



Análisis Organizacional del Funcionamiento del Proceso de Relaciones Humanas en Nicaragua Sugar Estates Limited, Durante el Período 2002



• Narciso Lacayo • Claudia Robelo • Marisol Vélez

**Facultad de Administración de Empresas
Managua, 29 de Marzo de 2003**

INDICE GENERAL

	Página No.
I. Introducción	1
II. Objetivos	7
III. Marco Teórico	9
3.1 Referencias Teóricas del desarrollo de los Recursos Humanos	10
3.2 Administración de los Recursos Humanos	17
3.3 La Administración de los Recursos Humanos como un proceso de sistema	18
3.4 Políticas de la Administración de los Recursos Humanos	19
3.5 Objetivos de la Administración de los Recursos Humanos	22
3.6 Mercado de Recursos	23
3.7 Análisis de Puestos	24
3.8 Ambiente Organizacional	25
3.9 Rotación de Personal	26
3.10 Reclutamiento de Personal	27
IV. Hipótesis	29
V. Metodica	30
VI. Análisis y Discusión de Resultados	33
6.1 Aspectos Generales	34
6.2 Análisis de la Estructura Actual del Proceso de Relaciones Humanas	34
A. Gerencia del Proceso de Relaciones Humanas	
B. Sub-Proceso de Higiene y Seguridad	
C. Sub-Proceso de Administración de Personal	
D. Sub-Proceso Capacitación	

E. Sub-Proceso de Relaciones Sindicales	
6.3 Análisis de Encuestas	52
A. Resultados de Encuestas al Personal de N.S.E.L.	
B. Resultados de Encuestas al Personal del Proceso de Relaciones Humanas	
6.4 Análisis de Políticas	63
VII. Conclusiones	64
VIII. Recomendaciones	67
IX. Propuesta	69
9.1 Propuesta de Nueva Estructura Organizacional del Proceso de Relaciones Humanas de N.S.E.L	70
9.2 Propuesta de Políticas	75
Anexos	85

Anexo No. 1: Estructura Organizacional de NSEL.

Anexo No. 2: Estructura Actual del Proceso de Relaciones Humanas.

Anexo No. 3: Propuesta de Estructura del Proceso de Relaciones Humanas.

Anexo No. 4: Visión y Misión de NSEL.

Anexo No. 5: Objetivos Organizacionales.

Anexo No. 6: Proyectos de Inversión 1995/2000.

Anexo No. 7: Sistema de Entradas y Salidas I.S.A.

Anexo No. 8: Formatos de Encuestas.

Anexo No. 9: Formatos de Entrevistas.

Anexo No. 10: Modelos de Perfiles y Descripciones de Puestos.

Anexo No. 11: Visualización de la Empresa.

Bibliografía



I. INTRODUCCIÓN



Las empresas pertenecientes al “Grupo Pellas” representan en Nicaragua una de las principales fuentes de empleos e ingresos para el país. Se destacan entre las más importantes y diversificadas de la región centroamericana, además de tener presencia en países como República Dominicana, Panamá, Estados Unidos y Gran Caymán.

Dentro de las actividades a las que se dedican las empresas del Grupo Pellas se encuentran:

- **Servicios Financieros:** Tarjetas de Crédito (CREDOMATIC), Seguros (Seguros América), Valores (BAC Valores de Nicaragua) y Banca (Banco de América Central, BAC International Bank, BAC Florida Bank, Banco de San José, FICENSA).
- **Vehículos Automotores:** Casa Pellas.
- **Computación y Software:** General Business Machines (GBM).
- **Licores y Cerveza:** Compañía Licorera de Nicaragua, Compañía Licorera Los Ángeles y Consorcio Cervecerero Centroamericano (COCECA).
- **Agroindustria:** Nicaragua Sugar Estates Limited (NSEL) –Ingenio San Antonio.

Una de las compañías más importantes dentro del Grupo Pellas es Nicaragua Sugar Estates Limited (NSEL), la cual ha presentado un crecimiento acelerado, a pesar de la difícil situación económica del país, convirtiéndose en uno de los más grandes y modernos ingenios de Centroamérica. La compañía es propietaria del complejo agroindustrial “Ingenio San Antonio” (I.S.A.), ubicado en la región Pacífica de Nicaragua, específicamente en el municipio de Chichigalpa, departamento de Chinandega.

Sus orígenes se remontan al siglo XIX en 1890, año en que el Señor Alfredo Pellas adquiere la finca San Antonio y en conjunto con un grupo de empresarios, constituye un ingenio de azúcar con la más moderna maquinaria de la época, con el objetivo de iniciar en nuestro país la producción de azúcar de alta calidad.



En 1935, se constituye la compañía Nicaragua Sugar Estates Limited como sociedad anónima nicaragüense. Con el propósito de aumentar la producción del azúcar hacia finales de la década de los años treinta y durante la década de los cuarenta se implementa una modernización que obliga a mecanizar el cultivo de la caña de azúcar. Así mismo se expande el cultivo de la caña hacia fincas aledañas favoreciendo el desarrollo agrícola de la región.

Durante la década de los años ochenta, la Compañía se ve drásticamente afectada en sus niveles de producción y eficiencia. En el año 1987 es expropiada, sin embargo, es regresada a sus propietarios en 1992, año en que existía un intenso predominio de la filosofía del comportamiento estatal, los procesos administrativos y operativos eran lentos, se evidenciaba la carencia de una dirección clara, bien definida y delimitada, y la mayor proporción de la población laboral en el Ingenio San Antonio no contaba con un nivel de escolaridad muy alto, aunque estos ocuparan cargos productivos o administrativos.

A partir de esta situación, NSEL inicia un agresivo programa de inversión con el objetivo de incrementar nuevamente sus niveles de producción, eficiencia y rentabilidad, obviando en ese momento, la importancia de las funciones del departamento de recursos humanos.

Desde 1992 hasta la fecha la administración del personal se ha llevado a cabo directamente por cada departamento, las contrataciones y promociones se realizan sin tomar en cuenta la descripción y especificación del puesto. En 1999 se impulsa un enfoque transformador de la Compañía redefiniéndose la estructura administrativa en procesos. Se instaló una red de fibra óptica que permite un mayor control de la productividad y transmitir rápidamente información generada a los respectivos centros de decisión.

En abril del 2001, Nicaragua Sugar Estates Limited logró la certificación del Sistema de Normas Internacionales de Calidad ISO 9002. Actualmente se ha convertido en uno de los ingenios más grandes y tecnificados dentro del área Centroamericana. Es pionera en el Mercado Bursátil Nicaragüense, autorizada por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras y la Bolsa de Valores de Nicaragua.



El Ingenio San Antonio tiene como principal actividad la siembra, procesamiento y comercialización de azúcar. Adicionalmente, impulsa una serie de proyectos de inversión tales como Cultivo de Camarones y Tabaco, Cogeneración de Energía Eléctrica y Desarrollo Forestal. Sus productos se comercializan en tres mercados: Mercado local (interno), Mercado externo de cuotas preferenciales y Mercado internacional.

El Ingenio San Antonio cuenta con 724 empleados permanentes y su proceso operativo se divide en dos períodos importantes:

Período de Zafra: se realiza durante la temporada de verano (15 de noviembre a 10 de mayo) y en dependencia del volumen de caña a procesar puede durar de cinco a seis meses. Durante este período se realiza la cosecha y procesamiento de la caña de azúcar, para lo cual se emplean aproximadamente 4,800 trabajadores.

Período de Mantenimiento o “tiempo muerto”: durante este período (mayo a noviembre) se realiza un proceso de mantenimiento, reparaciones e inversiones en la fábrica, acondicionándola para el período de zafra. De igual manera se continúan las labores agrícolas en el campo para el cuidado de la caña de azúcar como la siembra, cultivo y riego. Para ello se hace necesario disponer entre 1,200 y 1,300 empleados.

Existe una tendencia mundial de mayor crecimiento de producción del azúcar en relación al consumo, es decir que la industria azucarera enfrenta un problema de sobreoferta.

Debido a que la industria azucarera no tiene oportunidad de aumentar su rentabilidad a través del incremento en el consumo y el mejoramiento en el precio, NSEL se ve obligada a buscar alternativas que les permitan alcanzar mayores rendimientos en sus inversiones.

La rentabilidad se puede mejorar a través de la diversificación de la empresa, mediante el aprovechamiento de oportunidades de inversión, las cuales generarán ingresos extras; otro elemento posible es la reducción de costos operativos en todas las áreas de la

compañía, para ello es necesario iniciar por el área de Recursos Humanos, la cual en esta empresa se denomina Proceso de Relaciones Humanas.

La optimización de los Recursos Humanos en NSEL permitirá un aumento de la productividad y contribuirá a un aumento de la competitividad, dado que esta área es influyente en todas las decisiones y acciones administrativas que afectan las relaciones entre la organización y sus empleados.

NSEL debe iniciar un proceso de cambio en el Proceso de Relaciones Humanas, orientándose a implementar nuevas estrategias para la administración de personal, en las que se tomen en cuenta valores, habilidades, conocimientos y destrezas para llevar a cabo un reclutamiento, selección y contratación en base a habilidades y destrezas.

El presente documento constituye un análisis de la situación actual en lo concerniente al funcionamiento del Proceso de Relaciones Humanas, con el propósito principal de proporcionar un diagnóstico y proponer soluciones que conlleven al aumento en la productividad del Proceso.

Con la realización de este estudio, el Proceso de Relaciones Humanas de la Compañía obtendrá diversos beneficios como: Mejoramiento en el desempeño de la fuerza de trabajo, definición de la cantidad necesaria de personal y elaboración de políticas de Recursos Humanos.

Este estudio beneficia a la Universidad Americana, ya que constituye una fuente de investigación que puede ser utilizada para futuros trabajos de la Comunidad Educativa. De igual forma puede ser utilizado para el mejoramiento y modernización de otras empresas con estructuras similares.

La elaboración de este análisis organizacional del funcionamiento del Proceso de Relaciones Humanas en NSEL nos permitirá profundizar los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios realizados en la licenciatura, además de proporcionar herramientas



que nos permitirán un mejor desempeño como profesionales en un mundo altamente competitivo.

Con el fin de lograr una mejor comprensión del comportamiento del personal dentro de la organización se presentan una serie de conceptos definidos de forma clara y con un enfoque adecuado a este estudio. Así mismo se explican algunas teorías existentes sobre la Administración de Recursos Humanos.



II. OBJETIVOS



2.1 Objetivo General:

Analizar el funcionamiento del Proceso de Relaciones Humanas en Nicaragua Sugar Estates Limited para proponer cambios que contribuyan al óptimo desempeño del Proceso.

2.2 Objetivos Específicos:

1. Analizar la estructura organizacional del Proceso de Relaciones Humanas, para proponer cambios que mejoren el funcionamiento y desempeño del área.
2. Evaluar las políticas utilizadas en el Proceso de Relaciones Humanas para plantear una modernización de las mismas.
3. Presentar una propuesta de reestructuración y mejoramiento de las principales funciones del Proceso de Relaciones Humanas.



III. MARCO TEÓRICO

3.1 Referencias Teóricas del desarrollo de los Recursos Humanos

Científicos que han estudiado el comportamiento de los Recursos Humanos nos proporcionan muchas teorías útiles que nos ayudan a predecir y entender cómo éstos responden ante diferentes estímulos.

Las teorías son perspectivas que nos sirven para explicar experiencias. En un sentido formal, una "teoría" es un grupo congruente de supuestos que se formulan con objeto de explicar las relaciones entre dos o más hechos observables. Nos ofrecen un enfoque estable para entender de lo que experimentamos y a la vez formarnos criterios para determinar lo que es importante, pudiendo comunicar con eficiencia y seguir aprendiendo sobre nuestro mundo.

El proceso de motivación se inicia con la identificación de las necesidades de una persona. El conocimiento de las necesidades humanas permitirá comprender mejor el comportamiento del hombre y usar la motivación como poderoso medio para mejorar la calidad de vida y el desempeño de los Recursos Humanos dentro de la organización.

La Teoría de *jerarquía de las necesidades*, fue elaborada por el psicólogo y consultor norteamericano Dr. Abraham Maslow. En su obra *Motivation and Personality*, partiendo de la base de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos. Según Maslow, las necesidades humanas caen dentro de cinco categorías fundamentales en un orden predecible de prioridades:

Necesidades Fisiológicas: se refiere a las necesidades de comida, techo, es decir supervivencia básica. Los seres humanos necesitamos un ingreso mínimo para la subsistencia. Una forma de motivar al personal sería mediante la oportunidad de bonos por buen trabajo para aumentar sus ingresos.

Una vez logrado el nivel de subsistencia, se tiene la necesidad de permanecer empleado en ese nivel, es decir lo que Maslow llamó **Necesidad de Seguridad:** a lo que se traduce como Seguridad en el trabajo.

Los empleados tienen **Necesidades de sentido de pertenencia y aceptación**: se sienten motivados con una invitación de parte de la empresa a pertenecer a un equipo, tienen la necesidad de sentirse aceptados.

Satisfaciendo la necesidad anterior, surge la **Necesidad de Reconocimiento y Estima**: los seres humanos necesitamos tener autoestima y contar con el respeto de los demás. Para lograr esto las organizaciones deben motivar al empleado a sentirse orgulloso de sus habilidades y de esta forma lograr un mejor desempeño. Es importante el reconocimiento a través de compensaciones, publicidad etc.

Los hombres, como seres sociales, necesitan la compañía de sus semejantes, buscan comunicarse con otras personas y conseguir amistad. Desean manifestar afectos así como recibir. Además, para sobrevivir, necesitan aliarse; requieren vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero, además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

Para satisfacer estas necesidades en las empresas comúnmente promueven actividades sociales, culturales, deportivas, círculos de calidad, trabajos en equipo, etcétera, orientados a que los trabajadores tengan la oportunidad de ejercitar esta necesidad.

La última necesidad señalada por Maslow es la **Necesidad de Auto Superación**: los empleados necesitan ser creativos y poder expresar sus propias ideas, oportunidades para participar en la planeación creativa, toma de decisiones etc.

Según Maslow ninguna necesidad queda totalmente satisfecha ya que si queda satisfecha no motivará al individuo, más bien se debe saber en que nivel de la jerarquía están los individuos y fijar la atención en esa necesidad para satisfacerla.

Las necesidades fisiológicas y de seguridad se definen como necesidades de orden inferior y se satisfacen en lo exterior, y en lo que se refiere a las necesidades sociales de estima y de autorrealización se definen como de orden supremo las cuales se satisfacen en lo interno. De hecho Maslow afirma que cuando existe una estabilidad económica y un trabajo seguro las necesidades inferiores son satisfechas. Así mismo postula que “la

motivación para satisfacer una necesidad de tipo superior sólo aparece y es operativa cuando están satisfechas las necesidades de tipo inferior.”¹

Jerarquía de Necesidades



Cada persona posee más de una motivación. Todos los niveles actúan conjuntamente en el organismo, pero las necesidades más elevadas predominan sobre las más bajas si éstas han sido suficientemente satisfechas o atendidas. Toda necesidad está íntimamente relacionada con el estado de satisfacción o de insatisfacción de otras necesidades.

Las motivaciones son las fuerzas que actúan sobre una persona y provocan que se comporte de cierta forma, dirigida hacia el cumplimiento de las metas. Debido a que el trabajo de los empleados afectan la productividad, una de las tareas de la alta gerencia, está en encontrar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización. Un principio esencial de la motivación afirma que el desempeño se basa en el nivel de capacidad y la motivación de una persona.

¹ Maslow, Abraham. Motivation and Personality.

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, hacemos énfasis en que los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

Para que cada líder aplique su propio estilo de motivar a sus subordinados, debe conocer a la gente con la que se trabaja y con base a esto, sabrá que actitudes tomar y de que manera motivar a la gente, puesto que cada individuo es diferente.

De tal forma fue que, Frederick W. Taylor (1856-1915) fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
2. La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
3. La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.
4. La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones

Para que estos principios fueran exitosos, era necesario una "revolución total de la mentalidad" de los obreros y patrones. No había que pelearse por las utilidades, por el contrario, obreros y patrones deberían poner su empeño en elevar la producción. Como consecuencia de esto, las utilidades aumentarían y no habría necesidad de pelearse por ellas.

Taylor fundamentó su sistema de administración en estudios de tiempo de la línea de producción, cambiando los métodos laborales tradicionales. Analizó y tomó el tiempo de los movimientos de trabajadores siderúrgicos que realizaban una serie de trabajos. Como consecuencia de su estudio, separó cada uno de estos trabajos en sus componentes y diseñó los métodos más adecuados y rápidos para ejecutar cada

componente. De esta manera, estableció la cantidad de trabajo que deberían realizar los trabajadores con el equipo y los materiales que tenían.

De todo esto surgió lo que Taylor llamó el sistema de tasas diferenciales. Lo que sugiere a los patrones pagar mayor cantidad de salario a los trabajadores más productivos, usando una tasa "científicamente correcta", con lo que beneficiaría tanto a la empresa como al trabajador. Lo que, fomentaría que los trabajadores superaran sus resultados anteriores, para poder lograr un mejor sueldo.

Taylor nunca imaginó su gran contribución al aumento de la productividad. Además, sus técnicas para lograr la eficiencia no solo han sido aplicadas a organizaciones industriales, sino también a los servicios del ramo de la comida rápida y capacitación de cirujanos.

Los sindicatos y trabajadores, por temor al hecho de que trabajar a mayor velocidad agotaría el trabajo disponible y conduciría a los recortes de personal, empezaron a protestar. Sumado a la oposición de sus críticos en cuanto las condiciones "aceleradas" que ejercían una presión desmedida en los empleados para que trabajaran cada vez a mayor velocidad, hizo que algunos gerentes explotaran a trabajadores. Esto tuvo como consecuencia, el aumento de la cantidad de trabajadores que se sindicalizaron y que, con ello, reforzaran el patrón de suspicacia y desconfianza que ensombreció las relaciones obrero-patronales durante muchos decenios.

Se pueden hacer innumerables críticas a la Teoría de la Administración Científica de Taylor; el mecanicismo de su enfoque que le garantiza el nombre de teoría de la máquina; la súper especialización que robotiza al obrero; la visión microscópica del hombre, tomado aisladamente como un apéndice de la maquinaria industrial; la ausencia de cualquier comprobación científica de sus afirmaciones y principios; el enfoque incompleto que involucra sólo a la organización formal; la limitación del campo de aplicación a la fábrica, omitiendo el resto de la vida de una empresa; el enfoque eminentemente prescriptivo, normativo y típicamente de sistema cerrado. Sin embargo, estas limitaciones y restricciones no disminuyen el hecho de que la administración

científica fue el primer paso en la búsqueda de una teoría administrativa. Es un paso pionero e irreversible.

A inicios del siglo XX (aproximadamente 1920), en su afán por lograr aumentar la eficiencia de su empresa el Ingeniero francés Henri Fayol desarrolla la teoría clásica, la cual no se basa en la motivación de los empleados sino a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. Esta teoría tuvo su origen en la revolución Industrial, se interesa por la planeación, la estandarización, mejoramiento de la eficiencia laboral y las reglas prácticas.

La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí “el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. El énfasis en la estructura es su principal característica”.²

La teoría de Fayol tiene como punto de partida la definición de la administración como un proceso de planeación, organización, dirección, coordinación y control. Estos elementos pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, ya que forman parte de las funciones básicas de toda organización. Fayol propone que las empresas se deben dividir en seis funciones básicas:

- *Funciones técnicas*, se refiere a todo lo relacionado con la producción de los bienes o servicios.
- *Funciones financieras*, son los grupos destinados a captar y administrar el capital.
- *Funciones comerciales*, aquellas que intervienen o se relacionan con la compra, venta e intercambio.
- *Funciones de seguridad*, se relacionan a la protección de los bienes personales.

² Stonner, James A. Freeman, R. Edward. Gilbert, Daniel R. Jr. “Administración”. Ed. Prentice Hall. Sexta Edición. Año 1996. Pág. 38.

- *Funciones contables*, es lo referente a los registros, inventarios, balances, costos y estadísticas.
- *Funciones administrativas*, son los grupos donde se coordinan e integran las otras funciones de la empresa.

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios; Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. Tales principios por lo tanto, se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar. De forma general se pueden definir los principios de Fayol de la siguiente manera:

- **División del trabajo:** se refiere a la especialización de las tareas.
- **Autoridad y responsabilidad:** la autoridad se puede resumir como el derecho a dar órdenes, de lo cual se desliga la responsabilidad.
- **Disciplina:** depende directamente de la obediencia de los acuerdos establecidos.
- **Unidad de mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.
- **Unidad de dirección:** Las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.
- **Subordinación del interés individual al bien común:** En cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.
- **Remuneración:** La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
- **Centralización:** Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes debían cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo debían otorgar a sus

subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.

- **Jerarquía:** La línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.
- **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos y ocupar los puestos más adecuados para ellas.
- **Equidad:** Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.
- **Estabilidad del personal:** Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización
- **Iniciativa:** Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.
- **Espíritu de grupo:** Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Según Fayol, incluso los pequeños detalles podrían alentar el espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita siempre que fuera posible.

3.2 Administración de los Recursos Humanos

Para entender el concepto de administración de recursos humanos es importante conocer las cinco funciones básicas del proceso administrativo: planeación, organización, formación de grupos de trabajo, dirección y control.

Una función importante es la formación de un equipo de trabajo, a través del cual se decide el tipo de gente que debe ser contratada. Asimismo se encarga de reclutar y seleccionar a posibles empleados, establecer normas de desempeño, determinar la compensación, evaluar el desempeño, dar capacitación, brindar desarrollo y asesoramiento a los empleados. Esta función incluye todo lo referente a la administración del personal, también conocida como administración de los recursos humanos.

Según Gary Dessler “la administración de recursos humanos constituye los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación”.³

La administración de recursos humanos proporciona a los individuos de una empresa las habilidades y aptitudes necesarias para lograr la satisfacción y eficiencia requerida dentro de la organización, así mismo desarrolla y administra las políticas, programas, procedimientos que provee una estructura organizativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidad de progreso y satisfacción en el trabajo. Dentro de ella utiliza técnicas como el análisis, descripción y creación de puestos, planes y políticas; algunas de estas técnicas se aplican directamente sobre las personas, como la selección, reclutamiento y entrevistas, y otras sobre los puestos como análisis, descripción y evaluación de éstos.

Es importante la planificación de los recursos humanos ya que ayuda a elevar la capacidad organizacional, en otras palabras aumenta la capacidad de la organización para actuar y cambiar, con el fin de lograr una ventaja competitiva.

3.3 La Administración de Recursos Humanos como un Proceso de Sistema, según lo define Idalberto Chiavenato

La administración de recursos humanos está constituida por:

- Subsistema de alimentación de recursos humanos: Incluye la investigación del mercado, mano de obra, reclutamiento y selección.
- Subsistema de aplicación de recursos humanos: Incluye análisis y descripción de los puestos, integración o inducción, evaluación del mérito o desempeño, movimiento de personal.
- Subsistema de mantenimiento de recursos humanos: Incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.
- Subsistema de desarrollo de recursos humanos: Incluye el entrenamiento y planes de desarrollo de personal.

³ Dessler, Gary. “Administración de Personal”. Octava Edición. Prentice Hall. Año 2000. Pag. 2.

- Subsistema de control de recursos humanos: Incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoría de Recursos Humanos.

3.4 Políticas de la Administración de Recursos Humanos

Son guías de acción orientadas sobre la forma de lograr los objetivos marcados. Sirven de límites generales de la autonomía que como un control obligatorio define rígidamente lo que puede hacerse y lo que está vedado. Las políticas de recursos humanos sirven para suministrar respuestas a las preguntas, haciendo que los subordinados no busquen, innecesariamente, a sus supervisores para la aclaración o solución.

Es importante que las organizaciones pongan en práctica las políticas de recursos humanos que se adapten a sus necesidades. Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal.

Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:

I. En cuanto al nivel de la estructura organizacional que son aplicadas:

- **Políticas generales de la empresa:** son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
- **Políticas administrativas:** establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
- **Políticas Operacionales:** establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.

- **Políticas funcionales o de asesoría:** gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados como contabilidad, ingeniería, etc.

II. En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, de salud, de entrenamiento, de seguridad, de salarios, de beneficios, etc.

- **Políticas de Reclutamiento:** buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presente. Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.
- **Políticas de Promoción Interna:** estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.

La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior al nivel básico de la empresa, mediante promociones o transferencias.

- **Políticas de Selección:** analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tiene mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más acorde a sus características.

- **Políticas de Contratación:** formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.
- **Políticas de Inducción:** proveer toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización o viceversa. Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa. Así mismo se le mostraran las instalaciones de la empresa y principalmente de su área de trabajo.
- **Políticas de Capacitación y desarrollo:** tienen por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al trabajador para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades, que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual, con la conducta y desempeño que se desean. Con base a este análisis, se identifican los métodos y necesidades de capacitación para superar las deficiencias.
- **Políticas de Seguridad e Higiene en el Trabajo:** es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- **Políticas de Relaciones Laborales:** parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y prácticas de la organización, así como el arreglo arbitrario de cualquier agravio que surja de tales contratos.

Las políticas y los programas de recursos humanos varían enormemente en cuanto a los objetivos y a la cobertura en función de los siguientes factores:

Antecedentes históricos de la organización
Actitudes de alta dirección
Tamaño de la organización
Localización geográfica de la empresa
Relaciones con los sindicatos
Políticas y restricciones gubernamentales

3.5 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Así mismo, la organización representa el medio que permite a los trabajadores alcanzar sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto. Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:⁴

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

3.6 Mercado de recursos

A. Mercado del factor humano

Cuando hablamos de mercado del factor humano nos referimos al conjunto de individuos idóneos para realizar el trabajo en un determinado lugar y un determinado período. Conformado por candidatos reales y potenciales para tales oportunidades. En otras palabras es el conjunto de personas empleadas o desempleadas y aptas para trabajar.

B. Mercado de Trabajo⁵

El mercado de trabajo esta constituido por las ofertas de trabajo o de empleo (puestos, vacantes) ofrecidas por las empresas y sus oportunidades de empleo en cierta época y en determinado lugar.

Tomándose la oferta como la disponibilidad de empleos y la demanda como la necesidad de emplearse, el mercado de trabajo puede asumir tres situaciones.

- **Oferta mayor que la demanda:** situación de disponibilidad de empleo, hay más oferta de empleo por parte de las empresas que candidatos.

⁴ Chiavenato Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Segunda Edición. Mc Graw Hill. Año 1994. Pag. 123

⁵ Chiavenato Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Segunda Edición. Mc Graw Hill. Año 1994. Pag. 136

- **Oferta equivalente a la demanda:** hay una situación de equilibrio entre el volumen de oferta y el número de candidatos.
- **Oferta menor que la demanda:** situación de disponibilidad de candidatos, hay más candidatos buscando empleos, que puestos suficientes en las empresas.

3.7 Análisis de Puestos

Según el autor Gary Dessler el análisis de puesto “es un procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar.”⁶

El análisis de puesto nos proporciona:

- **La Descripción del Puesto:** lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto.
- **Especificación del Puesto:** lista de los requerimientos humanos del puesto, es decir la educación, capacidad y personalidad necesaria para desempeñar el puesto.

El objetivo central de un Análisis y Descripción de Puestos es definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para realizarlas con éxito. Es por ello que la información que el Análisis de Puesto proporciona es utilizada al momento del reclutamiento y selección del personal.

Así mismo, la información generada por el análisis de puestos es muy importante para las diversas actividades del Área de Recursos Humanos tales como:

⁶ Dessler, Gary. “Administración de Personal”. Octava Edición. Prentice Hall. Año 2000. Pag. 84.

- **Reclutamiento y selección:** El análisis de puesto proporciona información sobre los requerimientos de personal necesarios para desempeñar una actividad en particular. Tanto la descripción como la especificación del puesto constituyen la base sobre la que se decide qué tipo de personas se recluta y contratan.
- **Compensaciones:** La compensación está vinculada generalmente con factores que se identifican por medio del análisis de puesto como la capacidad de requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad, entre otros. De igual forma el análisis de puesto ofrece los datos suficientes para determinar el valor relativo de cada posición para que puede ser clasificada dentro de una categoría en particular dentro de la empresa.
- **Evaluación de desempeño:** La evaluación de desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado. Mediante el análisis de puesto se determinan los criterios que se deben alcanzar y las partidas específicas que realizar.
- **Capacitación:** La información del análisis del puesto se emplea para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto muestran el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requieren.

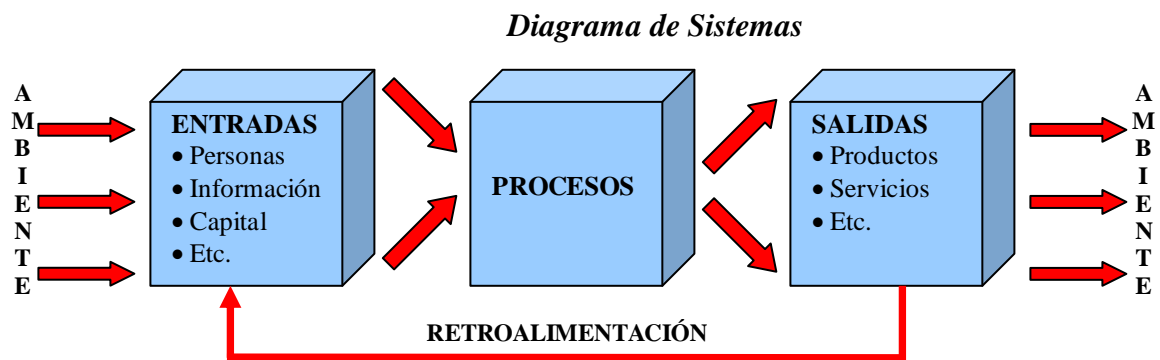
3.8 Ambiente Organizacional

Un sistema opera dentro de un ambiente junto con otros sistemas. De ese ambiente, el sistema recibe la información y los datos para la toma de decisiones, los insumos necesarios para su operación, entrada de recursos financieros, entrada de recursos humanos y restricciones impuestas por el ambiente.

En ese ambiente el sistema coloca los resultados provenientes de sus operaciones (productos y servicios), los residuos de esas operaciones (restos de materias,

máquinas y equipos obsoletos), resultados provenientes de la aplicación específica de recursos financieros (lucro, distribución de dividendos, bonificaciones y tasas bancarias), los resultados específicos de la aplicación de recursos mercadotécnicos (ventas, promoción, campañas publicitarias, distribución de productos a los clientes, además, de cierta cantidad de personas que se desvincula totalmente de la organización.

De todos estos aspectos del ambiente nos interesa específicamente el hecho de que los recursos humanos ingresan y salen de este sistema, generando un dinamismo.



3.9 Rotación de Personal

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos. El término de “rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”⁷, es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto período de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

⁷ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Quinta Edición. Mc Graw Hill. Año 2000. Pag. 188.

La organización como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de recursos humanos que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados.

Entre los insumos que la organización importa y los resultados que exporta debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles controlados.

Si los insumos son más voluminosos que las salidas, la organización tiene sus procesos de transformación congestionados o sus reservas de resultados almacenados y paralizados. Si por el contrario, los insumos son menores que las salidas, la organización no tiene recursos para operar las transformaciones y continuar la producción de resultados. Así tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí mecanismos capaces de auto-regularse y garantizar así un equilibrio dinámico.

Las salidas de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

3.10 Reclutamiento de personal

Cuando en una empresa existe la necesidad de cubrir una posición se lleva cabo el proceso de reclutamiento de personal, el cual persigue fundamentalmente reunir a un número de personas o candidatos potenciales a ocupar dicha posición. El proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

El autor Idalberto Chiavenato nos dice, “reclutamiento es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleos que pretende llenar”.⁸

⁸ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Segunda Edición. Mc Graw Hill. Año 1994. Pag. 170.



El objetivo del reclutamiento es poner a disposición de la empresa, para proceder a la selección, a un grupo de candidatos idóneos. La principal tarea del reclutamiento, es que la organización no desperdicie tiempo y dinero al examinar personas cuyas habilidades no cumplen los requisitos del puesto.

El proceso de reclutamiento se puede llevar a cabo a través de dos fuentes: internas y externas. Las fuentes internas se refieren al personal que labora en la empresa, el cual puede ser promovido a la plaza que se encuentre vacante. Las fuentes externas están constituidas por: Archivos de candidatos, Centros promotores de empleo, capacitación y adiestramiento, Agencias de empleos, Instituciones educativas, Organizaciones profesionales (colegios y asociaciones), Sindicatos y Otras organizaciones.

IV. HIPÓTESIS

La modernización del Proceso de Relaciones Humanas en Nicaragua Sugar Estates Limited permitirá una mayor eficiencia en su funcionamiento, lo que contribuirá a un mejor desempeño del personal de la empresa.



V. METÓDICA

La investigación desarrollada, estuvo estructurada en primer lugar con un tipo de estudio exploratorio, con el fin de aclarar dudas y conceptos nuevos, para profundizar y saber más sobre el tema objeto de estudio. Este estudio exploratorio se basó principalmente en el Proceso de Relaciones Humanas.

Posteriormente llevamos a cabo un estudio de carácter Descriptivo/Concluyente donde logramos identificar los elementos y características propias de la estructura y los mecanismos utilizados en el Proceso de Relaciones Humanas en Nicaragua Sugar Estates Limited.

En la parte del estudio descriptivo se analizaron los perfiles de cada uno de los puestos de los diferentes Sub-Procesos que conforman esta unidad, identificando las principales deficiencias que presenta el Proceso de Relaciones Humanas en sus diversos componentes. Esto fue posible a través del análisis y la observación directa en la empresa, encuestas y entrevistas realizadas al Gerente General, Líder del Proceso y Jefes de Sub-Procesos.

A partir de la identificación de las deficiencias, se elaboró una propuesta de mejora/reestructuración del Proceso de Relaciones Humanas

Nuestro Universo fue el personal del Ingenio San Antonio y nuestra muestra (65 personas) el personal ubicado en el Proceso de Relaciones Humanas y personal elegido al azar proveniente de otros Procesos.

Las Técnicas utilizadas fueron:

- Entrevista abierta aplicada a Gerente General, Líder de Proceso de Relaciones Humanas y Jefe de Sub-Proceso de Higiene y Seguridad.
- Encuestas de preguntas cerradas aplicadas al personal de Relaciones Humanas.



- Encuestas semi-estructuradas aplicadas a personal administrativo y de servicio.

Así mismo nos auxiliamos del análisis documental para revisar y analizar los registros y archivos que actualmente posee la Empresa en cuanto a consultorías y auditorías practicadas en años anteriores, así como los perfiles y descripciones de puestos.

Mediante un análisis cualitativo de la información, obtenida de las diversas fuentes, la procesamos a través de los siguientes programas informáticos: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point y el programa estadístico SPSS, lo que nos permitió extraer y determinar nuestros resultados.



VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Aspectos Generales

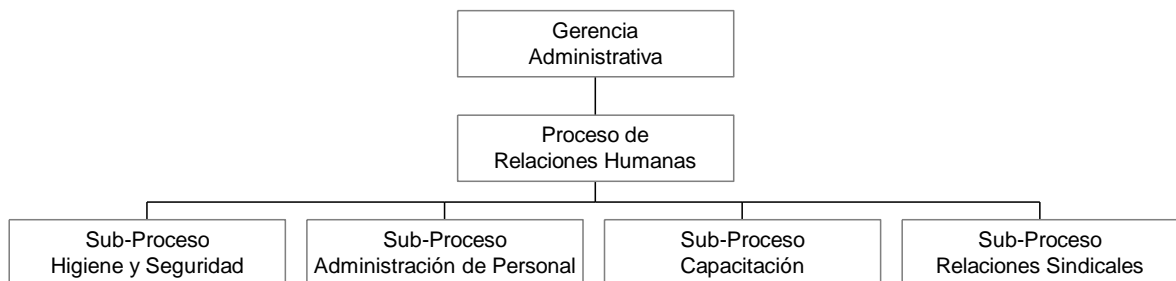
Producto de las entrevistas realizadas y análisis documental encontramos que Nicaragua Sugar Estates Limited, como toda gran empresa con visión de futuro adoptó un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, basado en los requerimientos de la Norma ISO 9002:1994, que garantiza la consistencia en las actividades de los procesos y contribuye a un control interno más eficaz. ISO (International Organisation for Standardisation) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización u organismos miembros de ISO.

NSEL adoptó un sistema de administración de la calidad basado en el enfoque sistémico y de procesos, en el cual se ve a la organización como un solo proceso, compuesto a su vez por una serie de mini-procesos que interactúan entre sí para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para cumplir estos objetivos posee una estructura organizacional jerárquica, dividida en seis diferentes Gerencias: Proyectos Diversos, Campo, Operaciones, Fábrica, Finanzas y Administrativa. Estas son dirigidas directamente por la Gerencia General y una Junta Directiva.⁹

6.2 Análisis de Estructura Actual del Proceso de Relaciones Humanas

Bajo la dirección de la Gerencia Administrativa se encuentra el Proceso de Relaciones Humanas, cuya estructura se divide en cuatro grandes Sub-Procesos: Higiene y Seguridad, Administración de Personal, Capacitación y Relaciones Sindicales:



⁹ Ver Anexo 1. Estructura Organizacional Actual NSEL.

Dentro de las principales funciones realizadas actualmente en el Proceso de Relaciones Humanas se destacan: Planificación de las necesidades de mano de obra, administración de sueldos y salarios, capacitación y desarrollo, comunicación con sindicatos así como la elaboración y ejecución de normas y políticas de Higiene y Seguridad.

Durante la década de los años ochentas se originó un cambio trascendental en la mentalidad del sector obrero a nivel nacional, lo cual repercutió de gran manera en el Ingenio San Antonio en 1987, año en que fue confiscado. En 1992, cuando el ISA es devuelto a sus propietarios, se encuentra en una situación muy compleja en lo referente a la administración del personal, ya que se contaba con un total de 5 sindicatos.

Esta situación motivó a la Gerencia General a crear un área dedicada únicamente a la comunicación directa y constante con los diferentes sindicatos (Sub-Proceso de Relaciones Sindicales), con el propósito de lograr una negociación exitosa del Convenio Colectivo.

El Proceso de Relaciones Humanas está conformado por un total de cuarenta y tres empleados, de los cuales muy pocos poseen un nivel de escolaridad universitario, en su mayoría poseen un nivel técnico medio. El promedio de antigüedad del personal del Proceso es de más de diez años.

A. Gerencia del Proceso de Relaciones Humanas

I. Funciones Actuales de cada puesto:

1.1 Líder de Relaciones Humanas

Responsable por programar, coordinar, dirigir y supervisar las actividades administrativas y operativas del proceso, para un manejo eficaz y eficiente de sus recursos humanos. Actualmente el Líder de Relaciones Humanas desempeña las funciones de Administrador de Personal y Jefe de Relaciones Sindicales. Cuenta con cuatro puestos de apoyo:

1.2 Secretaria de Relaciones Humanas

Responsable por todas las funciones de apoyo secretariales relacionadas con la atención de llamadas telefónicas, visitas, mantener actualizado el archivo y digitación de documentos.

1.3 Técnico Presupuestario

Responsable de la elaboración, control y análisis del presupuesto del Proceso Relaciones Humanas.

1.4 Mensajero y Conserje (2 personas)

Responsable por mantener limpias y ordenadas las oficinas, utilizando para ello todas las herramientas necesarias para la limpieza, dándole al local un clima agradable y aseado; además, distribuir toda la documentación e informes a usuarios internos y externos, con el objetivo de que la información esté en tiempo y forma en el lugar indicado.

1.5 Operador de Computadora

Responsable por digitación e impresión de documentos varios de los diferentes Sub-Procesos.

II. Análisis de la situación Actual:

Actualmente el Líder de Relaciones Humanas además de ser responsable de la dirección administrativa del Proceso, ejerce dos cargos adicionales al frente de los Sub-Procesos: Relaciones Sindicales y Administración de Personal, es decir que además de desempeñar funciones gerenciales lleva a cabo funciones gerenciales medias, las cuales son más operativas y éstas le restan tiempo para dedicarse a sus funciones de mayor responsabilidad.

Las Relaciones con los Sindicatos son fundamentales, ya que Nicaragua Sugar es el mayor empleador privado del país. En la década de los noventa, debido a los conflictos existentes con los trabajadores, se hizo necesario la creación del Sub-proceso de Relaciones Sindicales. Sin embargo, estos conflictos fueron superados y actualmente existe estabilidad y armonía entre los diferentes miembros de la empresa, por lo tanto

consideramos que las Relaciones Sindicales, por su grado de importancia, deben ser desempeñadas por el Líder como parte de sus funciones principales.

Por otra parte, el Sub-Proceso que posee la mayor estructura es Administración de Personal, por lo cual debe ser dirigido por una persona diferente al líder.

El puesto de Secretaria de Relaciones Humanas actualmente se limita a brindar apoyo secretarial al Líder del Proceso en lo que se refiere a la atención de llamadas telefónicas, visitas, archivo y digitación de documentos.

Según la importancia de las responsabilidades del Líder de Relaciones Humanas, consideramos que actualmente la persona que desempeña el cargo de secretaria no posee un nivel de preparación adecuado para brindar el apoyo que éste requiere. Razón por la cual recomendamos crear como puesto de apoyo el cargo de Asistente en sustitución del cargo de Secretaria. Este deberá ser desempeñado por una persona con un mayor nivel de preparación y conocimientos, ya que asumirá un mayor número de funciones ligadas directamente a la Dirección del Proceso de Relaciones Humanas.

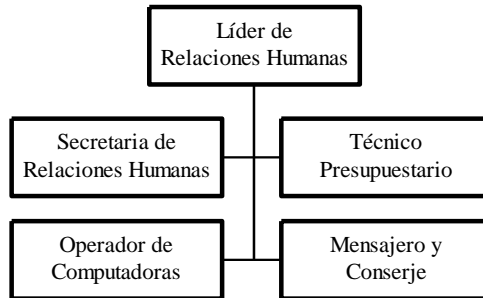
Una de las funciones que deberá asumir el cargo de Asistente del Líder de Relaciones Humanas será la elaboración y control del presupuesto del Proceso, la cual es desempeñada actualmente por el Técnico Presupuestario. Siendo ésta la única función de este cargo, se hace innecesaria su existencia dentro de la Estructura Organizacional del Proceso.

El Operador de Computadoras básicamente desempeña la función de ingreso de datos, digitación e impresión de reportes e informes de las diferentes áreas del proceso como Capacitación, Planilla y Presupuesto. Consideramos que mediante una redistribución de labores, dichas funciones pueden ser asumidas por el personal del área que corresponde. Por tal razón el puesto de Operador de Computadoras deberá eliminarse de la Estructura Organizacional del Proceso.

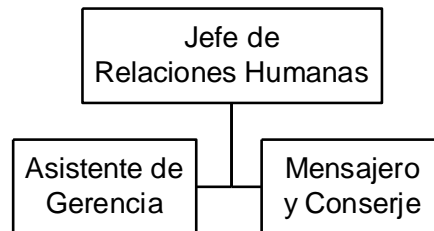
Dado que el puesto de Mensajero y Conserje se encarga de la limpieza de las oficinas y la distribución de documentos en las diferentes áreas, consideramos innecesaria

la participación de dos personas en el puesto para desempeñar estas funciones. En la propuesta de una nueva estructura organizacional, recomendamos dejar una sola persona en el cargo.

III. Estructura Actual:



IV. Propuesta de Nueva Estructura:



B. Sub-Proceso de Higiene y Seguridad

Se encuentra conformado por un total de seis personas, tres de las cuales se encargan de la supervisión y evaluación de riesgos en tres áreas fundamentales de la Empresa como son: Campo, Fábrica, Cogeneración y Talleres. Su función principal es la de promover y desarrollar políticas de Higiene y Seguridad para prevenir accidentes laborales y dar respuestas inmediatas a accidentes ocurridos dentro de la Empresa. Así mismo, se encarga de generar informes y gráficos estadísticos de accidentes.

Con el propósito de proteger a los trabajadores de las condiciones de riesgo provenientes del trabajo o del medio en que se desempeñan se creó la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene Ocupacional, integrada por sindicatos y personal administrativo (Líder de Recursos Humanos y Jefe de Sub Proceso de Higiene y Seguridad), la cual se encarga de

la revisión, elaboración y supervisión del cumplimiento del Reglamento Técnico Organizativo de Higiene y Seguridad.

I. Funciones Actuales de Cada Puesto:

1.1 Jefe Higiene y Seguridad

Responsable de promover y desarrollar políticas de higiene y seguridad para prevenir accidentes laborales y enfermedades profesionales, mediante el desarrollo de actividades de inspección, formación y aplicación de temas de evaluaciones ambientales, así como la aplicación de las disposiciones legales en materia de prevención de riesgos laborales emitidas por las autoridades rectoras (MITRAB, MINSA e INSS).

1.2 Secretaria de Higiene y Seguridad

Responsable de las funciones de apoyo secretarial relacionadas con la atención y realización de llamadas telefónicas, mantenimiento del archivo y digitación de documentos del área.

1.3 Asistente Estadísticas de Accidentes

Responsable de clasificar, registrar y analizar los datos relacionados a los accidentes laborales ocurridos en la empresa, generar los informes y gráficos estadísticos, usando un ordenador con el objeto de indicar las causas, la frecuencia y otros pormenores de los accidentes que proporcionen al jefe de subproceso la base para incidir en dichas causas y en la toma de decisiones de dirección de capacitación en materia de higiene y seguridad.

1.4 Supervisor de Seguridad de Campo

Responsable de inspeccionar, detectar y evaluar riesgos que pongan en peligro la seguridad de los trabajadores a través de correcciones inmediatas y gestiones inter departamentales en el área de campo.

1.5 Supervisor de Seguridad de Fábrica

Responsable de inspeccionar, detectar y evaluar riesgos que pongan en peligro la seguridad de los trabajadores a través de correcciones inmediatas y gestiones inter departamentales en el área de fábrica.

1.6 Supervisor de Seguridad de Cogeneración - Talleres

Responsable de inspeccionar, detectar y evaluar riesgos que pongan en peligro la seguridad de los trabajadores a través de correcciones inmediatas y gestiones inter departamentales en el área de cogeneración y talleres de fábrica.

1.7 Trabajadora Social (3 personas)

Responsable de brindar capacitaciones y orientaciones a los trabajadores de la empresa mediante charlas educativas en el campo y el Hospital, para disminuir el índice de enfermedades y riesgos profesionales.

II. Análisis de la Situación Actual:

Actualmente el Sub-Proceso de Higiene y Seguridad, a través del Asistente de Estadísticas de Accidentes, realiza las funciones de registro, análisis, notificación y seguimiento de los accidentes ocurridos en la empresa, las que a su vez son realizadas por el área de Atención al Personal en el Sub-Proceso de Administración de Personal, dando lugar a la duplicidad de funciones entre el Asistente de Estadísticas de Accidentes y el área de Atención al Personal.

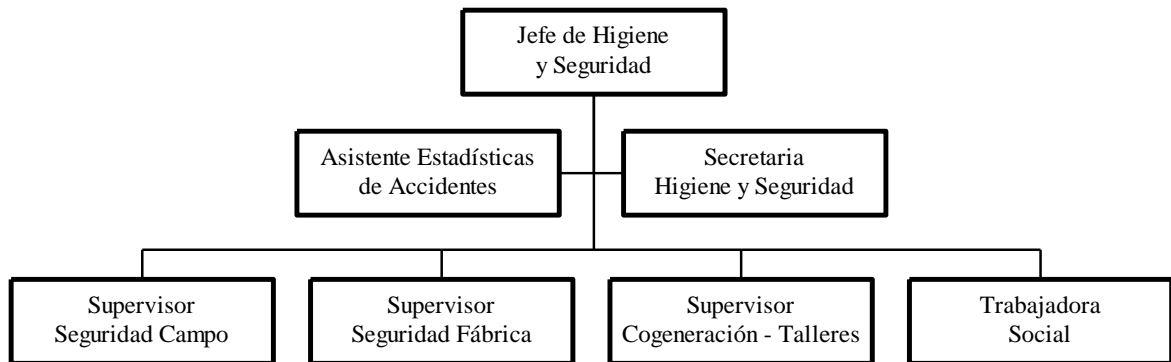
Las descripciones de estos puestos reflejan que existe una duplicidad de actividades en cuanto a control y seguimiento de accidentes laborales lo que nos llevó preliminarmente a suponer que existía gran cantidad de accidentes laborales, haciéndose necesario que varias personas se dediquen a la realización de las mismas funciones. Sin embargo, las estadísticas reales indican que en el Ingenio San Antonio hay un promedio de 1.5 accidentes laborales por día¹⁰, por lo cual el volumen de trabajo generado por accidentes no justifica que existan cuatro puestos dentro del Proceso de Relaciones Humanas dedicados al control y registro de los mismos.

¹⁰ Información suministrada en entrevista con el Jefe del Sub-Proceso de Higiene y Seguridad.

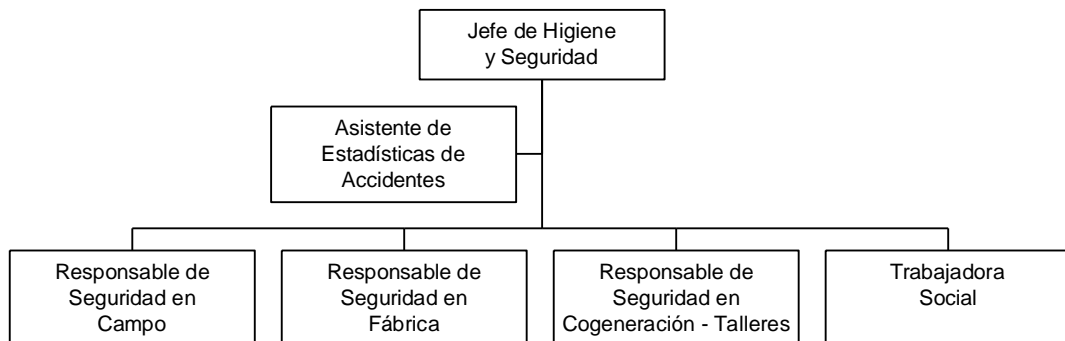
Por las razones descritas anteriormente, consideramos que el Asistente de Estadísticas de Accidentes debe ser el único responsable de llevar el registro, control, manejo, seguimiento y análisis de accidentes laborales.

Dentro de este Sub-Proceso se puede prescindir de la Secretaria de Higiene y Seguridad, ya que tanto el Jefe de Higiene y Seguridad, el Asistente de Estadísticas de Accidentes, los tres Supervisores de Seguridad y las tres Trabajadoras Sociales pueden realizar como parte de sus funciones diarias la digitación y archivo de sus documentos, así como la atención y realización de llamadas telefónicas.

III. Estructura Actual:



IV. Propuesta de Nueva Estructura:



C. Sub-Proceso Administración de Personal

Este Sub-Proceso se dedica a la contratación y registro de nuevos ingresos, elaboración y pago de planillas, liquidación de empleados y garantiza el cumplimiento de los beneficios sociales otorgados al trabajador. Está dividido en cuatro Áreas, de las cuales una de ellas (Atención al Personal) funciona como apoyo, y se encarga de atender al trabajador en lo referente al Seguro Social y Accidentes Laborales.

El total de empleados que laboran en este Sub-Proceso es de veintitrés personas, siendo éste el Sub-Proceso que posee una mayor estructura y cantidad de personal dentro de Relaciones Humanas.

I. Funciones Actuales de Cada Puesto:

1.1 Administrador de Personal:

Responsable de administrar la información pertinente a todos los puestos existentes en el Manual de Funciones de la empresa, realizando el mantenimiento y actualización de los mismos, así como, validar y valorar los puestos, realizar análisis salarial comparativo del mercado, administrar la compensación y salarios conforme a procedimientos establecidos por la administración de puestos y salarios, además planificar y coordinar la evaluación al desempeño y productividad del personal, con el objeto de mantener una información veraz y actualizada.

1.2 Especialista en Administración de Personal:

Responsable de avalar las evaluaciones de productividad y desempeño realizadas en cada área, inclusión y modificación de descripciones de puestos y perfiles, así como verificar la validez de las comparaciones salariales del mercado realizadas por los entes externos.

1.3 Responsable de Atención al Personal

Responsable por garantizar la atención al personal que solicita servicios de retiro de colillas del INSS, intransmisibles de jubilados, Notificaciones de Accidentes de

Trabajo, entre otros, para lograr que el trabajador obtenga soluciones y salga satisfecho con la atención recibida.

1.4 Secretaria de Atención al Personal:

Responsable por las funciones de apoyo secretarial relacionadas con atención y realización de llamadas telefónicas, atención al público, digitación de documentos y mantenimiento del archivo del área.

1.5 Auxiliar de Oficina:

Responsable por garantizar la atención al personal que solicita servicios de retiro de colillas del INSS, intransmisibles de jubilados, Notificaciones de Accidentes de Trabajo, entre otros, para lograr que el trabajador obtenga soluciones y salga satisfecho con la atención recibida.

1.6 Responsable de Contratación y Registro:

Responsable por realizar conforme las leyes laborales y convenio colectivo vigente, contrataciones de personal a laborar en la empresa, tramitar con las instancias correspondiente cambios y liquidaciones solicitado por jefes y trabajadores, garantizar en lo que corresponda el cumplimiento de los beneficios sociales otorgados a los trabajadores.

1.7 Archivador y Mensajero:

Responsable por archivar y controlar los expedientes del Historial de Contratación de todos los trabajadores de la Empresa, ordenándolos por número de ficha y distribuir todos los documentos del área de Contratación y Registro hacia las diferentes instancias.

1.8 Técnico de Recursos Laborales (7 personas):

Responsable por garantizar la contratación de personal a laborar en diferentes dependencias del ISA, y brindar atención y servicio a todos los trabajadores en general.

1.9 Responsable de Planillas:

Responsable por los pagos de las diferentes planillas de NSEL, planificando los estimados de efectivos necesarios, para cumplir en tiempo y forma con los pagos.

1.10 Secretaria de Planillas:

Responsable por brindar atención al público, dando la información solicitada, elaborar boletas de nóminas manuales y órdenes de pago, realizar y recibir llamadas telefónicas a distintas áreas de la empresa y resguardar documentación recibida.

1.11 Conserje y Mensajero:

Responsable por distribuir toda la documentación y aseo del área de planilla.

1.12 Planillero:

Responsable por realizar liquidaciones, revisar y mecanografiar subsidios de enfermedad común, riesgos profesionales y bienestar social, mediante memorándum, informes recibidos de los Procesos y Subprocesos, para proceder a realizarlas conforme categorías establecidas por el INSS y/o FONIC.

1.13 Cajero (4 personas):

Responsable por pagar las diferentes planillas de la NSEL, mediante el embolse de efectivo acorde a los requerimientos de las diferentes planillas, para cumplir en tiempo y forma con los pagos de los trabajadores.

1.14 Coordinador de Comunicaciones y Diseños:

Responsable por las funciones relacionadas con la comunicación por medios impresos y electrónicos de la misión, visión, objetivos, metas, cambios y demás acontecimientos de relevancia para la empresa, para garantizar la difusión de lo anterior entre el personal y demás personas relacionadas directa e indirectamente con el Ingenio San Antonio.

II. Análisis de la Situación Actual:

El área de Atención al Personal actualmente sirve de apoyo en lo relacionado al Seguro Social y Accidentes Laborales, siendo ésta última la función principal que desempeña, necesitando así tres personas: Secretaria, Auxiliar de Oficina y Responsable de Atención al Personal.

Haciendo referencia al análisis hecho en el Sub-Proceso de Higiene y Seguridad, en el cual se hace evidente que la ocurrencia de accidentes de trabajo es sumamente baja (promedio 1.5 accidentes por día), consideramos innecesario que las funciones del control, registro y seguimiento de accidentes se realicen en el área de Atención al Personal, ya que esto es realizado por el Analista de Estadística de Accidentes dentro del Sub-Proceso de Higiene y Seguridad.

La funciones relacionadas con el Seguro Social (entrega de colillas del INSS e intransmisibles de jubilados) deberá ser desempeñada por las áreas encargadas de la elaboración y pago de planillas.

Por lo cual se justifica la eliminación del área de Atención al Personal (Responsable de Atención al Personal, Secretaria de Atención al Personal y Auxiliar de Oficina).

El área de Contratación y Registro cuenta con un Archivador y Mensajero, igualmente el área de Planilla cuenta con un Mensajero y Conserje. Consideramos que una sola persona puede desempeñar las funciones de distribuir documentos y asear las diferentes oficinas del Proceso de Relaciones Humanas. En cuanto a la función de archivar documentos referentes a contrataciones de personal (registros, tarjetas de contratación, entre otros), deberá ser desempeñada directamente por los Técnicos Laborales.

En el área de Contratación y Registro existen siete Técnicos Laborales que se encargan de elaborar manualmente las fichas de los nuevos empleados y completar información en expedientes, sin embargo con la implementación del sistema informático instalado recientemente, las funciones que realizan estos Técnicos podrán ser realizadas con mayor facilidad y en menor tiempo, requiriendo únicamente de tres personas.

La función del área de Planillas en la actualidad se limita a preparar y entregar los sobres de pagos del personal. Por otro lado, el Proceso de Informática es el encargado de llevar el control de asistencia, horas extras, prestaciones sociales, préstamos, entre otros, con el propósito de elaborar la nómina de pago.



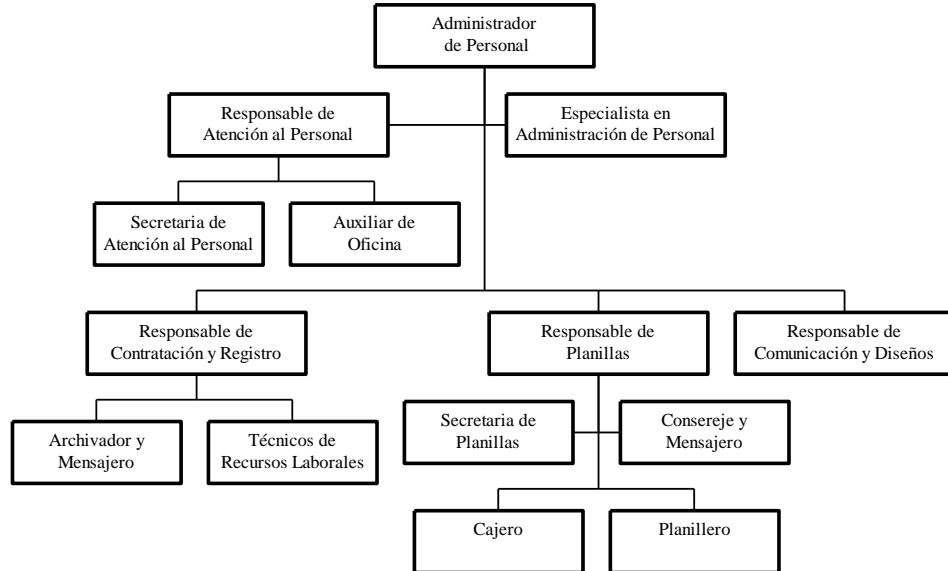
Esta separación entre la elaboración de la Nómina y el pago de las Planillas ocasiona deficiencias en los pagos al personal, pues Informática no lleva un control exacto de entradas, salidas, ausencias, horas extras, etc. Es por ello que creemos conveniente la creación de un Sub-Proceso denominado Nómina y Planillas, bajo la dirección del Líder de Relaciones Humanas, en el cual se administre todo lo relacionado al control (entradas, salidas, ausencias, horas extras, etc.) y pago de los trabajadores del Ingenio San Antonio, entrega de colillas del INSS e intransmisibles de jubilados, así mismo garantizar el cumplimiento de Políticas de Nómina y Administración de Salarios.

En el Sub-Proceso de Administración de Personal es necesario la inclusión de dos áreas dentro de su estructura organizacional: Capacitación y Evaluación al Desempeño, cuyas funciones son propias de la Administración de Personal.

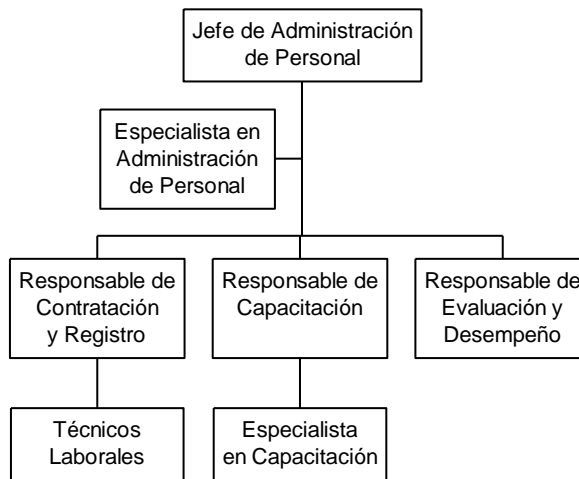
Se debe incluir el área de Evaluación y Desempeño, ya que esto permitirá medir el rendimiento del personal, evaluar el cumplimiento de sus metas individuales y comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado, ya que actualmente esto se realiza de forma global y subjetiva, sin una sistematización de criterios a evaluar y sin disponer de un formato técnicamente diseñado o establecido.

Las tareas de Capacitación no deben estar integradas dentro de un Sub-Proceso independiente, como se encuentra actualmente, sino formar parte de la estructura en la Administración de Personal, lo que permitirá una mayor interrelación con las áreas tanto de Contratación y Registro como Evaluación y Desempeño, las cuales proporcionan la información para conocer las necesidades de capacitación en la empresa y llevarla a cabo de forma más efectiva.

III. Estructura Actual:



IV. Propuesta de Nueva Estructura:



D. Sub-Proceso de Capacitación

En este Sub-Proceso se coordinan y se llevan a cabo actividades relacionadas con capacitación de empleados, desde planificación hasta ejecución y evaluación de las mismas, con el fin de cumplir con los estándares de calidad de la Empresa. Está conformado por tres personas.

I. Funciones Actuales de Cada Puesto:

1.1 Responsable de Capacitación

Responsable por llevar a cabo todas las actividades relacionadas con las capacitaciones de N.S.E.L., mediante una coordinación y orientación a todos los eventos.

1.2 Especialista en Capacitación

Su principal función es servir de apoyo en todas las funciones que realiza el Responsable de Capacitación.

1.3 Operador de Computadora

Responsable por actualizar y controlar el registro individual de capacitación de todos los trabajadores y digitación de documentos varios (presupuesto del proceso en el sistema BPCS), para cumplir con los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad en cuanto a Capacitación.

1.4 Encargada de Aseo y Atención

Responsable por mantener limpio el local y dar apoyo en la logística, para atender al personal de todas las áreas que reciben capacitación.

II. Análisis de la Situación Actual:

En la actualidad existe un Sub-Proceso de Capacitación cuyas funciones principales son: planificar, coordinar y dirigir las diferentes tareas relacionadas con la capacitación del personal del Ingenio San Antonio. Este Sub-Proceso está conformado por

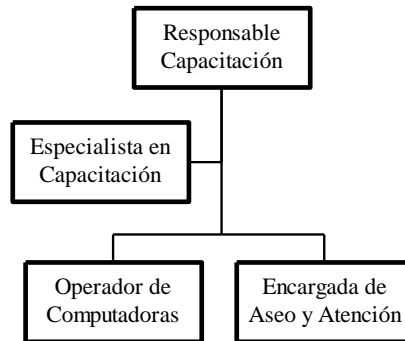
un Responsable, un Especialista de Capacitación, un Operador de Computadora y un Encargado de Aseo y Atención.

Capacitación se encuentra en este momento como un Sub-Proceso, en el cual trabajan 4 personas, las cuales solo cumplen funciones de coordinación y logística, lo cual puede ser asumido únicamente por dos personas (Responsable y Especialista de Capacitación) y puede ser integrado dentro del Sub-Proceso de Administración de Personal.

El puesto de Operador de Computadora actualmente desempeña funciones de digitación, lo cual puede ser asumido tanto por el Responsable como el Especialista ya que ambos poseen amplios conocimientos en informática.

De igual forma el Encargado de Aseo y Atención debe eliminarse, debido a que sus funciones serán asumidas por el Mensajero y Conserje que atiende a todo el Proceso de Relaciones Humanas y, dado que los espacios a cubrir no son tan amplios y la documentación a distribuir no es mucha.

III. Estructura Actual:



E. Sub-Proceso Relaciones Sindicales

Este Sub-Proceso está compuesto por tres personas. Es responsable de mantener relaciones amistosas con los Sindicatos con el objetivo de negociar el Convenio Colectivo y garantizar el cumplimiento del mismo.

I. Funciones Actuales de Cada Puesto:

1.1 Responsable Relaciones Sindicales

Responsable de planificar y coordinar las actividades correspondientes a las Relaciones Sindicales de la empresa y operativas del Sub-Proceso, para garantizar el cumplimiento del Convenio Colectivo y que el empleado goce de los privilegios que merece.

1.2 Secretaria de Relaciones Sindicales

Responsable de elaborar contratos de colonos para la compra-venta de caña de azúcar, contratos de vehículos con plan 60/40 a técnicos y profesionales de la Empresa, recepción de llamadas telefónicas, así como dar apoyo al Asesor Legal y Vice-gerencia General.

1.3 Chofer

Actualmente no existe descripción y especificación de este puesto, sin embargo sus funciones diarias son asignadas directamente por el Líder del Proceso de Relaciones Humanas.

II. Análisis de la Situación Actual:

En la actualidad el Ingenio San Antonio cuenta con cinco sindicatos: Sindicato Democráticos, Sindicato de Maestros, Sindicato de Empleados, Sindicato Ronald Altamirano y Sindicato Faustino Martínez, los cuales existen a partir de 1987, año en que el Ingenio fue confiscado a sus propietarios por parte de las autoridades gubernamentales.

Debido a los diferentes conflictos originados por las exigencias y presiones ejercidas por estos sindicatos la empresa tomó la iniciativa de crear dentro de la estructura del Proceso de Relaciones Humanas un Sub-Proceso dedicado únicamente a mantener comunicación constante con los principales directivos sindicales.

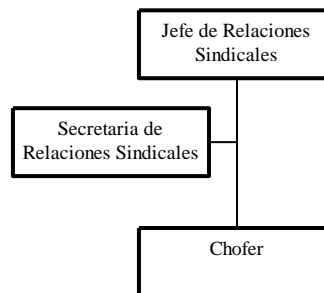
Dentro de los principales logros alcanzados por el Sub-Proceso de Relaciones Sindicales se encuentra la creación de un Convenio Colectivo, el cuál es revisado y firmado

cada dos años, sin embargo, mensualmente se realizan reuniones entre los representantes de los sindicatos y el Jefe del Sub-Proceso.

A través del Convenio Colectivo se ha logrado mantener excelentes relaciones entre la empresa y los sindicatos, de tal manera que desde el año 1999 no se han dado paros laborales, por lo cual consideramos innecesaria la existencia del Sub-Proceso de Relaciones Sindicales, ya que la función de negociar el Convenio Colectivo con los Sindicatos debe ser realizada directamente por el Líder del Proceso de Relaciones Humanas. Es decir que consideramos que el Sub-Proceso de Relaciones Sindicales debe eliminarse de la Estructura Organizacional actual, dado que estas funciones deberían formar parte de las funciones del Líder.

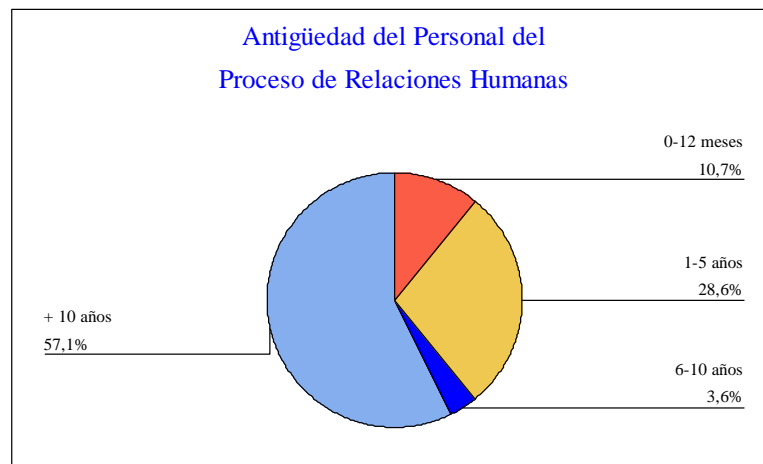
El Chofer realiza únicamente la labor de trasladar al Jefe del Sub-Proceso de Relaciones Sindicales, sin embargo, éste no requiere transportarse a lugares fuera de las instalaciones del Ingenio San Antonio, razón por la cual no se amerita un puesto de Chofer dentro de la Estructura del Proceso de Relaciones Humanas.

III. Estructura Actual:

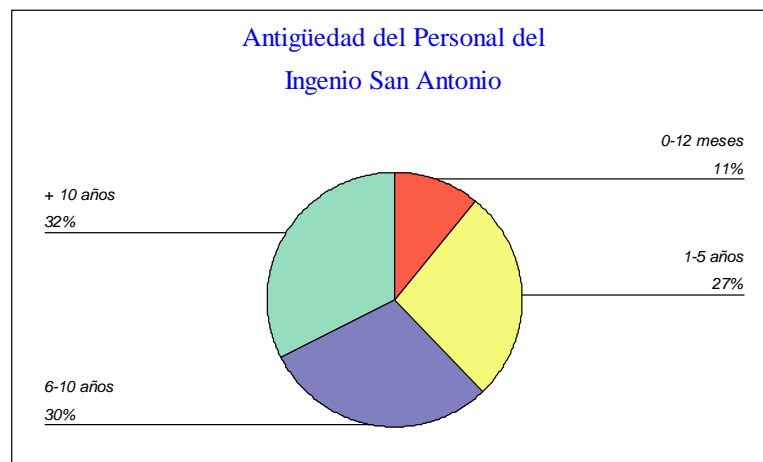


6.3 Análisis de Encuestas

Según los resultados obtenidos de las encuestas, el Proceso de Relaciones Humanas al igual que la gran mayoría de los Procesos que integran la estructura organizacional de NSEL, cuentan con un personal cuya antigüedad promedio se divide en dos grupos importantes: el mayor porcentaje está compuesto por el personal que tiene más de 10 años de trabajar para la compañía, el segundo grupo está constituido por un porcentaje de empleados que poseen un promedio de 0 a 5 años de laborar en el Ingenio San Antonio.

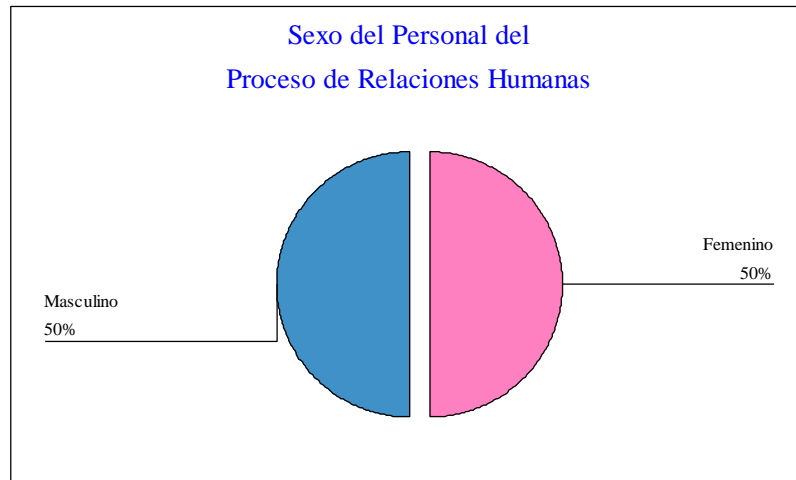


Cuadro 1.1 Antigüedad del personal de RH

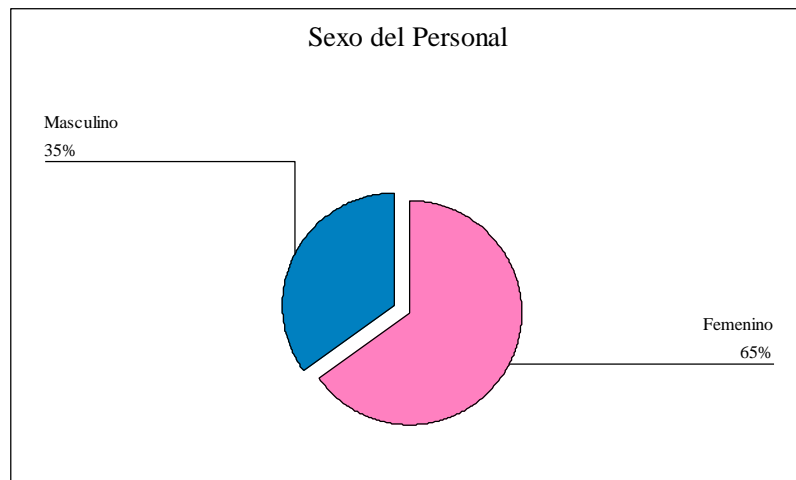


Cuadro 1.2 Antigüedad del personal de NSEL

En el Proceso de Relaciones Humanas existe una proporción igual entre hombres y mujeres, sin embargo, del total de empleados de las diferentes áreas administrativas de la compañía, encontramos que el mayor porcentaje está constituido por personas del sexo femenino. Esto se debe principalmente a la excesiva cantidad de puestos de secretaria en todos los Procesos y Sub-Procesos.



Cuadro 1.3 Sexo del personal de R.H.

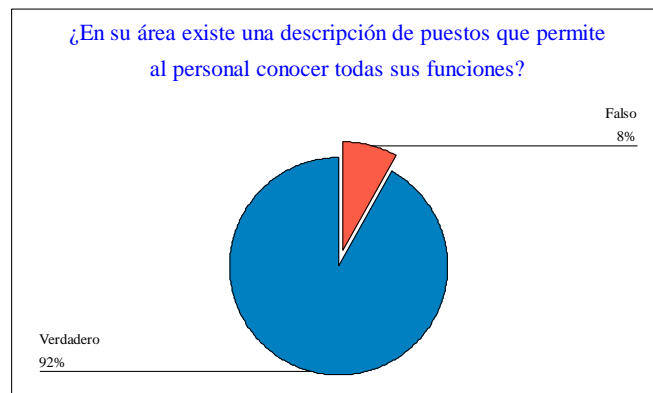


Cuadro 1.4 Sexo del personal de NSEL

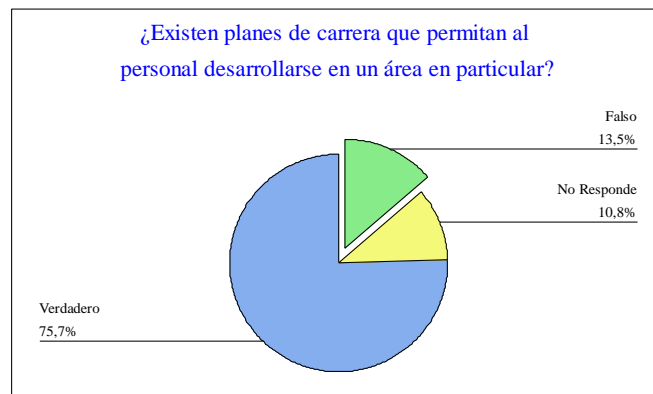
A. Resultados de encuestas al personal de NSEL:

Para obtener una mejor visión sobre el funcionamiento del Proceso de Relaciones Humanas aplicamos una encuesta de forma aleatoria al personal de diferentes Procesos de la compañía, donde evaluamos elementos como la existencia de descripciones de puestos, procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, planes de carrera y evaluaciones de desempeño.

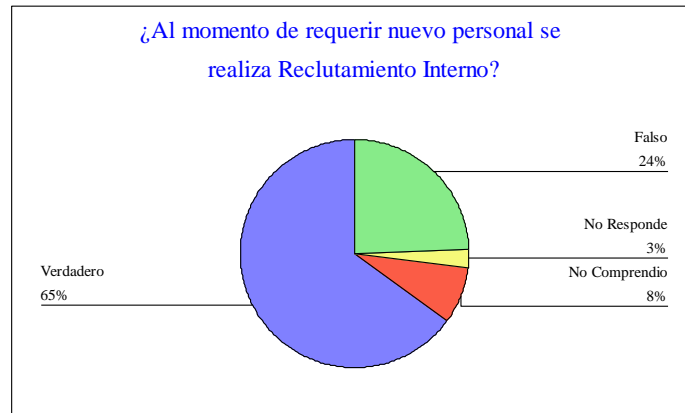
En términos globales obtuvimos que actualmente casi un 100% del personal del Ingenio San Antonio reconoce que existen Descripciones de Puestos que les permiten conocer de forma clara todas sus funciones. De igual forma hay un 76% de personas que opinan que existen planes de carrera que permiten al personal desarrollarse en un área en particular. Así mismo esto se percibe al momento de existir una vacante en la compañía, ya que según los resultados obtenidos encontramos que la mayor parte del personal afirma que se lleva a cabo un reclutamiento interno.



Cuadro 1.5 Descripción de Puestos

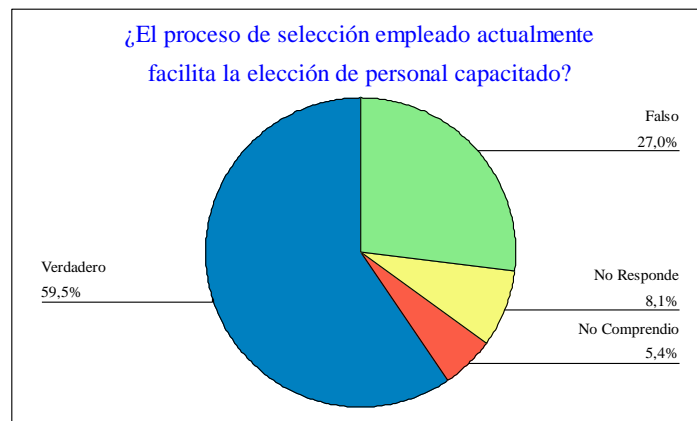


Cuadro 1.6 Planes de Carrera



Cuadro 1.7 Reclutamiento Interno

Al analizar otras variables, encontramos que más del 50% del personal opina que el Proceso de Reclutamiento y Selección que lleva a cabo Relaciones Humanas permite la elección de personal capacitado.

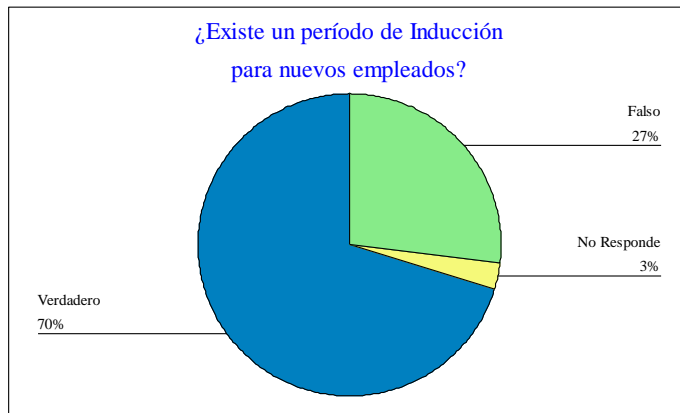


Cuadro 1.8 Proceso de Selección

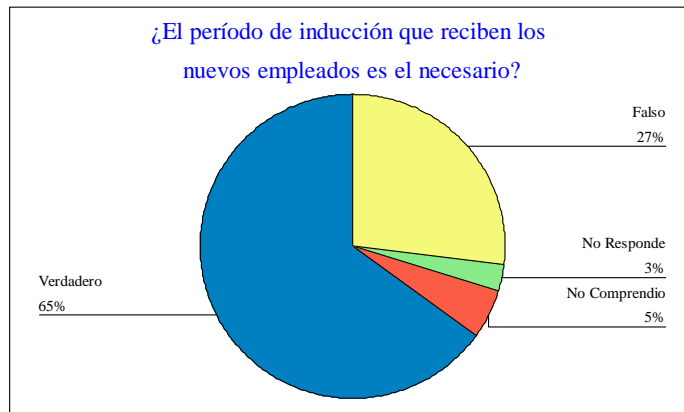
Las encuestas reflejan que el Proceso de Relaciones Humanas realiza exámenes y pruebas a los candidatos de puestos vacantes. De igual forma, el personal opina que el período de inducción que realizan los nuevos empleados contratados es el adecuado para adquirir conocimientos básicos de su puesto.



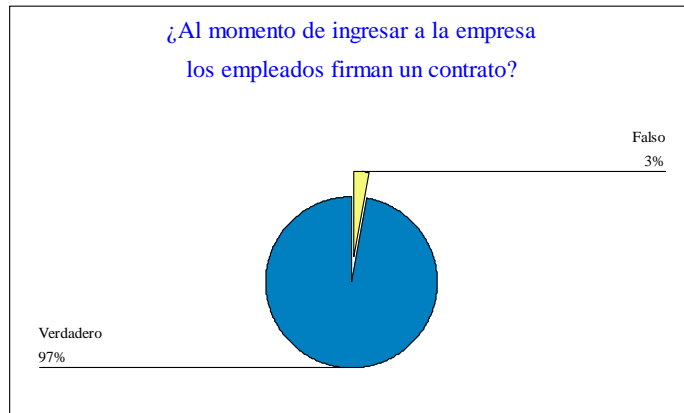
Cuadro 1.9 Exámenes y Pruebas



Cuadro 1.10 Período de Inducción



Cuadro 1.11 Período de Inducción Necesario

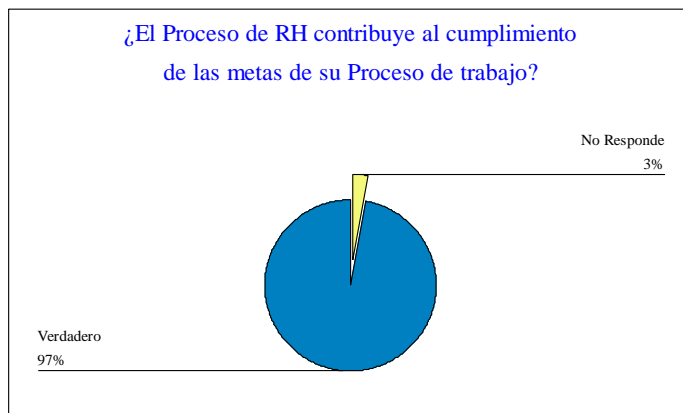


Cuadro 1.12 Contrato

Otro resultado importante que reflejan las encuestas es que se realizan evaluaciones al desempeño de forma periódica, lo que contribuye al cumplimiento de las metas de los Procesos.



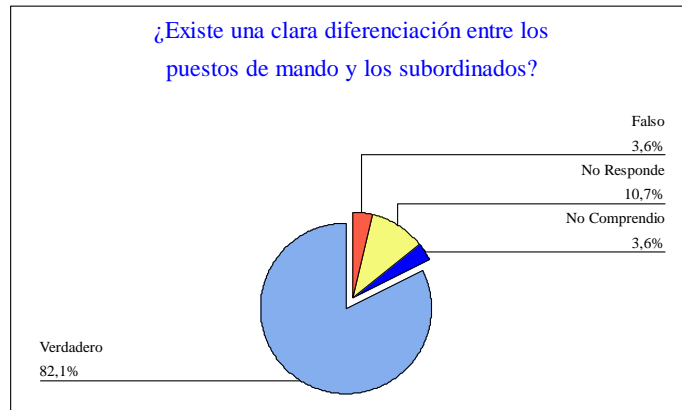
Cuadro 1.12 Contrato



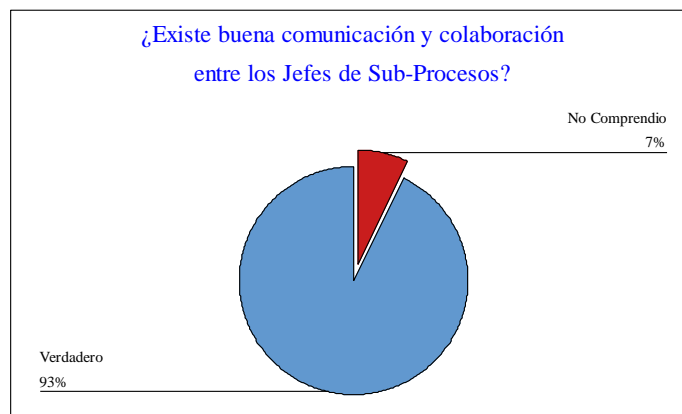
Cuadro 1.13 Cumplimiento de Metas

B. Resultados de encuestas al personal del Proceso de Relaciones Humanas:

Los resultados de las encuestas aplicadas al Personal del Proceso de Relaciones Humanas arrojan que existe una clara diferenciación entre los puestos de mando y los subordinados y una buena comunicación entre los jefes de Sub-Procesos.



Cuadro 1.14 Jerarquía

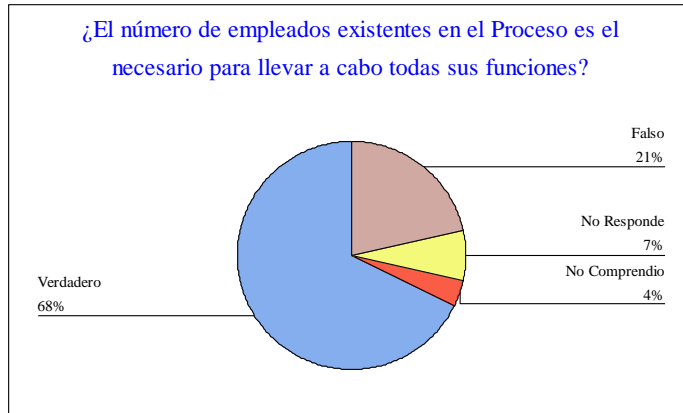


Cuadro 1.15 Buena Comunicación

Casi el 50% de los empleados piensa que la cantidad de áreas en que se divide el Proceso es inadecuada, sin embargo, afirman que el número de personas que integran el Proceso es suficiente para cumplir todas sus funciones.



Cuadro 1.16 Cantidad de Áreas

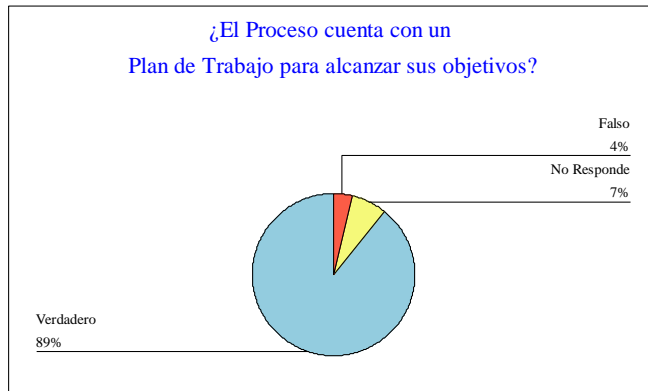


Cuadro 1.17 Número de Empleados

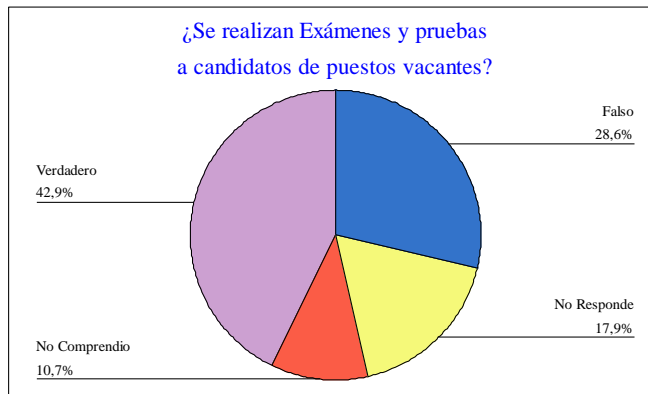


Cuadro 1.18 Número de Personal Adecuado

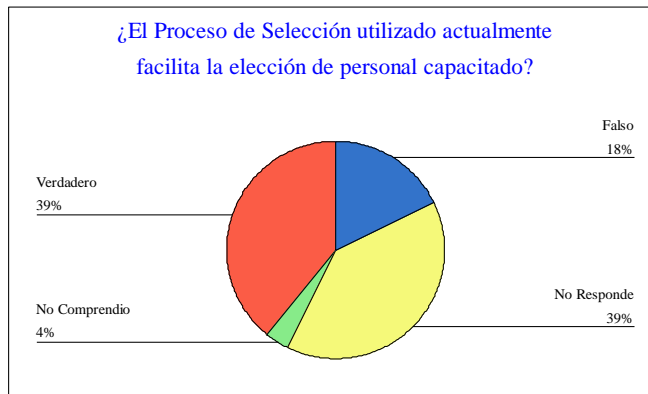
A pesar que el personal de Relaciones Humanas opina que el Proceso cuenta con un plan de trabajo para alcanzar sus objetivos, se perciben deficiencias en la labor de Selección de nuevos empleados, ya que según las encuestas únicamente un 43% afirma que se realizan exámenes y pruebas a los candidatos de puestos vacantes.



Cuadro 1.19 Plan de Trabajo



Cuadro 1.20 Exámenes y Pruebas

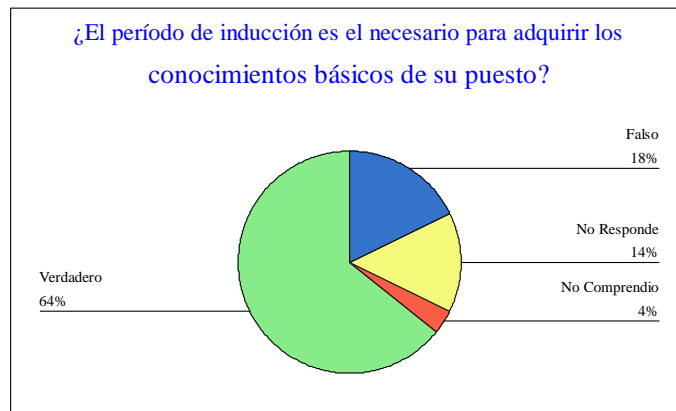


Cuadro 1.21 Proceso de Selección

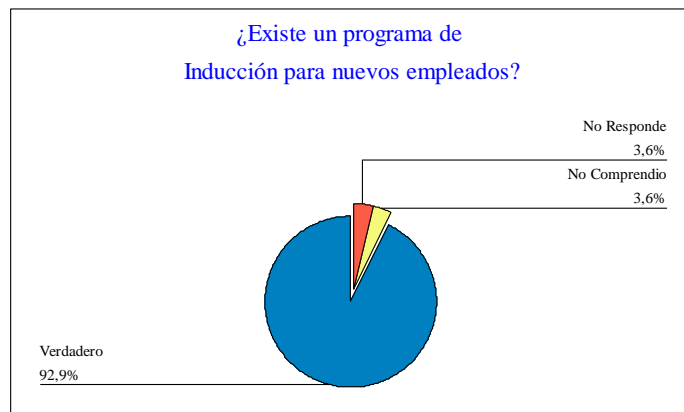


Cuadro 1.22 Contrato

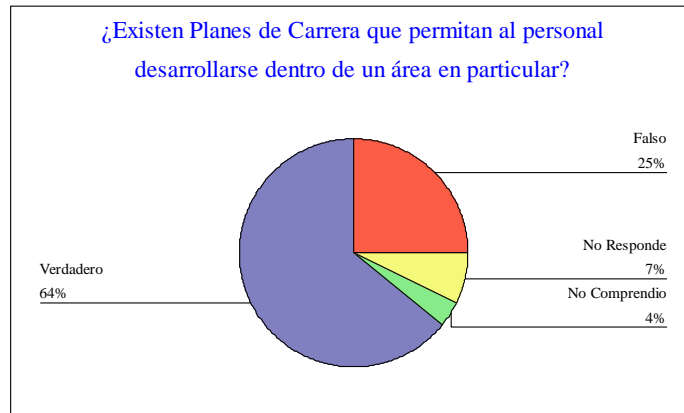
Otro hallazgo importante es la apreciación positiva de los encuestados en cuanto al período de inducción y planes de carrera dentro de la empresa.



Cuadro 1.23 Período de Inducción



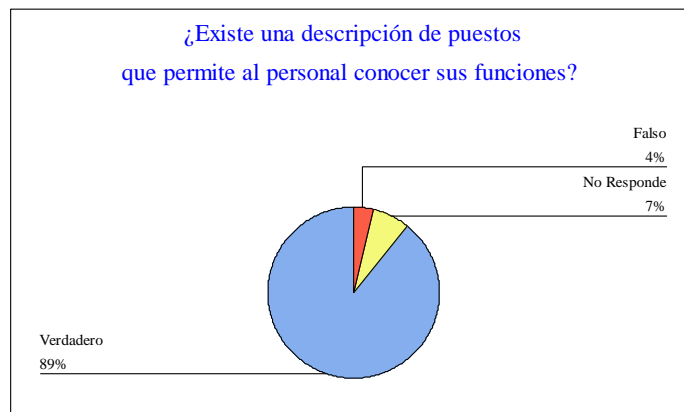
Cuadro 1.24 Programa de Inducción



Cuadro 1.25 Planes de Carrera



Cuadro 1.26 Evaluaciones al Desempeño



Cuadro 1.27 Descripción de Puestos

6.4 Análisis de Políticas

Para poder analizar el funcionamiento del Proceso de Relaciones Humanas en el Ingenio San Antonio, nos propusimos como uno de nuestros objetivos, conocer las políticas utilizadas en el Proceso de Relaciones Humanas.

Sin embargo, durante la entrevista realizada al Líder de Relaciones Humanas, nos dimos cuenta que no existen políticas por escrito, pero de una u otra manera hacen uso de políticas informales para el cumplimiento de las funciones de este Proceso, lo que nos motivó a diseñar una serie de políticas para los diferentes Sub-Procesos.



VII. CONCLUSIONES

1. Nicaragua Sugar Estates Limited goza de prestigio Nacional e Internacional ya que está catalogado como uno de los más grandes y tecnificados Ingenios Azucareros de Latinoamérica. Es pionera en el Mercado Bursátil Nicaragüense y en la actualidad es el mayor empleador de nuestro país.
2. A partir del año 1999 se efectuaron los primeros cambios y modificaciones en el Proceso de Relaciones Humanas para ser sujetas a la certificación de las Normas de Calidad ISO.
3. Nicaragua Sugar Estates Limited se caracteriza por denominar a sus funciones generales como Procesos y Sub-Procesos, en base a la normativa de calidad ISO 9002: 1994.
4. Nicaragua Sugar Estates Limited cuenta con un Convenio Colectivo moderno a nivel nacional, que brinda a los trabajadores de la empresa beneficios muy por encima de los establecidos por las leyes laborales de nuestro país.
5. El Proceso de Relaciones Humanas antes de iniciar el estudio se encontraba aislado, pues no contaba con el apoyo directo y decisivo de las instancias superiores, sin embargo al momento de realizar nuestras indagaciones preliminares para fines de nuestro estudio, fue notorio el interés de la Gerencia General por fortalecer al Proceso de Relaciones Humanas para su modernización, lo que se refleja en las acciones desarrolladas tales como, contrataciones de personal joven con un nivel de calificación mayor.
6. Durante la fase de revisión de los perfiles de puesto, encontramos que en el Proceso de Relaciones Humanas existe duplicidad de funciones en diversas Áreas y personal supernumerario.
7. La mayoría del personal que labora en el Proceso de Relaciones Humanas posee un nivel de escolaridad técnico medio, lo cual influye en los niveles de eficiencia que demandan los Sub-Procesos de trabajo.

8. El personal de Nicaragua Sugar Estates Limited posee un promedio de antigüedad mayor a diez años, lo que dificulta la asimilación de nuevos métodos e implementación de nuevas estrategias de trabajo.

9. Los resultados de las encuestas aplicadas en nuestra investigación de campo reflejan una percepción positiva por parte del personal en cuanto al funcionamiento del Proceso de Relaciones Humanas, sin embargo, en nuestro análisis encontramos que internamente dicho Proceso presenta problemas estructurales y de funcionamiento en algunos Sub-Procesos, lo cual fue confirmado por la propia Gerencia General.



VIII. RECOMENDACIONES

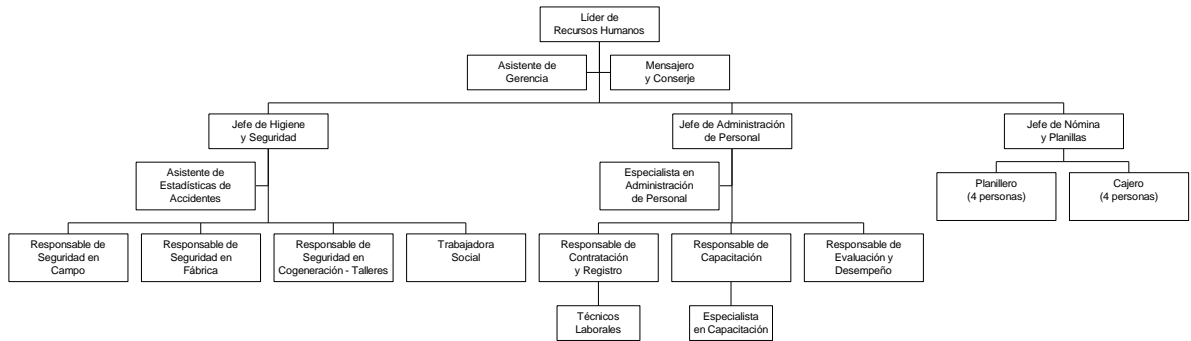
Producto del análisis efectuado a la situación actual del Proceso de Relaciones Humanas en NSEL y a los resultados obtenidos, consideramos necesario la aplicación de las siguientes recomendaciones:

1. Efectuar una revisión integral del personal que forma parte de la estructura del Proceso de Relaciones Humanas, realizando una reasignación del personal con el objetivo de mejorar el desempeño y eficiencia del Proceso.
2. Se recomienda una redefinición de la Estructura Funcional del Proceso de Relaciones Humanas mediante la creación de tres Sub-Procesos básicos: Higiene y Seguridad, Administración de Personal y Nóminas y Planillas.
3. Divulgar e implementar las políticas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, jornada de trabajo, evaluación al desempeño, salarios e higiene y seguridad, que como producto de esta investigación se han elaborado para mejorar el manejo y desarrollo de los diferentes Sub-Procesos de Relaciones Humanas.
4. Es importante que el Proceso de Relaciones Humanas establezca periódicamente un programa de evaluación al desempeño a todo el personal, con el propósito de identificar las principales deficiencias y así elaborar un plan de capacitación más efectivo y adecuado.
5. Diseñar y elaborar un formato de Evaluación al Desempeño en base a los criterios establecidos en los perfiles de puestos, que permita evaluar objetivamente al personal de NSEL.
6. Dada la antigüedad del personal, recomendamos en un corto plazo impartir charlas y seminarios a todo el personal de la empresa, enfocados a sensibilizarlos sobre la importancia que representa la modernización de la empresa y la adaptación al cambio.
7. Implementar la propuesta anexa que elaboramos como producto de este trabajo.



IX. PROPUESTA

9.1 Propuesta de Nueva Estructura Organizacional del Proceso de Relaciones Humanas de NSEL



Para alcanzar un mejor funcionamiento y desempeño del Proceso de Relaciones Humanas en Nicaragua Sugar Estates Limited, presentamos a continuación la estructura organizativa que a nuestro criterio facilitara el cumplimiento de los objetivos planteados.

El Líder del Proceso de Relaciones Humanas será el responsable principal de programar, coordinar, dirigir y supervisar las acciones y estrategias en lo concerniente al manejo y administración de los Recursos Humanos de la empresa. Así mismo asumirá la función de manejar las relaciones con los sindicatos. Este contará con dos puestos de apoyo:

- Asistente de Gerencia quien además de cumplir funciones de apoyo administrativo directo al Líder (manejo de la agenda, atención de visitas, control y atención de llamadas telefónicas entre otras) será la responsable de la elaboración y control del presupuesto del Proceso.
- Mensajero-Conserje será el encargado de mantener limpias y ordenadas las oficinas que forman parte del proceso de relaciones humanas. Además deberá distribuir la documentación e información generada en el Proceso a usuarios internos y externos.

El Sub-proceso de Higiene y Seguridad será dirigido por el Jefe de Higiene y Seguridad, quien será responsable de promover y desarrollar políticas de higiene y seguridad para prevenir accidentes laborales y enfermedades profesionales, mediante el desarrollo de actividades de inspección, formación y aplicación de temas de evaluaciones ambientales.

El Asistente de Estadísticas de Accidentes estará a cargo de clasificar, registrar y analizar los datos relacionados a los accidentes laborales ocurridos en la empresa, generar los informes y gráficos estadísticos.

Responsable de Seguridad en Campo asumirá las funciones de inspeccionar, detectar y evaluar riesgos que pongan en peligro la seguridad de los trabajadores a través de correcciones inmediatas y gestiones ínter departamentales en el área de campo.

Responsable de Seguridad en Fábrica cuyas funciones serán inspeccionar, detectar y evaluar riesgos que pongan en peligro la seguridad de los trabajadores a través de correcciones inmediatas y gestiones ínter departamentales en el área de fábrica.

Responsable de Seguridad en Cogeneración–Talleres estará cargo de inspeccionar, detectar y evaluar riesgos que pongan en peligro la seguridad de los trabajadores a través de correcciones inmediatas y gestiones ínter departamentales en el área de cogeneración y talleres de fábrica

Trabajadora Social (3 personas) serán responsables de brindar capacitaciones y orientaciones a los trabajadores de la empresa mediante charlas educativas en el campo y el Hospital, para disminuir el índice de enfermedades y riesgos profesionales. Además asumirán las funciones de apoyo secretarial relacionadas con la atención y realización de llamadas telefónicas, mantenimiento del archivo y digitación de documentos del área.

En el **Sub-Proceso de Administración de Personal** el Jefe de Administración de Personal estará dedicado al diseño coordinación, dirección y control de las actividades que realiza este Sub-Proceso.

El Especialista en Administración de Personal como puesto de apoyo, realizara las funciones de administrar la información de todos los puestos de la empresa, actualizarlos, validarlos y valorarlos. Así mismo será la persona responsable del reclutamiento interno y externo de personal.

Este Sub-Proceso se divide en cuatro áreas:

- **Contratación y Registro:** dirigida por un Responsable el cual se encarga de realizar las contrataciones de personal, tramitar con las instancias correspondiente cambios y liquidaciones solicitado por jefes y trabajadores y garantizar en lo que corresponda el cumplimiento de los beneficios sociales otorgados a los trabajadores. Bajo la dirección del Responsable de Contratación y Registro se

encuentran los Técnicos de Recursos Laborales (4 personas) quienes se encargaran de garantizar la contratación del personal de campo.

- **Capacitación:** esta conformada por un Responsable a cargo de planificar, coordinar y dirigir las diferentes tareas relacionadas con la capacitación del personal del Ingenio San Antonio. Y un Especialista de Capacitación, cuya función será servir de apoyo al Responsable de Capacitación.
- **Evaluación y Desempeño:** constituido únicamente por un Responsable quien asumirá las funciones de planificación, coordinación e implementación de las evaluaciones al desempeño y productividad del personal.
- **Comunicaciones y Diseño:** esta área es dirigida por el Responsable de Comunicaciones y Diseños, quien cumplirá las funciones relacionadas con la comunicación por medios impresos y electrónicos, para garantizar la difusión entre el personal y demás personas relacionadas directa e indirectamente con el Ingenio San Antonio.

El **Sub-Proceso de Nómina y Planilla**, será dirigido por el Jefe de Nómina y Planilla el cual tendrá la responsabilidad de realizar un análisis salarial comparativo del mercado, administrar la compensación y salarios, así como supervisar el trabajo realizado por los planilleros y cajeros.

Los Planilleros (4 personas) serán los encargados de llevar el control de asistencia, horas extras, prestaciones sociales entre otros; y además elaborara las nóminas y planillas de la Empresa.

Los cajeros realizaran el pago en tiempo y forma de las diferentes planillas, entregas de colillas del I.N.S.S. e intransmisible de jubilados.



A través de la reestructuración organizacional del Proceso de Relaciones Humanas propuesta, consideramos que el ahorro monetario que representa para NSEL, es de aproximadamente C\$360,000.00 (trescientos sesenta mil córdobas anuales), lo que incluye salarios, pagos directos e indirectos al personal cesanteado o transferido, disminución de consumo en servicios básicos y papelería de un total de 19 puestos eliminados. Para llevar a cabo dicha reestructuración se requiere aproximadamente de C\$175,000.00 (ciento setenta y cinco mil córdobas) para pagos en conceptos de liquidaciones, vacaciones, indemnizaciones, entre otros.

9.2. Propuesta de Políticas

I. Políticas de Reclutamiento y Selección:

Estas políticas tienen como objetivo garantizar la correcta elección de personal aspirante a un puesto, teniendo en cuenta la experiencia y capacidad de desarrollo, sin diferenciación de raza, género y credo político.

1.1 Políticas aplicables al reclutamiento y selección de personal administrativo:

1. El Líder del Proceso informará de la existencia de una vacante por medio escrito y/o correo electrónico al Especialista en Administración de Personal.
2. Al momento que se presente una vacante en cualquier área, se procurará en primera instancia solventar con personal interno, tomando en cuenta la experiencia, capacidades y resultados de las evaluaciones al desempeño de cada trabajador. Cuando no exista personal interno capaz de ocupar la plaza vacante, se requerirá de personal externo, el cual deberá ser reclutado a través de la Base de Datos de Recursos Humanos del Ingenio San Antonio y Agencias de Empleo.
3. Cada Solicitud de Empleo u Hoja de Vida (Curriculum Vitae) deberá ser depurada y evaluada en función de los requerimientos establecidos para la posición en particular y serán separadas aquellas solicitudes que no califiquen.
4. Todo personal sujeto a evaluación será sometido a un proceso de evaluación psicológica y técnica.

5. La decisión final sobre la selección de un candidato será tomada por el Jefe del Proceso que presenta vacante, en base a la terna presentada por el Especialista en Administración de Personal.
6. La información de los candidatos que completaron satisfactoriamente las etapas de preselección, y no fueron seleccionados para la siguiente etapa, podrán considerarse para futuras vacantes y pasarán a formar parte de la Base de Datos de Recursos Humanos.
7. No podrán laborar en la Empresa empleados unidos por lazos familiares hasta tercer grado de consanguinidad o afinidad.
8. El Especialista en Administración de Personal es el encargado de velar porque todo personal que ingrese al Ingenio San Antonio cumpla con los perfiles y requerimientos para cada puesto.

1.2 Políticas aplicables al reclutamiento y selección de personal de campo:

Dado que el personal de campo del Ingenio San Antonio, no requiere de un nivel de escolaridad específico, y son contratados en masa de forma temporal, las políticas de reclutamiento y selección a aplicarse son las siguientes:

1. Todo solicitante para personal de campo requerirá presentar su cédula de identidad como documento de identificación.
2. En caso que la persona haya sido contratada en años anteriores, se procederá a la actualización de los datos de su ficha de empleado.
3. No habrá exigencias en los niveles de escolaridad de los empleados de campo del Ingenio San Antonio, se aplicará según corresponda en cada caso.

4. Se reclutará y seleccionará únicamente a personas mayores de 16 años y menores de 50 años.
5. El Responsable de Contratación y Registro será el único encargado de autorizar la selección del personal de campo.
6. Los Técnicos Laborales serán los encargados de llenar la ficha con los datos del solicitante.

II. Políticas de Contratación e Inducción:

Estas políticas tienen como objetivo establecer las normas y pasos que se seguirán en la inducción y contratación de nuevos empleados, con el propósito de garantizar el cumplimiento del Código del Trabajo y reglas de la empresa. La Inducción creará una actitud favorable del empleado facilitando su integración y socialización.

1. Todo empleado seleccionado, ya sea permanente o temporal, deberá realizarse el examen médico pre-ocupacional, antes de firmar su contrato. Estos exámenes variarán de acuerdo al historial clínico del empleado y la naturaleza de su trabajo.
2. En el Sub-Proceso de Contratación y Registro, el empleado seleccionado deberá firmar un contrato de trabajo, que contendrá las informaciones requeridas.
3. Todo Contrato de Trabajo deberá especificar la fecha de inicio, el título del puesto, el salario mensual, el horario de trabajo, la descripción de puesto, período de prueba y cualquier otra condición relativa al puesto. Este contrato será firmado por el Líder del Proceso y el Contratado.

4. Se entregará una copia del Contrato de Trabajo al empleado. El original pasará a formar parte del expediente y será administrado en el Proceso de Relaciones Humanas.
5. El responsable de Contratación y Registro brindará al nuevo personal las informaciones generales acerca de la Empresa.
6. Los trámites de afiliación al Seguro Social y elaboración de carnet serán efectuados por el responsable de Contratación y Registro.
7. Es responsabilidad del jefe inmediato explicarle al nuevo empleado los aspectos relacionados directamente con el área y el puesto a desempeñar, así como familiarizarlo con la cultura de la Empresa, dándole a conocer su ubicación física y entregarle los materiales de trabajo que se requieren en el puesto. Así como presentarlo a todo el personal.
8. Todo nuevo empleado deberá ser sometido de uno a dos meses de período de prueba, dependiendo del puesto.
9. El Jefe Inmediato será el encargado de realizar la evaluación del período de prueba, según corresponda. Debiendo evaluar su capacidad, disciplina y adaptación.
10. Al finalizar el período de prueba, el Jefe inmediato decidirá si el empleado es confirmado en su puesto de trabajo, lo cual deberá informar al área de Contratación/Registro y al nuevo empleado.
11. En caso de que la evaluación durante el período de prueba sea negativa, se procederá a cancelar el contrato de trabajo, garantizando el pago de las prestaciones sociales.
12. Todo empleado promovido será sujeto a un período de prueba.

III. Políticas de Jornada de trabajo:

Estas políticas tienen como objetivo establecer la duración de la jornada de trabajo y el tiempo de almuerzo de los empleados, exceptuando aquellos que se encuentran ubicados fuera de los planteles y los que realizan sus trabajos por destajo.

1. El control del tiempo trabajado será responsabilidad del Sub-Proceso de Nómina y Planillas a través del Sistema electrónico de Entradas y Salidas I.S.A. mediante un código de barra.
2. Todo trabajador deberá portar su carnet de identificación y deslizarlo al momento de ingresar y salir de la empresa.
3. Los Líderes y jefes inmediatos mantendrán y regularán el control de las ausencias, abandono de trabajo, permisos, etc. del personal a su cargo a través del informe emitido por el Sistema de Entradas y Salidas I.S.A.
4. La jornada de trabajo será de 7:00 a.m. a 12:00 m. y de 2:00 p.m. a 5:00 p.m. de lunes a viernes y los sábados de 7:00 a.m. a 12:00 m.
5. Se considerarán días feriados y no laborales para el personal los días legalmente establecidos por el código del trabajo. Estos días son de descanso obligatorio con goce de sueldo, con la excepción que establece el código del trabajo para aquellas actividades que son susceptibles de interrupción.
6. Los Jefes de los Sub-Procesos son responsables de velar por el cumplimiento de la jornada de trabajo de los empleados a su cargo.
7. Todo Jefe de Área recibirá un informe de control de entradas y salidas del personal a su cargo, a fin de tomar acciones y medidas pertinentes.

8. Las llegadas tardes por retrasos justificados del empleado, serán reportadas por su Jefe Inmediato al Jefe de Nómina y Planillas.
9. Las ausencias injustificadas serán consideradas como falta de asistencia, descontándose a los días de vacaciones o deduciéndose del salario, según corresponda.
10. Las ausencias por enfermedad deberán ser justificadas mediante informe por parte del Doctor del Hospital del Ingenio San Antonio a Nómina y Planilla y Jefe inmediato.
11. Se concederá permiso hasta 3 días con goce de salario al empleado por: contraer matrimonio, fallecimiento de familiar dentro del primer grado de consanguinidad o afinidad. El período pre y post natal a empleadas en estado de gravidez se regirá estrictamente por lo establecido en el Código Laboral.
12. El empleado gozará de subsidio por enfermedad cuando el médico del hospital lo reporte directamente a Nómina y Planilla y Jefe inmediato.

IV Políticas para la Evaluación del desempeño:

Estas políticas tienen como objetivo establecer los lineamientos para realizar el proceso de evaluación del desempeño, a fin de desarrollar y motivar al personal de Nicaragua Sugar Estates Limited, además de establecer los parámetros para planificar capacitaciones.

1. El personal de NSEL será sujeto de evaluación al desempeño dos veces al año.

2. El jefe de Sub-Proceso realizará la evaluación del desempeño del personal a su cargo. El Responsable de Evaluación y Desempeño será responsable de la coordinación general del programa.
3. El Responsable de Evaluación y Desempeño elaborará un formulario especial para la evaluación, el cual será entregado a cada Jefe de Sub-Proceso.
4. Los resultados de la evaluación serán analizados conjuntamente con el empleado evaluado.
5. El perfil y descripción del puesto, servirá como guía para efectuar la evaluación al desempeño del personal.

V. Políticas de Capacitación:

Estas políticas tienen como objetivo ofrecer ayuda y/o facilidades de adiestramiento y capacitación al personal del Ingenio San Antonio, con el objetivo de favorecer su desarrollo y lograr un mejor desempeño de su puesto.

1. Será política de la empresa realizar al menos dos capacitaciones al año para cada empleado.
2. El Jefe inmediato, en coordinación con el Responsable de Capacitación, es responsable de la planeación y ejecución de programas de capacitación.
3. El Responsable de Capacitación remitirá un formulario de detección de necesidades de capacitación a los Jefes de Sub-Procesos, para fines de análisis y elaboración del plan anual de capacitación.

4. Nicaragua Sugar Estates Limited podrá proveer capacitaciones a su personal, en áreas relacionadas con su función actual o para su futuro desarrollo dentro de la Empresa.
5. Las capacitaciones serán brindadas únicamente a empleados que tengan como mínimo seis meses de laborar en la empresa.
6. El personal con mayor antigüedad y desarrollo laboral, tendrán prioridad en las capacitaciones a largo plazo.
7. Las capacitaciones efectuadas serán evaluadas tanto por el Jefe Inmediato como por el Responsable de Capacitación.
8. El Responsable de Capacitación seleccionará instituciones y facilitadores para el desarrollo del Plan de Capacitación, estableciendo coordinación con INATEC para dicho fin.
9. El empleado que reciba capacitación tendrá el compromiso de laborar para la empresa dos años en caso de especialización o maestría y un año en entrenamiento de corto plazo. El tiempo estimulado en esta política se inicia a partir del día en que el empleado culmine con su capacitación.

VI. Políticas de Higiene y Seguridad:

Estas políticas tienen como objetivo proporcionar a los empleados del Ingenio San Antonio un Ambiente Laboral con las mejores condiciones de Higiene y Seguridad, buscando siempre la protección del medio ambiente, la salud y la calidad de vida de los empleados, contratistas y visitantes.

1. El Jefe del Sub-Proceso de Higiene y Seguridad es el responsable de todo lo concerniente a higiene y seguridad en las instalaciones del Ingenio San Antonio.

2. El Sub-Proceso de Higiene y Seguridad se encargará de coordinar el mantenimiento y asegurar el buen funcionamiento de los dispositivos, mecanismos, brigadas e instalaciones con los que la Compañía cuenta para afrontar emergencias y contingencias dentro de la planta.
3. La Comisión Mixta¹¹ es responsable del cumplimiento del Reglamento Técnico Organizativo de Higiene y Seguridad del Trabajo, a través de iniciativas para reducir los riesgos en el trabajo.
4. El Sub-Proceso de Higiene y Seguridad es el encargado de proporcionar, coordinando acciones con el área de capacitación, entrenamiento adecuado en materia de Higiene y Seguridad a todo el personal del Ingenio San Antonio, así como establecer una comunicación efectiva sobre los riesgos existente en las instalaciones.
5. La Compañía deberá proveer a todos los trabajadores, dependiendo del sector al que pertenezcan, el equipo de seguridad necesario para garantizar mayor eficiencia y seguridad en el trabajo de éstos.
6. Para fines de atender primeros auxilios se deberá disponer de un Botiquín de Primeros Auxilios en todas las áreas de la empresa, que permitan la atención de emergencia en caso de necesidad.
7. Al momento de ocurrir un accidente en las instalaciones del Ingenio San Antonio, el Área de Higiene y Seguridad, a través del Asistente de Estadísticas de Accidentes, será el responsable de investigar y determinar las causas de raíz y de esta forma tomar las acciones

¹¹ Se considera Comisión Mixta de Higiene y Seguridad al órgano paritario de participación en las actividades de protección y prevención de riesgos en el centro de trabajo.

correctivas pertinentes, con el objetivo de evitar que éstos vuelvan a ocurrir.

8. Todo personal que labora en el Ingenio San Antonio debe cumplir los artículos establecidos en El Reglamento Técnico Organizativo de Higiene y Seguridad del Trabajo, para garantizar un ambiente seguro, que permita el desarrollo normal de sus actividades.

VII. Políticas de Salarios:

Estas políticas tienen como objetivo estimular e incentivar a los empleados, tomando en consideración los resultados de la Evaluación al Desempeño, Promociones y Calificación.

1. El valor salarial de todo puesto tomará como referencia las exigencias y requisitos establecidas en el perfil de puesto y las condiciones del mercado salarial nacional del sector.
2. La fijación y actualización de los salarios del personal será una decisión compartida entre los Jefes de los Procesos respectivos y el Líder de Relaciones Humanas, tomando en consideración las políticas generales de la Empresa.
3. Los niveles salariales serán revisados anualmente tomando en cuenta el nivel de deslizamiento monetario y el costo de la canasta básica, incluyendo la participación de los representantes sindicales existentes en la empresa.
4. Cuando un trabajador sea promovido se le mantendrá su salario actual, durante el tiempo que dure el período de prueba.



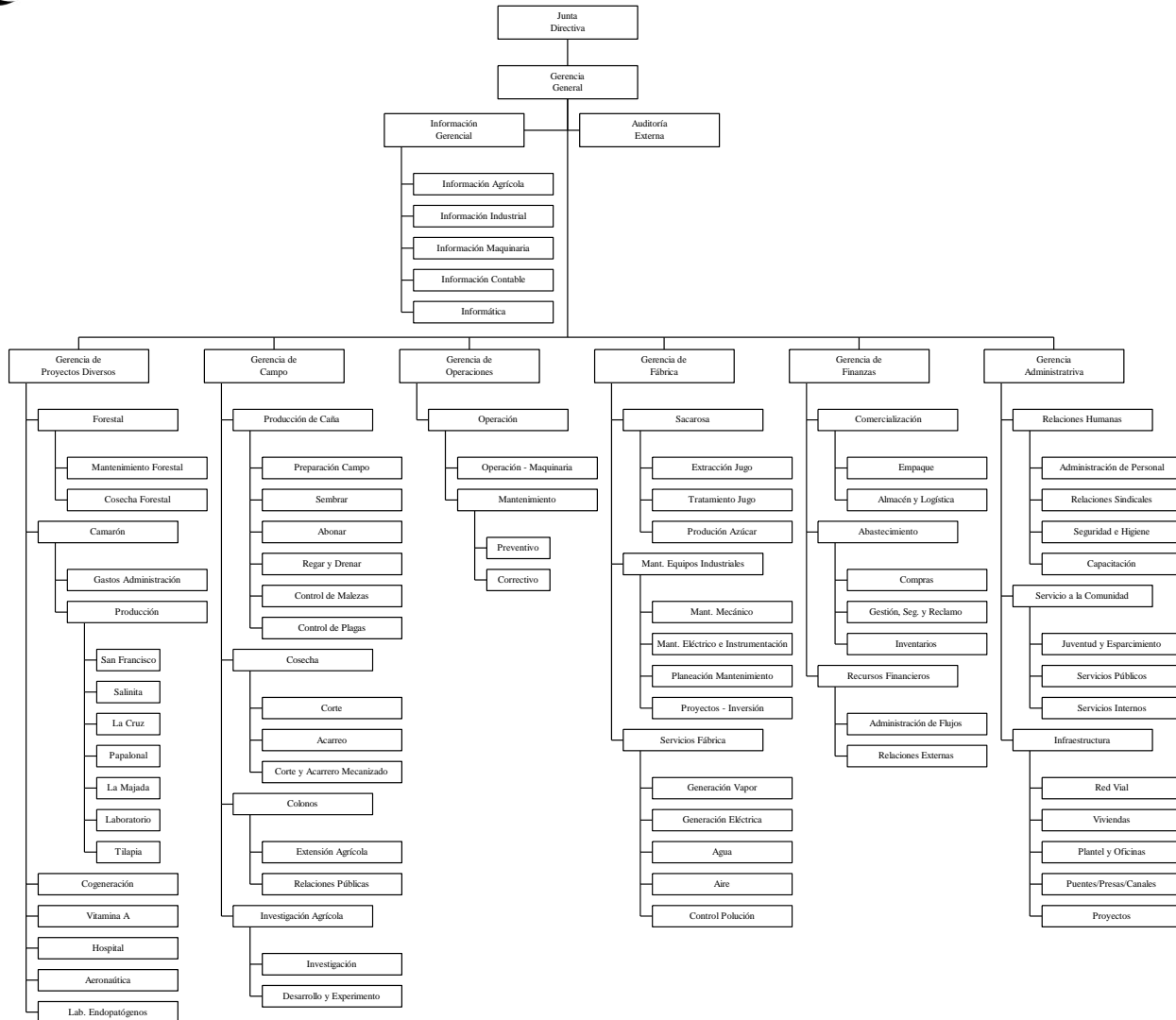
ANEXOS



ANEXO No. 1

Estructura Organizacional

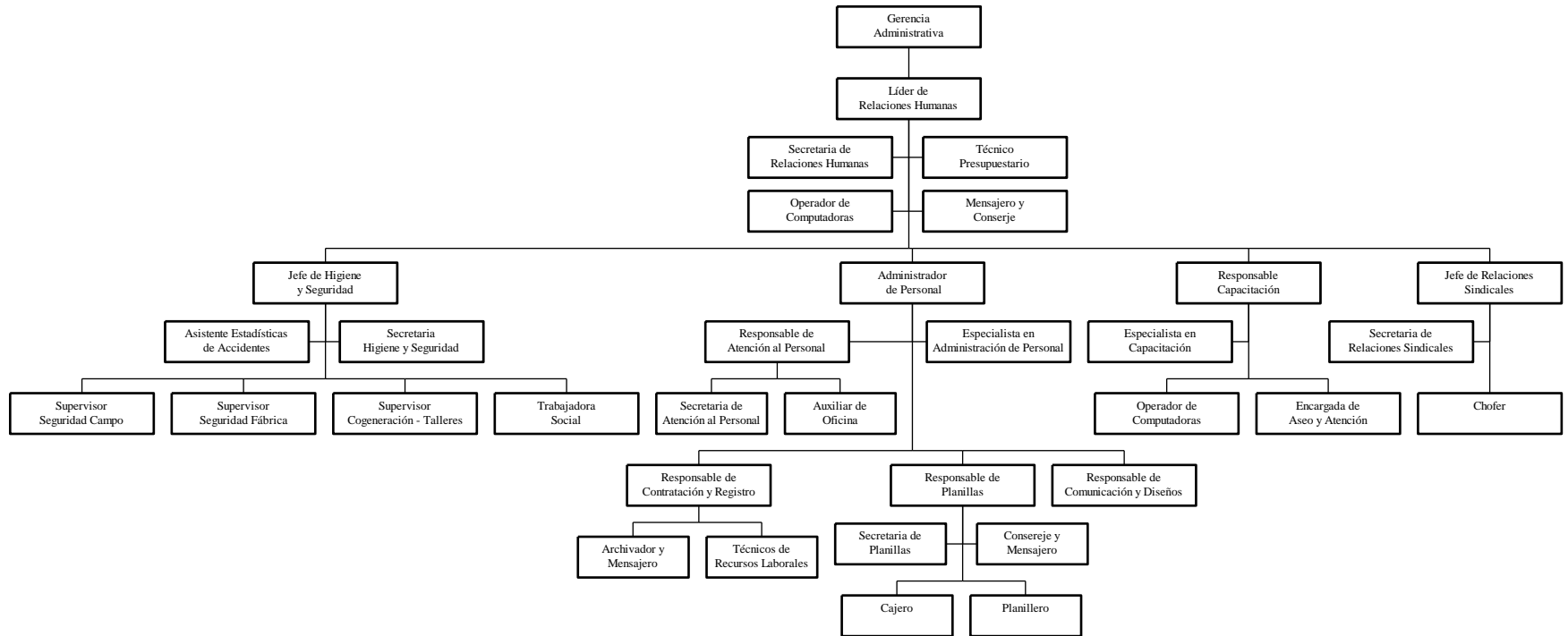
Nicaragua Sugar Estates Limited





Anexo No. 2

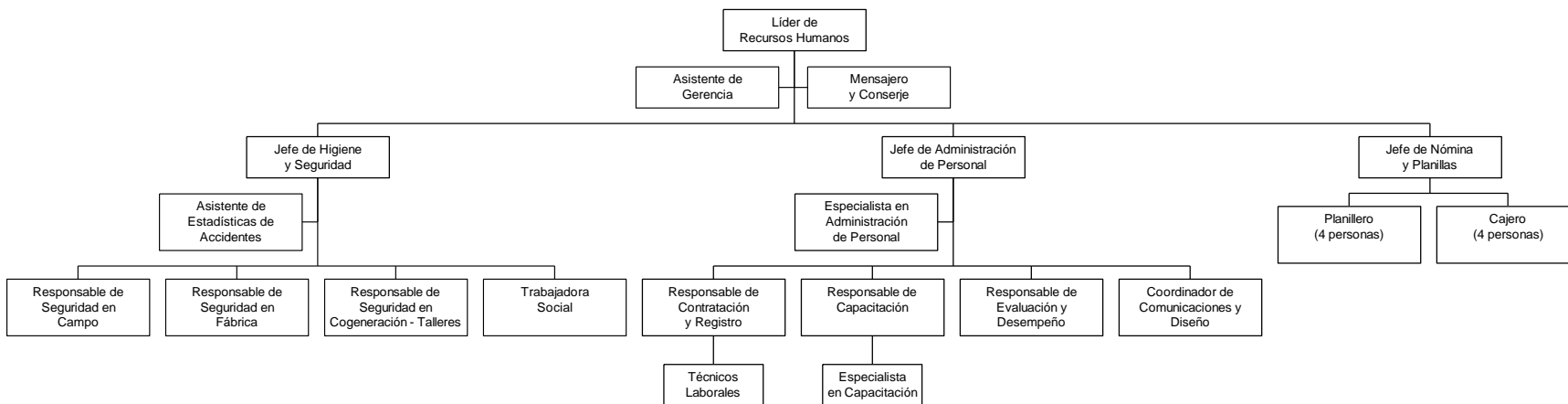
Estructura Actual del Proceso de Relaciones Humanas





Anexo No. 3

Propuesta de Estructura del Proceso de Relaciones Humanas



Anexo No. 4

VISION DE NICARAGUA SUGAR ESTATES LIMITED

Las personas que conforman esta empresa deben ser integra y capaces, con un compromiso apasionado para trabajar con honestidad, productividad, armonía, visión de futuro y practicando los principios del mejoramiento continuo y trabajo en equipo.

Con estos valores esperamos lograr un crecimiento rentable y sostenido para beneficio de todos los que participamos en esta gran empresa.

MISIÓN DE NICARAGUA SUGAR ESTATES LIMITED

Nicaragua Sugar Estates Limited, orgullosa de más de 100 años dedicada al cultivo y procesamiento de la caña de azúcar, es la empresa agroindustrial líder de Nicaragua.

Nuestras actividades se realizan con el propósito de generar un crecimiento rentable y sostenido de la empresa que permita: garantizar un adecuado dividendo y un incremento en el valor del patrimonio a los accionistas, fuentes de trabajo estables y justamente remuneradas a sus trabajadores, alternativas de producción rentable a sus colonos, un abastecimiento adecuado y ordenado en cantidad y calidad de azúcar a precios competitivos para los consumidores y dinamizar el desarrollo económico, tecnológico y social de la comunidad.

Anexo No. 5

OBEJETIVOS ORGANIZACIONALES

Entre los principales objetivos organizacionales que se han planteado alcanzar en un futuro son los siguientes:

Crecimiento: Nuestra empresa debe crecer alrededor del 12% anual en Ingresos (considerando como Ingreso todo ahorro o ingreso generado por una nueva actividad).

Rentabilidad: Se deberá obtener como mínimo un retorno sobre el patrimonio ajustado de aproximadamente 15% anual.

Calidad de Productos y Servicios: Se deberán producir bienes de las más alta calidad para satisfacción absoluta de nuestros clientes tanto internos (otros usuarios de nuestra misma empresa) como externos.

Estabilidad Laboral: Se desea mantener en la empresa un ambiente laboral libre de conflicto, con motivación hacia la productividad, con una baja rotación de personal y donde exista mutua confianza entre empresa y trabajadores.

Calidad de Vida de los Trabajadores: La empresa desea promover la continua superación y la satisfacción personal y familiar de sus trabajadores.

Servicios a la Comunidad: Se desea que esta empresa tenga un impacto directo en le desarrollo económico y social de la comunidad y el país.

Anexo No. 6

PROYECTOS DE INVERSIÓN 1995/2000

Entre los principales proyectos que ha invertido Nicaragua Sugar Estates límites tenemos:

EXPANSION AZUCARERA:

Expandir de una capacidad actual de 1,450,000 Tons. (180 días x 8,000 Tons./ día con 23,700 Mz. sembradas) a 2.160,000 Tons. (180 días x 12,000 Tons./día con 42,000 Mz. sembradas) para la zafra 1997/1998.

PROYECTO DE COGENERACIÓN:

Este proyecto consiste en la modificación de las calderas para producir vapor a 650 psi para generar alrededor de 30 MW/año en nuevos equipos de Generación.

PROYECTO CAMARONERO:

Este proyecto consiste en la construcción de piscinas de cultivo de camarón y sus estaciones de bombeo y flujos de agua en zonas salinas cercanas a los esteros y costas del Ingenio San Antonio. El área total a desarrollar alcanza alrededor de 1000 hectáreas.

PROYECTO FORESTAL:

Este proyecto contempla la siembra escalonada de 4000 Mz. de Eucalipto en cantidades de 1000 Mz. anuales entre los años 1994 y 1997 para ser utilizada en la generación de energía eléctrica en época de no zafra.

Anexo No. 8

SISTEMAS DE ENTRADAS Y SALIDAS I.S.A

Alcance:

Este sistema deberá comprender a todas las áreas de I.S.A., a excepción de aquellas áreas que por su ubicación física no se encuentren dentro o cerca de los planteles del I.S.A., como las camaroneras y/o áreas forestales, o incluso a aquellas actividades que realizan sus trabajos pro destajo.

Objetivo General:

Mantener un sistema de información que permita a las gerencias de NSEL, así como a RRHH, mantener un sistema activo de monitoreo y control de entradas y salidas de su personal, eliminando aquellas actividades manuales que originalmente intervienen en el proceso de recolección y trato de datos.

Objetivos Específicos:

- Mantener un sistema, activo las 24 horas, que permita capturar mediante registro electrónico, las entradas y salidas del personal a sus puestos de trabajo.
- Mantener un sistema que permita imprimir reportes predefinidos en relación a los registros diarios de entradas y salidas, con el fin de realizar verificaciones al sistema.
- Implementar mediante las estaciones o módulos de trabajo necesarios, el sistema de entradas y salidas en aquellos lugares donde se identifique su necesidad.
- Elaborar y mantener al día una política de administración del sistema de entradas y salidas de NSEL. en las instalaciones de I.S.A.

Sistema:

Se pretende la implementación de un sistema de entradas y salidas que permita a las diferentes gerencias de NSEL., y específicamente al área de RRHH recopilar y analizar la información concerniente a las entradas y salidas del personal, de forma que de la misma se puedan generar los análisis necesarios para la toma de decisiones.

En términos generales el sistema deberá realizar las siguientes tareas básicas:

- Registro de entrada de los trabajadores a sus puestos de trabajo.
- Registro de salida de los trabajadores de sus puestos de trabajo.
- Control de asignación de horarios y/o turnos.
- Control de acceso de personal a las áreas de NSEL.
- Control de asignación de Horas Extras.
- Control de Vacaciones del personal.
- Control de subsidios del personal por enfermedad profesional o común y/o accidente laboral.
- Control de ausencias en el puesto de trabajo.
- Control de personal liquidado, o exclusión del mismo del sistema.
- Módulo de ingreso de normas, políticas y/o especificaciones legales concernientes a Horarios o Jornadas Laborales, Horas Extras permitidas según ley positiva vigente (código laboral) y reglamento interno de trabajo, Vacaciones límites de ausencias (justificadas e injustificadas), tiempo de justificación de ausencia de acuerdo a ley vigente, horarios de entrada y salidas con márgenes, cambio de turnos por persona, etc. y según reglamento interno de trabajo de NSEL.
- Módulo de control de tasas horarias (conforme nómina o lo establecido por las diferentes gerencias).
- Módulo de mensajería a empleados.
- Módulo de reportes que incluya:
 - Reporte de asistencia (General que indique quienes y la hora)
 - Reporte ampliado de Asistencia (que indique quienes, horas directas y extras reales, comparado con los horarios establecidos).
 - Reporte de personas por puesto de trabajo.

- Reporte de egresos (plata devengada) por puesto, área, Sub-Proceso, Proceso, al día, semana, catorcena y/o mes acumulados o promedios de meses anteriores.
- Reporte general de egresos partido por salarios directo y por horas extras u otros devengados como vacaciones, terceavo, catorceavo mes, etc. por puesto, área, Sub Proceso, Gerencia, por período año en curso, vs. mismo período del año anterior.
- Reporte de nivel de absentismo por puesto, área, Sub-Proceso, Proceso, Gerencia (cantidad de personal presupestado / establecido entre el número de personal real que entró a trabajar, por día, etc)
- Reporte de vacaciones acumuladas.
- Devengado por empleado por semana, mes, semana, período o ciclo.
- Reporte de ocupantes por puesto por día, semana período o ciclo.
- Reporte de “Head Count” o número de ocupantes por puesto, por área, Sub-Proceso, Proceso, Gerencia, etc.
- Comparativo de puestos históricos ocupantes presupuestados vs. Puestos y número de ocupantes reales que marcaron ocupación.
- Reportes históricos de marcación, por empleado, área, etc.
- Entre otros.

Encuesta a Personal del Proceso de Relaciones Humanas

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Americana. Actualmente estamos realizando un estudio del área de Recursos Humanos de Nicaragua Sugar Estates Limited, con el propósito de elaborar nuestro trabajo Monográfico. Como trabajador de esta área, consideramos valiosa la información que nos pueda brindar a través de las siguientes preguntas. Sus respuestas nos serán de mucha utilidad para proponer soluciones que contribuyan al logro de las metas de la Compañía.

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y decida si esta frase se aplica o no en su trabajo. Si ésta se aplica, marque la casilla "V" (verdadero), en caso contrario marque la "F" (falso), si no comprendió la pregunta marque "NS" y en caso de no querer responderla marque "NR". Marque una sola. Si borra indique claramente cuál es su respuesta.

SEXO: Masculino
Femenino

**TIEMPO QUE LLEVA LABORANDO
EN LA EMPRESA:** _____

1. En su departamento existe una clara diferenciación entre los puestos de mando y los subordinados. V F
NS NR
2. Existe una buena comunicación y colaboración entre los jefes de Subprocesos. V F
NS NR
3. La cantidad de áreas en que se divide actualmente el Proceso de Relaciones Humanas para poder cumplir con sus funciones es adecuada. V F
NS NR
4. En su departamento existe una descripción de puestos que permite al personal conocer todas sus funciones. V F
NS NR
5. El número de empleados existentes en su Proceso es el necesario para llevar a cabo todas sus funciones. V F
NS NR
6. El departamento cuenta con un plan de trabajo para alcanzar sus objetivos. V F
NS NR
7. Al momento de requerir nuevo personal el departamento realiza reclutamiento interno. V F
NS NR
8. Se realizan exámenes y pruebas a candidatos a los puestos vacantes. V F
NS NR
9. El Proceso de Selección utilizado actualmente facilita la elección de personal capacitado. V F
NS NR

10. Al momento de ingresar a la empresa los empleados firman un contrato. **V** **F**
NS **NR**
11. Existe un programa de inducción para nuevos empleados. **V** **F**
NS **NR**
12. El período de inducción que reciben los nuevos empleados es el necesario para adquirir los conocimientos básicos de su puesto. **V** **F**
NS **NR**
13. Existen planes de carrera que permitan al personal desarrollarse dentro de un área en particular. **V** **F**
NS **NR**
14. Se realizan evaluaciones de desempeño periódicas a los trabajadores. **V** **F**
NS **NR**
15. Su departamento cuenta con un número de personal adecuado. **V** **F**
NS **NR**

¡ Gracias por su colaboración y el tiempo que nos proporcionó !

Encuesta a Personal de NSEL

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Americana. Actualmente estamos realizando un estudio del área de Recursos Humanos de Nicaragua Sugar Estates Limited, con el propósito de elaborar nuestro trabajo Monográfico. Como trabajador de esta área, consideramos valiosa la información que nos pueda brindar a través de las siguientes preguntas. Sus respuestas nos serán de mucha utilidad para proponer soluciones que contribuyan al logro de las metas de la Compañía.

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y decida si esta frase se aplica o no en su trabajo. Si ésta se aplica, marque la casilla "V" (verdadero), en caso contrario marque la "F" (falso), si no comprendió la pregunta marque "NS" y en caso de no querer responderla marque "NR". Marque una sola. Si borra indique claramente cuál es su respuesta.

SEXO: Masculino

Femenino

TIEMPO QUE LLEVA LABORANDO

EN LA EMPRESA: _____

1. En su Área existe una descripción de puestos que permite al personal conocer todas sus funciones. V F
NS NR
2. Al momento de requerir nuevo personal se realiza reclutamiento interno. V F
NS NR
3. Se realizan exámenes y pruebas a candidatos a los puestos vacantes. V F
NS NR
4. El Proceso de Selección utilizado actualmente facilita la elección de personal capacitado. V F
NS NR
5. Al momento de ingresar a la empresa los empleados firman un contrato. V F
NS NR
6. Existe un período de inducción para nuevos empleados. V F
NS NR
7. El período de inducción que reciben los nuevos empleados es el necesario para adquirir los conocimientos básicos de su puesto. V F
NS NR
8. Existen planes de carrera que permitan al personal desarrollarse dentro de un área en particular. V F
NS NR
9. Se realizan evaluaciones de desempeño periódicas a los trabajadores. V F
NS NR
10. El Proceso de Relaciones Humanas contribuye al cumplimiento de las metas de su Proceso de trabajo. V F
NS NR

Factores Positivos (Fortalezas)	Factores Negativos (Debilidades)

¡ Gracias por su colaboración y el tiempo que nos proporcionó !

Entrevista con el Líder del Proceso de Relaciones Humanas:

I. Puntos Generales:

1. Años de trabajar en Nicaragua Sugar Estates Limited.
2. Número de trabajadores bajo su mando.
3. Visión general sobre la situación actual de la Compañía.

II. Puntos de conversación:

1. Participación del Proceso de Relaciones Humanas en la definición de estrategias empresariales .
2. Políticas utilizadas actualmente en el Proceso de Relaciones Humanas (Reclutamiento, selección, contratación, inducción y retención de empleados).
3. Programas de Capacitaciones y Seminarios que se realizan.
4. Como se lleva a cabo la comunicación entre Procesos (De qué forma y que mecanismos se utilizan). En otras palabras, niveles de comunicación entre el Proceso de Relaciones Humanas y los otros procesos de la empresa.
5. Procedimiento aplicado para la evaluación al desempeño del personal.
6. Mecanismos utilizados para medir la eficiencia del Proceso de Relaciones Humanas.
7. Debilidades y problemas del Proceso de Relaciones Humanas.
8. Cambios necesarios en el Proceso de Relaciones Humanas.
9. Comentarios Generales.

Entrevista con el Líder del Proceso _____:

I. Puntos Generales:

1. Años de trabajar en Nicaragua Sugar Estates Limited.
2. Número de trabajadores bajo su mando.
3. Visión general sobre la situación actual de la Compañía.

II. Puntos de conversación:

1. De que manera incide el Proceso de Relaciones Humanas en el cumplimiento de los objetivos de su Proceso.
2. Conoce las políticas utilizadas actualmente por el Proceso de Relaciones Humanas (Reclutamiento, selección, contratación, inducción y retención de empleados). Está de acuerdo con ellas. Sugerencias de nuevas políticas a implementar.
3. Programas de Capacitaciones y Seminarios que se realizan.
4. Como se lleva a cabo la comunicación entre su Proceso y el Proceso de Relaciones Humanas (De qué forma y que mecanismos se utilizan).
5. Debilidades y problemas del Proceso de Relaciones Humanas.
6. Cambios necesarios en el Proceso de Relaciones Humanas.
7. Comentarios Generales.

Anexo No. 11: Visualización de NSEL



Vía Ferrea entre el ISA y Chichigalpa



Vista aérea Camaroneras



Sistema de Riego



Proyecto de Siembra de Eucalipto



Plantaciones de Caña



Plantaciones de Eucalipto



Descarga de Caña en Fábrica



Biomasa para Generación Eléctrica



Torre de Enfriamiento



Almacenamiento de la Producción Final



Empaque del Azúcar



Tacho Continua



Equipo Técnico de Mantenimiento



Realización de Pruebas en el Laboratorio de Control de Calidad del ISA

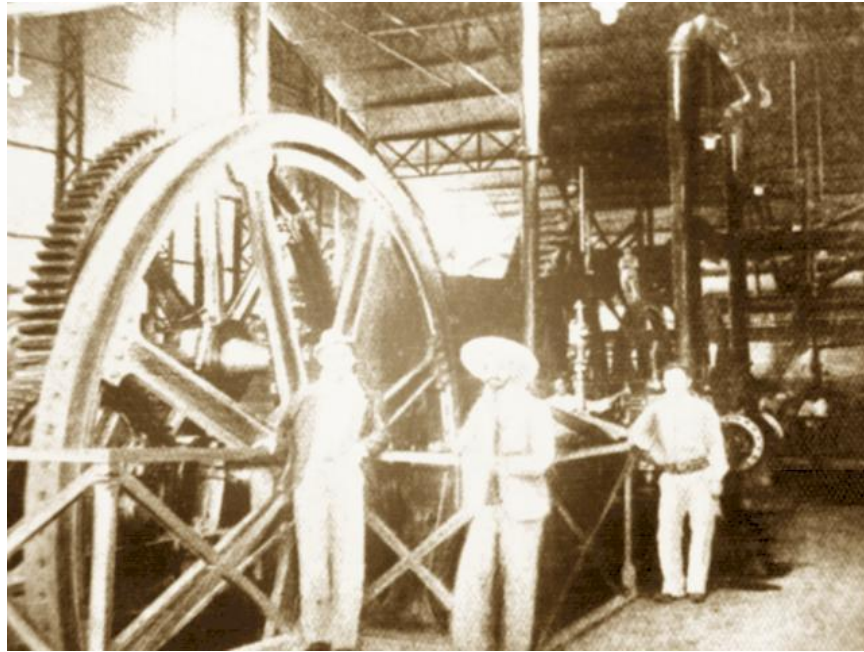
Historia



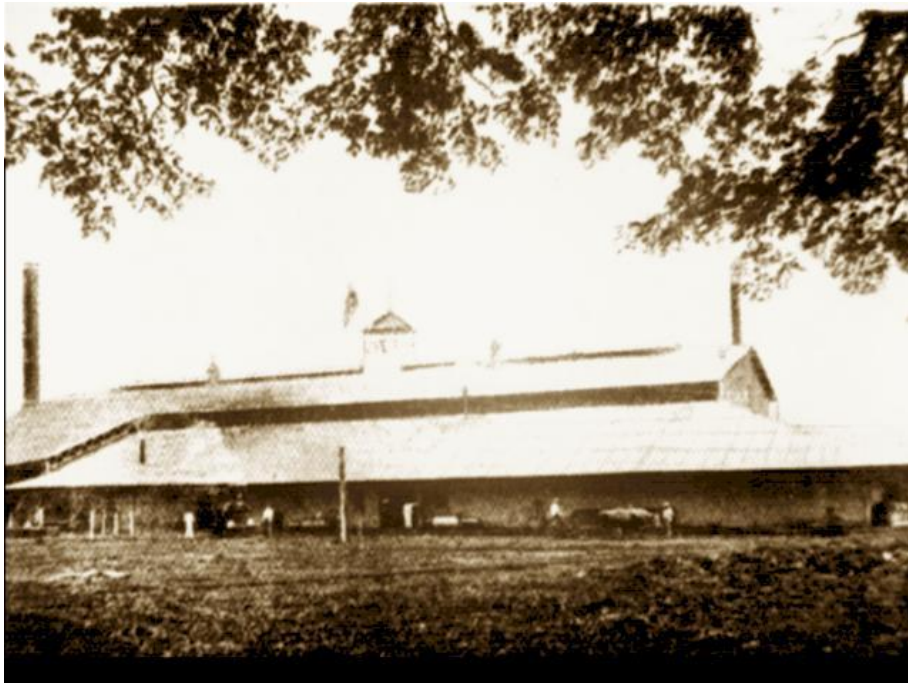
Francisco Alfredo Pellas
Fundador de NSEL



Casa Hacienda a Inicios del Siglo XX



Primeros Molinos del ISA



Antigua Fábrica