



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí**

**Proceso administrativo del área de recursos humanos en la  
Empresa “Las Limas S. A.” de la ciudad de Estelí, en el  
período 2018–2019**

**Trabajo de seminario de graduación para optar al grado de  
Licenciado en Administración de Empresa**

**Autores**

Scarleth Dalila Herrera Leiva  
Daysi Michelle Mantilla Lazo  
Jennyfer Nohemi Vega Castillo

**Tutora**

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

Estelí, Marzo del 2020



## **Dedicatoria**

A Dios por habernos dado la fuerza necesaria para la realización de este trabajo, por bendecir nuestro camino e iluminarnos para cumplir con nuestras metas.

A nuestros padres que con tanto amor y sacrificios apoyaron nuestro crecimiento personal y profesional, y nos alentaron a no darnos por vencidas y poder culminar una de las etapas más importantes en nuestras vidas.

## **Agradecimientos**

A Dios por haber sido nuestra guía en este proceso y por darnos la sabiduría necesaria para alcanzar nuestras metas.

A nuestros padres que creyeron y nos apoyaron en todo momento, gracias por sus sacrificios, su paciencia, por inculcarnos valores que nos hicieran personas de bien, por su confianza y motivación para poder culminar con este proceso de nuestras vidas.

A nuestra tutora Dra. Beverly Castillo, por brindarnos las herramientas necesarias para la elaboración de esta investigación.

A los colaboradores de la Empresa “Las Limas S.A” por abrirnos las puertas de su centro laboral y apoyarnos con la información que se necesitaba para la realización de este estudio.

## **Línea de Investigación**

Funcionamiento de Cooperativa y asociaciones

### **Tema de Investigación**

**Proceso Administrativo de área de Recursos Humanos en la Empresa “Las Limas S. A.” de la ciudad de Estelí en el periodo 2018-2019.**

### **Resumen**

Esta investigación se basa en el análisis del proceso administrativo del área de Recursos Humanos de la Empresa “Las Limas S. A.”, se enfoca en algunos puntos o ejes específicos como: Empresa, Procesos Administrativos y Gestión de los Recursos Humanos. Este trabajo tiene como objetivo general, analizar las etapas del proceso administrativo del área de recursos humanos de la Empresa “Las Limas S. A.” para el diseño de estrategias que mejoren la organización de trabajo en el Periodo del 2018- 2019. Es de carácter cualitativo por la cual se trabajó en base del cuadro de Operacionalización de los objetivos específicos para la realización y aplicación de instrumentos como entrevistas y observación para obtener información necesaria que se utilizara para dar respuesta a los objetivos general y específicos. Los principales resultados demuestran que existe falta de comunicación entre los colaboradores del área, el mal clima laboral, el buen control de las actividades, la falta de motivación, las técnicas obsoletas de reclutamiento, mala distribución de las actividades, la no implementación de capacitaciones al personal del área, estructura organizativa completa; lo cual trae como consecuencia, personal insatisfecho, rotación de personal, saturación de trabajo, incumplimiento de las tareas, desorden de los procesos y el incumplimiento de metas y objetivos, para estas debilidades se establecieron las siguientes estrategias: Clima Laboral, Capacitaciones, Motivación, Mejora del flujo de puesto de trabajo, Estabilidad Laboral, Comunicación.

**Palabras claves:** Análisis, Proceso administrativo, Recursos Humanos, Estrategias, Desempeño Laboral.

## **Administrative process of the area of Human Resources in the company “Las Limas S.A.” of the city of Estelí, Nicaragua. Period 2018-2019.**

### **Abstract**

This research is based on the analysis of the administrative process of the Human Resources area of the Company “Las Limas S. A.”, focuses on some specific points or axes such as: Company, Administrative Processes and Human Resources Management. This work has the general objective, to analyze the stages of the administrative process of the human resources area of the Company of “Las Limas S. A.” for the design of strategies that improve the organization of work in the period of 2018 – 2019. It is qualitative in which it worked on the basis of the operationalization table of the specific objectives for the realization and application of instruments such as interviews and observation to obtain necessary information that was used to give respond to general and specific objectives. The main results are the lack of communication between employees in the area, the poor working climate, good control of activities, lack of motivation, outdated recruitment techniques, poor distribution of activities, no implementation of training to area staff, complete organizational structures; Resulting in dissatisfied staff, staff turnover, saturation of work, no compliance of tasks, disorder of process and no compliance with goals and objectives, the following strategies were established for these weaknesses: Working Climate, Training, Motivation, Improvement of Job Flow, Work stability, Communication.

**Keywords:** Analysis, Administrative Process, Human Resources, Strategies, Labor Performance.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

2020: "AÑO DE LA EDUCACION CON CALIDAD Y PERTINENCIA"

## VALORACION DE LA DOCENTE

Por este medio estoy manifestando que la investigación "**Proceso administrativo del área de recursos humanos en la Empresa "Las Limas S. A." de la ciudad de Estelí, en el período 2018-2019**", cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Las autoras de este trabajo son las estudiantes: **Scarleth Dalila Herrera Leiva, Daysi Michelle Mantilla Lazo y Jennyfer Nohemí Vega Castillo**; y fue realizado en el II semestre de 2019, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para los directores de la Empresa "Las Limas" S.A., la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Dado en la ciudad de Estelí a los veintisiete días del mes de febrero del dos mil veinte.

Atentamente,

**Dra. Beverly Estela Castillo Herrera**  
**Docente Titular.**  
**Seminario de Graduación**  
**UNAN-Managua; FAREM-Estelí**

## Índice

<b>CAPITULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	10
1.1 Antecedentes .....	10
1.2 Descripción del problema de la Investigación.....	15
1.3 Preguntas problemas .....	18
1.4 Justificación.....	19
<b>CAPITULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	22
2.1 Objetivo General.....	22
2.2 Objetivos Específicos .....	22
<b>CAPITULO III. MARCO TEÓRICO</b> .....	23
3.1. Empresa.....	23
3.1.1 Concepto de Empresa .....	23
3.1.2 Características de la Empresa .....	23
3.1.3 Tipos de Empresas .....	24
3.1.4 Zona Franca .....	28
3.2 Procesos administrativos .....	30
3.2.1 Concepto de procesos administrativos .....	30
3.2.2 Etapas del proceso administrativo.....	31
3.3 Gestión del área de Recursos Humanos .....	51
3.3.1 Gestión estratégica de Recursos Humanos .....	51
<b>CAPITULO IV. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS</b> .....	56
4.1. Cuadro de operacionalización específicos.....	56
5.1. Tipo de estudio.....	59
5.2 Universo de estudio .....	59
5.2.1. Breve caracterización del municipio de Estelí.....	60
5.2 Muestra de estudio .....	61

Proceso administrativo del Área de Recursos Humanos. Empresa “Las Limas S. A.” Estelí, Nicaragua. 2018-2019.

5.3	Técnicas de recolección de datos .....	61
5.4	Etapas de la investigación .....	62
<b>CAPÍTULO VI. RESULTADOS .....</b>		<b>65</b>
6.1	Caracterización de la Empresa “Las Limas S.A” .....	65
6.1.1	Antecedentes .....	65
6.1.2	Visión y misión de la empresa “Las Limas S. A.” .....	66
6.1.3	Objetivos y valores de la Empresa “Las Limas S.A.” .....	67
6.2	El proceso de planeación en el área de Recursos Humanos de la Empresa “Las Limas S.A” .....	70
6.2.1	Diagnóstico para definir el plan del área de Recursos Humanos .....	71
6.2.1.1	Recursos materiales y humanos .....	74
6.2.1.2	Presupuesto para el plan .....	75
6.2.2	Cumplimiento y evaluación del POA.....	77
6.2.3	Monitoreo y Seguimiento al plan operativo anual.....	80
6.3	Descripción de organización del área de Recursos Humanos .....	81
6.3.1	Estructura organizativa del área de Recursos Humanos .....	82
6.3.2	Flujo de puesto de trabajo .....	87
6.3.3	Control de personal.....	88
6.4	Gestión de los Procesos de Integración de Recursos Humanos .....	92
6.4.1	Reclutamiento y Selección de personal .....	94
6.4.2	Capacitación del personal .....	96
6.5	Las funciones de la dirección en el área de Recursos Humanos .....	100
6.5.1	Distribución del personal y funciones .....	101
6.5.2	Relaciones personales.....	102
6.6	Procesos de control .....	105
6.6.1	Control de las actividades .....	107
6.6.2	Supervisión de las funciones .....	108



Proceso administrativo del Área de Recursos Humanos. Empresa “Las Limas S. A.” Estelí, Nicaragua. 2018-2019.

<b>6.6.3 Instrumentos para evaluar el desempeño laboral .....</b>	<b>109</b>
<b>6.7 Propuesta estratégica para la mejora del área de Recursos Humanos de la Empresa “Las Limas S.A.” .....</b>	<b>112</b>
<b>6.7.1 Análisis FODA .....</b>	<b>112</b>
<b>6.7.2 Propuesta de estrategias para fortalecer el área de Recursos Humanos ...</b>	<b>113</b>
<b>Estrategia 1: Clima laboral .....</b>	<b>113</b>
<b>CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>120</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>128</b>

## **CAPITULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Antecedentes**

Para la elaboración de los antecedentes de esta investigación se consultaron diversas fuentes en la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM- Estelí, el repositorio de la UNAN y páginas de internet, la búsqueda se basó en el tema de administración de recursos humanos, específicamente en los procesos administrativos, encontrando similitudes en las siguientes investigaciones:

Una primera tesis realizada por Fany de Jesús Salgado Centeno, titulada Incidencia de los resultados de auditoria operacional en la evaluación de los procedimientos administrativos del área de recursos humanos en el instituto “La Fe”, de la ciudad de Estelí, periodo 2015. Se analizan los resultados de la Auditoría Operacional para la optimización de recursos y calidad en los procedimientos administrativos de recursos humanos desarrollados en la institución en ese periodo, debido a la necesidad de comprobar y validar dichos procedimientos tomando en cuenta Manuales, Normas y Procedimientos establecidos en la institución. Este estudio es cualitativo, se logró identificar que es necesaria la actualización del Manual de Funciones y la creación de planes de evaluación del personal para lograr la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones que se realizan en el área de Recursos Humanos. (Centeno, 2016, pág. 4).

En 2019 realizó un estudio por Wilmer Ernesto Vásquez Urbina, María José Mairena Blandón y Ana Katherine Rivera Blandón, se titula: Funcionamiento del proceso administrativo (Planeación, organización, dirección y control) para la atención al cliente de la Empresa Hard Bar, en la ciudad de Estelí, periodo 2017-2018. Esta investigación es cuantitativa. En el trabajo de campo se aplicaron entrevistas y encuestas. Los principales resultados demuestran que el proceso administrativo de Hard Bar está bien estructurado, pero una de las dificultades es la falta de

Proceso administrativo del Área de Recursos Humanos. Empresa "Las Limas S. A." Estelí, Nicaragua. 2018-2019.

comunicación entre las áreas que afecta en gran medida a la organización. Los procesos de organización presentan falta en sus ejecuciones porque existen manuales de funciones estructurados, pero no se dan a conocer, ni se implementan. Este estudio analiza los pilares de la administración, y se proponen estrategias a ser utilizadas por la empresa para mejorar la calidad de sus servicios, tales como: expandirse a otras zonas geográficas, establecimiento de un área de parqueo, capacitación, equipamiento, mejoras en la atención al cliente e innovación. (Vásquez, Mairena, & Rivera, 2019)

Otra tesis consultada fue Proceso administrativo de Microempresa Panadería El Esfuerzo y sus efectos socioeconómicos en las familias beneficiadas del Programa Hambre Cero en la comunidad Los Jobos, Estelí, 2017-2018, fue elaborada por Nohelia Xiomara Blandón Pérez, Roxana Jacqueling Fortín Altamirano e Ingrid Mayesca Rodríguez Ruíz. La investigación es de carácter cuali-cuantitativa. El principal resultado muestra la participación de la mujer en el manejo del negocio productivo, la conformación del emprendimiento panadero presenta problemas administrativos como la falta de planificación, inadecuada distribución de las tareas, desmotivación de las socias e inexistencia de sistemas de controles, lo que limita su desarrollo empresarial y el nivel de vida de las socias y sus familias. (Blandón, Fortín, & Rodríguez, 2019)

Otra tesis elaborada por: Silvia Elena Flores Orozco y se titula Proceso administrativo y gestión empresarial en COPOABAS Jinotega 2010-2013. Este estudio analiza los procesos, pretendiendo constatar si se aplican continuamente y adecuadamente los conceptos que permitan administrar de manera eficiente y productiva de la cooperativa. Es un estudio descriptivo. Entre los resultados se muestra que la falta de un buen sistema de procesos administrativos no permite un control sobre los procesos operativos de la empresa, no existe reglamento interno ni manual de funciones donde detallan la funcionalidad de cada proceso para disminuir el malgasto de maquinarias y recursos humanos. La selección de la muestra fue de 15 trabajadores y 2 jefes de área. Los principales resultados

Proceso administrativo del Área de Recursos Humanos. Empresa “Las Limas S. A.” Estelí, Nicaragua. 2018-2019.

demuestran que no se llevan de forma correcta las funciones de los procesos administrativos, no se cumple con el desempeño de una buena gestión administrativa. (Orozco, 2015).

Otra tesis consultada fue elaborada por Olinda Martínez Irías y se titula Análisis de los procedimientos administrativos financieros aplicados en la Empresa Agrícola Industrial “Jacinto López, S. A.”, del municipio de Jinotega, durante el año 2015. El propósito es evaluar los procedimientos administrativos financieros que se aplican. Los motivos para realizar este estudio, se debe a una necesidad de los accionistas de La Empresa y determinar las debilidades de los procedimientos administrativos financieros que se aplican de forma empírica. Esta investigación es cualitativa. El resultado muestra una perspectiva amplia de la situación en las áreas administrativa financiera al revelar diferentes procedimientos aplicados, de forma empírica e incorrecta por la inexistencia de un manual de Procedimientos Administrativos Financieros. (Irías, 2016, pág. 4).

En otra tesis sobre el tema de procesos Administrativo enfocado en la Producción para la Comercialización de los puros en el mercado extranjero de la Empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí en el periodo 2016-2017, fue elaborada por Ana Junieth Juárez Rodríguez, Perla Massiel Pineda Sánchez y Jennifer Auxiliadora Bermúdez Casco. Este estudio propone estrategias operativas que garanticen la calidad del producto terminado para la comercialización en el mercado extranjero. Esta investigación es cualitativa. Como resultado se muestra que los recursos más influyentes para poder producir y comercializar los puros hacia el mercado extranjero son la materia prima y la mano de obra. Se proponen estrategias para la contratación, la mejora organizativa y la motivación laboral. ((Juárez, Pineda, & Bermúdez, 2017).

Otra tesis consultada fue elaborada por Martha Betzabeth Chavarría Valenzuela, Nelly Rebeca Espeniza Fortin y Olmara Elizabeth Hernández Vellareyna y se titula Proceso administrativo para la exportación de café en la cooperativa de servicios

Proceso administrativo del Área de Recursos Humanos. Empresa "Las Limas S. A." Estelí, Nicaragua. 2018-2019.

múltiples el Gorrión R.L, San Sebastián de Yali, durante el año 2016-2017 en esta investigación se aborda el funcionamiento del proceso administrativo para la exportación de café, y se proponen estrategias que fortalezcan la exportación de café al mercado diferenciado. Según el nivel de conocimiento esta investigación es aplicada y según el enfoque filosófico es cuali-cuantitativa o mixta. El universo de estudio es la cooperativa con sus 635 asociados. Las técnicas de recolección de datos fueron: Investigación documental, entrevistas, encuestas y guías de observación. Los principales resultados reflejan que una correcta aplicación de los criterios de calidad que exige la cooperativa influye en la cantidad de café que exporta al mercado internacional. Se propone como estrategia impartir capacitaciones para el área administrativa del área administrativa sobre temas de comercialización, ya que carecen de información sobre el manejo de los procesos de exportación. (Chavarría, Espinoza, & Hernández , 2019)

Un estudio realizado en el año 2013 por Yuma Ninoska Castillo Ruiz, Vania Lucía Chavarría Herrera y Jeanssell Antonio Velásquez Rodríguez, con el tema: Incidencia del proceso de desarrollo del talento humano en el desempeño de los trabajadores de Laboratorios RARPE S.A durante el año 2013. La Gerencia de Recursos Humanos de Laboratorios RARPE S.A evalúa la competencia profesional y la cultura organizacional del personal, de forma que la misma contribuya a garantizar recursos humanos competentes profesionalmente; esto se realiza por medio de la evaluación del clima y cultura organizacional, evaluación por objetivos y evaluación de funciones. Es una investigación cualitativa. Los principales resultados reflejan que en el Laboratorio RARPE S.A se estima que, por medio de la capacitación, el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en su puesto de trabajo. Evalúa el programa de desarrollo del talento humano mediante las competencias profesionales y cultura organizacional. (Castillo, Chavarría, & Velásquez, 2015).

Otra tesis analizada fue elaborada por Félix Ernesto Vindell Betanco y lleva por nombre: Propuesta de un modelo de gestión de riesgo en los procesos de control

interno en el área de Recursos Humanos en la empresa aguadora de Jinotega-Emajin. En esta investigación se descubrió que se carece de un modelo de gestión riesgo, y el área de recursos humanos tiene problemas para la adaptación subjetiva de las normas de control interno. Este es un estudio cualitativo. Los principales resultados demuestran que la empresa debe tomar las decisiones de iniciar con el establecimiento de metas organizacionales, definir estrategias y políticas para lograr las metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implementación de estrategias, para un buen control interno del área de recursos humanos. (Betanco, 2016)

Un estudio realizado en 2016 por Christiam Rafael Rodríguez Monjarrez, Kyreldy Raquel Blandón Torres y Reyna Isabel Aguilera Altamirano, se titula: Efecto del proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la microfinanciera CEPRODEL, en el segundo semestre del 2016. Esta investigación tiene por objetivo evaluar el efecto del proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la micro financiera. Como resultado se determinó que los trabajadores no tienen una conciliación entre la vida laboral y personal, esto desmotiva a cumplir con eficiencia y eficacia los objetivos de la organización. Además de que existe un manual administrativo donde se establecen los procedimientos y metas propuestas para que sean desarrolladas en los procesos administrativos, pero no se da en su totalidad el cumplimiento de dicho manual administrativo. (Rodríguez, Blandón, & Aguilera, 2016)

Otra investigación fue elaborada por Digna Beatriz López Vega, y tiene como título: Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la Empresa Mercredi S.A, ubicada en el cantón el Triunfo, provincia de Guayas, Ecuador. Esta investigación revisa la aplicación de los procesos administrativos, analizando aspectos como: incidencia de la planeación de estrategias, influencia en la estructura organizacional, y motivación en el desempeño del personal. Es una investigación cuantitativa. La selección de muestra incluyó personal del área administrativa, contable, ventas y técnicas de la empresa. Los principales resultados

indican que una manera de facilitar la labor de la gerencia, consiste en el diseño de un medio eficaz de estructura, como el manual de organización y funciones, que brinde la información completa de las labores que deben ser desarrolladas por el talento humano de la empresa, estableciendo además jerarquía y autoridad. (Vega, 2013)

Otra tesis realizada por Barrera Donis, Marlen Azucena, que lleva por título "Análisis del proceso administrativo de la Empresa CONSTRUSERVICIOS, ubicada en el municipio de Jutiapa, Guatemala". Esta investigación es de carácter cuantitativo, tendiendo una muestra de 37 en los que se incluye colaboradores y propietarios. Se realizó un estudio del proceso administrativo de dicha empresa, para detectar los inconvenientes que afectan el funcionamiento de los procesos, y se compara las demás empresas del mismo sector. Se concluye que los procesos administrativos se aplican parcialmente y no son adecuados porque los planes son empíricos que impiden guiar las actividades que se realizan de manera adecuada, y el tipo de control que se utiliza para medir los objetivos de la empresa y determinar el desempeño de los colaboradores. (Donis, 2018).

Aunque se comprobó que existen investigaciones relacionadas con el proceso administrativo, sin embargo, no existe una investigación a profundidad que estudie específicamente el Proceso Administrativo en el área de recursos humanos en la Empresa "Las Limas S. A." en la ciudad de Estelí. Además, en este estudio se aplica un análisis FODA para la definición de estrategias enfocadas en mejorar los procesos de planeación, organización, integración del personal, dirección y control; para una obtener una eficiencia y eficacia en las labores de cada trabajador, aumentando la comunicación grupal y el trabajo en equipo.

## **1.2 Descripción del problema de la Investigación**

La Empresa "Las Limas S. A." Trabaja bajo el régimen de zona franca, se dedica a la producción y exportación de esquejes (plantas ornamentales). Fundada en 2012

Proceso administrativo del Área de Recursos Humanos. Empresa “Las Limas S. A.” Estelí, Nicaragua. 2018-2019.

en la ciudad de Estelí. Esta empresa es el primer proyecto de gran envergadura de floricultura con tecnología de punta en Nicaragua, y contribuye a la diversificación del sector agroindustrial del país.

La Empresa cuenta con un área de producción de 56 manzanas de tierra, de las cuales 26 manzanas son de invernaderos con diseños y material de tecnología de punta utilizando modernas prácticas de producción responsable en la producción de esquejes bajo un sistema hidropónico. La producción es exportada a países como: Costa Rica, Guatemala, Chile, Estados Unidos, Portugal, China y Japón.

El problema en esta investigación se enfoca en el proceso administrativo del área de recursos humanos de la Empresa “Las Limas S. A.” donde laboran 11 personas. Esta área está conformada por gerente de recursos humanos, nóminas, reclutamiento, asistentes de recursos humanos, auxiliar de recursos humanos, higiene y seguridad, enfermería, recepcionista, conductores y conserjes.

La empresa actualmente cuenta con un total de 900 trabajadores, entre obreros y administrativos, de los cuales el 80% son mujeres. La cantidad de trabajadores varía en dependencia de la temporada, por ejemplo, en los meses de octubre, noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo, que son de temporada alta, la empresa requiere 1000 operarios, sin incluir el personal administrativos.

Los problemas se han divididos según las etapas del proceso administrativo:

## **Etapa 1. Planificación**

El problema primordial que presenta el proceso administrativo en el área de recursos humanos es el uso de estrategias obsoletas, como son los procesos y sistemas que se usan al realizar la nómina lo que genera que haya resultados de baja calidad, deficiencia de las actividades y lentitud en los procesos como planillas,



registros del INSS, registro de vacaciones, CAPEI (registro de ausencias, vacaciones y planillas de los trabajadores).

Así mismo la insuficiente comunicación y coordinación que existe entre los integrantes del área de Recursos Humanos, trae como consecuencia la saturación del trabajo y un clima laboral tenso, lo que provoca desmotivación del personal y deficiencia en el trabajo.

## **Etapa 2. Organización**

La falta de preparación del personal para actividades como reclutamiento de nuevo personal provoca que haya deficiencia de trabajo en algunos puestos, por ejemplo: en Higiene y Seguridad, enfermería y Asistente de Recursos Humanos, porque no se le dio una buena inducción.

El área de recursos humanos es la encargada del manejo del capital humano, pero no se vela por el buen manejo del personal, esto es evidente porque no se tiene una estrecha comunicación con los otros departamentos y limita una coordinación con las otras áreas de la empresa, por lo tanto, no se llegan a cumplir los objetivos establecidos en el departamento de Recursos Humanos.

## **Etapa 3. Integración de Personal**

El área de recursos humanos no aplica de manera correcta los procedimientos de selección de personal, inducción y evaluación al desempeño lo que conlleva a que los colaboradores no se adapten de la mejor manera a sus actividades, produciendo un estancamiento en sus labores diaria.

Las jornadas laborales son excesivas, los salarios son bajos con respecto a las actividades que se realizan en los puestos, la mala comunicación entre trabajador y jefe inmediato, tratos inadecuados; genera mayor rotación en el personal.

## **Etapa 4. Dirección**

La Gerente del área de Recursos Humanos, imponen realizar una cantidad de trabajo extra, sin ningún incentivo, las asignaciones son excesivas y obligan al trabajador a no poder desligarse de su trabajo, como por ejemplo: pago de nómina, procesos de liquidación, boleta de entrada de personal y reportes de marcas de los trabajadores; Interrumpiendo los momentos de descansando como desayuno, almuerzo, horario correcto de salida y en periodo correspondiente a vacaciones; lo que genera cansancio excesivo, enfermedades y estrés.

## **Etapa 5. Control**

La desactualización de las tecnologías produce demora en los procesos de elaboración de planillas, ingreso del personal al sistema, registro de los colaboradores en el seguro social, creación de nuevos folios y carnetización, entre otros, esto causa, error en los procedimientos, desinterés en el uso de programas y proceso rutinario.

### **1.3 Preguntas problemas**

En base a la descripción del problema se ha determinado una ruta crítica que guiará esta investigación, y se refiere a:

#### **1.3.1. Pregunta Central**

¿Cómo se desarrolla el proceso administrativo en el área de recursos humanos en la Empresa “Las Limas S. A.”?

### **1.3.2. Preguntas Específicas**

2. ¿De qué manera se planifican los procesos para el cumplimiento de los objetivos del área de recursos humanos de la Empresa “Las Limas S. A.”?
3. ¿Cómo está organizada el área de Recursos Humanos de la Empresa “Las Limas S. A.”?
4. ¿Cómo se determina la gestión de los procesos de integración en el área de Recursos Humanos de la Empresa “Las Limas S. A.”?
5. ¿Cuáles son los controles necesarios para una buena organización del área de recursos humanos de la Empresa “Las Limas S.A.”?
6. ¿De qué manera se dirigen los procesos de dirección del área de los procesos del área de recursos humanos de la Empresa “Las Limas S.A.”?
7. ¿Cómo se evalúa la satisfacción del colaborador del área de recursos humanos de la Empresa “Las Limas S.A.”?
8. ¿Cómo se debe motivar al personal para obtener mayor eficiencia en las actividades laborales del área de recursos humanos de la Empresa “Las Limas S.A.”?
9. ¿Cuáles serían las mejores estrategias para organizar el trabajo y mejorar el clima laboral en el área de recursos humanos de “Las Limas S.A.”?

### **1.4Justificación**

En la actualidad los recursos humanos dentro de las empresas son de gran importancia porque a través de ellos se promueve la organización, comunicación, la

Proceso administrativo del Área de Recursos Humanos. Empresa “Las Limas S. A.” Estelí, Nicaragua. 2018-2019.

creación de un ambiente laboral positivo en cada área de la institución además de la selección de personal respecto a los perfiles requeridos por los puestos.

La investigación nace con la necesidad de realizar un estudio sobre la forma de gestionar el proceso administrativo en el área de recursos humanos de la Empresa “Las Limas S.A.”, para lograr el desempeño eficiente de cada uno de los colaboradores, y que se sientan parte importante de la organización y evidentemente mejorar su productividad y los resultados de la empresa.

Este trabajo servirá para la implementación de técnicas de mejoramiento al desempeño de los procesos administrativos el área, desde la planeación de los objetivos, organización y control de los procesos.

Este estudio es útil para otras empresas dentro del rubro horticultural y de zonas francas que se muestren interesados por saber, como se da una buena gestión de los procesos administrativos en el área de recursos humanos de la Empresa “Las Limas S.A.”, tomando en cuenta los problemas en cada una de las etapas dentro de esta área.

El estudio permite a los estudiantes de Administración de Empresas afianzar los conocimientos adquiridos en la asignatura de Recursos Humanos, de investigación Aplicada y en seminario de graduación.

La investigación traerá como beneficio ser una base de estudio para futuras investigaciones de estudiantes o docentes que aborden temas relacionados en la línea de investigación de Funcionamiento de Cooperativas y Asociaciones, logrando el desarrollo y la ampliación de su tema, brindando información confiable y de fácil acceso para el público en general. Este estudio ayuda al enriquecimiento de las bases de datos de la UNAN MANAGUA- FAREM ESTELÍ, aportando datos novedosos y sirviendo de antecedente para futuras investigaciones es aspectos similares

**Proceso administrativo del Área de Recursos Humanos. Empresa “Las Limas S. A.” Estelí, Nicaragua. 2018-2019.**

De igual manera, servirá como fuente de información para el público que desee conocer los problemas más comunes de los procesos administrativos del área de recursos humanos en una empresa horticultural.

## **CAPITULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Objetivo General**

Analizar las etapas del proceso administrativo del área de recursos humanos de la Empresa “Las Limas S.A.” para el diseño de estrategias que mejoren la organización del trabajo, con sede en la ciudad Estelí, Nicaragua en el Periodo del 2018- 2019.

### **2.2 Objetivos Específicos**

1. Describir la planificación y organización del área de recursos humanos para el cumplimiento de los objetivos de la Empresa “Las Limas S.A.”.
2. Determinar la gestión de los procesos de integración de personal en el área de recursos humanos de la Empresa “Las Limas S.A.”.
3. Analizar los procesos de dirección y control en el área de recursos humanos en la Empresa “Las Limas S.A.”.
4. Proponer estrategias para la mejora de los procesos administrativos dentro del área de Recursos Humanos de la Empresa “Las Limas S. A.”

## CAPITULO III. MARCO TEÓRICO

En esta investigación se han delimitado dos ejes teóricos que son: 1) Empresa; 2) Procesos administrativos; 3) Gestión de los Recursos Humanos.

### 3.1. Empresa

#### 3.1.1 Concepto de Empresa<sup>1</sup>

Desde la economía positiva entendemos por empresa, la institución que realiza la combinación de factores con el fin de obtener productos y servicios en las mejores condiciones de racionalidad económica de forma que satisfaga las necesidades de los clientes de forma eficiente.

Desde la economía normativa se entiende, como se verá más adelante, la institución que integra los entornos competitivos de la empresa a través de su filosofía, cultura y estrategia empresarial, a través de su capacidad directiva, buscando su mayor eficiencia económico-social, tanto interna como externa esto es, a través de la institución y la capacidad directiva realiza el proceso de combinación de factores.

#### 3.1.2 Características de la Empresa<sup>2</sup>

- Es una unidad económica: La empresa tiene una finalidad lucrativa (su principal objetivo es económico).

---

<sup>1</sup>García, S. (1994). Introducción a la economía de la empresa. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España. Pág. 101. URL:

<https://books.google.com.ni/books?id=Lo10xtQ3D0kC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

<sup>2</sup>Rodríguez, J. (2014). Administración de pequeñas y medianas empresas. Ediciones Thompson. Madrid, España. Pág. 53. URL:

[https://books.google.com.ni/books?id=no7iybmlpLkC&pg=PT37&hl=es&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=no7iybmlpLkC&pg=PT37&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false)

- Ejerce una acción mercantil: Ya que compra para producir y produce para vender.
- Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida: A través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la entidad, donde puede haber pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos, desarrollo o estancamiento.
- Es una entidad social: Su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa.

### 3.1.3 Tipos de Empresas

Los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas, son los siguientes:

#### 1. Según el sector de actividad<sup>3</sup>

- a. Empresas del Sector Primario:** También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
- b. Empresas del Sector Secundario o Industrial:** Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.
- c. Empresas del Sector Terciario o de Servicios:** Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como:

---

<sup>3</sup> De Zuani, E. R. (2003). Introducción a la Administración de Organizaciones. Editorial Maktub. Buenos Aires, Argentina. Págs. 82-86.



transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

## 2. Según la propiedad del capital

Se refiere a: si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos. En ese sentido, se clasifican en:

- a. **Empresa Privada:** La propiedad del capital está en manos privadas.
- b. **Empresa Pública:** Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.
- c. **Empresa Mixta:** Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

## 3. Según la forma jurídica

Según De Zuani (2003), la legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. La elección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa. En ese sentido, las empresas se clasifican en términos generales en:

- a. **Unipersonal:** El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.

- b. Sociedad Colectiva:** En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
- c. Cooperativas:** No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.
- d. Comanditarias:** Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
- e. Sociedad de Responsabilidad Limitada:** Los socios propietarios de estas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
- f. Sociedad Anónima:** Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.

#### 4. Según el tamaño<sup>4</sup>

Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como: número de empleados, tipo de industria, sector de actividad, valor

---

<sup>4</sup> Fleitman, J. (2000). Negocios Exitosos. Mc Graw Hill Interamericana Editores. México. Págs. 22 y 23.

anual de ventas, etc. Pero, indistintamente del criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

- a. Grandes Empresas:** Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.
- b. Medianas Empresas:** En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
- c. Microempresas:** Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente.
- d. Pequeñas Empresas:** Según Thompson (2007) En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.

### 3.1.4 Zona Franca<sup>5</sup>

La zona Franca está definida como el área de terreno de una nación, físicamente delimitada y sujeta a un régimen fiscal y aduanero especial. Dicho territorio, está dedicado a la producción y comercialización de bienes para la exportación, así como a la prestación de servicios vinculados con el comercio internacional, y para las legislaciones aduaneras las zonas francas son consideradas áreas exentas.

Toda área del territorio nacional, debidamente cercada, sin población residente, bajo la vigilancia de la Dirección General de Aduanas, sometido a control aduanero especial, con el único propósito de albergar empresas que se dediquen a la importación de materias primas, transformarlas en productos terminados y venderlos en el exterior. También estas empresas pueden comprar sus materias primas en el país, procesarlas y exportar el producto terminado.

Las Zonas Francas, deben considerarse como situadas fuera del territorio nacional para efectos fiscales. Las Zonas podrán estar ubicadas en cualquier parte del territorio nacional, excepto en áreas protegidas y parques nacionales.

#### 1. Clasificación de las Zonas Francas

Según la Comisión Nacional de Zona Franca (2017), las zonas francas se clasifican en:

- a. Empresa Operadora de Zona Franca:** Empresa cuyo objeto único es desarrollar y administrar parques industriales de zonas francas que operan bajo dicho régimen. El negocio de una operadora es desarrollar techo industrial para arrendarlo a empresas usuarias. Las sociedades extranjeras podrán hacerlo a través de subsidiarias o sucursales debidamente legalizadas en el país, con las mismas limitaciones en cuanto a su objeto.

---

<sup>5</sup> Comisión Nacional de Zona Franca (2017). Comisión Nacional de Zona Franca Managua, Nicaragua. Pág. 2 Recuperado de: <http://www.cnzf.gob.ni/es/quienes-somos/conceptos-generales>

Las empresas operadoras tienen como fin promover la inversión y la exportación mediante el establecimiento y operación en una zona franca de diferentes empresas que se dediquen a la producción y exportación de bienes o servicios, bajo un régimen fiscal y aduanero de excepción.

**b. Empresa Usuaria:** Es cualquier negocio o establecimiento industrial o de servicio, autorizado por la Comisión Nacional de Zonas Francas, para operar en una Zona Franca (dentro de un parque industrial de Zona Franca). Se considerarán admisibles para operar en una Zona, únicamente las empresas que se dediquen a la producción y exportación de bienes o servicios., todo de acuerdo a su respectivo permiso de operación. Se considera empresa usuaria las que se dediquen a la industrialización de productos agropecuarios y forestales (de alto valor agregado) destinados a la exportación. Tiene como objeto único las operaciones de su negocio en la Zona. Las sociedades extranjeras podrán hacerlo a través de subsidiarias o sucursales debidamente legalizadas en el país, con las mismas limitaciones en cuanto a su objeto.

**c. Zonas Francas Administradas (ZOFAS):** Son aquellas empresas Usuarias que, por la naturaleza del proceso de producción, el origen de la materia prima, o por las características de la empresa, son autorizadas por la Comisión Nacional de Zonas Francas para establecerse fuera de un parque industrial de zona franca. Las empresas usuarias cuyo objeto es la manufactura de prendas de vestir o suplir de insumos a otras empresas de zonas francas, podrán operar única y exclusivamente dentro de un parque industrial de zonas francas, es decir, no podrán clasificar como una zona franca administrada. El techo mínimo de una ZOFA, será de 2,500 mts<sup>2</sup>. Las ZOFAS deberán contar con las edificaciones e infraestructuras necesarias y adecuadas para garantizar las condiciones laborales y el desarrollo de las operaciones comerciales.

## **2. Características de Zonas Francas**

Según la Comisión Nacional de Zona Franca (2017), las características de las zonas francas son:

- Forman parte del territorio aduanero comunitario.
- Configuran diversas actividades comerciales, almacenamiento, elaboración, transformación, consolidación de cargas, venta o compras, transbordos.
- Posee beneficios arancelarios, fiscales y de política comercial común.
- Pueden permanecer por plazo ilimitado.

## **3.2 Procesos administrativos**

### **3.2.1 Concepto de procesos administrativos**

El proceso administrativo es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de la planeación, organización, dirección y control de una empresa. (Blandez Ricalde, 2014, pág. 1).

Según Riquelme (2019) Un proceso administrativo se da como un flujo continuo y conectado de actividades de planeación, dirección y control, establecidas para lograr el aprovechamiento del recurso humano, técnico, material y cualquier otro, con los que cuenta la organización para desempeñarse de manera efectiva. Este conjunto de actividades, está regido por ciertas reglas o políticas empresariales cuya finalidad es reforzar la eficiencia en el uso de dichos recursos.

Es aplicado en las organizaciones para lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. La labor de los administradores y gerentes en

este sentido es importante, se dice que el desempeño de los mismos se mide conforme el cumplimiento del proceso administrativo. (Riquelme, 2019).

## **3.2.2 Etapas del proceso administrativo**

### **3.2.2.1 Planeación<sup>6</sup>**

La planeación representa el inicio y la base del proceso administrativo. Sin ésta lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado que funcionaria sin haber determinado los resultados que persigue todo organismo social y esto sería poner en peligro el futuro.

La planeación determina qué quiere ser la empresa, dónde se va a establecer, cuándo va a iniciar operaciones y cómo lo va a lograr. Estas palabras representan y deben tener las respuestas correctas para no poner en riesgo al grupo social en el futuro, que siempre es el enfoque de la planeación.

La planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo.

La planeación es el patrón para que inicie correctamente sus funciones las empresas. Entre otros puntos la planeación es importante porque:

- Es la base para que el proceso administrativo tenga un sentido adecuado en la consecución del mismo.

---

<sup>6</sup> Luna G., A. C. (2015). Proceso Administrativo. Grupo editorial Patria. México. Pags 58-63. URL: [https://books.google.com.ni/books?id=7c9UCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+administrativo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj0oI\\_4y\\_niAhVOWfKkHdmpDbwQ6AEIJjAA#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=7c9UCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+administrativo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj0oI_4y_niAhVOWfKkHdmpDbwQ6AEIJjAA#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false)

Proceso administrativo del Área de Recursos Humanos. Empresa “Las Limas S. A.” Estelí, Nicaragua. 2018-2019.

- Se aplican las investigaciones que se requieren para definir las bases correctas.
- Prepara a la empresa con fortaleza para hacer frente a sus problemas.
- Toma en cuenta todo el medio ambiente interno de la empresa para su definición.
- Tiene un enfoque hacia el futuro de mejoramiento y progreso.
- Estudia el medio ambiente externo para aprovechar las oportunidades.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas para tomar la mejor decisión.
- Programa correctamente el tiempo y los recursos en toda la estructura de la empresa.
- Trabaja con efectividad para que el plan resulte exitoso.
- Establece las bases para que se dé el control.
- Establece las bases para que se realice la organización.
- Es base para que se lleve a cabo la dirección correcta.

### **3.2.2.1.1 Principios de la planeación**

Asimismo, existen principios en la administración, también se han definido para las otras fases del proceso. Para llevar a cabo la planeación debe observarse los siguientes principios:

- 1. Objetividad y cuantificación.** Al planear es necesario tener como base información real, razonamientos precisos, y no basarse en situaciones subjetivas, especulaciones y datos in base. Este principio también se le conoce como de precisión.
- 2. Factibilidad.** Lo que defina como plan debe ser realizable; no es correcto elaborar planes ambiciosos y optimistas que no sean posibles de lograrse, la planeación no debe basarse en situaciones deseadas, es decir, no tener los recursos para realizarla.



**3. Unidad.** Los planes deben englobarse en un todo para la empresa y encaminarse a los propósitos y objetivos generales con la consistencia necesaria para el equilibrio.

**4. Del cambio de estrategias.** Los planes definidos a un plazo determinado en el desarrollo de los mismos, es importante estar actualizados tanto interna como externamente para modificar aquellos que son necesarios y que de esta forma se logre correctamente el término de los periodos definidos.

### **3.2.2.1.2 Tipos de planeación**

Según González, A. C. (2015), la planeación se clasifica en:

#### **1. Planeación estratégica**

La planeación estratégica no pronostica el futuro, pero para un dirigente presenta la posibilidad de:

- Ayudar a enfrentarse con efectividad a las contingencias futuras.
- Proporcionarle una primera oportunidad para corregir errores inevitables.
- Ayudarlo a tomar decisiones respecto de las cosas adecuadas en el momento adecuado.
- Enfocarse en las acciones que se deben tomar al futuro según se desea.

Se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientaran la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, es un mediano y largo plazo.

## **2. Planeación táctica**

Se determina en los mandos medios de la empresa que, dependiendo su tamaño, pueden ser gerencias o departamentos, tomando como base la planeación estratégica. Se establece generalmente a corto y mediano plazo. Algunas características de la planeación táctica son:

- Se da dentro de la definición de la planeación estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos del nivel medio de la empresa.
- Se refiere a las áreas específicas de actividad de las que se integra la empresa.
- Se coordina información interna y externa.
- Se orienta hacia la administración de recursos.
- Su base principal es la efectividad.

La planeación táctica traduce los planes estratégicos en otros específicos que son relevantes para una parte particular de la organización, como son las áreas funcionales de mercadotecnia, recursos humanos, finanzas o producción. Los planes tácticos se ocupan de las principales acciones que una unidad debe llevar a cabo para cumplir en forma efectiva su parte del plan estratégico.

## **3. Planeación operativa**

Trata básicamente la asignación previa de las tareas específica que deben realiza las personas de cada una de sus unidades operativas. Las características de la planeación operativa son:

- Se desarrolla dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y la táctica.
- Es conducida o ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.

- Trata con actividades normales programadas.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Generalmente es a corto plazo.

La planeación operativa detecta procesos y procedimientos específicos necesarios en los niveles más bajos de la empresa.

### 3.2.2.2 Organización<sup>7</sup>

La organización, es la etapa en la que se diseña la estructura que permite una óptima coordinación de los recursos y las actividades para alcanzar las metas establecida en la planeación. Mediante la organización se determinan funciones y responsabilidades y se establecen los métodos tendientes a la simplificación del trabajo. Al organizar es imprescindible aplicar los siguientes principios: del objetivo, de especialización, jerarquía, paridad de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, difusión, tramo de control, coordinación y continuidad.

Según Münch, L. (2006), las técnicas de organización son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. A continuación, se describen las principales técnicas de organización.

- a. Organigrama** Representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ésta.
- b. Manuales** Documentos detallados que contiene en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa.

---

<sup>7</sup> Münch, L. (2006). Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. México. Recuperado de: [https://www.academia.edu/34911948/Fundamentos\\_de\\_la\\_administraci%C3%B3n\\_Lourdes\\_M%C3%BCnch](https://www.academia.edu/34911948/Fundamentos_de_la_administraci%C3%B3n_Lourdes_M%C3%BCnch)

- c. **Diagrama de procedimiento o de flujo** También conocido como flujogramas, son representaciones gráficas que muestran la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.
  
- d. **Carta de distribución del trabajo o de actividades** A través de esta se analizan los puestos que integran un departamento o una sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas entre diversas áreas.
  
- e. **Análisis de puesto** Técnica en la que se detallan pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal; incluye también la descripción de las características, los conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que los desempeña.

### 3.2.2.2.1 Principios de la organización <sup>8</sup>

Los fundamentos de la organización son los principios por los que nace.

- a. **Del objetivo.** Las actividades que se establecen se relacionan con los objetivos del puesto.
- b. **Especialización.** El trabajo se elaborará de manera más sencilla si se divide. Entre más específico y menor sea el campo de acción de un empleado, mayor eficiencia y destreza se obtendrá.
- c. **Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridad para supervisar que se realice el trabajo y se tomen decisiones para solución de problemas.
- d. **Igualdad de autoridad y responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad se debe establecer una autoridad.
- e. **Unidad de mando.** El empleado sólo puede tener un único jefe.
- f. **Difusión.** Las responsabilidades y autoridades deben publicarse y ponerse por escrito. Anteriormente se usaban los manuales impresos, ahora se hace

---

<sup>8</sup> Córdova, R. (2012). Proceso administrativo. Red Tercer Milenio. México. Pags 94-96.

por medio de intranet donde se difunden los manuales de las políticas, procedimientos, descripciones de puestos y comunicados de la empresa. Además, también se usan folletos.

- g. Amplitud o tramo de control.** Debe de existir un límite en el número de subordinados.
- h. De la coordinación.** Los departamentos deben estar coordinados para llegar a los objetivos de la empresa.
- i. Continuidad.** Una vez establecida la organización se debe mantener, actualizar y difundir. Cuando se elabora el organigrama, manuales (con políticas y procedimientos), se deben de actualizar para que no pierdan su efecto, además difundir para que sean del conocimiento de los empleados y puedan realizar sus actividades de acuerdo a los objetivos de la empresa.

### **3.2.2.2.2. Etapas de la organización<sup>9</sup>**

La organización se lleva a cabo en dos etapas:

#### **1. División del trabajo.**

La división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar un trabajo con mayor eficiencia. La división del trabajo promueve la especialización y perfeccionamiento del trabajo e implica los siguientes pasos: jerarquización, departamentalización y descripción de funciones.

- a. Jerarquización.** Es la disposición de las funciones de una organización por orden de mando, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

---

<sup>9</sup> Münch, L. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Pearson Educación. México. Pags 46-47. URL: [https://www.academia.edu/34911948/Fundamentos\\_de\\_la\\_administraci%C3%B3n\\_Lourdes\\_M%C3%BCnch](https://www.academia.edu/34911948/Fundamentos_de_la_administraci%C3%B3n_Lourdes_M%C3%BCnch)

**b. Departamentalización.** Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas. Para departamentalizar se efectúa la siguiente secuencia:

- Listar todas las funciones y actividades de la empresa.
- Clasificar las que sean similares.
- Agruparlas según un orden jerárquico o de importancia.
- Asignar actividades en cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.

**c. Descripción de funciones.** Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Esta es la última etapa de la división del trabajo, y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

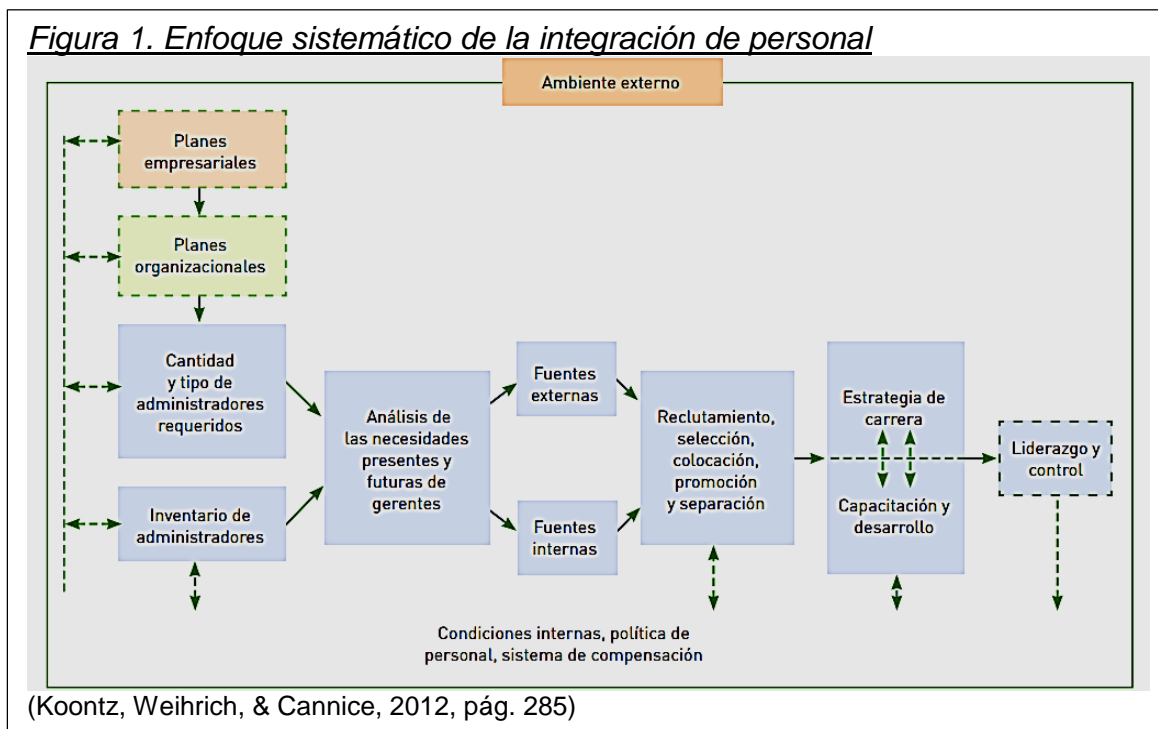
## **2. Coordinación**

La coordinación es la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. Si durante la primera etapa del proceso de organización

se realiza la división del trabajo con todas las ventajas inherentes, que es el logro de la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen. De acuerdo a Luna, A.C. (2015), la organización es importante porque:

- Define la estructura correcta de las empresas.
- Determina los niveles jerárquicos indicados para el funcionamiento eficiente de sus integrantes.
- Eliminan la duplicidad de funciones en la departamentalización.
- Es un medio para lograr lo planeado.
- Coordina la división del trabajo para que se dé un orden.
- Determina la estructura para que las fases de dirección y control tengan bases confiables.

### 3.2.2.3 Integración de personal<sup>10</sup>



<sup>10</sup> Koontz, H. Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial. Editorial McGraw Hill, México. Pág. 284.

La función gerencial de integración de personal o *staffing* se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia.

Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos. Muchos autores de la teoría de la administración consideran la integración de personal como una fase del proceso de organización; sin embargo, en esta obra *integrar personal* se identifica como una función gerencial independiente por varios motivos:

- La integración de los puestos organizacionales supone conocimientos y enfoques que los gerentes en ejercicio no siempre reconocen, ya que a menudo piensan que organizar es sólo establecer una estructura de funciones y, por tanto, prestan poca atención a cubrirlos.
- Colocar a la integración de personal como una función separada facilita el dar una mayor importancia al elemento humano en la selección, la evaluación, la planeación de la carrera profesional del personal y el desarrollo de gerentes.
- En el área de la integración de personal se ha desarrollado un importante conjunto de conocimientos y experiencias.
- A menudo los gerentes ignoran el hecho de que asignar el personal es su responsabilidad, no del departamento de recursos humanos; es cierto que este último aporta asistencia valiosa, pero es tarea de aquéllos cubrir los cargos de su organización y mantenerlos cubiertos con personal calificado.



## 1. Objetivos de la integración de personal<sup>11</sup>

Los objetivos de la integración de personal deben contribuir a la eficacia de la organización; estos son:

- **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.** Se refiere al cumplimiento de los mismos.
- **Proporcionar competitividad a la organización.** Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
- **Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas.** Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
- **Incrementar la satisfacción en el trabajo.** Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa.
- **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.** Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.
- **Administrar y generar cambios.** Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.

---

<sup>11</sup> Vallejo, L. (2015). Gestión del Talento Humano. ESPOCH. Ecuador. Págs. 19-21.

- **Mantener políticas éticas y de transparencia.** Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.
- **Sinergia.** Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.
- **Diseñar el trabajo individual y en equipo.** El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización.
- **Recompensar a los talentos.** Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa.
- **Evaluar su desempeño.** La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización.

## 2. Funciones de la integración de personal <sup>12</sup>

La función puede a su vez subdividirse en dos: capacitación, entrenamiento y desarrollo de personal. Algunas de sus funciones:

- Administrar la descripción de puestos, supervisando la vigencia de lo mismo.
- Definir los planes de carrera de la organización. Realizar mapas de puestos o familias de puestos.
- Coordinar las evaluaciones de desempeño e implementar las herramientas a utilizar, actualizándolas o modificándolas, según corresponda.
- Coordinar la implementación de evaluaciones de 360 grados (o 180 grados, según el caso).
- Monitorear las encuestas de clima organizacional.

---

<sup>12</sup> Alles, M.A. (2007). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina. Pág. 64

- Administrar los sistemas de sucesión
- En ocasiones, la función de desarrollo incluye, o supervisa, la capacitación y el entrenamiento del personal.

### **3. Políticas generales de la integración de personal<sup>13</sup>**

Las políticas generales del talento humano son un código de valores y comportamientos en la organización, por lo cual muchas coinciden en varios aspectos, pero también hay ciertas características que las hacen únicas y puede ser a partir de ellas, que se construye paso a paso una cultura organizacional que guía el talento de la organización hacia el logro de los objetivos. Las políticas del personal pueden ser la siguiente:

- **Reclutamiento esmerado:** reclutar el mejor potencial humano disponible en el territorio local, priorizando personas de la misma empresa.
- **Selección adecuada y orientada hacia el futuro:** seleccionar adecuadamente, considerando no solo el ajuste a la función inmediata, sino también el aprovechamiento del talento humano en el desarrollo de diferentes áreas de la organización.
- **Integración, entrenamiento y perfeccionamiento amplios:** brindar orientación adecuada a los empleados para que se integren plenamente a la organización y al grupo un entrenamiento y capacitación oportuna y apropiada para el buen desempeño de sus funciones y desarrollo profesional, además de generar oportunidades para el desarrollo personal, social, funcional y económico.

---

<sup>13</sup> García, M.; Murillo, G. & Hernán, C. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Editorial Universidad del Valle. Colombia. Pág. 22.

- **Evaluación funcional y eficiente:** la evaluación de los miembros de la organización debe ser eficiente y sistemática, con el fin de asegurar el aprovechamiento y desarrollo efectivo de las capacidades individuales, garantizando seguridad y compromiso.
- **Remuneración adecuada:** remunerar de manera justa el talento que conforma la organización, prestándole especial atención al mérito individual y a la situación del mercado local de trabajo.
- **Mantenimiento de buenas relaciones interpersonales:** mantener un ambiente agradable y de buenas relaciones en la organización, estableciendo condiciones humanas y materiales apropiadas para el buen desempeño en el lugar de trabajo de tal manera que se contribuya al desarrollo individual y organizacional.
- **Comunicación y creatividad:** posibilitar un mejor clima para estimular y desarrollar ampliamente la comunicación y la información, e incentivar las sugerencias a fin de conseguir la participación integral de los empleados en el logro de los objetivos de la organización
- **Participación integral:** crear y mantener condiciones para la participación del personal en el proceso de la organización.
- **Estabilidad:** estabilizar en la organización a toda persona eficiente y que tenga potencial de desarrollo.

#### **4. Importancia de la integración de personal**

Existen trabajadores que están insatisfechos con el empleo actual o el clima organizacional, convirtiéndose en una preocupación para los gerentes; estos problemas, si no se resuelven al momento, se convertirán en urgencias por

resolverse. En las empresas, existe un sinnúmero de problemas y conflictos que deben ser resueltos por las personas que trabajan en la organización; para ello es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos.

Aun cuando los activos financieros y el equipamiento de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados tienen su importancia considerable, el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización; la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente, es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en la relación organización-empleados. (Vallejo, 2015, pág. 21)

#### **3.2.2.4 Dirección<sup>14</sup>**

La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad. Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo comunicación, motivación. La dirección es relevante porque:

- Por medio de ésta se logra motivar a los recursos humanos de la empresa y al propio ejecutivo.
- Se logra el movimiento de forma sinérgica, aplicando el proceso de comunicación.

---

<sup>14</sup> Ruiz, P. G. (2012). Dirección. Red Tercer Milenio. México. Pag 11 <https://docplayer.es/18451464-Direccion-patricia-guadalupe-ruiz-gomez-red-tercer-milenio.html>

Proceso administrativo del Área de Recursos Humanos. Empresa “Las Limas S. A.” Estelí, Nicaragua. 2018-2019.

- Lo establecido en la planeación y organización, se pone en movimiento como un proceso continuo.
- Se fundamenta un buen clima en la empresa entre colaboradores y directivos.
- Se toman las decisiones para lograr lo que la empresa quiere en el futuro.
- Es una de las bases para que se aplique el control.

Según Luna (2015, págs. 106- 107) los principios sobre los que se basa la dirección son:

- a. Impersonalidad de mando.** El ejercicio de la autoridad se basa en las necesidades del organismo social para alcanzar sus objetivos, no de su voluntad personal, es decir, no involucrar situaciones personales, ni abusar de la autoridad conferida.
- b. De la armonía de objeto o coordinación de intereses.** Los administradores con sus colaboradores buscan la eficiencia y eficacia para coordinarse y lograr los objetivos de la empresa.
- c. De la vía jerárquica.** Este principio nos ubica en que hay que respetar los niveles jerárquicos, para que las órdenes fluyan correctamente y de esta forma evitar problemas que puedan repercutir en conflictos.
- d. De la supervisión directa.** El administrador comunica y apoya a sus colaboradores durante el desarrollo de sus funciones.
- e. De la resolución de conflictos.** Los conflictos deben resolverse oportunamente, aplicando la justicia, no importando el tamaño del problema.
- f. Aprovechamiento del conflicto.** Cuando resolvemos el conflicto con justicia y en forma oportuna, vamos a sembrar confianza en los colaboradores y el resultado, es que la empresa va a lograr más fortaleza.

### 3.2.2.4 Elementos de la dirección<sup>15</sup>

La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos:

1. **Toma de decisiones.** Significa la elección de un curso de acción o alternativa, al tomar decisiones y necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor sugiera.
2. **Integración.** Al igual que la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se ambientará, para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.
3. **Motivación.** La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de la se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.
4. **Comunicación.** La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.
5. **Supervisión.** Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen correctamente.

---

<sup>15</sup> Ascención, M.; Ascención, R.; García, L.; Hernández, E.; & López, S. (2002). Proceso Administrativo. Ediciones Osito. México. Pág. 25.  
[https://issuu.com/esthefanyhernandezsanchez1995/docs/libro\\_de\\_proceso\\_administrativo\\_equ](https://issuu.com/esthefanyhernandezsanchez1995/docs/libro_de_proceso_administrativo_equ)

### 3.2.2.4 Control

El control es la quinta y última función del proceso administrativo, el control se ejerce continuamente por lo tanto hay procesos de control. Que siempre deben de estar funcionando en la empresa. Controlar puede definirse como el proceso de medir y evaluar el desempeño (o los resultados reales) de cada componente organizacional de una empresa y efectuar la acción correctiva, cuando sea necesaria, para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas y las normas de una empresa. El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño e informes especiales. (Welsch, Hilton, & Gordon, 2005, pág. 11)

Control es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme los planes y se corrijan las desviaciones importantes. Los gerentes no pueden saber, bien a bien, si sus unidades están funcionando correctamente mientras no hayan evaluado que actividades han sido realizadas y no hayan comparado el desempeño real contra el estándar deseado. Un sistema eficaz de control garantiza que las actividades se cumplan de tal forma que se alcancen las metas de la organización. La eficacia de un sistema de control está determinada por la medida en que este facilite la posibilidad de alcanzar los objetivos. Un sistema de control será mejor en tanto ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización. (Robbins, 2009, pág. 356)

Según Welsch , Hilton , & Gordon (2005) los tipos de control son los siguientes:

- **Control preliminar:** Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesario y se tengan listos para iniciar las actividades.



- **Control coincidente:** Vigilar mediante la observación de personal e informes, las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
- **Control de retroalimentación:** Acción a posteriori (replanificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futura.

### 3.2.2.4 Etapas del control

Según Münch, (2007, págs. 56-57), las etapas del control son:

1. **Establecimiento de estándares:** Un estándar es la unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, para efectuar el control los estándares deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados; también son conocidos como indicadores.
2. **Medición de resultados:** La medición de resultados de resultados consiste en la aplicación de unidades de medida para evaluar la ejecución y los resultados. La medición implica la determinación, detección de fallas, desviaciones o no conformidades en relación con los estándares. El establecimiento de las unidades de medida en ocasiones resulta complejo, sobre todo en áreas con funciones eminentemente cualitativas. Para llevar a cabo esta función se utilizarán primordialmente los sistemas de información y los indicadores. La efectividad del proceso de medición dependerá directamente de la información recibida, la cual debe ser oportuna, es decir, que se aplique a tiempo; confiable o exacta; válida, lo que implica que mida realmente el fenómeno en cuestión con unidades de medidas apropiadas, y fluida, o que se canalice por los medios de comunicación más adecuados.

3. **Corrección:** la corrección es la aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades en relación con los estándares. Antes de iniciar la acción correctiva es importante reconocer si la desviación es un síntoma o una causa.
  
4. **Retroalimentación:** La retroinformación consiste en la retroalimentación de los resultados obtenidos para efectuar mejoras en el proceso. De la calidad de la información depende el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema. La retroinformación es fundamental para lograr la mejora continua, y es el sustento de la planeación.

Según Robbins (2009, pág. 357), podemos hacer planes, crear la estructura de una organización de modo que facilite el logro de los objetivos con eficacia, y podemos dirigir y motivar a los empleados. Sin embargo, no existe la garantía de que las actividades vayan a marchar conforme a los planes ni de que, en realidad, se alcancen las metas. El control es el último eslabón en la cadena de las funciones de administración. No obstante, el valor de la función del control radica, predominante, en su relación con las actividades de planeación y delegación.

Según Peralta, et al. (2002, pág. 30) los elementos son:

1. **Establecimiento de estándares:** es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual efectuará el control.
2. **Medición de resultados:** la acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.
3. **Corrección:** la utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

**4. Retroalimentación:** el establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación, más estrecha entre la planeación y el control.

### **3.3 Gestión del área de Recursos Humanos<sup>16</sup>**

Por gestión de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

#### **3.3.1 Gestión estratégica de Recursos Humanos**

Una gestión estratégica de los RRHH reconoce que el capital más valioso que tiene una empresa son sus empleados, a través de sus conocimientos, habilidades y creatividad constituyen el fundamento de los buenos o malos resultados que la organización pueda obtener.

Es así que resulta importante considerar a las personas como un activo fundamental que contribuye a la consecución de objetivos organizacionales, que puede ser medido, evaluado y optimizado para su desarrollo como trabajador y el de la compañía en su conjunto.

#### **3.3.2 Desarrollo de Subsistemas de Recursos Humanos**

La gestión de Recursos Humanos puede estructurarse a través de subsistemas, áreas o funciones que están estrechamente relacionados y son interdependientes; constituyendo un proceso mediante el cual los recursos humanos son captados,

---

<sup>16</sup> DeloitteTouche Tohmatsu Limited. (2018). Gestión de Recursos Humanos en América Latina. Pág. 11. URL: <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy-operations/articles/gestion-rrhh-en-latinoamerica.html>

atraídos, empleados, retenidos, evaluados y desarrollados.

Estos subsistemas son contingentes, situacionales y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Así mismo se subdividen, en funciones operativas y funciones de desarrollo. Es importante considerar que las funciones operativas son esencialmente necesarias, pero no suficientes.

### **3.3.3 Rol de Recursos Humanos en las Empresas.**

La función de Recursos Humanos en las organizaciones, alrededor del mundo, sigue cambiando en la medida que dirige su enfoque de mejorar las operaciones internas hacia la contribución estratégica en el desempeño del negocio. La función de gestión humana durante mucho tiempo ha sido considerada una tarea administrativa de soporte.

### **3.3.4 Mejora de la gestión de los Recursos Humanos<sup>17</sup>**

En la etapa actual de desarrollo de la humanidad, en el campo de la dirección, las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los principales retos están dados por la dinámica de la aplicación de los logros científico-técnicos, la rápida aparición y aceptación de nuevos productos, cada vez mayores restricciones de Recursos Humanos, materiales y financieros, mercados más agresivos y dinámicos en el ámbito internacional, el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de la informática y las comunicaciones.

Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las empresas modernas cada vez más concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana

---

<sup>17</sup> Lara, Zayas, & Frometa. (2008). Mejora tu gestión de los Recursos Humano en Contribuciones a la Economía. Pág. 15. URL: <http://www.eumed.net/ce/2008b/>

de la empresa y la Gestión de Recursos Humanos igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

La gestión de los recursos humanos constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. La aplicación práctica de los sistemas de gestión de los recursos humanos se realiza sobre la concepción de diferentes modelos, siendo abordados en la bibliografía sobre esta temática por diferentes autores.

### **3.3.4.1 Sistema de gestión de los recursos humanos.**

Los elementos que debe cumplir un sistema de gestión de los Recursos Humanos son:

#### **1. Debe ser totalmente integrado.**

Esto quiere decir que todos los módulos deberán estar perfectamente interfasados entre sí. La información que se ingresa en un módulo deberá afectar de forma inmediata a todos los demás módulos del sistema, contrariamente: no se debe permitir modificar, agregar o eliminar información que afecte negativamente cualquier otro módulo. Por ejemplo, la selección de un oferente en el módulo de Reclutamiento y Selección deberá tener como efecto la generación de una acción de inclusión de forma automática en el módulo de Trámites de Personal, y de un nuevo candidato a pre matrícula del curso de inducción en el módulo de Capacitación y Desarrollo. O un despido con justa causa deberá ser tomado en cuenta por el módulo de Reclutamiento y Selección para no recontratarlo.

Además, los datos relevantes de todos los módulos deberán estar disponibles para los demás. Una verdadera integración evita la duplicidad de los datos, disminuye y

simplifica los trámites, disminuye la posibilidad de errores, evita el gasto de papel y potencia la actividad de la administración del recurso humano.

## **2. Debe ser flexible.**

La flexibilidad es uno de los principales problemas de los sistemas de GRH actuales. Es por esto que los sistemas del siglo XXI deberán ser lo más paramétricos posibles: el sistema debe permitir que sean los usuarios finales los que modifiquen todo aquello que es sujeto de cambio sin necesidad del personal especializado. Por ejemplo, de acuerdo con una negociación salarial, se define un plus salarial nuevo que afecta a los funcionarios que ocupen puestos informáticos, el plus consiste en un porcentaje de la sumatoria del rubro de salario básico y antigüedad.

El sistema debería permitir que sean los funcionarios de la oficina de Estudios Salariales quienes incluyan este nuevo rubro en el sistema y que los compañeros de presupuesto no tengan problema para calcular y presupuestar el mismo, todo esto sin la participación de funcionarios expertos en informática que modifiquen el sistema. También es importante que el sistema permita la realización de múltiples consultas no planificadas, para lo cual debe contar con herramientas adecuadas para tal efecto.

## **3. Debe ser modular.**

Es muy importante que cada uno de los módulos esté integrado, pero esto no debe significar que sean totalmente dependientes uno del otro. En otras palabras, el usuario debe poder definir cuáles módulos quiere adquirir y en qué orden y cada módulo deberá estar diseñado de tal forma que pueda operar con o sin tal módulo.

#### **4. Debe ser seguro.**

Hablamos de seguridad en términos de usuarios, de integridad de los datos y de acceso a la base de datos. Debe permitir definir claramente a qué módulos, a qué opciones del sistema y a realizar qué operaciones, tiene derecho cada usuario.

Además, debe contener internamente los controles necesarios sobre los datos y brindar las pistas de auditoría suficientes para monitorear el sistema. La base de datos deberá brindar herramientas de recuperación de los datos en casos de contingencia, además de la seguridad propia de la misma.

Este punto es especialmente importante si tomamos en cuenta que los nuevos sistemas tienden a estar en manos de cada vez más usuarios. Antes todo era filtrado por el departamento de Procesamiento de Datos, al cual llegaba toda la información, la cual era debidamente filtrada por múltiples procesos de validación. Hoy la información puede ser ingresada desde muchas oficinas, inclusive desde una casa de habitación vía Internet, por eso es tan importante el aspecto de la seguridad.

Existen otras características importantes que un sistema de R.H. debe contener, como por ejemplo que esté construido con tecnología de punta o que cuente con la documentación técnica y operacional apropiada, aspectos igualmente importantes pero que sólo mencionamos en esta charla.

Si su sistema cuenta con estos aspectos ya tiene un buen paso de ventaja pero no deje de hojear este trabajo que le aseguro será de su interés y lo que es mejor aprenderá.

## CAPITULO IV. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS

### 4.1. Cuadro de operacionalización específicos

Esta investigación es cualitativa, por ello la operacionalización se realiza desde los objetivos específicos, a continuación, se detalla:

Objetivo Especifico	Dimensiones de Análisis	Definición operacional	Categorías	Fuentes
Describir la planificación y organización del área de recursos humanos para el cumplimiento de los objetivos de la Empresa “Las Limas S.A.”.	Planificación	La planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren, y encause correctamente las otras fases del proceso administrativo. (González, 2015, pág. 58)	-Objetivos de la empresa. -Metas a corto y largo plazo. -Plan estratégico. -Procedimientos para cumplir metas. -Presupuesto. -Plan Operativo Anual.	- Investigación documental. -Entrevista
	Organización	En esta etapa se diseña la estructura que permite una óptima coordinación de los recursos y las actividades para alcanzar las metas establecida en la planeación. Con la organización se	-Estructura organizativa. -Funciones. -Flujo de puesto de trabajo. -Control de personal.	- Observación. - Investigación documental.



		determinan funciones y responsabilidades y se establecen los métodos tendientes a la simplificación del trabajo. (Münch, 2006, pág. 92)		
Determinar la gestión de los procesos de integración de personal en el área de recursos humanos de la Empresa "Las Limas S.A.".	Integración de Personal	Se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012, pág. 284)	-Análisis de puesto. -Reclutamiento. -Selección de personal. - Capacitación. - Motivación al personal.	-Entrevistas -Observación
Analizar los procesos de dirección y control en el área de recursos humanos en la Empresa "Las Limas S.A.".	Dirección	La dirección es el elemento del proceso administrativo cuya finalidad es coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con autoridad genere liderazgo, motivación, comunicación, cambio organizacional e individual, y creatividad. (Ruiz, 2012, pág. 11)	-Distribución del personal. - Distribuir funciones. -Motivación. -Comunicación entre áreas. -Relaciones personales -Liderazgo.	-Entrevistas -Observación - Investigación Documental
	Control	Control es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que	-Control de actividades.	-Entrevista - Observación.

		se realicen conforme los planes y se corrijan las desviaciones importantes. (Robbins, 2009, pág. 356)	-Supervisión de funciones. -Evaluación al desempeño laboral. -Estrategias liderazgo.	- Investigación documental.
Proponer estrategias para la mejora de los procesos administrativos dentro del área de Recursos Humanos de la Empresa “Las Limas S. A.”	Desempeño laboral.	La evaluación del desempeño es un proceso sistemático, formal y periódico que sirve para evaluar la efectividad con que los integrantes de la organización logran los objetivos, las metas y, sobre todo, los resultados que se esperan del desempeño de su puesto. (Juárez, 2017, pág. 42)	-Análisis FODA. -Propuesta estrategias. -Objetivos estratégicas. Actividades estratégicas.	-Análisis FODA

## **CAPITULO V. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO**

### **5.1. Tipo de estudio**

Según el uso del conocimiento, esta es una investigación aplicada porque analiza un problema actual sobre el proceso administrativo en el área de Recursos Humanos dentro de la Empresa “Las Limas S.A.” en la ciudad Estelí, propone estrategias que contribuyan a la organización del trabajo para un mejor desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa “Las Limas S.A.”.

Según su nivel filosófico es una investigación cualitativa porque comprende a profundidad los problemas del proceso administrativo en el área de Recursos Humanos en la Empresa “Las Limas S.A”, para sugerir estrategias administrativas que impliquen una mejor eficiencia.

### **5.2 Universo de estudio**

El universo de estudio es la Empresa “Las Limas S.A.”, Estelí Nicaragua. La Empresa inicia sus operaciones en 2012, dedicada a la producción y comercialización de esquejes de plantas ornamentales para la exportación, teniendo como principales clientes a los países de Costa Rica, Guatemala, Chile, Estados Unidos, Portugal, China y Japón.

Esta empresa tiene 900 empleados, distribuidos en dos áreas: administrativa y producción. En el área administrativa laboran 25 personas, 9 en finanzas, 2 en IT (Información Tecnolgy), 3 en logística y 11 en recursos humanos.

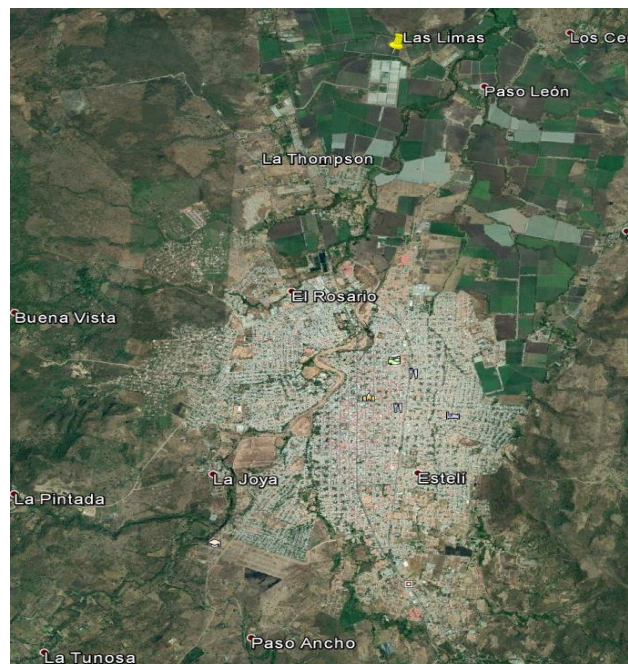
### 5.2.1. Breve caracterización del municipio de Estelí<sup>18</sup>

El municipio de Estelí está ubicado a 148 kilómetros al norte de Managua. Limita al norte con el departamento de Madriz, al sur con los departamentos de Matagalpa y León al este con el departamento de Jinotega y al oeste con los departamentos de Chinandega y Madriz.

El municipio de Estelí, conocido también como "El Diamante de las Segovias" es un municipio al norte de Nicaragua, con una población de aproximada de 127,076.56 habitantes. El clima es muy agradable, está localizado a 800 msnm, con temperaturas que oscilan entre los 25°C y los 28°C, con una humedad más baja en comparación a otras zonas del país.

El municipio de Estelí es el principal centro de comercialización, abastecimiento y suministro para la producción y sede de importantes organizaciones de productores e instituciones productivas, razón por la cual es considerada el centro de la vida administrativa, social y productiva de "Las Segovias". La actividad económica más importante es la agricultura, principalmente los cultivos de granos básicos para autoconsumo familiar como frijol, maíz y sorgo.

**Gráfico 2, Mapa del municipio de Estelí**



Fuente: Mapa de Estelí. Google Earth Pro

<sup>18</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INIDE. (2015). Caracterización del municipio de Estelí. Recuperado el 17 de julio de 2019, de <http://www.inide.gob.ni/atlas/caracteristicasdep/Esteli.htm>

En esta zona se puede invertir en la producción de flores, helechos para exportación, hortalizas, Call Center porque aquí hay muchas personas que hablan inglés y en el negocio de bienes raíces, que ha crecido mucho. La gente está construyendo bastante, los negocios están creciendo y también el comercio ofrece muchas oportunidades para invertir. (Guerrero, 2014).

## **5.2 Muestra de estudio**

El tipo de muestreo es no probabilístico, porque no todos los trabajadores del área administrativa tienen la misma probabilidad de ser seleccionado.

### **5.3.1. Criterios de selección de la muestra**

- Disposición de tiempo para colaborar con la entrevista.
- Participación voluntaria en el estudio.
- Al menos un año de laborar en la Empresa.
- Colaboradores de las áreas ligadas al área de Recursos Humanos.
- Responsable de Higiene y Seguridad.
- Responsable de Planilla.
- Responsable de reclutamiento.
- Auxiliar de Recursos Humanos.
- Gerente de Recursos Humanos.
- Ejecutivo junior de IT.

## **5.3 Técnicas de recolección de datos**

En esta investigación se han aplicado tres técnicas de recolección de datos, que son:

**Investigación documental:** Es la parte esencial de un proceso de investigación científica, que constituye una estrategia donde se observa y se reflexiona sistemáticamente sobre las realidades (teóricas o no) usando para ellos diferentes tipos de documentos. Indaga, interpreta, presenta datos e información sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ellos, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiese ser base para el desarrollo de la creación científica. (Ortiz, 2004, pág. 90)

**Entrevista:** la entrevista es una técnica que puede ser utilizada para recabar por sí misma información sobre un tema dado, o bien complementar, contrastar o validar la información obtenida con otros procedimientos, como el cuestionario a la observación, este contacto permite analizar también la validez de información obtenida en la propia entrevista, a través de procedimientos denominados triangulación de métodos. (Martínez, 2007, pág. 63)

**Guía de observación:** Es un Instrumento de la técnica de observación; su estructura corresponde a la sistematicidad de los aspectos que se prevé registrar acerca del objeto (fenómeno) observable. En la investigación social este instrumento permite registrar los datos con un orden lógico, práctico y concreto para derivar de ellos el análisis de una situación o problema social determinado. (Ortiz, 2004, pág. 75)

## **5.4 Etapas de la investigación**

### **Etapas de la investigación**

#### **Etapas de la investigación**

##### **Etapas de la investigación**

###### **Etapas de la investigación**

En la primera etapa se recopiló información documental sobre la problemática de la Empresa para describir el problema, justificación y objetivos. Se definieron los ejes teóricos y para elaborar el marco teórico se consultaron las bases en línea de la Universidad UNAN, MANAGUA-FAREM, ESTELI, libros online y documentos científicos relacionados con el tema de esta investigación. Durante el trabajo de

campo, se realizó investigación documental en la Empresa y se recopiló información sobre: organización, planes, controles administrativos, sistemas de evaluación, métodos de reclutamiento y selección de personal, flujo de puestos de trabajo, entre otros temas los cuales sirvieron de apoyo para esta investigación.

## **Etapa 2. Diseño de técnicas de recolección de datos**

Para diseñar las guías de entrevistas y de observación, se retomó el cuadro de Operacionalización por objetivos específicos, específicamente se trabajó con las categorías.

Se diseñaron entrevistas para la gerente del Área de Recursos Humanos (Ver Anexo No.1), a los Auxiliares del Área Recursos Humanos (Ver Anexo No.2) al Jefe de Área de Producción (Anexo No.3) y a los colaboradores de Área de Recursos Humanos (Ver Anexo No. 4).

Además, se realizó una guía de observación para el área de recursos humanos, donde se pueda observar: la motivación del área, la comunicación entre los colaboradores, los recursos con los que se cuenta dentro del área, comunicación entre jefe y subordinados, dominio de los sistemas utilizados, habilidad en los procesos, organización de las actividades, relación entre las áreas, supervisión de las actividades. (Ver Anexo N° 5).

## **Etapa 3. Trabajo de campo**

El trabajo de campo se realizó del 02 de octubre al 29 de octubre del año 2019, donde se aplicaron las entrevistas a los miembros del área de Recursos Humanos, para recopilar la información necesaria para darle salida a los objetivos específicos de la investigación. En este mismo periodo se realizaron las guías de observación que permitieron recopilar información para la elaboración de esta investigación.

Los nombres utilizados para los participantes en la elaboración del instrumento de la entrevista son seudónimos debido a que estos prefirieron mantenerse en el anonimato, y los datos numéricos fueron obtenidos bajo el sigilo empresarial.

#### **Etapa 4. Análisis y elaboración de documento final**

En esta etapa se analizó la información obtenida de los instrumentos aplicados, para la elaboración de los resultados, conclusiones y la realización de las propuestas para el mejoramiento de los procesos administrativos en el área de Recursos Humanos de la Empresa.



## CAPÍTULO VI. RESULTADOS

### 6.1 Caracterización de la Empresa “Las Limas S.A”<sup>19</sup>

#### 6.1.1 Antecedentes

La Empresa “Las Limas S.A” fue fundada en marzo del año 2012, con una inversión de 15 millones de dólares para la producción de esquejes (tallos) y semillas de plantas ornamentales, las cuales impulsará la empresa Surtidaria “Las Limas S. A.”, socia de la gigante norteamericana Ball Horticultural Company.

**Gráfico 3. Logo de La Empresa “Las Limas S. A”**



**Fuente: Empresa “Las Limas S. A.” 2013.**

Ball Horticultural Company analizó varios países antes de tomar la decisión de invertir en Nicaragua y algunos de los factores que llamaron la atención para que se tomara la decisión de invertir fueron, el clima de negocios, seguridad jurídica, la seguridad ciudadana, el clima de Estelí y la excelente mano de obra de los nicaragüenses.

La inversión de Ball Horticultural, una empresa de gran prestigio internacional que contribuye significativamente a la diversificación del sector de agroindustria de Nicaragua. Esta es una empresa que no sólo cuenta con un enfoque de género, sino que además implementará tecnología avanzada en sus viveros y utilizará modernas prácticas de producción responsable.

“Las Limas S. A.”, ubicada en Estelí, cuenta con un área total de propiedad de 56 manzanas, con una construcción de 164,000 metros cuadrados de invernaderos (23

<sup>19</sup> “Las Limas S. A.” (2013). Datos Generales de la Empresa “Las Limas S. A.”. Estelí, Nicaragua. Págs. 2-5

manzanas aproximadamente) con diseño y material de tecnología de punta. (Ver Anexo N°7)

Las primeras siembras se realizaron en marzo del año 2012 y la primera cosecha salió en agosto, la segunda siembra fue en septiembre y salió en diciembre, Se reclutaron entre 800 a 900 colaboradores. En ese año se exportaron cerca de 900 millones de esquejes al mercado de los Estados Unidos.

Sus operaciones también incluyen oficinas, un área de empaque, cuartos fríos, tanques de almacenamiento de agua, laboratorios para realizar análisis de esquejes, parqueos y reutilización del agua.

La compañía, con sus subsidiarias, ofrece plantas, semillas y plántulas a cultivadores, minoristas, paisajistas, y operadores de viveros. Entre sus clientes mayoristas sobresalen las cadenas Home Depot y Wal-Mart.

### **6.1.2. Visión y misión de la empresa “Las Limas S. A.”**

#### **Misión**

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, brindándoles calidad total en la producción y exportación de esquejes florales, lográndolo por medio de una organización basada en principios, compromiso, con un personal leal, motivado y calificado, estableciendo una excelente relación para obtener liderazgo en el mercado.

#### **Visión**

Ser una empresa líder en el mercado internacional, en la producción de esquejes florales variados. Trabajando todos juntos para ser cada día más consolidada y fortalecida, con gran participación de los socios, logrando profesionalismo, manteniendo la solidez económico-financiera y el desempeño guiado por altos valores éticos y morales.

### **6.1.3 Objetivos y valores de la Empresa “Las Limas S.A.”**

#### **6.1.3.1. Objetivos de la Empresa “Las Limas S.A.”**

##### **Objetivo General**

Crear motivación y entusiasmo coloreando el mundo de flores y plantas ornamentales, con el fin de ser el proveedor número uno en cada mercado del planeta.

##### **Objetivos específicos**

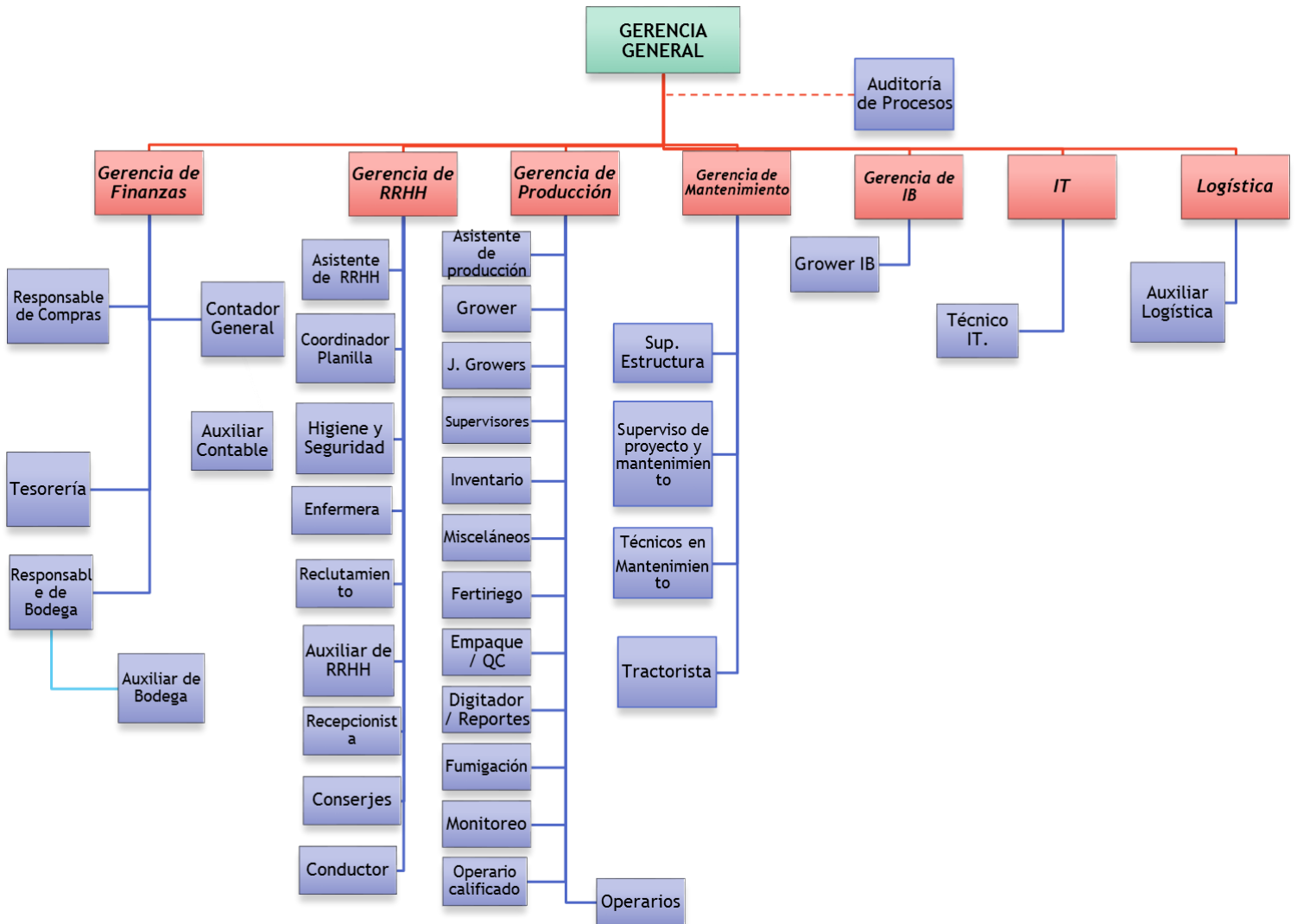
1. Cambiar el mundo, cultivando un futuro verde y tomando siempre decisiones sostenibles para el medio ambiente
2. Aumentar la proporción de venta de nuevos productos respecto a las ventas totales.
3. Mejorar nuestra posición de costos, con la venta de productos de calidad y brindando un servicio eficiente y eficaz

#### **6.1.3.2. Valores empresariales**

- Talento Humano
- Compromiso
- Liderazgo
- Integridad
- Lealtad
- Calidad
- Respeto por los demás
- Confianza
- Responsabilidad Social

### 6.1.4 Organización de la Empresa “Las Limas S.A.”

Gráfico 4. Organigrama de la Empresa “Las Limas S. A.”



Fuente: (“Las Limas S. A.”, 2013, págs. 2-3)

### **6.1.4.1. Descripción general de las áreas y funciones de la Empresa “Las Limas S.A”**

#### **Área de Finanzas**

Esta área es encargada de los procesos que generan la rentabilidad de la empresa, las ganancias y pérdidas de las ventas, los gastos y costos. El gerente de Finanzas tiene la responsabilidad de administrar cada córdoba de la empresa, hacer que todos los procesos se garben en el sistema en tiempo y forma, hacer que los balances, Estados de resultado y los demás procesos cuadren.

#### **Área de Recursos Humanos**

El área de Recursos Humanos es la encargada de las gestiones administrativas del personal de la empresa, ejecución del pago de nómina, seguros sociales, reclutamiento, selección y contrataciones de personal de las diferentes áreas, tramitación de sanciones, despidos de personal, prevención de riesgos laborales, evaluaciones al desempeño de los colaboradores del área, entre otras funciones que se administre los recursos materiales y humanos de la empresa.

#### **Área de producción**

El área de producción tiene como función principal velar que la cosecha de los esquejes salga tiempo y cumpla con los controles de calidad. También es el área encargada de controlar a cada operario y supervisor e indicarles las actividades y de qué manera deben cumplir el reglamento de sanidad para lograr una buena producción.

#### **Área de mantenimiento**

Es el área encargada del cuidado y mantenimiento de la empresa y vehículos de transporte que pertenece a la empresa. Esta área es responsable de las construcciones de invernadero, de componer y de conservar las instalaciones de la empresa.

### **Área de IB**

El área de IB (Increase Block) es un área especializada que se encarga del cuidado y mantenimiento de los esquejes ornamentales cuando están pequeños, también es el área de nuevas creaciones de esquejes ornamentales y mutaciones.

### **Área de IT**

Es el área de informática y soportes técnicos de la empresa, los integrantes del área se encargan de dar soportes a cada equipo tecnológico que tenga la empresa, proporciona a cada área mejoramientos en sus equipos.

### **Área de Logística**

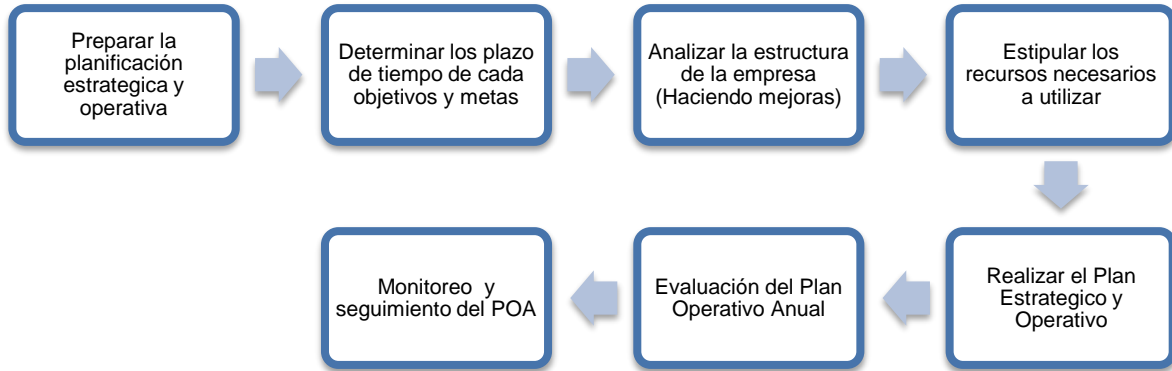
El área donde se encarga de las exportaciones e importaciones de los esquejes ornamentales, para que llegue el producto a cada cliente, es donde se hace la documentación aduanera para que cada caja tenga los permisos y regulación necesaria para que se logre exportar.

## **6.2 El proceso de planeación en el área de Recursos Humanos de la Empresa “Las Limas S.A”**

Para la obtención de esta información se hizo necesaria la utilización de instrumentos como entrevista, investigación documental y guías de observación de modo que sirva para dar salida a los objetivos específicos de esta investigación y así generar las estrategias necesarias.

El proceso administrativo del área de recursos humanos de la Empresa “Las Limas S. A” está dirigido por la gerente de Recursos Humanos, en el cual se trabajan con las etapas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

**Gráfico N° 5 Flujo de proceso de planeación en el área de Recursos Humanos de la Empresa “Las Limas S. A.”**



Fuente: (“Las Limas S.A”, 2019)

**6.2.1. Diagnóstico para definir el plan del área de Recursos Humanos**

El plan estratégico es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estratégicas tienen que ser flexibles, que, si el entorno que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas. (Abascal, 2004, pág. 187).

Un plan operativo es el conjunto de disposiciones concretas que hacen posible de un determinado objetivo socioeconómico básico, comprendido por el conjunto de objetivos específicos, metas y matrices operativas de estas últimas. (Zabala, 2005, pág. 107)

Para realizar adecuadamente el diagnóstico es necesario llevar un orden lógico para lograr recopilar e interpretar adecuadamente la información y cumplir con los objetivos deseados, los cuales no se podrían obtener de no existir parámetros especiales de evaluación que indiquen los aspectos que se deben evaluar.

Para poder realizar el diagnóstico que servirá para definir el plan del área, en primer lugar se deben identificar los principales problemas que surgen en el área, siguiendo con la búsqueda de una solución de estos, se definen las metas y objetivos para poder llegar a las metas a corto y largo plazo, se deben tomar en cuenta los puntos negativos y positivos y tenerlos presente en el plan del área con una visión colectiva que ayude a la empresa logre alcanzar los estándares internacionales. (“Las Limas S. A.”, 2013)

El área de recursos humanos desarrolla dos planes: un plan estratégico, en este plan se vela por el desarrollo y planificación del personal, donde se plantean los objetivos para marcar una dirección y convertirlos en acción, la participación de los empleados es de suma importancia ya que los hace sentir útiles y valiosos para la empresa, se descubren las debilidades y fortalezas donde se compara con los años anteriores y se recomienda mejoras, para lograr el próximo año cumplir con las metas planteadas.

En el plan operativo se plantea que la administración de personal, gestión de los recursos humanos, sus procesos de información y cumplimientos legales. En este plan se definen las funciones, tareas y responsabilidades de cada colaborador del área de recursos humanos, los perfiles asociados a cada puesto de trabajo, políticas de reclutamiento y contratación, sistema de retribución, motivación del personal, canales de comunicación, entre otros.

*“La empresa cuenta con un plan de desarrollo interno del área de recursos humanos, como una estrategia clave para la eficiencia y eficacia de cada empleado del área. Donde se define las funciones, tareas y responsabilidades de cada colaborador del área de recursos humanos, los perfiles asociados a cada puesto de trabajo, políticas de reclutamiento y contratación, sistema de retribución, motivación del personal, canales de comunicación, entre otros.” (Palermo, Entrevista a Gerente del área de Recursos Humanos, 2019)*



Ambos planes son importantes para conocer hacia donde se está trabajando, conociendo como deberá desarrollarse cada proyecto en particular, todos los planes de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí, la Empresa “Las Limas S. A.” realiza su plan estratégico visionado para un periodo de tres años pero realizando mejorar cada año, tomando en cuenta las evaluaciones anuales que se hacen a los puntos que abarca este plan, el plan operativo es realizado de manera anual ya que este es el que estipula los presupuestos para cada área porque los gastos son variantes, de igual manera los objetivos a alcanzar se realizan a corto plazo debido a que la empresa tienen una política de mejora continua.

### **6.2.1 Plan estratégico y POA**

En el plan estratégico de la Empresa “Las Limas, S.A” se incorporan todos los recursos a utilizar tales como materiales de oficina y tecnología presupuestada a adquirir en el transcurso del año, gastos de atención a visitas, gastos de capacitación, actividades extra laborales, Equipos de seguridad, insumos de botiquín médico, incentivos a operarios, gastos alimenticios, materiales necesarios para el proceso de selección y contratación de nuevos empleados pasando por la revisión de la política salarial y condiciones laborales.

Se detectan errores presentes y ocurridos para llevar a la perfección de los procesos a realizar. Se analizan los datos que hubo mayor tiempo de jornada laboral, donde hubo mayor movimiento de personal y rotación para estar preparado para estas situaciones.

En la Empresa (“Las Limas S. A.”, 2013) los puntos específicos con los que se realiza el plan operativo son:

- Buscar el perfeccionamiento de las tareas.
- Ser número uno en todo lo que realiza.

- El mejor de cada puesto, es decir saber todos los detalles de los cuales se realiza.
- No tener espacio a errores, es decir puede haber errores, pero buscar siempre la mejor solución posible sin dañar los resultados.
- Master en cada una de las funciones y no dejar acumulación de tareas.
- Eficiente y eficaz al 100 % en todo.
- Ser audaz, tenaz y sigiloso en cada detalle a realizar.
- Brindar servicio de calidad, amablemente y comunicativo.
- Estar a la disposición a cualquier llamado.
- Abiertos a los cambios y adaptación a ellos.
- Sentirse propio de la empresa, porque “Las Limas S. A.” somos todos.
- Estar preparado con planes de contingencias, higiene y seguridad.
- Lograr tener buenas relaciones interpersonales con cada elemento de la empresa.

### **6.2.1.1. Recursos materiales y humanos.**

La gerente del área hace un pronóstico evaluando todo lo que se necesitara en el año laboral próximo, haciendo una comparación con los requerimientos del año en curso.

En el plan estratégico 2020 hay una sección asignada al presupuesto de materiales y personas a contratar. Él área tiene líneas asignadas a cada cosa que se utilizará, tiene una cuenta y presupuesto designado en el cual se estipula todos los gastos que se harán periódicamente. Materiales de oficina y papelería tiene otra cuenta estipulado es aquí donde se puede realizar las compras que se hará en el año que vendrá, presupuestos de capacitaciones para el personal, de igual manera presupuestos para equipos y tecnologías nueva que se necesitaran en el próximo año.

En cuanto a las contrataciones de personal se analiza las temporadas anteriores de la mano del área de operaciones, se observa las demandas pasada, la mano de obra que se contrató con el crecimiento de producción, se estipula un régimen estándar para hacer lograr hacer una contratación perfecta, es aquí también donde se ve los puntos como el transporte del personal, gabachas, delantales, botas y todos los materiales que deben utilizar para realizar un trabajo en buenas condiciones. (“Las Limas S. A.”, 2013)

### **6.2.1.2. Presupuesto para el plan**

El área de Recursos Humanos cuenta con un presupuesto anual para poder cumplir el plan del área, el cual lo elabora la gerente del área y es autoriza por los jefes de manera que los gastos no seas muy costoso.


El presupuesto es donde se estipula todos los costos que afrontará el área como son:

- Los costos materiales y tecnológicos a utilizar.
- Los cambios de sistemas y mantenimientos de estos.
- Atenciones a visitas y clientes y todo lo que conlleva atenderlos y darle una buena impresión.
- Actividades a realizar de día festivos como día de las madres, padres, mujer, trabajador entre otros.
- Gastos de transporte de toda la empresa.
- Gastos de alimentación del área de RRHH.
- Gastos de materiales para las nuevas contrataciones.
- Capacitación a realizar del área.
- Compras de materiales de higiene y seguridad para todos los integrantes del área.

Proceso administrativo del Área de Recursos Humanos. Empresa "Las Limas S. A." Estelí, Nicaragua. 2018-2019.

Todos estos detalles se estipulan en un informe a ser aprobado por la gerente general y gerente regional de la empresa. Por eso importante detallar cada gasto para no dejar nada fuera del presupuesto.

**Gráfico N°6 Presupuesto del Plan 2020 en el área de Recursos Humanos en la Empresa "Las Limas S.A"**

 <b>PRESUPUESTO DEL PLAN 2020</b> <b>ÁREA RECURSOS HUMANOS</b>						
N°	Descripción	Cuenta	Línea	Sub línea	Cantidad Presupuestada (En córdobas)	Saldos
1	Materiales de oficina y papelería	740	11	01	125,000.00	
2	Equipos y tecnologías nuevos			02	150,000.00	
3	Materiales de cafetería			03	100,000.00	
4	Materiales para inducción y contratación			04	C\$250,000.00	
5	Atención a visitas		12	0.1	C\$500,000.00	
6	Viáticos personales de RRHH		13	0.1	C\$100,000.00	
7	Capacitaciones personales RRHH		14	0.1	C\$100,000.00	
8	Alimentación personal de RRHH		15	0.1	C\$150,000.00	
9	Gastos de efemérides		16	0.1	C\$300,000.00	
10	Actividades a celebrar (noche de coctel, Cena navideña, cierre año nuevo)			0.2	C\$1,000,000.00	
11	Gastos para reuniones del área			0.3	C\$200,000.00	
12	Gastos de charlas de Sanidad, Higiene y Seguridad		17	0.1	C\$125,000.00	
13	Equipos de seguridad al personal			0.2	C\$400,000.00	
14	Insumos de botiquín médico			0.3	C\$300,000.00	
15	Salario del área de RRHH		18	0.1	C\$1,000,000,000,000.00	
16	Bonificaciones (Horas extras, incentivos, premiaciones)			0.2	C\$90,000.00	
17	Seguro médico de gerentes (MAPREP)		19	0.1	C\$900,000.00	
18	Póliza de seguro de vehículos			0.2	C\$900,000.00	
19	Transporte del personal (buses y taxi)		20	0.1	C\$10,000,000,000,000.00	
20	Gastos de guardas de seguridad (SIPSA)		21	0.1	C\$900,000.00	
				<b>Total:</b>	<b>C\$11,000,006,590,000.00</b>	

("Las Limas S.A.", 2019)

El presupuesto del área de Recursos Humanos de la empresa “Las Limas S. A.” está compuesto por una línea general de todos los gastos que es las 740 y Sublínea de acuerdo a los diferentes gastos para llevar a cabo las actividades del área.

De acuerdo a la sección de cada gasto se puede dividir de la siguiente manera: Recursos materiales con 0.00012%; gastos de actividades a cumplir con 0.00018%; Transporte y alimentación con 9.09%; capacitaciones y charlas con 0.000020%; salarios y bonificaciones con 90.91%; pólizas y guarda de seguridad con 0.00025%. Para un total del 100% de todos los gastos que debe asumir el área de Recursos Humanos en su POA.

## **6.2.2 Cumplimiento y evaluación del POA**

Según la Empresa “Las Limas S. A.” (2013), el proceso de evaluación y cumplimiento de las actividades en cada uno de los ámbitos fundamentales del quehacer del área de recursos humanos es responsabilidad del Comité de Planificación y Evaluación interna, y se realiza a partir de:

- Una metodología para la planificación institucional y sus instrumentos.
- Un sistema de estadísticas e indicadores para dar seguimiento a los procesos de planificación operativa.
- El seguimiento y control del ejercicio presupuestario por parte del: gerente general, gerente regional, gerente de finanzas y gerente de recursos humanos.
- Una auditoria anual por una empresa independiente e internacional.

### **6.2.2.1 Metodología del plan e instrumentos**

Como primera instancia se analizan los resultados del plan del año anterior para los logros y dificultades y así seguir trabajando en la mejora de los puntos que no se

podieron reforzar en su totalidad, como en las nuevas inclusiones de objetivos a seguir.

Seguido de esto se trazan los nuevos objetivos y se determina el plazo de cada meta y los recursos que se necesitan en cada una para lograr obtener los resultados por medio de un sistema estadístico y una ficha de evaluación.

### **Instrumentos que se utilizan**

- a) **Sistema de indicadores:** Consiste en la evaluación de cada categoría que son planeación y presupuesto, Recursos Humanos y contrataciones, se realiza dos veces al año y por medio de este se indica los avances por cada semestre para al final constatar que se llegó a la meta; otro indicador es el canal de medición el cual son documentos aprobados, informes presentados, boletín estadísticos y planes (Ver anexo N° 6); donde la información encontrada pasa por un proceso de análisis donde se determinan los hallazgos y errores con el fin de perfeccionar los próximos planes.
- b) **Sistemas estadísticos de seguimiento:** Es el sistema del cual su función principal es dar a conocer los porcentajes del cada resultado obtenido mediante la evaluación del plan y el presupuesto; se grafica mediante una curva de crecimiento, gracias que cada año se logran hacer mejoras para evitar los mismos errores pasados.

#### **6.2.2.2 Seguimientos de los gerentes**

Los gerentes de la empresa “Las Limas S. A.”, le dan seguimiento a su plan por medio de las evaluaciones semestrales, para alcanzar cada meta propuesta en caso de que no se ha llegado, buscar tácticas para cumplir con los objetivos, haciendo mejoras a los procesos administrativos si salirse del enfoque de la meta establecida.

También los gerentes controlan el presupuesto y el POA para administrar de manera adecuada los recursos materiales, financieros y humanos. Con el fin de supervisar que cada gasto no se pase del rango monetario establecido, los recursos materiales se utilicen de manera adecuada y responsable, exista una buena dirección en el área.

### **6.2.2.3 Auditoría externa**

La empresa Global- GAP se encarga de aplicar auditorías a las empresas para otorgar diferentes certificaciones en el cual la empresa “Las Limas S. A.” está registrada para la certificación de MPS (Milieu Programma Sierteelt) que consiste en una visita a la empresa, durante la cual se determina si se cumplen las exigencias estipuladas. Algunos elementos son: un control visual (de la propia empresa, el equipamiento de la empresa, la gestión de la empresa y los registros en la empresa) y un control físico (del invernadero, la superficie, las instalaciones presentes, existencias, naturaleza de los productos fitosanitarios, fertilizantes, residuos, administración, etc.). También es posible que al encargado de producción y a sus subordinados se les pidan posibles aclaraciones.

El control se ejercerá sobre los lugares de producción notificados. Está permitido combinar una auditoría para MPS-GAP con la auditoría para otro procedimiento distinto de certificación. En el cual en la empresa “Las Limas S. A.” anualmente aplica para mejores certificaciones siempre la categoría de MPS.

Si hay una decisión negativa sobre la concesión del certificado, o si no se recibe a tiempo la información solicitada, se suspende el acuerdo por un plazo máximo de 6 meses. Si tampoco logra presentar medidas correctoras en este período de 6 meses, se cerrará definitivamente el procedimiento de solicitud. Se podrá iniciar a continuación una nueva solicitud para la certificación a partir de la notificación, pero sólo después de transcurridos 12 meses desde la conclusión de la solicitud anterior. (Global- GAP, Esquema de certificación MPS-GAP2013, página 4)

Para desarrollar el proceso de evaluación del Plan Operativo 2019, se requiere de recursos que incluyen una serie de gastos que permiten garantizar en tiempo y forma tales actividades.

### **6.2.3. Monitoreo y Seguimiento al plan operativo anual**

El monitoreo y seguimiento de la Empresa “La Limas S.A.” está compuesto por un conjunto de procedimientos interrelacionados y complementarios entre sí, con objetivos y estrategias orientadas a generar información que permita (“Las Limas S. A.”, 2013):

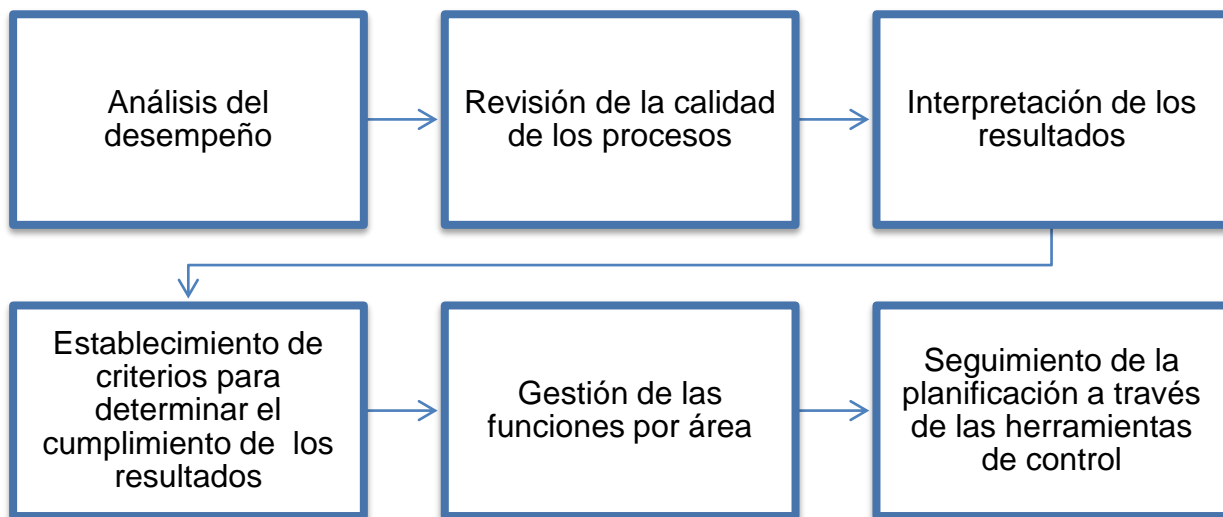
- Analizar el desempeño y los avances en la ejecución de las actividades planificadas.
- Garantizar la calidad de los procesos alcanzados.
- Analizar los resultados, efectos e impactos generados por las actividades realizadas.
- Cumplir los objetivos estratégicos de la empresa.
- Lograr la eficiencia de las actividades programadas, desde criterios de adecuada inversión de los recursos para obtener los resultados esperados.
- Promover la transparencia en el manejo y acceso a la información, especialmente de aquella referente al uso de recursos.
- Apoyo a la gestión institucional en cada una de sus funciones y unidades.
- Seguimiento a la planificación, comprendida no solo como actividades e insumos, sino como procesos orgánicamente vinculados que garantizan calidad en los productos, efectos e impactos.

La gerente del área de Recursos Humanos asegura que sus subordinados cumplan con el plan a través de sus actividades diarias para lograr las metas establecidas en este, de igual manera se encarga de informar cambios que puedan ocurrir en el transcurso del tiempo.



“Los planes del área se controlan y evalúan siguiendo el plan estipulado y velar que este se cumpla, de manera que si realiza un cambio informarle de manera adecuada a los colaboradores del área, estableciendo las normas a realizar y corrigiendo errores para evitar los mismos problemas del día anterior.” (Palermo, Entrevista a Gerente del área de Recursos Humanos, 2019)

Gráfico N°8 Flujo grama de Monitoreo y Seguimiento en el área de Recursos Humanos en la Empresa “Las Limas S.A.”



(“Las Limas S.A.”, 2019)

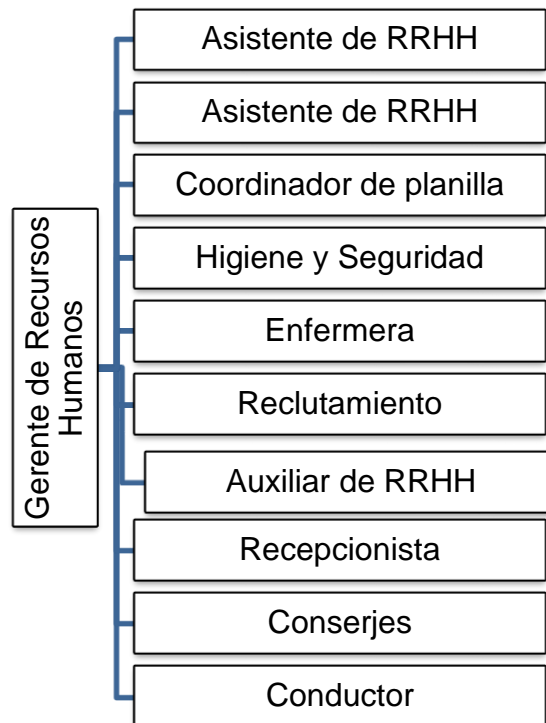
### **6.3 Descripción de organización del área de Recursos Humanos**

El área de Recursos Humanos está organizada de manera jerárquica donde el gerente del área toma las decisiones importantes que sus subordinados deben cumplir, la asistente del área Recursos Humanos es la sucesora de la gerente, queda a cargo del área cuando no ella no se encuentra, es decir cumple la función de jefe inmediato.

### 6.3.1 Estructura organizativa del área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos está constituida por 11 personas para ocupar cada puesto del área, y está organizada de la siguiente manera:

**Gráfico N°9 Organigrama del Área de Recursos Humanos en la Empresa “Las Limas S.A”**



Fuente: (“Las Limas S. A.”, 2013)

### 6.3.2. Principales funciones del área de Recursos Humanos<sup>20</sup>

#### Gerente de Recursos Humanos:

- Establecer las tareas administrativas de cada integrante del área de Recursos Humanos.
- Resolver los conflictos que pasa dentro de las diferentes áreas.

<sup>20</sup> Las Limas S. A. (2015). Manual de Funciones. Estelí, Nicaragua.

Proceso administrativo del Área de Recursos Humanos. Empresa "Las Limas S. A." Estelí, Nicaragua. 2018-2019.

- Buscar el candidato apto para cada puesto.
- Crear un plan estratégico y operativo por cada año.
- Realización de presupuesto anual.
- Planificación y organización de todo lo relacionado con la estadía de las visitas y clientes.
- Establecer y hacer cumplir el reglamento interno de la empresa.
- Controlar las funciones de sus subordinados.
- Aplicar evaluación de desempeño a los colaboradores del área de Recursos Humanos.
- Brindarles beneficios sociales a todos los colaboradores de la empresa (seguro médico, transporte gratuito y cajero automático).
- Revisión de planilla de pago de los colaboradores.
- Análisis de puesto.
- Elaboración de ficha técnica para cada puesto de trabajo.

**Asistente de RRHH**

- Coordinación de atención a visita junto con la Gerente de RRHH y la recepcionista.
- Revisión de nómina cuando no está la gerente de RRHH.
- Revisión de facturas de gastos consumidos por el área.
- Elaboración de solicitud de cheque de pago de eventos o actividades a cargo del área.
- Solicitud de compras de los materiales necesarios que utilice el área.
- Orden de salida de los materiales y tecnología que sale de la empresa.
- Reporte de zona Franca para el MITRAB.
- Planear, organizar y Control de actividades como jefe inmediato.
- Asistir a las reuniones de todos los gerentes y transmitir la información a sus compañeros del área.

### **Coordinador de planilla**

- Revisión del reporte de constancia y marca de cada colaborador.
- Elaboración de reporte de horario de cada colaborador.
- Realización de reporte de entrada y salida de cada colaborador.
- Ingreso de vacaciones, deducciones, subsidios, deducciones por préstamos, ayuda de inglés, permisos, incentivo de domingo y horas extras al sistema de nómina para pagar de acuerdo a lo estipulado en los registros.
- Entrega de cheque de préstamos de indemnización y liquidación.
- Reporte de asistencia y ausentismo por área.
- Realización del reporte de CAPEY (Reporte de cuantas vacaciones se toma cada colaborador, horas laboradas, pago de horas extras y otras remuneraciones).
- Ejecución de pago de salario de cada colaborador (realización de la nómina completa)
- Ejecución de corte de pago de aguinaldo.
- Elaboración de liquidación laboral.

### **Higiene y Seguridad**

- Velar por la seguridad, el cuidado y la protección de los colaboradores de la empresa en las distintas áreas.
- Formar comisiones mixtas para velar por los intereses de los trabajadores y asegurarse que los accidentes laborales sean verídicos.
- Garantizar el bienestar de los colaboradores para el desempeño óptimo de su puesto al facilitarle las herramientas adecuadas para cada puesto de trabajo, como: chalecos, mascarillas, gabachas, botas, gorros, suéteres, trajes especiales para el área de fumigación, entre otros equipos.
- Elaboración de reporte de accidentes laborales.
- Coordinación y pago de los buses que utiliza la empresa.
- Encargado de pasar lista física por cada área.
- Apoyar a la enfermera, atendiendo a los colaboradores enfermos.
- Estar pendiente de las capacitaciones sobre el uso de equipo de protección y cuidado de cada colaborador.

## **Enfermera**

- Cuidar por la salud de todos los colaboradores de la empresa.
- Asegurar su integridad evitando situaciones que arriesguen su vida.
- Atiendo todos los procesos de accidentes laborales.
- Cuidar a las mujeres embarazada, llevando su control con su ginecóloga.
- Curar y atender a los colaboradores que presente alguna enfermedad.
- Entregar botiquines a cada supervisor para el cuidado de sus subordinados.
- Coordinas jornadas de exámenes trimestrales.
- Apoyar al encargado de Higiene y Seguridad y actividades propias a realizar del área de Recursos Humanos.

## **Reclutamiento**

- Realizar el proceso de selección de personal y reclutar a los mejores candidatos a puestos.
- Publicar vacantes disponibles a través de volante, radio, periódicos y otros medios de comunicación.
- Llamar telefónicamente o vía correo a los candidatos que envía su currículum.
- Realizar pruebas de matemática, logística y test de personalidad a los candidatos
- Procesar los resultados.
- Agendar un día para la entrevista, con el gerente de Recursos Humanos y la persona encargada que solicito el personal.
- Apoyar en el proceso de nómina.

## **Auxiliar de RRHH**

- Realización de reporte de constancia.
- Ingreso de personal en el sistema de AS 400.
- Ingreso de vacaciones en el sistema de nómina.
- Realización de reporte de vacaciones.

Proceso administrativo del Área de Recursos Humanos. Empresa "Las Limas S. A." Estelí, Nicaragua. 2018-2019.

- Recepción y otorgamiento de permiso.
- Recibimiento de constancia e indicaciones a los colaboradores.
- Levantamiento de asistencia manual a cada área de la empresa.
- Archivar y ordenar boletas y documentos en sus respectivos expedientes.
- Apoyar en los procesos de nómina y reclutamiento.

### **Recepcionista**

- Atención a visitas internas y externas.
- Controlar las actividades de los conductores.
- Manejo de protocolo.
- Compras para atención a las visitas.
- Reservación de restaurantes y hoteles.
- Organización de transporte y alimentación de visita y personal de la empresa.
- Pagos de facturas.
- Solicitudes de cheques.
- Organización de cumpleaños de los colaboradores de la empresa.
- Manejo y orden de la casa de huéspedes, entre otras.

### **Conserjes**

- Apoyar a la recepcionista con la atención a las visitas.
- Mantener todo ordenado y limpio.
- Limpiar y cuidar bien la casa de huéspedes.
- Lavar la ropa y planchar la ropa de los huéspedes.
- Estar pendientes de las reuniones y poner siempre café, agua y galletas.
- Mantener el salón de inducciones limpio.
- Organizar las compras en sus estantes correctos.

### **Conductor**

- Hacer todos los mandados de la empresa.
- Apoyar a compras con las gestiones fuera de la empresa.

- Hacer recorridos del personal de las diferentes áreas y viajes a diferentes lugares de Nicaragua.
- Llevar un control de sus horas extras.
- Cumplir con las órdenes de la recepcionista.
- Limpiar, cuidar, reportar algún daño de los vehículos.
- Ponerle combustibles a los vehículos siempre.

### **6.3.2 Flujo de puesto de trabajo**

El flujo de cada puesto va enlazado uno con el otro, es decir que debe haber una fluida comunicación, en cuanto a la organización del puesto está determinado por el organigrama en nivel jerárquico. En las áreas se encuentra un jefe inmediato en cual se debe abogar para encontrar solución a los problemas y dudas, se le entrega los informes diarios y se le muestra los resultados del día para lograr ser revisado y evaluado.

El jefe inmediato del área de producción afirma que:

*“Al área de recursos humanos le paso la información de que permisos le debo otorgar a los integrantes del área, los horarios y funciones de cada uno, los reportes para llamado de atención o despido, el informe de las necesidades de contratación, el perfil, las necesidades y la cantidad de personas, si se necesitan equipos nuevos de seguridad y pedidos de charlas de capacitación”.* (Araúz, Entrevista al Jefe de Producción, 2019)

*“El puesto de auxiliar de Recursos Humanos está ligado con los demás puesto, por lo tanto, se trabaja en equipo las asignaciones dadas por el jefe inmediato”* (Herrera, Entrevista al Auxiliar de Recursos Humanos, 2019)

Los colaboradores manifiestan en su entrevista como se da la integración del flujo de trabajo con las otras áreas la cual es de la forma siguiente:

*“Al tener que atender los problemas de los operarios y darle soluciones inmediatas, debo tener una comunicación constante con las otras áreas para notificar los inconvenientes surgidos y pedir la autorización del jefe inmediato de cada subordinado”. (Herrera, Entrevista a Auxiliar de Recursos Humanos, 2019)*

*“El área de Recursos Humanos con las diferentes áreas de la empresa tiene una buena integración en cuanto a la coordinación de actividades y el flujo de información, por medio de una comunicación fluida y trabajo en equipo.” (Quiroz, Entrevista a Recepcionista 2019)*

*“Para que el área se destaque por su buen trabajo es necesario mejorar la comunicación con otras áreas de la empresa, dado a que algunas veces nuestro trabajo se va afectado por falta de organización ajeno a nuestro departamento”. (Lazo, Entrevista a Ejecutivo Junior de Recursos Humano, 2019)*

### **6.3.3 Control de personal**

Controlar el factor productivo trabajo es una etapa fundamental en el proceso de gestión y administración del mismo, ya que permite detectar fallos y establecer procedimientos y mecanismos para su corrección. Para eso es fundamental contar con un sistema de información adecuado y actualizado de tal forma que las actividades de control se retroalimentaran constantemente sobre el funcionamiento correcto del talento del personal. El control del personal siempre supondrá una comparación entre los planes preestablecidos y los resultados obtenidos. (Lacalle, Carrión, & Caldas, 2012, pág. 195)

El jefe de producción explica que su área:

*“El gerente del área ejerce el control por medio de la supervisión diaria y viendo si se cumplen las funciones, realizando juntas con sus subordinados para ver el progreso de las actividades y corregir errores, con la retroalimentación de la información del progreso de la cosecha.” (Araúz, Entrevista al Jefe de Producción, 2019)*



La gerente del área de Recursos Humanos explica que ella ejerce la supervisión de su personal de la siguiente manera:

*“Por medio del control de las actividades y corrigiendo los errores que se efectúan, brindándole la información necesaria para realicen bien sus actividades, tomando decisiones asertivas para que los subordinados logren realizar sus labores más rápidamente.”* (Palermo, Entrevista a Gerente del área de Recursos Humanos, 2019)

Los procesos de control de la Empresa están compuestos principalmente por supervisiones de los jefes de área hacia sus subordinados y por auditorías internas en los cuales se evalúa el desempeño de las funciones de cada puesto.

*“Se puede decir que la gerente realiza la función del control por medio de la supervisión de las actividades de manera pertinente, (...) Por ejemplo en mi caso se nota su supervisión los días miércoles y viernes ya que son los días más fuertes de recepción de constancias y permisos, ella observa cómo se realizan las actividades y si hay algo que se esté haciendo de una forma que no sea de su agrado lo hace saber para que se cambie, sin tomar en cuenta mi opinión aun cuando yo esté realizando las actividades correctamente pero de una manera distinta.”* (Herrera, Entrevista a Auxiliar del área de Recursos Humanos, 2019)

*“Para el puesto de higiene y seguridad se realizan auditorias por parte de la empresa que consisten en: revisar que las condiciones de los trabajadores sean óptimas, que se lleven a cabo todas las funciones que corresponden al área. Primeramente, revisan el sistema, observación directa y los documentos físicos como los formatos de accidentes laborales (hoja NAT), evaluación y realización de exámenes bimestrales a los trabajadores, informe de entrega de botiquines y equipos de seguridad, estadísticas de los insumos agrícolas utilizados, control de simulacros, reglamento de las normas de seguridad de acuerdo a la ley 618, para constatar que en todos se maneje la misma información. Luego determinan los hallazgos para concluir con las recomendaciones para la mejora de las actividades.”* (Torrez, Entrevista a Responsable de Higiene y Seguridad, 2019)

*“Cuando ocurre un error en mis actividades mi superior revisa la planilla detalladamente para detectar los errores y me encarga las correcciones, para luego*

*ejecutar el proceso, posteriormente se pasa la planilla ya revisada al área de contabilidad.” (López, Entrevista a Responsable de Planilla, 2019)*

*“Mi superior ejerce el control sobre mis tareas con la supervisión constante de cómo se realiza las labores, con la retroalimentación para no que los subordinados no vuelvan hacer los mismos errores, esto casi no siempre se da por lo tanto surge esa debilidad de descontrol de actividades. Por ejemplo, cuando se realizan las solicitudes de cheque y los desembolsos de transporte y ocurre un error en esto, primero lo regresa para modificarlo haciéndome saber dónde está el error y cambiarlo a la manera correcta.” (Quiroz, Entrevista a Recepcionista, 2019)*

A través de las entrevistas se pudo determinar que la gerente del área está siempre al tanto de las correcciones necesarias de los problemas que ocurren, para una mejor retroalimentación de los procesos.

#### **6.3.4. Comunicación entre los puestos de trabajo**

Un buen ambiente laboral se forma con una comunicación constante entre sus compañeros y su jefe, donde los colaboradores se sientan en confianza de preguntarle a su jefe las dudas y logre encontrar las soluciones en conjunto a los problemas, sin embargo, en el área de Recursos Humanos este un punto negativo ya que la gerente comento que:

*“La comunicación en mi área tiene un poco de falla porque no se lograr poder escuchar o preguntar las inquietudes por lo tanto surge muchos errores constantes al no poder resolver los problemas.” (Palermo, Entrevista a Gerente del área de Recursos Humanos, 2019)*

En la Empresa “Las Limas S. A.” la relación comunicativa entre las áreas en especial con el área de Recursos Humanos, es fluida a pesar de los problemas y el recargo de actividades laborales. El principal problema de que el ambiente laboral sea negativo es por la falta de comunicación, este problema se da en la empresa por la falta de organización y distribución de las tareas entre los diferentes puestos.

La comunicación que implementa el área de recursos humanos con las demás áreas es fluida y constante ya que las demás áreas deben pasar reportes, faltas, inquietudes, funciones de los operarios, reportes de llamado de atención, informes de necesidad de contratación, solicitudes de equipos nuevos, la comunicación entre estas áreas se lleva de manera tecnológica o verbal.

*"La comunicación se implementa a través de reportes, correos, mensajes de texto, Skype, llamadas y de manera directa y verbal" (Araúz, Entrevista al Jefe de Producción, 2019)*

El jefe de producción indicó de la siguiente manera como se comunican con los distintos colaboradores del área a la hora de presentar información pertinente.

*"Mi área tiene comunicación constante con el área de Recursos Humanos, ya que día con día se le pasa información para la elaboración de planilla de pago semanal. La información se pasa por vía correo estipulando los horarios de cada operario, los incentivos de domingo, reembolso de mala marcación, vacaciones o permiso que se deban dar, reporte físico de ausencia de los colaboradores, cambio de puesto de los colaboradores, si hay cambio en la información se vuelve a enviar la información correcta antes que la de nómina ejecute la planilla." (Araúz, Entrevista al Jefe de Producción, 2019)*

*"La comunicación con el encargado de Higiene y Seguridad es continua por lo que los colaboradores necesitan el equipo adecuado para realizar las funciones indicadas, evitando así los riesgos laborales y hasta la muerte imprudente. Cuando hay un accidente laboral se reporta inmediatamente por vía presencial, el colaborador accidentado o lastimado dentro de su jornada laboral se lleva al responsable de Higiene y seguridad, es aquí donde se estipula a él como sucedieron las cosas y luego él prosigue con las gestiones correspondientes. Para coordinar charla y capacitaciones, se le pide al de higiene y seguridad, por medio del teléfono o reuniones directas con él, luego se estipula un correo con los parámetros acordados para comenzar con la ejecución solicitada. Para pedirle equipos nuevos,*

*o herramientas, atención a accidentes de colaboradores se hace por medio de llamadas y vía correo.” (Araúz, Entrevista al Jefe de Producción, 2019)*

*“La comunicación con el encargado de reclutamiento es normal, no tan constante, cuando se necesita nuevo personal se envía un correo estipulando el requerimiento de personal nuevo a contratar y luego se agenda la entrevista de los candidatos con la encargada del área de Recursos Humanos. Cuando son contratación de operarios y se hacen reuniones con la encargada de reclutamiento la Gerente de recursos Humanos para ver las contrataciones de temporadas, es donde se estipula los requerimientos de estudios para el puesto, fecha de inducción y contratación, requerimiento de transporte y materiales para que realice sus funciones cada uno.” (Araúz, Entrevista al Jefe de Producción, 2019)*

## **6.4 Gestión de los Procesos de Integración de Recursos Humanos**

La gestión de Recursos Humanos se debe hacer con un enfoque proactivo, donde las actuaciones planteadas desde Recursos Humanos deben anticipar los problemas y dificultades que se pueden producir en el futuro y ser acordes con las necesidades que se derivan de los planes estratégicos de la empresa. (Fernández, 2017, p. 11)

En la Empresa “Las Limas S. A.” la gestión de los procesos de integración de recursos humanos es llevada a cabo por la encargada de Reclutamiento y la gerente del área de Recursos Humanos a través del análisis de puesto, el reclutamiento, la selección, la contratación de personal e inducción.

## Gráfico N°10 Proceso de Integración de Recursos Humano en la empresa “Las Limas S.A”



(“Las Limas S. A”., 2019)

La encarga de Reclutamiento expreso en su entrevista como es el proceso de sus funciones de la siguiente manera:

*“Mis funciones son trabajadas en conjunto con la gerente del área, las cuales son:  
**El análisis de puesto:** donde se estudia las tareas que se desempeñan por cada puesto, se distribuyen las funciones de manera equilibrada para cada integrante del área, por lo cual muchas veces esta función tiene falla al tener mala coordinación del flujo de las funciones por puesto de trabajo.*

***Reclutamiento:** inicia con la búsqueda exhaustiva del personal que reúna las características y el perfil estipulado para ocupar la vacante anunciada. Se da por medio del llamado de los candidatos aptos para la vacante.*

***Selección de personal:** a los candidatos llamados se le aplica pruebas de lógicas, matemática y test de personalidad, con los resultados obtenidos se elige un aspirante, por medio de una reunión con la gerente de Recursos Humanos y el gerente del área que solicito el personal para luego confirmar las referencias laborales y exámenes médicos, por último, se agenda una entrevista.*

***Contratación de personal:** se elabora el contrato del personal nuevo, con los siguientes datos: nombre, cedula, domicilio, estado civil, puesto que va ocupar, el salario, reglamento y clausula. Teniendo listo el contrato se le entrega una copia al aspirante para obtener su firma de que está de acuerdo.*

***Inducción de personal:** se da por medio de charlas para explicarle sus funciones, reglamento interno, normas de higiene y seguridad, presentación de sus compañeros de trabajo, al igual se le da capacitaciones de las normas sanidad para*

*entrar a los diferentes invernaderos.” (Meléndez, Entrevista a la Encargada de Reclutamiento, 2019)*

Estos procesos de integración se llevan a cabo de manera estratégica para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en los cuales se trata de llevar un método fijo para el pago de planilla, se capacita al personal cada seis meses, la inducción es llevada a cabo a través de un plan específico.

### **6.4.1 Reclutamiento y Selección de personal**

Por reclutamiento se define el reunir el mayor número de personas o prospectos a un puesto de trabajo, en si reclutamiento es una convocatoria, es un llamado que la empresa hace al mercado de trabajo a integrarse a su organización. (Siliézar, 2011)

El reclutamiento en la Empresa “Las Limas S. A.” cumple un papel muy importante ya que es la encargada de todas las contrataciones del personal. En este puesto se realiza las funciones de:

- Publicar vacantes,
- Realizar el proceso de selección de personal y
- Reclutar a los mejores candidatos a puestos.

En el área Recursos Humanos la encargada del reclutamiento cuando se entrevistó y explicó sus funciones en este proceso:

*“En mi puesto yo realizo funciones integrar al nuevo personal y ayudarlo a adaptarse a su ambiente laboral a través de la inducción. La función principal de mi puesto es el reclutamiento de personal, publicar vacantes, realizar el proceso de selección de personal y reclutar a los mejores candidatos a puestos.” (Meléndez, Entrevista a Responsable de Reclutamiento, 2019)*

**Proceso administrativo del Área de Recursos Humanos. Empresa “Las Limas S. A.” Estelí, Nicaragua. 2018-2019.**

Cada área le pasa a la encargada de Reclutamiento los perfiles de los puestos que necesita, cuanto personal, el salario mínimo a pagar por el cargo y plazo para integrar ese personal a las vacantes disponible. Con esta información esta persona, lo toma en cuenta para lograr realizar sus funciones de manera eficaz y obtener un buen reclutamiento.

**Gráfico N°11 Modelo de publicidad de vacante en la Empresa “Las Limas S.A.”**



**Empresa Las Limas necesita contratar:  
Jefe de Protocolo**

**Requisitos:**

- Profesional graduado en Administración Turística Hotelera o carreras afines.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Facilidad en la comunicación y trabajo en equipo.
- Habilidad para trabajar bajo presión.
- Bilingüe (español e inglés).
- Manejo de paquete office.
- Experiencia en organizar, coordinar y supervisar eventos.



**Las personas interesadas pueden enviar su Curriculum a la siguiente dirección electrónica: [info@laslimas.com.ni](mailto:info@laslimas.com.ni) o entregarlo impreso en las oficinas situadas en el Km.153 carretera Panamericana Norte, a más tardar el día jueves 19 de septiembre del 2019.**

Fuente: (“Las Limas S. A.”, 2019)

Para poder implementar una buena contratación de personal se llevan a cabo distintas pruebas sicométricas aplicadas a todos los aspirantes a dichos puestos, a raíz de estas pruebas se identifica al candidato más viable para desempeñarse en el puesto requerido.

*“A la hora de nuevas contrataciones se llevan a cabo distintos parámetros: En los cuales se detallan los indicadores para la selección de personal, los cuales son: los resultados en las pruebas de lógica en la cual deben de obtener un puntaje entre 75 a 100, en matemática de 80 a 100, y en el test de personalidad se analiza si es*

*perfeccionista o estable. De igual manera se confirman las referencias laborales y personales, se recopila el historial médico, se verifica el record de policía, comprobación de habilidades, con los resultados obtenidos se hace la selección de un solo aspirante el cual obtuvo el mayor rango de credibilidad.” (Meléndez, Entrevista a Responsable de Reclutamiento, 2019).*

Mediante la observación se pudo determinar que las estrategias utilizadas en el reclutamiento son obsoletas porque las pruebas de matemática y lógica que se le aplica son desactualizadas y son de manera presencial, lo que los deja con déficit en el sistema de reclutamiento ya que no se aprovecha los avances de la tecnología.

#### **6.4.2 Capacitación del personal**

Según la gerente del área de Recursos Humanos, se le dan capacitaciones al personal del área de manera constantes para mejorar el desempeño de sus labores, se realizan capacitaciones de higiene y seguridad para mantenerlo actualizado en temas relacionados a su puesto. Los colaboradores de las áreas de producción son capacitados de manera más constante que el equipo administrativo, lo cual provoca que hay un estancamiento en la actualización de métodos que se utilizan en estos puestos.

La gerente de Recursos Humanos explico que se le brinda capacitaciones al área de producción de la siguiente manera:

*“El área de Recursos Humanos se encarga también de realiza capacitaciones al área de producción, operaciones, Increase Block y mantenimiento en los temas de: responsabilidad, medidas de previsión y contingencia, primeros auxilios, normas de sanidad, normas de higiene y seguridad, técnicas para mejorar el desempeño, liderazgo, coaching, técnicas de supervisión y manejo personal, actualización de uso de sistema y nuevas tecnologías, trabajo en equipo, entre otras. Todas estas capacitaciones son realizan en las instalaciones de la empresa, excepto la de responsabilidad, primeros auxilios, normas de higiene y seguridad, medidas de previsión y contingencia, por lo que necesitan de un espacio abierto en el cual los*



*participantes puedan desarrollar las habilidades que se le imparten los bomberos y la cruz roja; para esto se agenda el evento en “La campiña” ya que la empresa tiene membresía y es lugar apto para desarrollar las capacitaciones.*

*Las demás capacitaciones son brindadas por profesionales contratados, que son expertos en los diferentes temas a impartir, en el cual se realiza en el auditorio de la empresa, con los medios tecnológicos necesarios.*

*Las capacitaciones se realizan dos veces al año, se les brinda a todas las áreas vincula con producción (producción, operaciones, Increase Block y mantenimiento), se designa un día por cada área de manera de que se encuentre la cantidad adecuada de personal (150 personas por capacitación).” (Palermo, 2019)*

El jefe de producción declaro como se le implementa las capacitaciones y el beneficio que trae para la empresa con un mejor desarrollo de las actividades laborales, de la siguiente manera:

*“Gracias a estas capacitaciones brindada por el área de recursos humanos, se ve el mejoramiento del desempeño de los colaboradores al momento de supervisar sus actividades. Por lo que se nota la eficiencia en cuanto la utilización de los sistemas, su desarrollo de liderazgo con sus subordinados, la puntualidad y responsabilidad de labores diarias, la aplicación de las normas de sanidad, higiene y seguridad, utilización de equipos de prevención y herramientas de manera adecuada”. (Araúz, 2019)*

Por otro lado, los colaboradores del área de recursos humanos manifiestan que se deben realizar capacitaciones más constantes para mejorar el desempeño de las labores, como se muestra a continuación:

*“Para un mejor funcionamiento de las tareas a mi parecer, debería haber una mejor comunicación entre los jefes inmediatos y los subordinados, (...) realizar capacitaciones constantes para una buena actualización de los procedimientos.” (Torrez, Entrevista a Responsable de Higiene y Seguridad, 2019)*

*“Una capacitación sobre cómo llevar una mejor organización creo que sería necesario, también sobre cómo trabajar bajo presión, porque muchas veces tenemos algunos problemas que se tienen que arreglar en un tiempo demasiado corto y eso tiende a*

*estresar a la persona, también sería bueno si los superiores implementaran una manera de motivación o incentivo hacia los trabajadores.” (Medina, Entrevista a Auxiliar de Recursos Humanos, 2019)*

*“Capacitaciones donde se brinde el tema de liderazgo, trabajo en equipo, técnicas y mejoramiento de cómo realizar las tareas, serían herramientas que ayudarían a cumplir mis tareas de forma más eficientes.” (Quiroz, Entrevista a de Recursos Humanos, 2019)*


*“Capacitación y actualización continua ya que me permitiría estar al día con respecto a las normas de higiene y seguridad según lo establecido en la ley de nuestro país.” (Soto, Entrevista a Enfermera, 2019)*

Con estas declaraciones de los colaboradores se puede entender que existe una diferencia entre los integrantes del área y la gerente ya que esta asegura que existen y capacitaciones constantes y los colaboradores aclaran que para un mejor cumplimiento de sus actividades deberían de incluir capacitaciones más seguido.

#### **6.4.4. Salarios, prestaciones y bonificaciones**

El siguiente gráfico se muestra un aproximado de los salarios con los que cuentan los trabajadores del área de Recursos Humanos, estos están sujetos a la tabla de salario mínimo vigente en Nicaragua.

**Gráfico N°12 Salarios del Área de Recursos Humanos en la Empresa “Las Limas S.A”**

 <b>Salarios del Área de Recursos Humanos</b>			
N°	Puesto ( Cargos)	Salario Bruto (Quincenal)	Salario Bruto (Mensual)
1	Gerente de Recursos Humanos	C\$45,000.00	C\$90,000.00
2	Asistente de Recursos Humanos	C\$15,000.00	C\$30,000.00
3	Responsable de Nomina	C\$12,000.00	C\$24,000.00
4	Responsable de Reclutamiento	C\$7,000.00	C\$14,000.00
5	Encargado de Higiene y Seguridad	C\$6,000.00	C\$12,000.00
6	Auxiliar de Recursos Humanos	C\$5,000.00	C\$10,000.00

**Proceso administrativo del Área de Recursos Humanos. Empresa “Las Limas S. A.” Estelí, Nicaragua. 2018-2019.**


7	Enfermería	C\$4,500.00	C\$9,000.00
8	Recepcionista	C\$5,000.00	C\$10,000.00
9	Conductores	C\$4,000.00	C\$8,000.00
10	Conserje	C\$2,500.00	C\$5,000.00
<b>Total:</b>		<b>C\$106,000.00</b>	<b>C\$212,000.00</b>

Fuente: (“Las Limas S. A.”, 2019)

Los salarios son establecidos por el régimen de salarios por cada puesto y del sector de la empresa, de igual manera se toman en cuenta las funciones que se realiza en cada puesto es así como la empresa estipula el salario monetario bruto de cada puesto. Las prestaciones sociales son pagadas bajo lo establecido por la ley, por ejemplo, vacaciones, aguinaldo e indemnización.

Las bonificaciones se le pagan específicamente al área de producción (operarios, operarios calificados y supervisores) las cuales son las horas extras que cada trabajador hace, incentivos de domingo laborados, incentivo por ser supervisor de un área específica. Los demás puestos no se le pagan ya que tiene un salario más alto. (“Las Limas S. A.”, 2013)

**Gráfico N°13 Ejemplo de Salarios, Bonificaciones y Horas de Recursos Humanos en la Empresa “Las Limas S.A.”**

 <b>Pago de salarios, incentivos y bonificaciones del Área de Recursos Humanos</b>							
N°	Puesto (Cargos)	Salario básico mensual	Salario semanal	Salario por hora	Horas Extras	Incentivo de domingo	Incentivo de supervisor
1	Operarios calificados	C\$6,000.00	C\$1,400.00	C\$25.00	C\$ 50 P/hr	C\$200.00	C\$0.00
2	Operarios calificados	C\$6,500.00	C\$1,516.67	C\$27.08	C\$ 50 P/hr	C\$216.67	C\$0.00
3	Supervisores	C\$7,000.00	C\$1,633.33	C\$29.17	C\$ 50 P/hr	C\$233.33	C\$500.00
<b>Total:</b>		<b>C\$19,500.00</b>	<b>C\$4,550.00</b>	<b>C\$81.25</b>	<b>C\$0.00</b>	<b>C\$650.00</b>	<b>C\$500.00</b>

Fuente: (“Las Limas S. A.”, 2019)

## 6.5 Las funciones de la dirección en el área de Recursos Humanos

La jerarquía en el área de Recursos Humano es equivalente a la responsabilidad de cada puesto. A partir de estos se obtienen los niveles de comunicación que se necesitan tanto para realizar actividades como para resolver problemas.

De acuerdo a cada uno de los puestos se orientan las obligaciones que tiene cada colaborador y las responsabilidades que conlleva cada asignación, teniendo en cuenta los objetivos que se han trazado tanto para la empresa como para cada área ya sea administrativa u operaria.

Las actividades deben realizarse de manera ordenada ha como está estipulado en los manuales de cada área, si las actividades no se realizan de manera ordenada con facilidad se obtienen resultados negativos, esto provoca que haya incumplimiento en los objetivos tanto de la empresa en general como los de cada área y esto puede generar el incumplimiento de las metas establecidas.

*“Todas las funciones de cada colaborador de la empresa están ligadas al área de recursos humanos por lo tanto debe haber una comunicación constante y un orden con ella. Muchas veces no se logra dirigir de la manera planeada para lograr alcanzar los objetivos” (Palermo, Entrevista a Gerente del área de Recursos Humanos, 2019)*

De igual manera la gerente del área de Recursos Humanos plantea que se utilizan herramientas como:

- La retroalimentación diaria.
- La toma de decisión asertiva
- La organización y distribución de las funciones de cada puesto
- La implementación de capacitación constante para instruir a los colaboradores del área y mejoren sus labores diarias.

### 6.5.1 Distribución del personal y funciones

La gerente de Recursos Humanos es la encargada de estipular las funciones que le toca realizar a cada colaborador por puesto, como se explica en la entrevista:

*“El manual de funciones por puesto está estipulado por la empresa, cuáles son las funciones y el perfil de cada puesto, en el cual se debe cumplir a como se indica en el manual, con responsabilidad y profesionalismo. El jefe inmediato controla que cada función se lleve a cabo de acuerdo al manual.”* (Palermo, Entrevista a Gerente del área de Recursos Humanos, 2019)

Las distribuciones de personal del área de Recursos Humanos son establecidas por la gerente, en el cual se estipula las funciones y actividades que deben realizar cada integrante y que puesto tendrá cada uno de acuerdo a su perfil, como se expone:

*“De acuerdo al puesto se estipula las obligaciones que tiene cada colaborador y las responsabilidades que conlleva cada asignación, si las actividades no se realizan a como se ha ordenado se obtiene resultados negativos y no se logra llegar a la meta. La jerarquía en el área de Recursos Humano es equivalente a la responsabilidad de cada puesto.”* (Palermo, Entrevista a Gerente del área de Recursos Humanos, 2019)

Los subordinados del área de Recursos Humanos explican cómo se desarrollan la distribución de personal y funciones, lo cual se obtuvo como resultado que es punto negativo por la mala dirección de la gerente, esto es notable en las entrevistas que se indica a continuación:

*“Para los cargos que están diría que está bien, pero se necesita más puestos para algunos cargos, o bien más auxiliares que ayuden con cosas en general, ya que hay personas que realizan más actividades que otras, pero esto por motivo de su cargo, por ejemplo, reclutamiento, nómina y la asistente de recursos humanos.”* (Medina, Entrevista a Auxiliar de Recursos Humanos, 2019)

*“La considero un poco cargada ya que se asignan tareas que no se deberían hacer según el puesto en el que se está. Esto afecta en el cumplimiento de metas y objetivos trazados.”* (Soto, Entrevista a Enfermera ,2019)

*“De manera desequilibrada, porque el reclutamiento y nomina muchas veces le toca hacer el trabajo del de higiene y seguridad. Hay mucha saturación de tareas por cada puesto del área de Recursos Humanos, lo que provoca estrés constante.”* (Quiroz, Entrevista a Recepcionista, 2019)

*“Un poco deficiente porque hay personas que tienen más obligaciones que otras, pudiendo las que tienen menos, apoyar a las personas que tienen más obligaciones y así todos trabajarían de manera equitativa y así las tareas se llevarían a cabo en tiempo y forma.”* (Torrez, Entrevista a Responsable de Higiene y Seguridad, 2019)

*“En mi caso un poco cargado ya que tengo que llevar a cabo muchas funciones para poder cumplir con las tareas correspondientes y este no solo son dentro de la oficina lo que lo dificulta bastante porque tengo que movilizarme por todas las áreas de la empresa.”* (López, Entrevista a Encargado de planilla, 2019)

Durante la aplicación de la observación se obtuvo como resultado que la coordinación de las actividades no siempre se lleva a cabo ya que muchas veces surgen imprevistos y no se logra cumplir con las actividades que corresponden. Se pudo observar que se elaboran cronogramas de actividades de manera individual, cada uno lo elabora de acuerdo al orden que crea más importante para realizar, hacen el mayor esfuerzo por cumplirlo, aun cuando surgen actividades imprevistas. Las actividades de cada integrante están mal coordinadas y distribuidas por puesto.

### **6.5.2 Relaciones personales**

Las relaciones interpersonales son, un componente muy importante en el ambiente laboral, ya que al ser los colaboradores el motor de la institución, la relación entre estos es crucial para la realización y cumplimiento de los objetivos y metas. Las relaciones interpersonales están basadas en la buena comunicación entre los colaboradores y el trato que tienen entre sí.

Respecto a esto los colaboradores tuvieron diferentes opiniones acerca de la comunicación y trato entre estos, como es el caso de la encargada de enfermería que habla de su relación con su jefa de la siguiente manera:

*“Muy buena, existe buena comunicación y apoyo en situaciones complicadas que se presentan. Apoya en las iniciativas planteadas”* (Soto, Entrevista a Enfermera, 2019).

También la Asistente Junior de Recursos Humanos habla de la relación entre los colaboradores del área:

*“Afortunadamente, tenemos buena comunicación y hacemos un excelente trabajo en equipo, como mencionaba antes, entre todos nos damos apoyo.”* (Lazo, Entrevista a Asistente Junior de Recursos Humanos, 2019)

Como otro punto de vista hay colaboradores que aseguran que la comunicación es un aspecto que se tiene que mejorar.

*“Para mejorar el funcionamiento del área se deben trazar objetivos en conjunto y mejorar la comunicación, organización y planificación de actividades.”* (Meléndez, Entrevista a Responsable de Reclutamiento, 2019)

*“Mis recomendaciones para un mejor funcionamiento de las tareas son tener un mayor compromiso de parte de los colaboradores, un mejor programa, colaboración por parte de los demás compañeros cuando hay saturación de trabajos, también una mejor comunicación entre todas las áreas ya que a veces tengo atrasos porque los jefes de área muchas veces me pasan los datos a destiempo.”* (López, Entrevista a Encargado de planilla, 2019)

Por su parte la gerente del área asegura que:

*“Teniendo las puertas abierta a la comunicación, de manera que los subordinados se sientan con la confianza de preguntar sus inquietudes y trabajar como un buen equipo de trabajo.”* (Palermo, Entrevista a Gerente del área de Recursos Humanos, 2019)

### 6.5.3 Motivación y Comunicación entre las áreas

Si observamos cualquier empresa, se puede comprobar que hay personas que en el mismo puesto y con las mismas condiciones de trabajo, tienen un mayor rendimiento laboral que otras. La empresa se debe plantear por qué ocurre esto. Para comprender el comportamiento de los individuos, las organizaciones empresariales bien gestionadas deberían utilizar la motivación para que todos sus miembros colaboren y cooperen en la obtención de las metas, animándolos a compartir sus ideas y entusiasmo en el trabajo. (González, 2006, pág. 84)

En la Empresa “Las Limas S. A.” se motiva a los empleados al celebrar los días festivos, incentivos económicos y premiaciones por producción. Así lo asegura el jefe de producción:

*“El gerente de Producción realiza una actividad al año para dar premiación a los que mejor desempeñan sus actividades y tienen lealtad con la empresa. A los operarios y supervisores se le da gratificación con una canasta básica cuando termina la temporada, para el día del padre, madre y día de la mujer se le hace una comida y se le dan regalos, también a los mejores cosechadores se le dan regalos.”* (Araúz, Entrevista al Jefe de Producción, 2019)

De igual manera la gerente del área de Recursos Humanos asegura que:

*“En el área de Recursos Humanos se aplica la motivación a través de la celebración de algunos días festivos, como el día de las madres, día del niño, día del padre, navidad, aniversario de la Empresa, entre otras; de igual manera en lo personal como gerente del área yo trato de motivar a mis subordinados con palabras de ánimo cuando hay momentos difíciles, sobre todo en temporada alta, y también felicitándolos cuando realizan las actividades a como debe ser.”* (Palermo, Entrevista a Gerente del área de Recursos Humanos, 2019)

Sin embargo, algunos de los colaboradores afirman lo contrario y aseguran que si existiera algún tipo de motivación dentro del área su desempeño sería mejor. Respecto a esto la Auxiliar de Recursos Humanos 2 asegura lo siguiente:



*“(…) también pienso que, si los superiores implementaran una manera de motivación o incentivo hacia los trabajadores, eso aumentaría y mejoraría el desempeño del área.” (Medina, Entrevista a Auxiliar de Recursos Humanos, 2019)*

Paralelo a esto la encargada de enfermería afirma que:

*“En lo personal no soy motivada de ninguna manera más que en las actividades que celebran y creo que si existiera una motivación, aunque sea con palabras de apoyo o ánimo de parte de nuestra gerente, el ambiente sería mucho más agradable, estaríamos más entregados a las actividades y seríamos más productivos.” (Soto, Entrevista a Enfermera, 2019)*

Y el responsable de IT asegura que algunas oportunidades dentro del área sirven de motivación a los colaboradores de la misma:

*“Existen oportunidades de crecimiento personal y laboral ya que puede optar a nuevos puestos laborales en la empresa, capacitación y fortalecimiento de conocimientos, estas son cosas importantes que permiten y motivan a los colaboradores.” (González, Entrevista a Responsable de IT, 2019).*

Se pudo comprobar que hay diferentes opiniones acerca de la motivación dentro del área de Recursos Humanos, los colaboradores no se sienten motivados personalmente por su jefa aun cuando esta asegura que lo hace, de igual manera se identificó que las áreas operativas son más motivadas que el área de Recursos Humanos, la empresa debería de implementar un método de motivación para estos ya que mejoraría su productividad y lograrían alcanzar las metas y objetivos propuestos de manera eficiente y eficaz.

## **6.6 Procesos de control**

Los procesos de control son un conjunto de pasos, etapas o fases por medio de las cuales se aprovechan los recursos con los que cuenta la empresa, el control es la última etapa del proceso administrativo que se aplica. Esta etapa consiste en medir

y corregir el desempeño de los colaboradores para asegurar que los objetivos planteados sean alcanzados de manera correcta.

El objetivo principal de esta etapa es velar que todo se haga conforme a lo plantado y organizado, según las indicaciones dadas, para así poder identificar los errores con el fin de corregirlos y evitar la repetición de los mismos.

Según Fernández, 2003 el control contiene procesos o fases a seguir tales como:

- **Establecimiento de estándares:** Establece los criterios de evaluación o comparación.
- **Evaluación del desempeño:** Tiene como fin evaluar lo que se está llevando a cabo en las distintas áreas.

*“La evaluación se realiza cada 6 meses donde se analiza y valora el rendimiento, productividad, responsabilidad, capacidad de resolución de problemas y como se contribuye con los objetivos de la empresa. Esta parte es muy importante ya que se obtiene una retroalimentación de la evaluación donde se informa que hacemos bien y en que estamos fallando para mejorar contribuye en el crecimiento personal y profesional.”* (González , Entrevista a Ejecutivo junior de IT, 2019)

- **Comparación de desempeño con el estándar establecido:** Compara el desempeño de las funciones realizadas con el que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación o algún error o falla con relación al desempeño esperado.

En la empresa “Las Limas S. A” se hacen comparaciones con las evaluaciones de los meses anteriores para poder identificar cuáles fueron las fallas en su momento y verificar si no se están llevando a cabo los mismos procesos, de esta manera se corrigen las fallas encontradas y se procura dar a conocer los errores para no seguir cometiéndolos en el desarrollo de los objetivos plantados.

- **Acción correctiva:** Busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado.

La gerente de recursos humanos al aplicar la evaluación al desempeño y obtener los resultados le da a conocer las debilidades encontradas y de esto da recomendaciones para un mejoramiento en cuanto a la realización de las actividades.

### **6.6.1 Control de las actividades**

El control implica el uso de la retroalimentación para monitorear las actividades, incluyendo la comparación del plan original con su evaluación real. Además, el control significa emprender las acciones apropiadas para agilizar o programar actividades para terminar en tiempo, a la vez que estimulan a los miembros del equipo a realizar el trabajo bajo supervisiones, de manera ordenada y profesional. (Kendall & Kendall, 2005, pág. 57)

Los procesos de control de la Empresa inician desde la asignación de responsabilidades de cada puesto donde están compuestos principalmente por supervisiones de los jefes de área hacia sus subordinados y por auditorías internas en los cuales se evalúa el desempeño de las funciones de cada puesto, así lo indican algunos colaboradores.

*“El control se realiza desde el momento que se me asignan, se entrega una planificación de cómo, cuándo hora que se realizarán y al final del día se informa lo que se hizo y lo que no. La comunicación es muy importante para que se mantenga informado, de igual forma y de forma aleatoria revisa que las tareas se realizaron bien”* (González, Entrevista a Ejecutivo junior de IT, 2019)

*“Se lleva un control Mediante supervisiones, auditorias e informes. Para identificar cuáles son las debilidades que se está teniendo en mi puesto de trabajo y así encontrar soluciones a estas debilidades”.* (Torrez, Entrevista a Responsable de Higiene y Seguridad, 2019)

*“Por medio de la supervisión de las actividades por mi superior, mediante los reportes que le entrego a la misma y el cumplimiento de las tareas”. (López, Entrevista a Encargado de planilla, 2019)*

*“Durante el día nos pregunta sobre el progreso de las mismas, nos ofrece recomendaciones y correcciones. Luego por la mañana el jefe inmediato hace una recapitulación de cada actividad para lograr corregir errores”. (Centeno, Entrevista a Asistente Junior de Recursos Humanos, 2019)*

### **6.6.2 Supervisión de las funciones**

Para una buena supervisión de las funciones de cada colaborador de la empresa, el gerente de cada área debe aplicar supervisión constante con sus subordinados de manera que pueda monitorear que cumpla con sus funciones en tiempo y forma, cumpliendo así las metas y objetivos establecidos.

La gerente de Recursos Humanos de la empresa “Las Limas S. A.” aplica su supervisión por medio de la toma de decisión para resolver los problemas, dando indicaciones sobre las realizaciones de las funciones, estableciendo estrategias de mejoramiento de las funciones para cada puesto, vigilando que las funciones se cumplan de acuerdo a lo establecido.

Los colaboradores del área de Recursos Humanos explicaron cómo es la supervisión de las funciones en su área, como se muestra a continuación:

*“El gerente de Recursos Humano aplica el control a través de la supervisión de las funciones de sus subordinados, pero esto una debilidad para el área porque se desliga de la verificación de que los colaboradores del área cumplan con sus actividades, no aplica una retroalimentación para mejorar el funcionamiento, no busca soluciones a los errores cometidos para no vuelva a pasar.” (Quiroz, Entrevista a Recepcionista, 2019)*

*“Supervisiones por el jefe inmediato para corroborar que se estén cumpliendo con las actividades correspondientes.” (Torrez, Entrevista a Responsable de Higiene y Seguridad, 2019).*

*“La supervisión de las actividades cuando se están realizando, la observación y calificación de algunos parámetros, por ejemplo, puntualidad, asistencia, compromiso con el trabajo, enfoque, resolución de problemas, cumplimiento de las tareas, etc.” (Medina, Entrevista a Auxiliar de Recursos Humanos, 2019)*

*“A través de la supervisión y revisión de las tareas diarias, estos controles son constantes debido a que se combinan dos recursos que son muy importantes para la empresa como lo son, el humano y el capital, por eso tengo una supervisión exhaustiva de los procedimientos que realizo.” (López, Entrevista a Encargado de planilla, 2019)*

Durante la aplicación del instrumento de observación, se constataron supervisiones a algunos integrantes del área.

### **6.6.3 Instrumentos para evaluar el desempeño laboral**

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático, formal y periódico que sirve para evaluar la efectividad con que los integrantes de la organización logran los objetivos, las metas y, sobre todo, los resultados que se esperan del desempeño de su puesto. (Juárez, 2017, pág. 42)

En la empresa “Las Limas S. A.” la evaluación al desempeño laboral lo aplica el área de Recursos Humanos a todas las áreas de la empresa., donde se mide el rendimiento laboral de cada colaborador, el cumplimiento del reglamento interno, logros y dificultades de cada colaborador, proceso de realización de las tareas. Luego con los resultados se dan recomendaciones para perfeccionar las actividades realizadas por cada puesto.

El jefe inmediato del área de Producción explica cómo se da la evaluación de desempeño:

*“El área de recursos humanos aplica una evaluación al desempeño anual, en el cual se aplica un test con preguntas sobre ambiente laboral, actitudes, dificultades, fortalezas, comunicación, motivación.”* (Araúz, Entrevista al Jefe de Producción, 2019)

La gerente del área de Recursos Humanos afirma que aplica un método de evaluación al desempeño para sus subordinados y los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa, como se indica a continuación:

*“Si con sistema de evaluación individual donde se hace una entrevista al colaborador para ver sus actitudes y aptitudes, donde se le recomendaciones para mejorar sus debilidades, y se le hace saber el progreso que ha tenido.”* (Palermo, Entrevista a Gerente del área de Recursos Humanos 2019)

Los colaboradores del área de Recursos Humanos declaran en la entrevista como se le aplica las evaluaciones al desempeño laboral de cada uno, de la siguiente manera:

*“A través de la observación y evaluación de mi superior, ella supervisa las actividades y posteriormente llena algunos parámetros con calificaciones que a su criterio están más cercanas a cada uno.”* (Medina, Entrevista a Auxiliar de Recursos Humanos, 2019)


*“Mi superior normalmente me indica que hago bien, que está mal y que se puede mejorar. Me indica si estoy haciendo las cosas bien o si debo centrarme en mejorar aspectos específicos”* (Soto, Entrevista a Enfermera, 2019)

*“Las evaluaciones son a cada trabajador se hacen anualmente, donde se evalúa su desempeño, conducta, cumplimento y rendimiento de las labores, ambiente laboral que produce, actitudes y aptitudes, aportes que brinda, eficiencia y eficacias de las actividades que realiza.”* (Quiroz , Entrevista a Recepcionista, 2019)

*“Mediante la revisión de mis tareas y actividades por otros colaboradores y mi superior. Con un proceso que se realiza cada año donde se evalúa el desarrollo*

laboral de cada integrante del área.” (Lazo Centeno, Entrevista a Asistente Junior , 2019)

**Gráfico N° 14 Formato de Evaluación al Desempeño en la Empresa “Las Limas S.A”**

 <b>Evaluación al desempeño laboral</b>								
<b>Área de Recursos Humanos</b>								
N°	Puesto (Cargos)	Responsabilidad	Puntualidad en los procesos	Eficiencia en las labores	Habilidad en los procesos	Comunicación entre los puestos	Utilización de recursos	Calidad en los trabajos
1	Gerente de Recursos Humanos							
2	Asistente de Recursos Humanos							
3	Responsable de Nomina							
4	Responsable Reclutamiento							
5	Encargado de Higiene y Seguridad							
6	Auxiliar de Recursos Humanos							
7	Enfermería							
8	Recepcionista							
9	Conductores							
10	Conserje							

N°	Puesto (Cargos)	Conocimiento del trabajo	Compromiso Institucional	Relaciones Interpersonales	Iniciativa	Confiability de procesos ejecutados	Trabajo en equipo	Atención a los colaboradores
1	Gerente de Recursos Humanos							
2	Asistente de Recursos Humanos							
3	Responsable de Nomina							

4	Responsable Reclutamiento							
5	Encargado de Higiene y Seguridad							
6	Auxiliar de Recursos Humanos							
7	Enfermería							
8	Recepcionista							
9	Conductores							
10	Conserje							

\* Todas las categorías se clasifican del 1 al 5

Fuente: (Las Limas S.A, 2019)

## 6.7 Propuesta estratégica para la mejora del área de Recursos Humanos de la Empresa “Las Limas S.A.”

Para proponer una estrategia de mejora es indispensable realizar un análisis de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, considerando toda la información antes detallada sobre el Área de Recursos Humanos de la Empresa “Las Limas S.A.”

### 6.7.1 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento profesional</li> <li>• Personal administrativo calificado</li> <li>• Estructura organizativa completa</li> <li>• Beneficios adicionales a ley.</li> <li>• Buen control de las actividades.</li> <li>• Supervisión eficiente de las funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas propios de la empresa independiente de otras sedes.</li> <li>• Reclutamiento interno.</li> </ul>



<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas antiguas de reclutamiento.</li> <li>• Comunicación deficiente entre jefe y subordinado.</li> <li>• Falta de planificación.</li> <li>• Rotación del personal.</li> <li>• Falta de comunicación.</li> <li>• Falta de motivación.</li> <li>• Clima laboral inadecuado.</li> <li>• Jornadas cargadas.</li> <li>• Reconocimiento nulo de horas extras.</li> <li>• Falta de capacitación.</li> <li>• Dificultad de retener al personal calificado ante mejores ofertas.</li> <li>• Dependencia de las demás áreas para el cumplimiento de las tareas.</li> <li>• Descontrol de los procesos a nivel de toda la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitaciones para encontrar personal calificado en el mercado laboral.</li> <li>• La oferta de la competencia en base a las mejores condiciones y políticas salariales</li> <li>• Deficiencia en la comunicación con las instituciones relacionadas con el área de Recursos Humanos.</li> </ul>

## 6.7.2 Propuesta de estrategias para fortalecer el área de Recursos Humanos

Estrategia 1: Clima laboral

**Objetivo general:** Brindar un adecuado clima laboral para un mejor desempeño dentro del área de recursos humanos

### Actividades:

- Escuchar y valorar las dudas e ideas de los colaboradores.
- Reuniones periódicas (grupo focal)

Proceso administrativo del Área de Recursos Humanos. Empresa “Las Limas S. A.” Estelí, Nicaragua. 2018-2019.

- Consenso de las reuniones del área, donde los trabajadores expresen su opinión de cómo se lleva a cabo los procesos administrativos y las soluciones que se le puede dar a las dificultades.
- Fomento del respeto entre los colaboradores, por medio de charlas que motiven la importancia del trabajo en equipo.
- Ambientación colectiva del espacio de trabajo, involucrando los gustos de cada colaborador, pero sin desviarse del cuidado de la imagen de la empresa (Adornos en la pared con imágenes creativas e inspiradoras).
- Actividades recreativas fuera de la oficina para alegrar a los integrantes del área.

## **Estrategia 2: Relaciones interpersonales**

**Objetivo general:** Mejorar las relaciones interpersonales mediante un proceso de capacitación y talleres de reflexión con el personal del Área.

### **Actividades:**

- Contratación de personal especializado en los temas a capacitar
- Diseño de un programa de capacitación que abarque las siguientes temáticas: crecimiento laboral, liderazgo, relaciones interpersonales, mobbing (Abuso laboral), ética y sigilo laboral.
- Implementación de talleres o sesiones reflexivas con el personal del Área
- Contratación de personal especializado para el tratamiento psicológico, en caso de requerirlo.
- Dinámicas donde los trabajadores desarrollen sus habilidades y expresen sus inconformidades; como juegos de destrezas.

### **Estrategia 3: Motivación al personal**

**Objetivo:** Lograr la satisfacción en el área de trabajo.

#### **Actividades:**

- Premiación de los logros en el trabajo.
- Convivencias periódicas con todos los integrantes del área (Al menos cada tres meses).
- Regalos en días festivos como: día de la madre, del padre, del trabajador, de la mujer, entre otros.
- Tomarlos en cuenta a los colaboradores en las celebraciones de efemérides que realiza la empresa.
- Organización mensual de charlas motivacionales, donde los trabajadores se sienta comprendido con su jefe.
- Cursos de formación profesional para todos los colaboradores (cursos de inglés, técnicos o cursos en base a su puesto, maestrías y doctorados).
- Motivación emocional hacia los subordinados por parte de la gerente, en situaciones de estrés sobre todo en temporada alta.
- Otorgamiento de reconocimientos por el buen desempeño.
- Aumentarle el salario a los trabajadores que se destaquen en sus labores diarias.
- A los empleados con mejor desempeño laboral tomarlos en cuenta para nuevas vacantes o ascenderlos a puestos mejores.
- Brindar charlas motivacionales para evitar la rotación de personal.

### **Estrategia 4: Mejora del flujo de puesto de trabajo**

**Objetivo:** Tener una mejor organización en el puesto de trabajo para una distribución adecuada de las actividades para cada trabajador.

### **Actividades:**

- Supervisión constante del trabajo de los colaboradores
- Distribución de las actividades de acuerdo al puesto de trabajo.
- Respeto a las actividades que tiene asignada cada trabajador del área.
- Traslado de la información en tiempo y forma.
- Respeto de los tiempos establecidos para cada actividad.
- Respeto de los horarios de descanso.
- Implemento de una tabla de tarea grupal.
- Incremento del personal del área de Recursos Humanos.

### **Estrategia 5: Estabilidad laboral**

**Objetivo:** Evitar la salida del personal hacia otras empresas y Disminución de la rotación.

### **Actividades:**

- Establecimiento de metas de desempeño laboral para recompensar a los colaboradores que alcancen un rendimiento sobre estimado.
- Distribución de las actividades según el plan estratégico.
- Empatía y motivación emocional hacia los colaboradores.
- Mejoramiento del trato hacia los colaboradores.
- Distribución de manera equitativa de la jornada laboral semanal.
- Incremento y mejora de los beneficios al personal, como: mejores remuneraciones salariales, bonos alimenticios y pago de horas extras.

### **Estrategia 6: Comunicación**

**Objetivo:** Mejorar la comunicación entre colaboradores.

### **Actividades:**

- Estableciendo actividades que impliquen la convivencia para mejorar la actitud entre los compañeros.
- Implementación de charlas para el mejoramiento de comunicación.
- Disposición a escuchar cada una de las inquietudes y sugerencias de los colaboradores.
- Tomar en cuenta las opiniones de los integrantes del área.
- Brindar información actualizada y necesaria entre las diferentes áreas.
- Creación de cronogramas de tareas para la fluida comunicación entre las áreas y evitar la saturación de trabajo.
- Implemento de charlas motivacionales para todos los colaboradores de la empresa. enfocadas en: trabajo en equipo, sigilo laboral y estrategias de comunicación.

## **CAPITULO VII. CONCLUSIONES**

Al finalizar el presente estudio investigativo basado en los procesos administrativos del área de Recursos Humanos de las Empresa “Las Limas S.A” tomando en cuenta los hallazgos encontrados gracias a los instrumentos aplicados, se concluye lo siguiente.

Los procesos administrativos de la Empresa “Las Limas S.A” en el área de Recursos Humanos presentan deficiencias en algunas metas como: mala distribución del presupuesto al no invertir en nuevas tecnologías que faciliten el trabajo, el uso de estrategias obsoletas en los procesos y sistemas en los puestos como: nomina, reclutamiento y auxiliar de Recursos Humanos, lo que provoca lentitud para cumplir con las funciones, lo que se puede reflejar en resultados negativos.

Otras debilidades de la planificación son: deficiencia de la distribución de las funciones por puesto, poco personal en el área, jornadas laborales inadecuadas, e incumplir los días de vacaciones, lo que trae como consecuencia saturación del trabajo y colaboradores insatisfechos.

El área de recursos humanos cuenta con una buena estructura organizativa, por lo que cada puesto tiene asignada sus funciones de acuerdo a los cargos correspondientes, pero estos no son implementados de manera correcta, y se ve reflejado en la distribución de las actividades por puesto, y por ende los colaboradores se mantienen estresados y no pueden desarrollarse de manera eficiente y eficaz.

El proceso de integración de personal, compuesto por: análisis de puesto, reclutamiento, selección de personal, contratación e inducción, son realizadas de manera correcta sin embargo las estrategias de reclutamiento que utilizan son obsoletas lo que es evidente en las pruebas psicométricas que se les aplica a los

aspirantes de una nueva vacante, provocando que candidatos con excelente experiencia laboral no apliquen por falta de tiempo y recursos.

La motivación y la capacitación es un elemento que influye en el desarrollo de las actividades de los integrantes del área, para obtener eficiencia y eficacia en el desempeño laboral y los colaboradores se sientan satisfechos con sus labores diarias, aunque este es un punto negativo ya que no se implementa la motivación y capacitaciones en el área.

En esta área no se implementa de manera correcta la dirección ya que se imponen decisiones concretan, la gerente actúa como jefe y no como líder por que no toma en cuenta la opinión que brindan los colaboradores en la toma de decisión para resolver los problemas, por lo tanto los trabajadores se siente desmotivados.

En el área de recursos humanos el control se da por medio de la supervisión de las actividades, y la buena evaluación del desempeño laboral donde se da a conocer los errores cometidos para evitar desviación de los objetivos planteados.

Se concluye que, como estrategias primordiales para el buen cumplimiento de los procesos administrativos del área de Recursos humanos, deben de implementar políticas de incentivos de motivación e implementación de capacitación a los trabajadores para que se sientan motivados y se vuelvan más eficientes en el desempeño de las actividades, mejoramiento en la distribución de las tareas, mayor interacción entre los colaboradores, de esta manera logrando un mejoramiento continuo para un mejor proceso administrativo del área.

De forma general, se afirma que técnicamente la empresa presenta todas las etapas del proceso administrativo de forma correcta, sin embargo, en la puesta en práctica sucede todo lo contrario.

## **CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES**

**A la Empresa “Las Limas S.A.”**, según la etapa de planificación se le recomienda que implemente la actualización de los sistemas y equipos para minimizar el tiempo de las labores, que destine un porcentaje mayor en el presupuesto para aumentos salariales y la compra de recursos materiales y tecnológicos, que se elabore una planificación de los días de vacaciones de manera semestral, que se respeten los horarios laborales establecidos y que realicen mayor contrataciones en el área.

Como recomendaciones en la etapa de organización se indica que se realiza una tabla de tareas grupal para la organización del área, de manera que la gerente esté al tanto de las actividades que realizan sus colaboradores y mejorar la distribución de tareas.

De acuerdo a la etapa de integración al personal el área debería realizar capacitaciones constantes en temas de: desarrollo profesional, desempeño laboral, clima organizacional, mayores técnicas de reclutamiento y técnicas para mejorar la calidad laboral; aumentar la motivación laboral mediante bonificaciones monetarias, premiaciones a los mejores empleados, regalos por días festivos y alentar a los colaboradores de manera verbal.

De igual manera, en la etapa de dirección se sugiere que se incremente la interacción entre jefe y colaboradores mediante la escucha de los problemas y opiniones de estos y que se lleve a cabo el liderazgo de manera correcta.

Para mejorar los procesos de control la empresa podría realizar evaluaciones al desempeño y la retroalimentación grupal de manera constante donde se pueda encontrar soluciones a los problemas y que sigan mejorando y fortaleciendo sus procesos.



**A las empresas dentro del rubro horticultural y de zonas francas**, que mantengan el ambiente laboral agradable para los colaboradores; que garanticen la organización y distribución equitativa de las actividades y de igual manera la motivación laboral; formar profesionales cada día más audaces y de gran calidad utilizando de herramienta las capacitaciones.

**A la facultad UNAN MANAGUA - FAREM ESTELÍ**, que siga brindando las herramientas necesarias para la elaboración de trabajos investigativos que ayuden a la formación de profesionales de calidad.

**A los estudiantes**, que desarrollen más temas enfocados en el proceso administrativo para enfatizar la importancia que tiene en las distintas áreas de una empresa para conocer a profundidad los mecanismos de los procesos en las distintas áreas tales como comportamiento, destreza, entre otros.

## Bibliografía

- Münch Galindo, L. (2006). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial Trillas.
- Abascal Rojas , F. (2004). *Como se hace un plan estrategico* (Vol. 4to ). Madrid, España : ESIC Editorial .
- Alles, M. A. (2007). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Argentina: Ediciones Granica S, A.
- Araúz, F. (29 de Octubre de 2019). Entrevista al Jefe de Producción. (D. Mantilla, Entrevistador)
- Ascención Peralta, M., Ascención Gregorio, R., García Rojas, L., Hernández Sánchez, E., & López García, S. (2002). *Proceso Administrativo*. México: Ediciones Osito. Obtenido de [https://issuu.com/esthefanyhernandezsanchez1995/docs/libro\\_de\\_proceso\\_administrativo\\_equ](https://issuu.com/esthefanyhernandezsanchez1995/docs/libro_de_proceso_administrativo_equ)
- Betanco, L. F. (Noviembre de 2016). Propuesta de un modelo de gestion de riesgo en los procesos de control interno en el area de Recursos humanos en la empresa aguadora de Jinotega- Emajin. Esteli, Nicaragua .
- Blandez Ricalde, M. G. (2014). *Proceso Administrativo*. Estado de México, México: Editorial Digital UNID.
- Blandón, X., Fortín, R., & Rodríguez, I. (01 de Julio de 2019). Proceso administrativo de la Microempresa Panadería El Esfuerzo y sus efectos socioeconomicos en las familias de las beneficiadas del Programa Hambre Cero en la comunidad Los Jobs, Estelí, 2017-2018. *Proceso administrativo de la Microempresa Panadería El Esfuerzo y sus efectos socioeconomicos en las familias de las beneficiadas del Programa Hambre Cero en la comunidad Los Jobs, Estelí, 2017-2018*. Estelí, Nicaragua.
- Castillo Ruiz, Y. N., Chavarria Herrera, V. L., & Velásquez Rodríguez, J. A. (Enero de 2015). Incidencia del proceso de desarrollo de talento humano en el desempeño de los trabajadores de laboratorios RARPE, S, A durante el año 2013. *Incidencia del proceso de desarrollo de talento humano en el desempeño de los trabajadores de laboratorios RARPE, S, A durante el año 2013*. Estelí, Nicaragua.

Proceso administrativo del Área de Recursos Humanos. Empresa "Las Limas S. A." Estelí, Nicaragua. 2018-2019.

- Centeno., L. F. (Julio de 2016). Incidencia de los resultados de auditoria operacional en la evaluacion de los procedimientos administrativos del área de recursos humanos en el Instituto "La Fé", de la ciudad de Estelí. *Incidencia de los resultados de auditoria operacional en la evaluacion de los procedimientos administrativos del área de recursos humanos en el Instituto "La Fé", de la ciudad de Estelí*. Estelí, Nicaragua.
- Chavarria Valenzuela , M. B., Espinoza Fortín, N. R., & Hernandez Villarreyna , O. E. (Mayo de 2019). Proceso Administrativo para la Exportacion de cafe en la cooperativa de servicios multiples El Gorrion R.L, San Sebastian de Yali, periodp 2016-2017 . Estelí, Nicaragua .
- Comision Nacional de Zonas Francas. (2017). *Comision Nacional de Zonas Francas*. Obtenido de Comision Nacional de Zonas Francas: <http://www.cnzf.gob.ni/es/quienes-somos/conceptos-generales>
- Cordova Lopez, R. (2012). *Proceso administrativo*. México: Red Tercer Milenio.
- DeloitteTouche Tohmatsu Limited. (19 de Abril de 2018). *Deloitte Consulting*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy-operations/articles/gestion-rrhh-en-latinoamerica.html>
- Donis, M. A. (Enero de 2018). Análisis del proceso administrativo de la Empresa CONSTRUSERVICIOS, ubicada en el municipio de Jutiapa, Guatemala. *Análisis del proceso administrativo de la Empresa CONSTRUSERVICIOS, ubicada en el municipio de Jutiapa, Guatemala*. Jutiapa, Guatemala.
- Editorial MAD, S.L. (2006). *ATS/DUE Grupo B Administración Especial de la Generalitat Valenciana*. España: Editorial MAD .
- Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos*. San Millán: Tutor Formación.
- Garcia Echeverria , S. (1994). *Introducción a la Economía de la Empresa*. Madrid, España.: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Obtenido de [https://books.google.com.ni/books?id=Lo10xtQ3D0kC&printsec=frontcover&dq=introduccion+a+la+economia+de+la+empresa+santiago+garcia+echevarria+pdf&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjU\\_-qRh5XkAhWSjFkKHb1xAN0Q6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=Lo10xtQ3D0kC&printsec=frontcover&dq=introduccion+a+la+economia+de+la+empresa+santiago+garcia+echevarria+pdf&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjU_-qRh5XkAhWSjFkKHb1xAN0Q6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false)

Proceso administrativo del Área de Recursos Humanos. Empresa "Las Limas S. A." Estelí, Nicaragua. 2018-2019.

- García, S., Murillo Vargas, M., & González Campo, C. H. (s.f.). *Los Macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*.
- González Balladares, F. R. (02 de Octubre de 2019). Entrevista a Ejecutivo junior de IT. (S. Herrera , Entrevistador)
- González, M. J. (2006). *Habilidades Directivas*. España: INNOVA.
- Guadamarra, L. (2003). *Historia de Nicaragua, 1ra edición*. Monterrey, México: Editorial Santillana.
- Guerrero Nicaragua, R. (25 de Agosto de 2014). *El Nuevo Diario*. Obtenido de El Nuevo Diario: <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/328186-esteli-es-iman-inversionistas/>
- Herrera, S. (02 de Octubre de 2019). Entrevista Realizada a Auxiliar de Recursos Humanos . (D. Mantilla, Entrevistador)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *CENAGRO - Atlas Agropecuario*. Obtenido de CENAGRO - Atlas Agropecuario: <http://www.inide.gob.ni/atlas/caracteristicasdep/Esteli.htm>
- Irías, L. O. (Noviembre de 2016). Análisis de los procedimientos administrativos financieros aplicados en la empresas agrícola Industrial "Jacinto López, S. A." del municipio de Jinotega, durante el año 2015. *Análisis de los procedimientos administrativos financieros aplicados en la empresas agrícola Industrial "Jacinto López, S. A." del municipio de Jinotega, durante el año 2015*. Matagalpa, Nicaragua.
- Juárez Hernández, J. O. (2017). *Administración y evaluación del desempeño del personal*. México: Dos Consultores.
- Juárez Rodríguez, A. J., Pineda Sánchez, P. M., & Bermúdez Casco, J. A. (11 de Diciembre de 2017). Proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S,A Sede Estelí en el período 2016 - 2017. *Proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S,A Sede Estelí en el período 2016 - 2017*. Estelí, Nicaragua.

Proceso administrativo del Área de Recursos Humanos. Empresa "Las Limas S. A." Estelí, Nicaragua. 2018-2019.

- Kendall , K. E., & Kendall, J. (2005). *Analisis y diseño de sistemas* (Sexta ed.). Mexico , Mexico : Pearson Educacion .
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una Perspectiva Global y Empresariil*. México: McGraw Hill.
- Lacalle , G., Carrion , R., & Caldas , M. E. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid, España: EDITEX.
- Lara Yong, Zayas Ramos, & Frometa Vázquez. (Mayo de 2008). Mejora tu gestión de los Recursos Humanos. *Contribuciones a la Economía*, 15.
- Las Limas S. A. (21 de Febrero de 2013). Datos Generales de la Empresa "Las Limas S, A.". *Datos Generales de la Empresa "Las Limas S, A."*. Estelí, Nicaragua.
- Las Limas S. A. (2015). Manual de Funciones. *Manual de Funciones*. Estelí, Nicaragua.
- Las Limas S. A. (2019). Contrataciones 2019. *Contrataciones 2019*. Estelí, Nicaragua.
- Las Limas S.A. (2019). *Evaluación al desempeño laboral*. Estelí.
- Las Limas S.A. (2019). *Planeación de la empresa*. Empresa "Las Limas S.A.", Estelí.
- Las Limas S.A. (2019). *Planilla de producción*. Estelí.
- Lazo Centeno, D. M. (08 de Octubre de 2019). Entrevista a Asistente Junior de Recursos Humanos. (S. D. Herrera Leiva , Entrevistador)
- López, A. (17 de Octubre de 2019). Entrevista a Encargado de planilla. (D. M. Mantilla Lazo , Entrevistador)
- Luna Gonzales , A. C. (2015). *Proceso Administrativo* (Vol. Primera Edición). México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de [https://books.google.com.ni/books?id=7c9UCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+administrativo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj0ol\\_4y\\_niAhVOwFkKHdmpDbwQ6AEIJjAA#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=7c9UCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+administrativo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj0ol_4y_niAhVOwFkKHdmpDbwQ6AEIJjAA#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false)
- Medina , M. (17 de Octubre de 2019). Entrevista a Auxiliar de Recursos Humanos 2. (J. Vega, Entrevistador)

Proceso administrativo del Área de Recursos Humanos. Empresa "Las Limas S. A." Estelí, Nicaragua. 2018-2019.

- Melendez , K. (08 de Octubre de 2019). Entrevista a Responsable de Reclutamiento. (J. Vega, Entrevistador)
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación. Obtenido de [https://www.academia.edu/34911948/Fundamentos\\_de\\_la\\_administraci%C3%B3n\\_Lourdes\\_M%C3%BCnch](https://www.academia.edu/34911948/Fundamentos_de_la_administraci%C3%B3n_Lourdes_M%C3%BCnch)
- Orozco, S. E. (18 de Marzo de 2015). Proceso Administrativo y Gestion empresarial en coproabas, Jinotega. Matagalpa, Nicaragua.
- Ortiz Uribe, F. G. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. México: Limusa.
- Palermo, I. (08 de Octubre de 2019). Entrevista a Gerente del área de Recursos Humanos. (S. Herrera , Entrevistador)
- Quiroz , M. C. (02 de Octubre de 2019). Entrevista a Recepcionista. (J. Vega, Entrevistador)
- Riquelme, M. (19 de Marzo de 2019). *Web y Empresas*. Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/proceso-administrativo/>
- Robbins, S. P. (2013). *Administracion* . Mexico : Prentice-Hall.
- Rodríguez Monjarrez, C. R., Blandón Torres, K. R., & Aguilera Altamirano, R. I. (2016). Efecto del proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL. *Efecto del proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL*. Estelí, Nicaragua.
- Rodríguez, J. (2014). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. España: Ediciones Thompson.
- Ruiz, P. G. (2012). *Dirección*. México, México: Red Tercer Milenio. Obtenido de <https://docplayer.es/18451464-Direccion-patricia-guadalupe-ruiz-gomez-red-tercer-milenio.html>
- Siliézar, M. A. (2011). *Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal*. España: MS.
- Soto , M. J. (08 de Octubre de 2019). Entrevista a Enfermera. (D. Mantilla, Entrevistador)
- Stephen P. Robbins. (2009). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.

Proceso administrativo del Área de Recursos Humanos. Empresa "Las Limas S. A." Estelí, Nicaragua. 2018-2019.

- Torrez , L. (02 de Octubre de 2019). Entrevista a Responsable de Higiene y Seguridad. (J. Vega, Entrevistador)
- Vallejo, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. Ecuador: ESPOCH.
- Vásquez Urbina , W. E., Mairena Blandón, M. J., & Rivera Zeledón , A. K. (Mayo de 2019). Funcionamiento del proceso administrativo (Planaeación, organizacion, direccion y control) para la atencion al cliente de la Empresa Hard Bar, en la ciudad de Esteli, en el periodo 2017-2018. Esteli , Niacaragua .
- Vega, D. B. (Septiembre de 2013). Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la Empresa Mercredi S.A, ubicada en el cantón el Triunfo, provincia de Guayas, Ecuador. Milagro , Ecuador .
- Vijil, A. L. (Diciembre de 2014). Políticas públicas que promueven el empoderamiento económico de las mujeres en Nicaragua. . *Políticas públicas que promueven el empoderamiento económico de las mujeres en Nicaragua.* .
- Welsch, G. A., Hilton, R. W., & Gordon, P. N. (2005). *Presupuestos, Planificacion y control* (Sexta ed.). Mexico, Mexico : Pearson Educacion.
- Zabala Salazar , H. (2005). *Planeacion estretegica aplicada a cooperativas y demas formas asociativas y solidarias*. Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.

## ANEXOS



## Anexo N° 1 Formato de entrevista semi estructurada



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA. FAREM-ESTELI

#### Entrevista dirigida al Gerente del área de Recursos Humanos de la Empresa Las Limas S. A.

**Objetivo:** Conocer a profundidad los procesos administrativos del área de Recursos Humanos con respecto a su Planificación, organización, dirección, control y Recursos Humanos.

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_

#### I. Datos generales.

Nombre:

Cargo:

Años de laborar:

#### II. Planeación.

1. ¿En la empresa se cuenta con un plan de desarrollo de talento humano?
2. ¿Cuáles son las funciones que tiene su departamento?
3. ¿Cómo se planifica en el área de Recursos Humano?
4. ¿Cómo se definen y controlan los manuales de procedimiento para cada cargo?
5. ¿Cómo se garantiza que los trabajadores realicen eficazmente su trabajo?
6. ¿Cuáles son los procedimientos estratégicos que usan para tener un área eficiente?
7. ¿Cómo se controlan y evalúan los planes del departamento?

#### III. Organización.

1. ¿Cuál es el sistema para evaluar el desempeño de los empleados?
2. ¿Cuáles son las limitantes que se presentan en el departamento de recursos humanos?
3. ¿Cómo está organizada el área de recursos humanos?
4. ¿Cómo se organizan las actividades laborales del departamento de recursos humanos?
5. ¿Cuáles son las limitantes organizativas de su departamento?
6. ¿Cuáles son las causas del incumplimiento de las tareas?
7. ¿Qué acciones recomienda para mejorar la organización?

#### **IV. Dirección.**

1. ¿De qué manera se dirigen las actividades laborales en su departamento?
2. ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores del área de Recursos Humanos?
3. ¿Qué herramientas utilizan para garantizar la eficiencia del personal a su cargo?
4. ¿Cómo describiría la coordinación de los colaboradores en las tareas compartidas?
5. Describa los niveles de dirección de su departamento en relación con el resto de departamentos de la empresa
6. ¿Cómo se establecen los niveles de responsabilidad y autoridad en el área?
7. ¿Cómo se garantiza el cumplimiento de los objetivos del área?
8. ¿Qué hace para llevar a cabo un buen liderazgo con el personal?
9. ¿Qué aspectos deben mejorar para la distribución y control de las tareas?

#### **V. Control.**

1. ¿Cuáles son las normas de control administrativo que se implementan en su departamento?
2. ¿Cómo logra la comunicación efectiva entre colaboradores del área de recursos humanos?
3. ¿Qué debilidades se presentan al controlar las funciones de planeación, organización, dirección y control?
4. ¿Cómo es la coordinación y manejo de las actividades de sus subordinados?
5. ¿Cómo considera que es el trabajo en equipo de sus colaboradores?

#### **VI. Recursos humanos.**

1. ¿Cómo se define su ambiente laboral?
2. ¿Cómo administra el buen desempeño de los colaboradores de este departamento?
3. ¿Cómo demuestran los colaboradores del departamento de recursos humanos que se encuentran satisfechos con las funciones que cumple?
4. ¿Cómo considera que es el trabajo en equipo en su departamento y la empresa?
5. ¿De qué manera se involucra como jefe de área en los conflictos internos de los colaboradores?
6. ¿Cómo se involucra su departamento en la selección y contratación de personal?
7. ¿Cómo se involucra en el control y evaluación del personal de la empresa?
8. ¿Qué aspectos mejoraría el ambiente laboral?
9. ¿De qué manera ejerce la motivación dentro del área?

#### **VII. Valoraciones y sugerencias**

1. ¿Qué fortalezas encuentran en el área de Recursos Humanos?
2. ¿Qué oportunidades tiene el área de Recursos Humanos?
3. ¿Qué debilidades tiene el área de Recursos Humanos?
4. ¿Qué amenazas encuentra en el área de Recursos Humanos?
5. ¿Cómo se puede mejorar el proceso administrativo del área de recursos humanos?

6. ¿De qué manera se toma en cuenta a los empleados para las mejoras del ambiente laboral?

## Anexo N° 2 Formato de entrevista semi estructurada



### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA. FAREM-ESTELI

#### Entrevista dirigida al Auxiliar de Recursos Humanos de la Empresa “Las Limas S. A.”

**Objetivo:** Conocer a profundidad los procesos administrativos del área de Recursos Humanos con respecto a su Planificación, organización, dirección, control y Recursos Humanos.

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_

#### I. Datos generales.

Nombre:

Cargo:

Años de laborar:

#### II. Planeación.

1. ¿De qué manera planifica su jornada laboral?
2. ¿Qué sistemas utiliza para realiza su trabajo?
3. ¿Cuánto tiempo toma la realización de cada una de las tareas que realiza?
4. ¿Cuáles son los procedimientos estratégicos que utiliza para realizar un trabajo eficiente y eficaz?
5. ¿Cuál es su participación en el proceso de planeación del departamento de recursos humanos y la empresa?
6. ¿De qué modo realizan las metas a corto y largo plazo?

#### III. Organización.

1. ¿Cómo se encuentran distribuidas sus actividades laborales de acuerdo a su horario?
2. ¿Cómo define la coordinación de las actividades entre los colaboradores?
3. ¿Cuáles son las limitantes organizativas de su departamento?
4. ¿Qué acciones recomienda para mejorar la organización del área de Recursos Humanos?

5. ¿Cómo se distribuye el presupuesto en el área de Recursos Humanos?

#### **IV. Dirección.**

1. ¿Cómo describiría la comunicación con su jefe inmediato al momento de la asignación de tareas?
2. ¿Qué acciones recomienda para mejorar el clima organizacional?
3. ¿Cómo describiría la comunicación con su jefe inmediato al momento de la asignación de tareas?
4. ¿De qué manera se distribuyen las actividades laborales?
5. ¿Qué aspectos cree usted que deben mejorar para la distribución de las tareas?
6. ¿Qué herramientas y recursos ayudarían a mejorar la eficiencia de sus labores?
7. Describa su integración en las tareas y el trabajo en equipo.

#### **V. Control.**

1. ¿Cómo se realiza el proceso de control en su puesto?
2. ¿De qué manera toma usted las sugerencias que le indican después de una evaluación?
3. ¿Qué estrategias implementa para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?
4. ¿Cómo se establecen los niveles de responsabilidad y autoridad en el área?
5. ¿Cree que se realiza un buen control de las actividades? ¿por qué?
6. ¿Cuáles son los errores más frecuentes en la elaboración de las tareas?

#### **VI. Recursos humanos.**

1. ¿Cómo se define su ambiente laboral?
2. ¿Cómo describiría el trato entre sus compañeros de departamento?
3. ¿Qué aspectos mejoraría del ambiente laboral?
4. ¿Considera usted que en el departamento de recursos humanos faltan herramientas o recursos que ayudarían a realizar con más eficiencia y eficacia sus labores?
5. ¿Cómo cree que se mejoraría la eficiencia laboral en el área de recursos humanos?
6. ¿Qué tipo de capacitaciones se han implementado para mejorar el desempeño laboral?
7. ¿Considera que el ambiente laboral en el cual se desempeña es el adecuado? (Tomando en cuenta las instalaciones, ambiente laboral, colaboración por parte del equipo de trabajo, beneficios que se le ofrecen a los empleados)

#### **VII. Valoraciones y sugerencias**

1. ¿Qué fortalezas encuentran en el área de Recursos Humanos?
2. ¿Qué oportunidades encuentra en el área de Recursos Humanos?
3. ¿Qué debilidades encuentra en el área de Recursos Humanos?

4. ¿Qué amenazas encuentra en el área de Recursos Humanos?
5. ¿Qué sugiere para mejorar el proceso administrativo del departamento de recursos humanos?
6. ¿Qué aspectos cree que faltan para tener un clima laboral ideal?

## Anexo N° 3 Formato de entrevista semi estructurada



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA. FAREM-ESTELI

#### Entrevista dirigida a colaboradores del área de Recursos Humanos de la Empresa “Las Limas S. A.”

**Objetivo:** Conocer a profundidad los procesos administrativos del área de Recursos Humanos con respecto a su Planificación, organización, dirección, control y Recursos Humanos.

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_

#### I. Datos generales.

Nombre:

Cargo:

Años de laborar:

#### II. Planeación.

1. ¿Cuál es su función y la de su departamento?
2. ¿Describa la importancia que le da a la realización de sus labores?
3. ¿Cuál es su método para la realización de tareas diarias?
4. ¿Qué tipo de cambios considera usted que se deberían de realizar para poder elaborar las tareas en tiempo y forma?

#### III. Organización.

1. ¿Cómo organiza sus actividades laborales de acuerdo a sus tareas a realizar?
2. ¿Cuáles son las limitantes para la realización de sus tareas?
3. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para un mejor funcionamiento de las tareas?
4. ¿Qué tipo de herramientas mejorarían el cumplimiento de sus tareas?

#### **IV. Dirección.**

1. ¿Cuál es su contribución para un buen clima laboral?
2. ¿Cómo considera la distribución de las tareas? ¿Por qué?
3. ¿Qué aspectos cree usted que se pueden aplicar para un mejor funcionamiento del área?
4. ¿De qué manera se logra el cumplimiento de las tareas?
5. Describa la relación entre usted y su superior.

#### **V. Control.**

1. ¿Qué tipo de método de evaluación al desempeño es empleado en esta área?
2. ¿Cómo considera sus niveles de responsabilidad?
3. ¿Cuáles son las debilidades que se presentan al no tener control sobre sus tareas?
4. ¿De qué manera su jefe inmediato realiza un control sobre sus tareas?

#### **VI. Integración de personal.**

1. ¿Qué causa un mal clima laboral en el área?
2. ¿Qué acciones recomienda para mejorar el clima organizacional?
3. ¿De qué manera se realiza la evaluación al desempeño de su puesto?
4. ¿Cómo se define su ambiente laboral?
5. ¿Cómo considera que es el trato de su jefe inmediato hacia su persona?
6. ¿Cómo considera que es el trabajo en equipo en el área de recursos humanos?
7. ¿De qué manera es motivado por su jefe?

#### **VII. Valoraciones y sugerencias**

1. ¿Qué fortalezas encuentran en el área de Recursos Humanos?
2. ¿Qué oportunidades encuentra en el área de Recursos Humanos?
3. ¿Qué debilidades encuentra en el área de Recursos Humanos?
4. ¿Qué amenazas encuentra en el área de Recursos Humanos?
5. Conociendo usted las normas del departamento de recursos humanos, ¿es capaz de hacer una autoevaluación del área, para así contribuir al mejoramiento de esta?

## Anexo N° 4 Formato de entrevista semi estructurada



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA. FAREM-ESTELI

#### Entrevista dirigida a los colaboradores de la Empresa “Las Limas S. A.”

**Objetivo:** Conocer la relación del área de Recursos Humanos con el resto de áreas que contiene la empresa.

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_

#### I. Datos generales.

Nombre:

Cargo:

Años de laborar:

#### I. Comunicación entre áreas

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña y a qué área de la empresa pertenece?
2. ¿Cómo son los canales de información entre usted y el área de recursos humanos?
3. ¿De qué manera se comunica con el área de recursos humanos?
4. ¿Cómo se implementa el control de su área?
5. ¿Quién vigila los procesos de control?
6. ¿De qué manera el departamento de recursos humanos capacita su área?
7. ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación al desempeño de su área?
8. ¿De qué manera se supervisan las funciones en su área?
9. ¿Qué tipo de motivación se ejerce en su área?
10. ¿Del personal de RRHH cuál de ellos le trasmite información?
11. ¿Cada cuánto tiempo tiene comunicación con planillas?
12. ¿De qué manera entrega la información a planilla?
13. ¿Cómo presenta los reportes de faltas justificadas he injustificadas a planilla?
14. ¿De qué manera obtiene información del área de planilla para presentarla a los colaboradores?
15. ¿Cómo describe la comunicación entre usted y el personal de planillas?
16. ¿Qué tan frecuente es su comunicación con el personal de higiene y seguridad?
17. ¿Qué tipo de participación tiene usted en el comité de higiene y seguridad?
18. ¿Cómo presenta los reportes de accidentes al área de higiene y seguridad?

19. ¿Cómo se coordina con el responsable de higiene y seguridad para implementar distintas gestiones?
20. ¿De qué manera se comunica con el personal de reclutamiento?
21. ¿Cómo es el procedimiento que se realiza en conjunto con el personal de reclutamiento cuando necesita personal en su área?

## Anexo N° 5 Guía de observación



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA. FAREM-ESTELI


#### Guía de observación al personal de la Empresa “Las Limas S. A.”

**Objetivo:** Conocer a profundidad los procesos administrativos del área de Recursos Humanos con respecto a su Planificación, organización, dirección, control y Recursos Humanos.

Aspectos a evaluar	1 Bueno	2 Regular	3 Malo	Observaciones
Comunicación del área.				
Eficiencia en el desempeño laboral.				
Recursos suficientes.				
Coordinación de las actividades.				
Motivación.				
Relación entre los colaboradores.				
Condiciones de trabajo.				
Comunicación entre jefe y subordinado.				
Dominio de los sistemas utilizados				
Habilidad en los procesos				
Organización de las actividades				
Relación entre las áreas				
Supervisión de las actividades				



## Anexo 6. Presupuesto para la evaluación del Plan Operativo y Presupuesto 2019

 <b>Presupuesto para la evaluación del Plan Operativo y Presupuesto 2019</b>							
<b>Área Recursos Humanos</b>							
N°	Descripción	Canal de medición	Meta Anual	II Semestre		% Avance Semestral	% Avance Anual
				Realizado	En proceso		
<b>Planeamiento y Presupuesto</b>							
1	Formulación del Plan Operativo Anual del 2020	Documento aprobado	1	1	0	100%	100%
2	Elaboración Presupuesto POA 2020	Documento aprobado	1	1	0	100%	100%
3	Evaluación del POA I semestre 2019	Informe presentado	2	1	1/2	25%	75%
4	Actualización de directivas internas	Directiva formulada	4	2	1	25%	75%
5	Actualización de agenda anual de visitas y clientes año 2020	Informe presentado	4	0	1	25%	25%
6	Elaborar boletín estadístico 2019	Boletines e informes	1	1	1	100%	100%
7	Cambio Reglamento interno del 2020	Informe presentado	1	1	1	100%	100%
<b>Recursos Humanos</b>							
8	Evaluación de actividades de capacitación del I semestre 2019	Documentación	2	1	1/2	25%	75%
9	Evaluación del desempeño laboral del I semestre 2019	Documentación	2	1	1/2	25%	75%
10	Celebración de efemérides a los colaboradores de la empresa	Informe y presupuesto	4	2	1	25%	75%
11	Programación de vacaciones	Informe	4	2	2	50%	100%
12	Ejecución de campañas médicas y exámenes	Documentación	4	2	2	50%	100%
13	Actividades de bienestar social	Informe y presupuesto	4	2	1	25%	75%
<b>Contrataciones</b>							
14	Evaluación del plan Anual de contratación del I semestre 2019	Informe semestral	2	1	1	100%	100%
15	Elaboración del plan anual de contrataciones del año 2020	Plan aprobado	1	0	1	100%	100%

Fuente: ("Las Limas S. A.", 2019)

## Anexo 7. Fotografías de la Empresa “Las Limas S.A.”

Vista aérea de la Empresa



Vista aérea oficinas de la Empresa



### Oficinas del Área de Recursos Humanos



Actividades organizadas por el área de Recursos Humanos