Inspección de la Dirección General de Bomberos y del MITRAB para aprobar la señalización.

#### **1.3.6. Reglamento Interno.**

Mudanzas Mundiales S.A. cuenta con un reglamento interno bien elaborado y estructurado de acuerdo a lo demandado por el MITRAB en el que se establecen, entre otros aspectos:

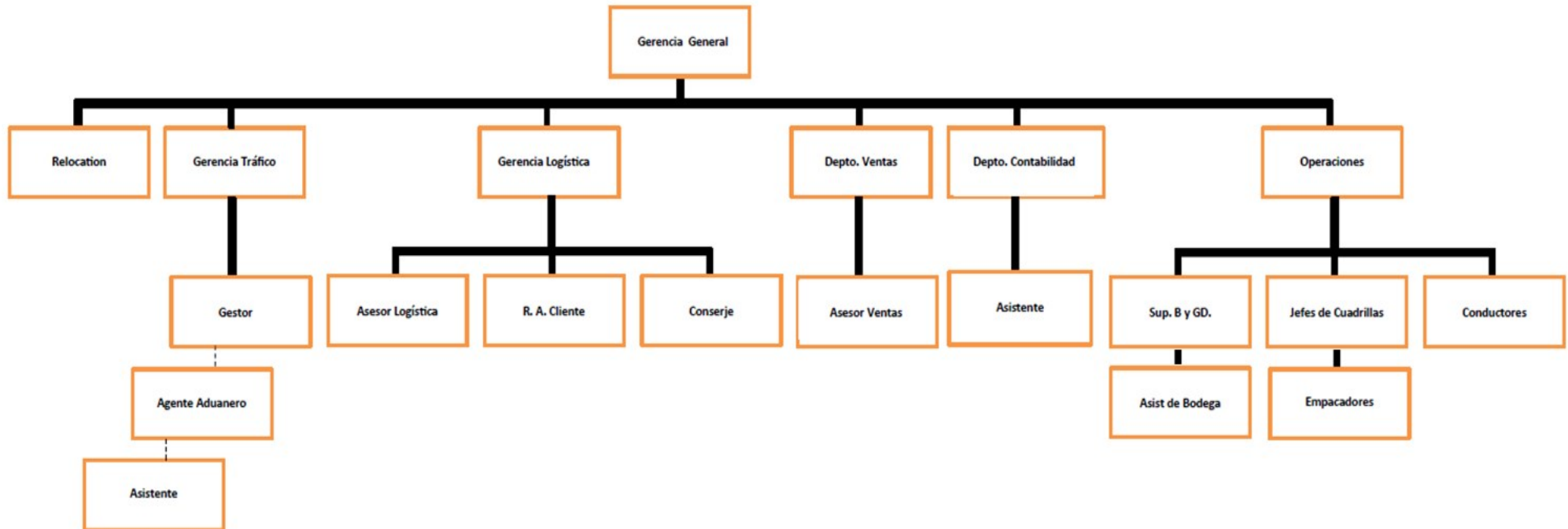
- Derechos, obligaciones y prohibiciones de las partes.
- Jornadas de trabajo.
- Vacaciones.
- Ausencias y permisos.
- Sanciones.

Este reglamento fue aprobado por el MITRAB el día 11 de Febrero del año 2013.

#### **1.4. Estructura organizacional actual.**

La empresa cuenta con una estructura organizacional ya definida la cual abarca todas las áreas/departamentos que la componen. Es importante mencionar que dicho organigrama fue revisado y modificado por última vez en Enero del presente año.

A continuación se puede apreciar el organigrama actual de Mudanzas Mundiales S.A.:



## **1.5. Análisis de la situación actual.**

### **1.5.1. Cumplimiento de aspectos de la Planeación Estratégica en relación a la gestión del recurso humano.**

A groso modo, y teniendo como mayor base lo observado en las visitas realizadas a la empresa y la información provista para este documento, actualmente no se cuenta con un personal que vele por el cumplimiento principalmente de los valores de la empresa, de hecho no existe siquiera un mural o un cartel que contenga estos elementos tan relevantes para cualquier organización.

Es una gran ventaja para cualquier organización tener establecidos elementos como misión, visión y valores, sin embargo estos aspectos no toman mucho valor si no son acatados y puestos en práctica por los colaboradores y tampoco si no se cuenta con el personal necesario para garantizar el cumplimiento de dichos elementos.

### **1.5.2. Identificación de problemas en la gestión del recurso humano.**

Ha sido posible identificar una serie de problemas en la gestión de los procesos del recurso humano en la organización, a continuación se detalla cada uno de estos:

- Definición y distribución incorrecta de ciertas funciones. Esto se da principalmente en el área de contabilidad y el área de Logística, en donde se deben realizar funciones correspondientes al área de Recursos Humano.
- Misión y visión erróneamente elaboradas.
- Deficiencia en la comprobación del cumplimiento de los valores de la empresa. La ausencia del área de Recursos Humanos no permite una

eficiente comprobación del cumplimiento de los valores que se promueven en la empresa.

- Inconsistencias en la nomenclatura usada para definir la estructura del organigrama. En el organigrama actual de Mudanzas Mundiales S.A. no se encuentra una nomenclatura uniforme para todas las áreas de la empresa ni para las áreas subordinadas de estas. Por lo que se pueden encontrar Gerencias y Departamentos en el mismo nivel.
- Ciertos valores importantes para cualquier empresa no están definidos. Si bien es cierto que existen valores definidos en la empresa, no se tienen contemplados otros valores importantes como el respeto, proactividad, y perseverancia.
- En ciertos momentos surge fatiga sobre el personal de contabilidad y logística pues estos llegan a tener sobrecarga de funciones ya que, además de cumplir con las funciones específicas de su puesto, deben también cumplir con las funciones de gestión del recurso humano.
- Bajo nivel de documentación de los procesos en la empresa. Para este problema en particular se puede mencionar que no se implementan herramientas como las fichas ocupacionales, las cuales son de utilidad si se desea conocer las funciones de cada puesto. La descripción de los puestos es de manera empírica.
- Existe sobrecarga de funciones para ciertos puestos de la empresa pues algunos de estos terminan realizando funciones ajenas a la naturaleza del cargo, consideramos que este problema es el de mayor relevancia y por el cual es necesario realizar un área de Recursos Humanos para la organización.

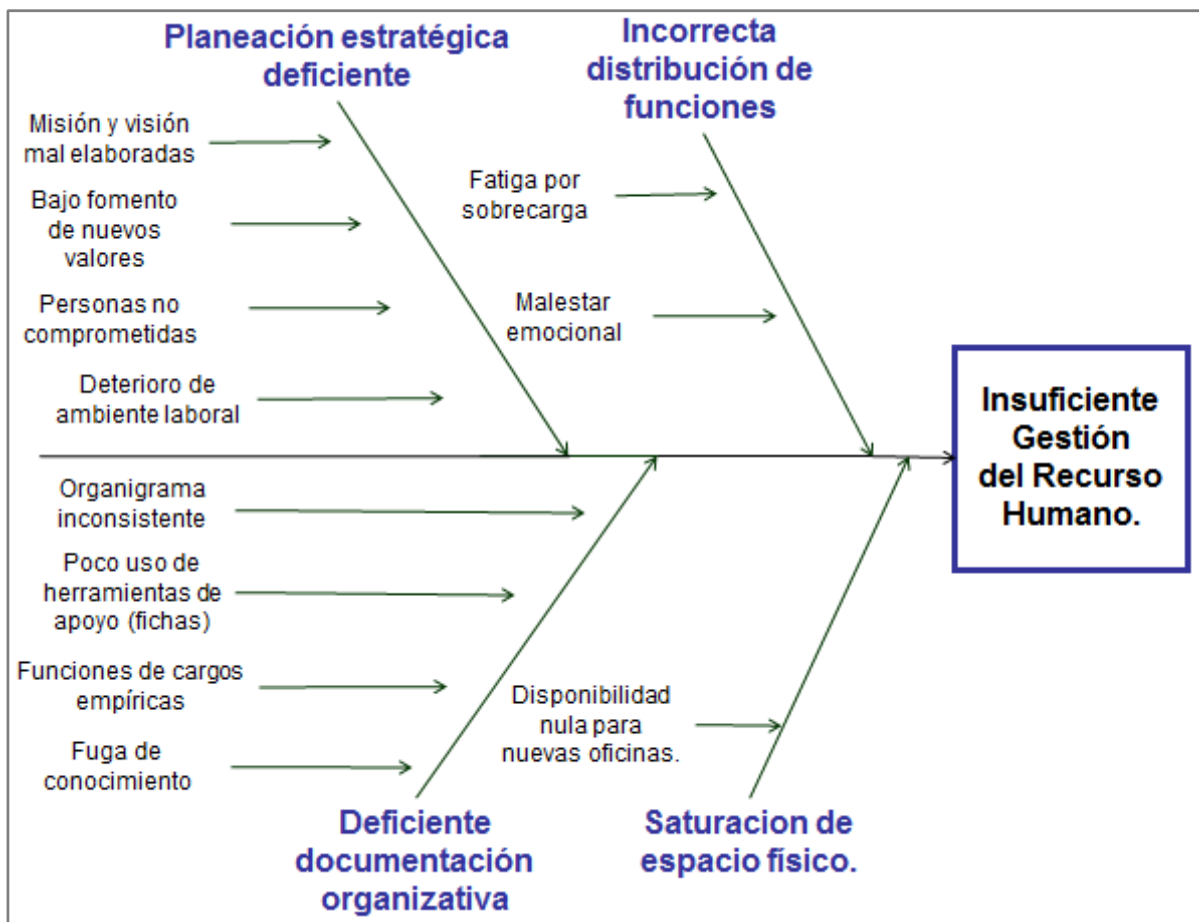
Cada uno de los problemas que se describieron anteriormente provienen de algo mayor y todos están orientados a la incorrecta gestión del recurso humano que actualmente se realiza en la empresa. De hecho, a como antes se mencionó, las funciones del Recurso Humano son llevadas a cabo por otras áreas que no tendrían que tener responsabilidades sobre el personal de la empresa sin

embargo se termina realizando de esta forma porque aún no se tiene establecida y organizada un área dedicada al Recurso Humano que pueda aislar estas responsabilidades de las demás áreas y que se encargue de garantizar que el personal cuente con condiciones óptimas para laborar.

### 1.5.2.1. Representación gráfica de la problemática.

Para poder representar gráficamente la problemática que actualmente posee la empresa con respecto al tema abordado en este documento se presenta el siguiente diagrama de Ishikawa<sup>2</sup> el cual permite visualizar cada problema:

Figura 1. Diagrama de Ishikawa de la situación actual de la empresa.



<sup>2</sup> Kaoru Ishikawa - 1915-1989

El diagrama de Ishikawa muestra una serie de categorías (Deficiente comprobación de valores de la empresa, Incorrecta distribución de funciones de algunos empleados y Deficiente documentación de los procesos en la empresa) que muestran las causas principales que se han podido determinar para la deficiente gestión del recurso humano en la empresa Mudanzas Mundiales S.A de Nicaragua.



## CAPITULO II. PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

### 2.1. Propuesta de mejora para los elementos de la planeación estratégica.

En el capítulo anterior se mencionó que la misión actual de la empresa no se encuentra formulada de la mejor manera por lo que se realiza una propuesta de mejora para dicho elemento la cual contempla los factores claves que la deben conformar. Los elementos propuestos de la planeación estratégica (incluyendo las mejoras consideradas) son los siguientes:

#### **Misión:**

*Somos una empresa dedicada a brindar servicios de embalaje, desembalaje y logística en general con énfasis en ofrecer soluciones innovadoras y personalizadas a nuestros clientes a través de una atención de la más alta calidad, basados en un conocimiento profundo del mercado, contando con un equipo humano calificado y motivado manteniendo siempre nuestra responsabilidad con nuestros colaboradores, nuestra comunidad y el ambiente.*

#### **Visión:**

*Ser reconocidos a nivel regional como la opción más completa, confiable y eficiente en servicios de logística personalizados y adaptados a las necesidades del mercado, manteniendo un servicio de la mejor calidad para con nuestros clientes.*

### **Valores:**

- Compromiso: La motivación y compromiso de nuestros colaboradores garantizan que nuestro servicio sea el mejor para el cliente y sus necesidades.
- Responsabilidad: Dar al cliente y a la comunidad nuestro servicio en tiempo, forma y obedeciendo cada detalle especificado garantiza la confianza necesaria en nuestros colaboradores y permite un ambiente agradable en nuestra relación con el entorno.
- Cumplimiento: Cumplir con nuestros estándares, metas y objetivos es pilar importante de nuestro día a día.
- Respeto: Ser abiertos y honestos pero actuando con integridad y siempre considerando la manera en que nuestras acciones afectan a nuestros semejantes tanto dentro como fuera de la empresa.
- Perseverancia: Actuar con firmeza y constancia en nuestro día a día.

## **2.2. Definición de procesos y funciones del área de recursos humanos.**

### **2.2.1. Procesos del área de Recursos Humanos y sus funciones.**

Es necesario definir los procesos realizados en la empresa de los cuales se encargará el área de Recursos Humanos para segmentar el trabajo que tendrá dicha área y aislarla de cualquier otra área cuya naturaleza no sea el personal.

En el capítulo anterior se realizó una descripción a grandes rasgos de los principales procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa en cuanto a la gestión de recursos humanos. Algunos de estos serán considerados dentro de los procesos que conformarán el área de Recursos Humanos sin embargo también se propondrán otros elementos que se consideran importantes en este ámbito.

Por lo tanto se proponen los siguientes procesos de los cuales se encargará el área de Recursos Humanos:

- Reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Capacitación o formación de personal.
- Evaluaciones del desempeño del personal.
- Descripción de puestos de trabajo.
- Sistema de compensación (salarios, comisiones, liquidación, otras).
- Otras gestiones (relaciones laborales, higiene y seguridad laboral, motivación y clima laboral, servicios sociales, otras).

#### **2.2.1.1. Reclutamiento, selección y contratación de personal.**

El área de Recursos Humanos deberá gestionar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal que se han descrito anteriormente. Cabe mencionar que actualmente estos procesos son realizados por el área de Contabilidad de la empresa. Se proponen ciertas mejoras para estos procesos las cuales se consideran necesarias.

Para el proceso de Reclutamiento se propone:

- Se genera una vacante en puesto determinado por alguna situación dada (un nuevo puesto se abre en la empresa, un despido o renuncia de algún trabajador, entre otras).
- Informar a lo interno de la empresa que una vacante se ha abierto (claramente no todos los colaboradores podrán optar al puesto debido a los requerimientos del mismo).
- Se publica un anuncio de dicha vacante en sitios de internet (generalmente Encuentra24 Nicaragua y Tecoloco).
- Se clasifican los curriculum recepcionados de acuerdo a la capacidad y nivel académico de cada uno de los aspirantes.

Para el proceso de Selección se propone:

- Una vez se tienen debidamente clasificados y filtrados los curriculum de los aspirantes, se procede a realizar la entrevista a cada uno. Esta entrevista será estructurada pues servirá para realizar un segundo filtro. La entrevista la realiza el jefe del área de la que proviene la vacante junto con el personal del área de Recursos Humanos.
- Cada entrevistado procede a llenar un formato de Solicitud de Empleo el cual es un documento propio de la organización usado para llevar un mejor control en el proceso de selección.
- Si existe un candidato del reclutamiento interno entonces elegirlo y también elegir uno del reclutamiento externo (no es obligado que se tenga que escoger un candidato de cada uno de los reclutamientos pero se propone que también se tome en cuenta al personal actual de la empresa en caso de que exista uno que pueda cubrir la vacante).
- Selección del candidato adecuado tomando como base su curriculum y la entrevista que se le realizó. Si no existe candidato del reclutamiento interno se selecciona de entre los candidatos externos. Esta decisión la toma el Jefe del área de la que proviene la vacante, el responsable del área de Recursos Humanos y el Gerente General de la empresa tendrá la última palabra.

Para el proceso de Contratación se propone:

- Se procede a realizar el debido contrato de trabajo para un nuevo colaborador de la empresa.
- El colaborador firma un convenio de confidencialidad el cual forma parte, como anexo, del contrato de trabajo.

- Se realiza el ingreso del nuevo trabajador al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (mediante la plataforma web del INSS<sup>3</sup>).
- Se llenan los formatos correspondientes del seguro de vida para el nuevo trabajador.
- Se llenan los formatos correspondientes para la cuenta BAC para el pago de planilla.
- Introducción al nuevo trabajador de manera general al reglamento interno de la empresa.

#### **2.2.1.1.1. Subprocesos de Reclutamiento, Selección y Contratación:**

- Definición del perfil profesional de la vacante.
- Reclutamiento de los candidatos.
- Selección del personal (con apoyo del departamento del cual proviene la vacante y de la gerencia).
- Gestionar contrato del nuevo personal (nuevo contrato, modificar contrato, anular contrato).
- Inserción del nuevo personal a la empresa.
- Gestión de períodos de prueba.

#### **2.2.1.2. Capacitación de personal.**

Se deberán realizar calendarios de capacitaciones dependiendo de las distintas áreas, asimismo el área de Recursos Humanos deberá planificar y encargarse de todos los tipos de capacitaciones que se brindan en la empresa, ya sean capacitaciones de Microsoft Excel avanzado, capacitaciones en idiomas, capacitaciones de primeros auxilios, capacitaciones sobre higiene laboral y futuras capacitaciones en caso de ser necesario por el área de Recursos Humanos o la gerencia de la empresa.

---

<sup>3</sup> Plataforma web del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social: <https://web.inss.gob.ni/sie/>

#### **2.2.1.2.1 Subprocesos de Capacitación de personal:**

- Análisis de necesidades de capacitación.
- Diseño de programa de capacitación (incluye planeación de calendario de capacitaciones en las distintas áreas).
- Desarrollo e implementación de capacitación.
- Evaluación de la capacitación.

#### **2.2.1.3 Evaluaciones del desempeño del personal.**

Anteriormente se mencionó que en el Reglamento Interno de la empresa existe un punto en el que se habla acerca de las evaluaciones y se indica que se deben realizar una vez al año, con el área Recursos Humanos se impulsarán las evaluaciones de desempeño para tener una imagen más clara de las habilidades de los colaboradores y poder tomar decisiones en pro de la empresa y estos.

En la propuesta que se realiza en el presente documento **no se determinarán ni se crearán los estándares de desempeño, el análisis de los resultados ni los planes de acción correspondientes al proceso de Evaluación al desempeño**, sin embargo, estos aspectos se mencionan y se toman en cuenta para que en un futuro el Jefe del Área de Recursos Humanos junto con la Gerencia y otros colaboradores puedan realizar la definición de estos elementos.

##### **2.2.1.3.1. Subprocesos de Evaluación al desempeño:**

- Gestión de los estándares de desempeño por medio de parámetros medibles.
- Aplicación de los sistemas de evaluación y procesamiento de la información.
- Análisis de resultados de las evaluaciones (con apoyo del responsable del área a evaluar y la gerencia).
- Definición y desarrollo de planes de acción en función de los resultados de las evaluaciones.

#### **2.2.1.4. Descripción de cargos.**

El área de Recursos Humanos que se propone en este documento también se encargará de realizar una documentación exhaustiva de cada uno de los cargos que actualmente existen dentro de la empresa, desde el nombre de cada cargo, su descripción, propósito, requisitos técnicos e intelectuales de los mismos, entre otros aspectos.

La descripción de cargos es importante pues permite a la empresa llevar un mayor control y además facilita otros procesos de recursos humanos tales como reclutamiento, selección y contratación de personal pues es mucho más simple identificar el perfil de la persona que se necesita para alguna vacante.

Recursos Humanos eventualmente se encargará de documentar los cargos que en el futuro surjan en base a alguna necesidad de la empresa.

##### **2.2.1.4.1. Subprocesos de Descripción de cargos:**

- Diagnóstico y análisis de los cargos actuales de la organización.
- Definición del perfil profesional de los cargos.
- Descripción de cargos (incluye nombre, propósito, perfil, etc.).
- Documentación de los cargos.

#### **2.2.1.5. Sistema de compensación.**

El área de Recursos Humanos deberá encargarse de elaborar las respectivas planillas mensuales para el pago de salarios de los empleados. La planilla se debe realizar con la moneda dólar y la tasa de cambio del BAC del día 12 de cada mes. El sistema de compensación implica todo lo relacionado con horas extras, viáticos, liquidaciones, seguro social, todo esto regido bajo las leyes de la república.

#### **2.2.1.5.1. Liquidación de personal.**

El área de Recursos Humanos deberá gestionar todo lo relacionado con la liquidación de personal, se deben tomar en cuenta las razones de la salida de la persona, realizar los trámites necesarios y realizar los cálculos de indemnización de acuerdo a lo establecido en el código del trabajo.

Es importante tener en cuenta y documentar las razones de la salida de los ex colaboradores, esto con el objetivo de tener un historial y poder determinar en caso de ser necesaria una posible causa, ante cualquier aumento de rotación de personal.

#### **2.2.1.5.2. Gestión de permisos y vacaciones.**

Para cualquier situación en la que alguno de los colaboradores de la empresa necesite solicitud de permisos para ausentarse, estos trámites se realizarán a través del área de Recursos Humanos. Actualmente no existe un personal definido para estas gestiones sin embargo es una tarea que corresponde a Recursos Humanos. Además de permisos para absentismo, solicitudes y trámites de vacaciones del personal también serán gestionadas por el área de Recursos Humanos.

#### **2.2.1.5.3. Subprocesos de Sistema de compensación:**

- Gestión de planilla (cálculo de nómina de salarios, cálculo de vacaciones, horas extras, entre otros).
- Gestión de trámites de pago de seguro social y otras prestaciones.
- Trámite de suspensiones y despido de trabajadores.
- Gestión de liquidación del personal.
- Documentación de factores de suspensión o despido de empleados.
- Procesamiento de solicitudes de absentismo y vacaciones.



## **2.2.1.6. Otras gestiones.**

### **2.2.1.6.1. Relaciones laborales.**

En cualquier organización es fundamental una relación laboral excelente entre todos los colaboradores, es por eso que el área de Recursos humanos debe fomentar las buenas relaciones laborales y crear un ambiente ameno a favor del cumplimiento de las metas de la empresa.

Si existe un problema laboral, el área de Recursos Humanos tendrá un papel fundamental en la resolución de estos, tomando las mejores decisiones para la mejora de los equipos de trabajos.

### **2.2.1.6.2. Gestión de la higiene y seguridad.**

En la organización existe una excelente organización y control de la higiene y seguridad, pues cuentan con la aprobación del MITRAB y La Dirección General de Bomberos. Con un área de Recursos Humanos en la empresa, esta deberá desempeñar las tareas correspondientes para mantener el buen nivel que se encuentra actualmente e incluso mejorarlo.

Uno de los elementos a considerar son también las capacitaciones en concepto de seguridad laboral que recibe cierto personal las cuales forman parte de la higiene y seguridad laboral.

Será también asignación del área de Recursos Humanos mantener en buen estado la señalización actual de la empresa y gestionar cualquier nueva señalización que se necesite en la organización.

### **2.2.1.6.3. Adquisición y gestión de uniformes.**

La adquisición y administración de los uniformes pasará de estar en el área de Contabilidad hacia el área de Recursos Humanos, de esta manera se tendrá mejor segmentado este proceso pues es incorrecto que Contabilidad se encargue de realizarlo pues es una asignación ajena a la naturaleza de esta área.

Se debe mencionar que uniformes comprende: vestimenta de cierto personal de la empresa y equipos de seguridad para el personal de operaciones (fajones torácicos ergonómicos, guantes, cascos y botas).

#### **2.2.1.6.4. Atención de sugerencias, quejas y otras inquietudes.**

El área de Recursos Humanos tendrá la capacidad y la obligación para recibir comentarios acerca de sugerencias, quejas o cualquier tema que inquiete a los colaboradores. El área de Recursos Humanos deberá crear un gran lazo de comunicación para mantener y fomentar un buen clima entre las personas.

Si bien es cierto que actualmente se permite a los trabajadores expresar sus comentarios, un área dedicada a atender las solicitudes es más efectiva y permitirá al área de Contabilidad bajar la carga de trabajo por el cumplimiento de tareas que no son naturales en un área como esta.

#### **2.2.1.6.5. Subprocesos de Otras gestiones:**

- Diagnóstico del clima laboral de la empresa (usando herramientas como encuestas, formularios, entrevistas, otras).
- Planeación y desarrollo de actividades interpersonales (en pro de las buenas relaciones laborales y la motivación del personal, estas actividades podrían ser extra laborales o en horas de trabajo).
- Gestión y manejo de conflictos entre colaboradores.
- Gestión de la señalización en la empresa.
- Gestión de la distribución de espacios de trabajo.
- Gestión de la seguridad laboral dentro de la empresa.
- Gestión de uniformes y equipos de seguridad laboral (adquisición, asignación y seguimiento).
- Procesamiento de sugerencias, quejas y otras inquietudes.

## **2.3. Definición de los cargos del área de Recursos Humanos.**

### **2.3.1. Definición de cargos.**

Una vez conocidos y definidos los procesos que se realizan en la organización junto con las funciones que conllevan cada uno de estos, es posible también definir los cargos necesarios para conformar el área de Recursos Humanos.

Para la definición de los cargos que conformarán el área de Recursos Humanos que se está proponiendo se toman en cuenta los siguientes factores:

- Procesos y funciones esporádicas: existen procesos y funciones que la empresa no realiza de manera cotidiana por lo que no será necesario proponer un cargo que desarrolle por ejemplo únicamente tareas de Capacitación pues este proceso, entre otros, no se realiza con tanta frecuencia (otros ejemplos son reclutamiento, selección, contratación, compra de uniformes, entre otros).
- Cantidad actual de cargos: existe un total de 20 cargos en toda la empresa, por lo tanto proponer más de dos cargos para la nueva área de Recursos Humanos no se considera adecuado, además se toma en cuenta que las demás áreas de la empresa no cuentan con más de 3 cargos (a excepción del área de Operaciones que es donde más se concentra el personal).
- Presupuesto disponible para el Área de Recursos Humanos: si no se cuenta con los recursos suficientes el espacio físico disponible en la empresa puede ser un gran inconveniente a tomar en cuenta.
- La propuesta del presente documento está considerando las necesidades actuales de Mudanzas Mundiales S.A., es decir, se trata de proponer algo que la empresa adopte sin mayores inconvenientes en la actualidad y que por supuesto le beneficie en sus gestiones. Se considera que proponer un área de Recursos Humanos sobrepoblada no beneficiaría a la empresa.

- En caso de que el área de Recursos Humanos la conformen más cargos de los propuestos implicaría contratar a una cantidad mayor de personal externo de la empresa, dicho personal tendría que ser capacitado para poder desempeñar sus funciones y además tendría que adaptarse al estilo de trabajo de Mudanzas Mundiales S.A.. Para los dos cargos que se proponen se podría realizar una pequeña asesoría de parte de las personas que actualmente realizan las tareas de Recursos Humanos en la empresa y al ser únicamente dos personas esto debería ser de cierta manera más sencillo.

Los aspectos anteriores son la base para proponer los siguientes cargos para el área de Recursos Humanos:

- Jefe de Recursos Humanos.
- Asistente de Recursos Humanos.

A continuación se presenta una descripción breve de cada uno de los cargos:

Jefe de Recursos Humanos:

El Jefe de Recursos Humanos es el encargado de proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado para lograr alcanzar los objetivos de la institución a través del uso de herramientas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes. Es participante activo de la elaboración de políticas administrativas de la empresa y su implementación.

### Asistente de Recursos Humanos:

El Asistente de Recursos Humanos es el encargado de colaborar y apoyar directamente al Jefe de Recursos Humanos, de asegurar un recurso humano de alta calidad de acuerdo a lo que demande la institución mediante procesos de selección de personal que cumplan con los requerimientos vigentes, de mantener un recurso humano motivado a través de técnicas de desarrollo de clima laboral asegurando la estabilidad laboral. Es el contacto directo que tienen los demás colaboradores de la empresa para aclarar y resolver conflictos y de esta forma garantizar un ambiente agradable para todos los colaboradores por igual.

### **2.3.2. Asignación de funciones a los cargos del área de Recursos Humanos.**

El cargo que, por su propia naturaleza, tiene asignadas las funciones de mayor relevancia en cuanto al recurso humano (y que conllevan mayor responsabilidad) será el Jefe de Recursos Humanos, pues este es el que toma las principales decisiones de gestión del recurso humano y además está en contacto directo con la gerencia de la empresa y los demás jefes de área.

El Asistente de Recursos Humanos apoya directamente al Jefe de Recursos Humanos con el desempeño de las funciones del área, estas las lleva a cabo normalmente durante su jornada laboral.

Existen funciones que deberán ser realizadas de manera compartida entre ambos cargos y que en ocasiones tendrán que desempeñarse con el esfuerzo de los dos cargos. Podrá presentarse el escenario de que ambos puestos estén, al mismo tiempo, trabajando sobre la misma función, sin embargo también se podría tener el escenario de que por alguna circunstancia alguno de los dos puestos no pueda desempeñar esta función, en dicho caso la contraparte que si está disponible en ese momento será quien perfectamente la realice.

Otro escenario que podría presentarse es que se necesite de algún cargo de otra área para poder desempeñar alguna función, por ejemplo para la función **Definición del perfil profesional de la vacante** quizá se necesite aprobación del jefe del área de la cual proviene la vacante, en dicho caso se realizará la aprobación con el cargo que sea necesario sin embargo la función se sigue considerando propia del área de Recursos Humano y se asignará a los cargos de la misma.

En la siguiente tabla se asigna a cada uno de los cargos los respectivos subprocesos de los cuales se harán responsables. Además se detalla si el cargo tendrá algún otro cargo de apoyo en cuanto al desempeño de dicho subproceso.

**Tabla 1. Asignación de subprocesos a los cargos del área de Recursos Humanos.**

CARGO	SUBPROCESOS	CARGO DE APOYO
Jefe de Recursos Humanos	Definición del perfil profesional de la vacante.	Jefe del área del cual proviene la vacante.
	Reclutamiento de los candidatos.	Ninguno.
	Selección del personal.	Jefe del área del cual proviene la vacante y Gerente General.
	Gestionar contrato del nuevo personal	Ninguno.
	Análisis de necesidades de capacitación.	Jefes de área.
	Diseño de programa de capacitación.	Jefe de área a capacitar.
	Desarrollo e	Ninguno.

	implementación de capacitación.	
	Evaluación de la capacitación.	Jefe de área a capacitar.
	Gestión de los estándares de desempeño por medio de parámetros medibles.	Gerente General.
	Aplicación de los sistemas de evaluación y procesamiento de la información.	Jefe de área a evaluar.
	Análisis de resultados de las evaluaciones.	Ninguno.
	Definición y desarrollo de planes de acción en función de los resultados de las evaluaciones.	Jefe de área a evaluar y Gerente General.
	Diagnóstico y análisis de los cargos actuales de la organización.	Jefes de área.
	Definición del perfil profesional de los cargos.	Jefes de área.
	Gestión de planilla.	Personal de Contabilidad.
	Trámite de suspensiones y despido de trabajadores.	Ninguno.
	Diagnóstico del clima	Jefes de área.

	laboral de la empresa.	
	Gestión de la señalización en la empresa.	Ninguno.
	Gestión de la distribución de espacios de trabajo.	Ninguno.
	Gestión de la seguridad laboral dentro de la empresa	Ninguno.
Asistente de Recursos Humanos	Reclutamiento de los candidatos.	Ninguno.
	Gestionar contrato del nuevo personal	Ninguno.
	Inserción del nuevo personal a la empresa.	Ninguno.
	Gestión de periodos de prueba.	Jefe del área del cual proviene la vacante.
	Análisis de necesidades de capacitación.	Jefes de área.
	Desarrollo e implementación de capacitación.	Ninguno.
	Evaluación de la capacitación.	Jefe de área a capacitar.
	Definición y desarrollo de planes de acción en función de los resultados de las evaluaciones.	Jefe de área a evaluar y Gerente General.



	Definición del perfil profesional de los cargos.	Jefes de área.
	Descripción de cargos.	Ninguno.
	Documentación de los cargos.	Ninguno.
	Gestión de planilla.	Personal de Contabilidad.
	Gestión de trámites de pago de seguro social y otras prestaciones.	Ninguno
	Gestión de liquidación del personal.	Ninguno
	Documentación de factores de suspensión o despido de empleados.	Ninguno
	Procesamiento de solicitudes de absentismo y vacaciones.	Ninguno.
	Planeación y desarrollo de actividades interpersonales.	Ninguno.
	Gestión y manejo de conflictos entre colaboradores.	Ninguno.
	Gestión de uniformes y equipos de seguridad laboral.	Ninguno.
	Procesamiento de	Ninguno.

	sugerencias, quejas y otras inquietudes.	
--	--	--

De los subprocesos que se presentaron anteriormente podemos extraer las funciones específicas que cada uno de los cargos del área de Recursos Humanos desempeñará. Posteriormente en este documento (acápite 2.5) se presentan las funciones de cada cargo en sus respectivas fichas ocupacionales.

#### **2.4. Diseño de la estructura organizativa del área de Recursos Humanos y su inclusión en el organigrama actual.**

El organigrama actual de la empresa (ver Capítulo I, acápite 1.4), que en el presente año fue reestructurado, no tiene una nomenclatura clara para sus principales áreas. Por ejemplo, *Área de Operaciones* se considera que es más adecuado que simplemente *Operaciones*; o *Área de Relocation* mejor que *Relocation*. Si se observa detenidamente el organigrama podemos encontrar inconsistencia en la nomenclatura del mismo como: Relocation, Gerencia de tráfico, Gerencia de logística, Departamento de ventas y Operaciones, estando todas estas a un mismo nivel.

La propuesta para mejora del organigrama contempla que sería adecuado renombrar:

- Relocation por: Área de Relocation.
- Gerencia de tráfico por: Área de tráfico.
- Gerencia de logística por: Área de logística.
- Operaciones por: Área de operaciones.

Asimismo se considera que el organigrama actual de Mudanzas Mundiales S.A de Nicaragua está erróneamente elaborado debido a que se hace una combinación de tipos de organigrama por áreas y por cargos, esto porque en el segundo nivel del mismo para los elementos se usa una notación por áreas y no por cargos a como está establecido en el resto de los elementos presentes.

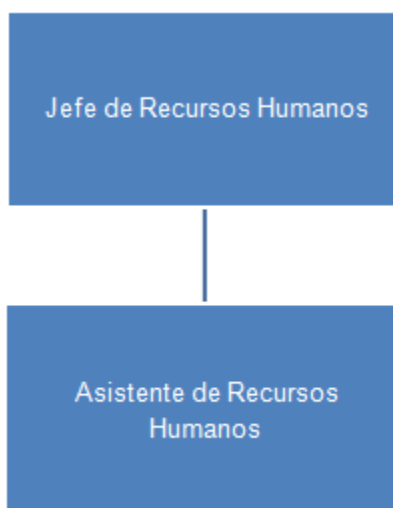
Siguiendo con las propuestas de mejoras se propone un organigrama que use una nomenclatura a base de cargos.

La estructura organizativa del área de Recursos Humanos que se propone, debe estar construida de tal manera que su inclusión en el organigrama actual de la empresa no represente un reto mayor, sino que se acople de manera simple y que encaje bien con la estructura actual.

#### **2.4.1. Estructura organizativa del área de Recursos Humanos.**

En el siguiente gráfico se muestra la estructura del área de Recursos Humanos propuesta:

**Figura 2. Estructura del área de Recursos Humanos.**



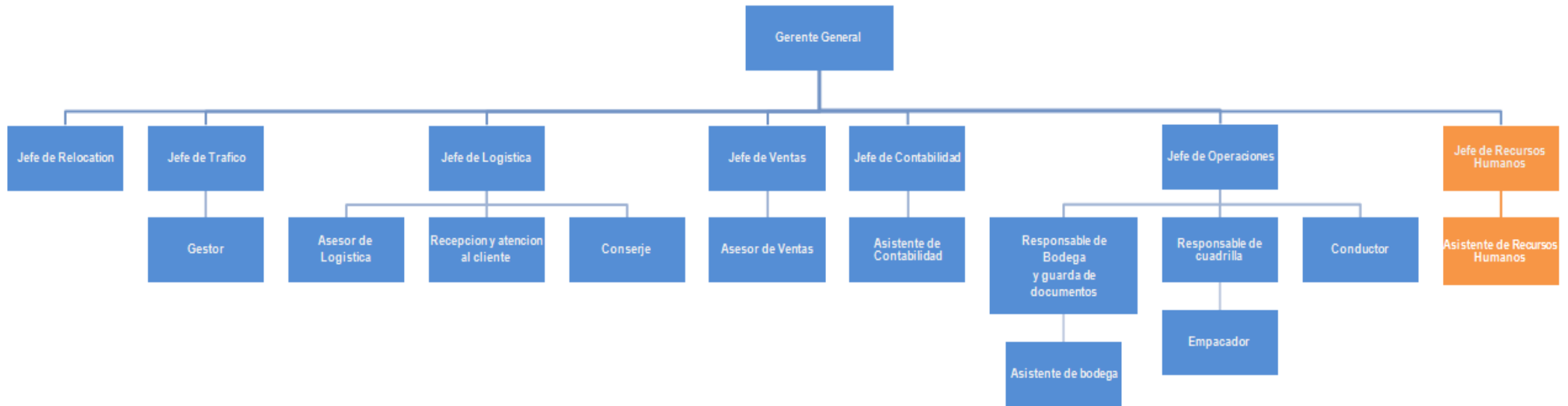
La estructura del Área de Recursos Humanos muestra el nombre de los cargos propuestos: *Jefe de Recursos Humanos* y *Asistente de Recursos Humanos*.

La inclusión de solamente dos cargos al organigrama actual asegura una cantidad baja de presupuesto y también ofrece la posibilidad de realizar una mejor distribución de los puestos actuales con el propósito de obtener espacio e incorporar de una forma más simple al nuevo personal.

#### **2.4.2. Inclusión del área de Recursos Humanos en el organigrama de la empresa.**

Se diseñará un organigrama tomando como base el actual e incorporando las propuestas de mejora mencionadas anteriormente, debido a que se considera que es más adecuado y consistente. También se incorpora la nueva área de Recursos Humanos que se propone en el presente documento. El nuevo diseño del organigrama es a como se muestra a continuación:

**Figura 3. Propuesta de mejoras para el organigrama actual de la empresa e inclusión del área de Recursos Humanos.**



Se puede observar que los cargos del área de Recursos Humanos (en color naranja en el diagrama anterior) fueron incluidos al organigrama de la empresa en el segundo nivel de jerarquía, pues es donde se encuentran los demás cargos (todas dependen de Gerente General). Cabe señalar que el organigrama propuesto con la inclusión del área de Recursos Humanos está estructurado en base a cargos para garantizar mayor consistencia y estandarizar este diagrama funcional de la empresa.

## **2.5. Fichas ocupacionales de los cargos propuestos para el área de Recursos Humanos.**

Una vez se tienen los cargos y la estructura que tendrá el área de Recursos Humanos de la empresa es importante también realizar la respectiva documentación de estos cargos pues esta será la base que posiblemente esta área utilice para realizar la documentación de los demás cargos de la organización.

Esta documentación se realizará a través de un formato de ficha ocupacional que también se presenta a modo de propuesta para la empresa. En este formato de ficha ocupacional se cubren los aspectos más fundamentales para describir y documentar un puesto de trabajo, entre estos tenemos:

- Nombre de cargo.
- Dependencia organizativa del cargo.
- Propósito del cargo.
- Funciones que desempeña el cargo.
- Perfil del puesto.
- Entre otros.

En el **Anexo III** se pueden apreciar las fichas ocupacionales para los cargos propuestos para el área de Recursos Humanos de la empresa.

## CONCLUSIONES

- Mediante la realización del diagnóstico es posible concluir que en la empresa Mudanzas Mundiales S.A. de Nicaragua no existe un área dedicada al Recurso Humano, sin embargo, si se realizan distintos procesos, actividades, funciones y tareas correspondientes a la gestión del mismo. Dichas funciones son ejecutadas por el personal de Contabilidad y Logística de la empresa lo que en ciertos momentos ocasiona sobrecarga laboral sobre algunos colaboradores.
- Tomando como insumo el análisis de la situación actual de Mudanzas Mundiales S.A. en cuanto a la gestión de su Recurso Humano fue posible definir los distintos procesos que intervienen en la empresa y sus funciones al momento de gestionar dicho ámbito, los cuales serán desempeñados por los cargos que también se lograron establecer para conformar el Área propuesta.
- Se ha diseñado la estructura organizativa para el área de Recursos Humanos de la empresa y también fue posible incluir dicha área en la estructura funcional con que ya cuenta la organización. Es importante mencionar que para la inclusión del Área de Recursos Humanos en la estructura actual de la empresa primero se realizaron mejoras en cuanto al diseño y nomenclatura del organigrama actual para fortalecer la consistencia del mismo.
- Se realizaron mejoras en la documentación de la gestión del Recurso Humano haciendo uso de fichas ocupacionales. Las fichas describen los propósitos de los cargos del área de Recursos Humanos, funciones, habilidades necesarias, relaciones con otras áreas, entre otros aspectos, además estas fichas pueden servir de base para futuras documentaciones de otros cargos en la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Dado que se considera que el organigrama actual de Mudanzas Mundiales S.A. de Nicaragua es inconsistente en cuanto a diseño y estructuración, se recomienda a la empresa adoptar las mejoras propuestas en este documento para el organigrama actual puesto que se tendrá una mejor comprensión en cuanto a la visualización del mismo y además se obtendrá una mayor consistencia en la estructura.
- Se recomienda una reorganización de las oficinas de la empresa que dé como resultado la disponibilidad de espacio para incorporar el nuevo personal del Área de Recursos Humanos, esto con el objetivo de no incursionar en gastos adicionales para establecer dicha área.
- Si la implementación de la recomendación anterior no es posible, una alternativa es la construcción de un espacio físico para la creación del Área de Recursos Humanos, debido a que la empresa no cuenta con espacio disponible para la inclusión del personal.



## BIBLIOGRAFÍA

- BBVA. (Enero de 2014). *bbvacontuempresa.es*. Recuperado el Agosto de 2014, de *bbvacontuempresa.es*: <http://www.bbvacontuempresa.es/recursos-humanos/la-importancia-las-estrategias-competitivas-la-empresa>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos 5ta Edición*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- definicion.mx. (s.f.). *Definición de Puesto de trabajo*. Recuperado el Octubre de 2014, de *definicion.mx*: <http://definicion.mx/puesto-de-trabajo/>
- Espinosa, R. (Octubre de 2012). *robertoespinosa.es*. Recuperado el 2014 de Septiembre, de *robertoespinosa.es*: <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Fundación Wikimedia, Inc. (Octubre de 2014). *Diagrama de Ishikawa*. Recuperado el Octubre de 2014, de *es.wikipedia.org*: [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa)
- Fundación Wikimedia, Inc. (Septiembre de 2014). *Kaoru Ishikawa*. Recuperado el Octubre de 2014, de *es.wikipedia.org*: [http://es.wikipedia.org/wiki/Kaoru\\_Ishikawa](http://es.wikipedia.org/wiki/Kaoru_Ishikawa)
- Fundación Wikimedia, Inc. (Junio de 2014). *Perfil de puesto*. Recuperado el Octubre de 2014, de *es.wikipedia.org*: [http://es.wikipedia.org/wiki/Perfil\\_de\\_puesto](http://es.wikipedia.org/wiki/Perfil_de_puesto)
- Meltom Technologies . (Abril de 2014). *degerencia.com*. Recuperado el Octubre de 2014, de *degerencia.com*: [http://www.degerencia.com/articulo/como\\_identificar\\_las\\_funciones\\_de\\_los\\_puestos](http://www.degerencia.com/articulo/como_identificar_las_funciones_de_los_puestos)
- Monografias.com S.A. (Octubre de 2012). *monografias.com*. Recuperado el Septiembre de 2014, de Seguridad e higiene laboral: <http://www.monografias.com/trabajos28/seguridad-laboral/seguridad-laboral.shtml>

## ANEXOS

### Anexo I. Entrevista al personal de Contabilidad.



**Universidad Nacional de Ingeniería**  
**Facultad de Ciencias y Sistemas**  
**Ingeniería de Sistemas**

#### **Entrevista dirigida al Contador General y a la Asistente de Contabilidad de la empresa Mudanzas Mundiales S.A.**

**Objetivo de la entrevista:** Conocer aspectos generales de la administración del Recurso Humano dentro de la empresa Mudanzas Mundiales S.A. que sirvan de base para la realización del diagnóstico de Recursos Humanos.

1. ¿En la empresa cuentan con un área de RRHH?
2. ¿Cuál es la cantidad exacta de trabajadores que posee la empresa en la actualidad?
3. ¿Qué tipo de beneficios poseen los trabajadores de la empresa? Vacaciones, INSS, etc.
4. ¿Quién gestiona el recurso humano de la empresa?
5. ¿Puede mencionar las funciones o tareas que realizan estas áreas o personas?
6. ¿Existe una persona destinada a atender las solicitudes o inquietudes de los empleados?
7. ¿Se realiza reclutamiento de nuevo personal para la empresa? ¿Cómo se realiza? ¿Cada cuánto se realiza?
8. ¿Cómo se selecciona al nuevo personal de la empresa? ¿Existen pautas establecidas que condicionan este proceso?

9. Al momento de contratar a un colaborador nuevo, ¿cuáles son los pasos que normalmente se siguen?
10. ¿Cómo evalúa la empresa a sus colaboradores? ¿Existen pautas establecidas? ¿Cada cuánto se realizan estas evaluaciones?
11. ¿Existen planes de capacitación para los trabajadores? Si los hay, ¿qué tipo de capacitaciones se realizan y cada cuánto se hacen?
12. ¿Quién se encarga de realizar la nómina de salarios? ¿Cada cuánto se realiza?
13. ¿Qué tipos de salarios se toman en cuenta dentro de la empresa?
14. ¿Cuenta la empresa con un plan de incentivos para los trabajadores?
15. ¿Existen fichas ocupacionales en la empresa?
16. ¿Cuenta la empresa con un colaborador que se encargue de realizar la definición de los demás puestos? Es decir, un colaborador que detalle aspectos básicos de cada puesto tales como: propósito, funciones, encargado del puesto, entre otras.
17. ¿Hay una persona responsable de garantizar las medidas de seguridad en la empresa?
18. ¿Existe un colaborador que se encargue de garantizar las condiciones ambientales adecuadas para el desempeño de las funciones de cada puesto?
19. ¿Cómo se realizó el proceso de señalización de la empresa? ¿Qué aspectos se tomaron en cuenta? ¿Quién se encargó de los trámites necesarios?
20. ¿Cómo piensa que se puede mejorar la gestión del recurso humano en la empresa?

## **Anexo II. Observación directa en Mudanzas Mundiales S.A.**

**Objetivo de la observación:** Validar información relevante dentro de la empresa referente a la administración del Recurso Humano y el comportamiento general de cierto personal y su interrelación con los demás colaboradores.

### **Puntos clave a observar:**

- Instalaciones de la empresa.
- Personal del área de Contabilidad
- Personal en general de la empresa.

### **Objetivos Específicos de la observación:**

- Validar la existencia dentro de la empresa de elementos tales como señalización, seguridad laboral, entre otros.
- Determinar la relación que existe entre las personas que gestionan las funciones de Recurso Humano y los demás colaboradores de la empresa.
- Determinar la existencia de un ambiente laboral idóneo debido a la gestión del recurso humano en Mudanzas Mundiales S.A.
- Determinar qué relación existe, en base al comportamiento individual, entre los colaboradores de la empresa.

### Anexo III. Fichas ocupacionales de los cargos del área de Recursos Humanos.

 <p>GRUPO mudanzas mundiales El mundo a su servicio</p>		<b>Mudanzas Mundiales S.A. de Nicaragua</b> <b>Ficha Ocupacional</b>	
<b>Versión:</b> 1.0 <b>Código:</b> 1.7 <b>Fecha:</b> 10/12/2014	<b>Generado por:</b> <b>Jefe de Recursos Humanos</b>		<b>Aprobado por:</b> <b>Gerente General</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO DE TRABAJO</b>			
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Dependencia Organizativa</b>		Área de Recursos Humanos	
<b>Nombre del Cargo</b>		Jefe de Recursos Humanos	
<b>Cargo Superior Inmediato</b>		Gerente General	
<b>Ubicación Física del cargo</b>		Oficinas del Área de Recursos Humanos	
<b>Cargos Subordinados</b>		Asistente de Recursos Humanos.	
<b>II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO</b>			
<p>El Jefe de Recursos Humanos es el encargado de proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado para lograr alcanzar los objetivos de la institución a través del uso de herramientas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes. Es participante activo de la elaboración de políticas administrativas de la empresa y su implementación.</p>			
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición del perfil profesional de nuevas vacantes en las empresas necesarias para el proceso de reclutamiento.</li> <li>2. Planificación y desarrollo de procesos de reclutamiento, selección y contratación de nuevo personal para la empresa garantizando colaboradores altamente calificados y con actitudes competitivas.</li> <li>3. Introducción e inserción del nuevo personal a la empresa y gestión de documentos para el pago de planilla (documentos bancarios para tarjetas de débito, seguro de vida, entre</li> </ol>			

otros.).

4. Diseño, implementación y evaluación de planes de capacitación de personal que asegure la adopción de nuevos conocimientos necesarios garantizando mejoras en el desempeño de las funciones de los colaboradores.
5. Gestión de estándares de desempeño, aplicación evaluaciones y análisis de la información de los sistemas de evaluación.
6. Análisis de resultados de las evaluaciones al desempeño de los colaboradores necesarios para definir futuros planes de acción en función a los resultados obtenidos.
7. Diagnóstico, análisis, definición y documentación de los cargos de la empresa creando registros históricos documentados como base para otros procesos.
8. Implementación de sistemas de evaluación al desempeño de los colaboradores y procesamiento de resultados.
9. Gestión del sistema de compensación de la empresa con apoyo del personal del área de Contabilidad.
10. Manejo de suspensiones, despido y liquidación de personal.
11. Gestión de la higiene y seguridad de la empresa (señalización, uniformes y equipo de seguridad).
12. Gestión de la distribución de los espacios de trabajos.
13. Cualquier otra función asignada por el superior inmediato de acuerdo con la naturaleza del cargo.

#### IV. PERFIL REQUERIDO

<b>Formación Básica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciado (a) en Administración de Empresas.</li> <li>- Licenciado(a) en Psicología con estudios de Administración de Empresas.</li> </ul>
<b>Experiencia previa laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mínimo tres años de experiencia en cargo similares.</li> </ul>
<b>Conocimiento requeridos Fundamentales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del talento humano.</li> <li>- Contabilidad intermedia.</li> <li>- Reglamentos y leyes laborales del país.</li> <li>- Computación y manejo de paquetes de ofimática.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de equipos de trabajo.</li> <li>- Inglés avanzado.</li> </ul>																								
<b>Conocimientos y Capacidades Deseables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactividad.</li> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Resolución de conflictos.</li> <li>- Capacidad de planeación.</li> <li>- Toma de decisiones claves.</li> <li>- Compromiso con la empresa y sus colaboradores.</li> </ul>																								
<b>Tiempo de capacitación previa para el desarrollo del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinta a sesenta días en el puesto.</li> </ul>																								
<b>V. COMPETENCIAS</b>																									
<b>Relaciones con otros cargos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente General.</li> <li>- Asistente de Recursos Humanos.</li> <li>- Personal de Contabilidad.</li> <li>- Jefes de área de la empresa.</li> </ul>																								
<b>Relaciones externas a la empresa (Organizaciones/Instituciones /Personas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ninguna.</li> </ul>																								
<b>VI. ERGONOMÍA DEL PUESTO DE TRABAJO</b>																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">POSTURAS EN EL PUESTO DE TRABAJO</th> <th colspan="2">ESFUERZOS EN EL PUESTO DE TRABAJO</th> <th colspan="2">CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO DE TRABAJO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De pie</td> <td>Esporádicamente</td> <td>Visual</td> <td>Alto</td> <td>Temperatura</td> <td>Constante</td> </tr> <tr> <td>Sentado</td> <td>Frecuentemente</td> <td>Auditivo</td> <td>Bajo</td> <td>Ruido</td> <td>Variable</td> </tr> <tr> <td>Caminando</td> <td>Esporádicamente</td> <td></td> <td></td> <td>Aire</td> <td>Variable</td> </tr> </tbody> </table>		POSTURAS EN EL PUESTO DE TRABAJO		ESFUERZOS EN EL PUESTO DE TRABAJO		CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO DE TRABAJO		De pie	Esporádicamente	Visual	Alto	Temperatura	Constante	Sentado	Frecuentemente	Auditivo	Bajo	Ruido	Variable	Caminando	Esporádicamente			Aire	Variable
POSTURAS EN EL PUESTO DE TRABAJO		ESFUERZOS EN EL PUESTO DE TRABAJO		CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO DE TRABAJO																					
De pie	Esporádicamente	Visual	Alto	Temperatura	Constante																				
Sentado	Frecuentemente	Auditivo	Bajo	Ruido	Variable																				
Caminando	Esporádicamente			Aire	Variable																				
<b>VII. RIESGOS OCUPACIONALES Y MANEJO DE EQUIPOS</b>																									
<b>Riesgos</b>	- Riesgo por accidente laboral es eventual.																								
<b>Seguridad</b>	- Bueno.																								
<b>Maquinaria y equipo bajo su responsabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de oficina y de cómputo a su cargo.</li> <li>- Documentos confidenciales de la empresa.</li> </ul>																								
<b>Compensación</b>	- C\$12,000 a C\$14,000.																								

 <p>GRUPO mudanzas mundiales El mundo a su servicio</p>		<b>Mudanzas Mundiales S.A. de Nicaragua</b> <b>Ficha Ocupacional</b>	
<b>Versión: 1.0</b> <b>Código: 1.7.1</b> <b>Fecha: 10/12/2014</b>		<b>Generado por:</b> <b>Jefe de Recursos Humanos</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Gerente General</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO DE TRABAJO</b>			
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Dependencia Organizativa</b>		Área de Recursos Humanos	
<b>Nombre del Cargo</b>		Asistente de Recursos Humanos	
<b>Cargo Superior Inmediato</b>		Jefe de Recursos Humanos	
<b>Ubicación Física del cargo</b>		Oficinas del Área de Recursos Humanos	
<b>Cargos Subordinados</b>		Ninguno	
<b>II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO</b>			
<p>El Asistente de Recursos Humanos es el encargado de colaborar y apoyar directamente al Jefe de Recursos Humanos, de asegurar un recurso humano de alta calidad de acuerdo a lo que demande la institución mediante procesos de selección de personal que cumplan con los requerimientos vigentes, de mantener un recurso humano motivado a través de técnicas de desarrollo de clima laboral asegurando la estabilidad laboral. Es el contacto directo que tienen los demás colaboradores de la empresa para aclarar y resolver conflictos y de esta forma garantizar un ambiente agradable para todos los colaboradores por igual.</p>			
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecución de proceso de reclutamiento de personal apoyando directamente al Jefe de Recursos Humanos.</li> <li>2. Formulación y gestión de contratos de nuevos colaboradores y del personal activo de la empresa.</li> <li>3. Introducción e inserción del nuevo personal a la empresa y gestión de documentos para el pago de planilla (documentos bancarios para tarjetas de débito, seguro de vida, entre</li> </ol>			



otros.).

4. Planificación, desarrollo y gestión de periodos de prueba para el nuevo personal de la empresa.
5. Implementación y evaluación de planes de capacitación de personal que asegure la adopción de nuevos conocimientos necesarios garantizando mejoras en el desempeño de las funciones de los colaboradores
6. Descripción de cargos de la empresa y su posterior documentación como registros históricos de la misma.
7. Gestión del sistema de compensación de la empresa con apoyo del personal del área de Contabilidad y gestión de prestaciones de los colaboradores.
8. Formulación y documentación de informes periódicos relacionados con la elaboración de nómina de salarios y otros movimientos.
9. Manejo de suspensiones, despido y liquidación de personal y la respectiva documentación de factores causantes de estos elementos, así como manejo de trámites de absentismos y vacaciones.
10. Planificación y ejecución de actividades interpersonales entre los colaboradores de la empresa.
11. Diagnóstico y resolución de conflictos entre colaboradores y otros problemas relacionados con el clima laboral de la empresa.
12. Gestión de uniformes y equipos de protección de los colaboradores asegurando la disponibilidad de los mismos y la seguridad del personal.
13. Gestión de quejas, sugerencias y otras inquietudes de los colaboradores y formulación y ejecución de posibles resoluciones a dichas solicitudes.
14. Cualquier otra función asignada por el superior inmediato de acuerdo con la naturaleza del cargo.

#### IV. PERFIL REQUERIDO

<b>Formación Básica</b>	- Licenciado(a) en Psicología con estudios de Administración de Empresas
<b>Experiencia previa laboral</b>	- De uno a dos años de experiencia en cargo similares.

<b>Conocimiento requeridos Fundamentales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del talento humano.</li> <li>- Reglamentos y leyes laborales del país.</li> <li>- Computación y manejo de paquetes de ofimática.</li> <li>- Contabilidad intermedia.</li> </ul>																								
<b>Conocimientos y Capacidades Deseables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inteligencia Emocional.</li> <li>- Resolución de conflictos</li> <li>- Responsabilidad.</li> <li>- Técnicas de manejo de grupos de trabajo.</li> <li>- Manejo de relaciones interpersonales.</li> <li>- Psicología de grupo.</li> <li>- Liderazgo.</li> </ul>																								
<b>Tiempo de capacitación previa para el desarrollo del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinta días en el puesto.</li> </ul>																								
<b>V. COMPETENCIAS</b>																									
<b>Relaciones con otros cargos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de Recursos Humanos.</li> <li>- Personal de Contabilidad.</li> <li>- Demás cargos de la empresa.</li> </ul>																								
<b>Relaciones externas a la empresa (Organizaciones/Instituciones /Personas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ninguna.</li> </ul>																								
<b>VI. ERGONOMÍA DEL PUESTO DE TRABAJO</b>																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">POSTURAS EN EL PUESTO DE TRABAJO</th> <th colspan="2">ESFUERZOS EN EL PUESTO DE TRABAJO</th> <th colspan="2">CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO DE TRABAJO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De pie</td> <td>Esporádicamente</td> <td>Visual</td> <td>Medio</td> <td>Temperatura</td> <td>Constante</td> </tr> <tr> <td>Sentado</td> <td>Frecuentemente</td> <td>Auditivo</td> <td>Bajo</td> <td>Ruido</td> <td>Variable</td> </tr> <tr> <td>Caminando</td> <td>Frecuentemente</td> <td></td> <td></td> <td>Aire</td> <td>Variable</td> </tr> </tbody> </table>		POSTURAS EN EL PUESTO DE TRABAJO		ESFUERZOS EN EL PUESTO DE TRABAJO		CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO DE TRABAJO		De pie	Esporádicamente	Visual	Medio	Temperatura	Constante	Sentado	Frecuentemente	Auditivo	Bajo	Ruido	Variable	Caminando	Frecuentemente			Aire	Variable
POSTURAS EN EL PUESTO DE TRABAJO		ESFUERZOS EN EL PUESTO DE TRABAJO		CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO DE TRABAJO																					
De pie	Esporádicamente	Visual	Medio	Temperatura	Constante																				
Sentado	Frecuentemente	Auditivo	Bajo	Ruido	Variable																				
Caminando	Frecuentemente			Aire	Variable																				
<b>VII. RIESGOS OCUPACIONALES Y MANEJO DE EQUIPOS</b>																									
<b>Riesgos</b>	- Riesgo por accidente laboral es eventual.																								
<b>Seguridad</b>	- Bueno.																								
<b>Maquinaria y equipo bajo su responsabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de oficina y de cómputo a su cargo.</li> <li>- Documentos confidenciales de la empresa (contratos de trabajo, curriculum de los colaboradores, entre otros).</li> </ul>																								
<b>Compensación</b>	- C\$5000 a C\$6000																								