

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROCOMIN**



**Tesis para optar al título de:**

**Master en Administración funcional de empresas**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:**

**“Elaboración de una propuesta de creación de una unidad de recursos humanos en la Comisión Nacional de Microfinanzas, ente autónomo del estado, de la República de Nicaragua, para el año 2017”**

**AUTOR: Licenciado Norwin Ramón Rizo Picado**

**TUTOR: Msc. Karla Castro Almanza**

Managua, diciembre 2018

## **Agradecimientos**

El presente trabajo de investigación ha sido posible gracias a la disposición de la Comisión Nacional de Microfinanzas de brindar apertura para realizar las actividades y por el apoyo recibido por el personal de la entidad, quienes colaboraron durante todo el proceso que conllevó la obtención de datos, a todos ellos se externan nuestros sinceros agradecimiento.

## Carta aval del tutor

Managua, 15 de Octubre del 2017

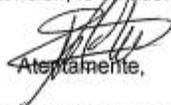
Maestro  
**JUAN DE DIOS LOASIGA AREVALO**  
Director  
CUDECE-PROCOMIN  
Facultad de Ciencias Económicas  
Su Despacho.-

**Estimado Maestro Loasiga:**

Considero que la tesis titulada *"Propuesta de Creación de una unidad de recursos humanos en la Comisión Nacional de Microfinanzas, ente autónomo del estado, de la República de Nicaragua, para el año 2017."* presentada por la **Licenciado Norwin Ramón Rizo Picado** cumple con los requisitos metodológicos y de contenido estipulados por la Universidad para presentar defensa por tanto apruebo la misma, para que sea evaluada por el Tribunal Examinador y se proceda a su posterior defensa para obtener el título de Maestro en Administración Funcional de Empresas la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua .

Es importante mencionar que el aporte de la tesis es parte de la experiencia laboral del maestrante en su puesto de trabajo en la institución en estudio.

Agradeciendo de antemano su atención, le saludo.



Atentamente,

**Msc. Karla Jissel Castro Almanza**  
Docente Tutora

## **Resumen ejecutivo**

La presente investigación es desarrollada en la Comisión Nacional de Microfinanzas en Nicaragua, con el fin de mejorar la administración de los funcionarios y empleados en la institución para el año 2017.

La investigación parte del estudio del marco jurídico y los procesos que se efectúan para administrar el personal, se encuestó y entrevistó los trabajadores para conocer las actividades a las que son sometidos y su satisfacción con la gestión institucional. Además se indagó sobre los gastos y costos que implica establecer una unidad operativa.

Este trabajo se realizó considerando el modelo de enfoque sistémico de Chiavenato, el cual plantea que el ciclo de gestión de personas se cierra en procesos básicos, éste enuncia que “el tener un modelo de gestión humana en una organización constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posibles” (2011, pág., 100), por lo cual el establecer una estructura administrativa que desarrolle un modelo gestión, tendrá un impacto positivo en el personal y en la institución, al corregir o revertir las fallas que se presenten.

Los resultados del estudio indican que hay un mandato jurídico que aún no se está cumpliendo, que los procesos se están efectuando de forma inadecuada o son inexistentes y que a lo interno de la organización los empleados no poseen una estructura de apoyo para resolver conflictos. Así mismo el estudio revela que el costo que implica la creación de la unidad puede ser asumido sin crear variaciones significativas al presupuesto.

El estudio permite concluir, que existe la necesidad jurídica y administrativa de instaurar una unidad de recursos humanos. Así mismo evidencia que esta unidad debe estar a cargo de personal especializado para desarrollar la gestión del personal.

## Índice

**Agradecimientos**

**Carta aval del tutor**

**Resumen ejecutivo**

**Índice**

<b>1 Introducción</b> .....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Justificación .....	6
<b>2 Objetivos</b> .....	7
2.1 Objetivo general.....	7
2.2 Objetivos específicos.....	7
<b>3 Antecedentes de la investigación</b> .....	8
<b>4 Marco referencial</b> .....	9
4.1 Marco jurídico.....	9
4.1.1 Constitución política de la república de Nicaragua.....	9
4.1.1.1 Cumplimiento de funciones específicas del estado de Nicaragua.....	9
4.1.1.2 Presupuesto general de la república .....	10
4.1.1.3 Contraloría general de la república.....	10
4.1.1.4 Funciones de la contraloría .....	10
4.1.2 Ley no. 769 Ley de fomento y regulación de las microfinanzas .....	11
4.1.2.1 Creación de la CONAMI .....	11
4.1.2.2 Atribuciones de la CONAMI .....	11
4.1.2.3 Dirección y administración de la CONAMI .....	12
4.1.2.4 Aprobación del presupuesto de la CONAMI.....	12
4.1.2.5 Cambios en estructura administrativa de la CONAMI.....	12
4.1.3 Sobre la ley del servicio civil y de la carrera administrativa .....	13
4.1.3.1 Objetivo y alcance la ley de servicio civil y de la carrera administrativa .....	13
4.1.3.2 Conocimiento de la ley de servicio civil y de la carrera administrativa .....	14
4.1.3.3 Ámbito de aplicación del servicio civil .....	14
4.1.3.4 Órganos del servicio civil .....	14
4.1.3.5 Instancia de recursos humanos conforme a la ley del servicio civil y de la carrera administrativa.....	15
4.1.4 Sobre la Normas técnicas de control interno .....	15
4.1.4.1 Emisión de Normas técnicas de control interno.....	15
4.1.4.2 Administración de los recursos humanos como actividad de control .....	16
4.1.4.3 La unidad de recursos humanos como parte del control .....	16
4.1.4.4 Perfil de los servidores públicos encargados de la unidad de recursos humanos .....	16
4.2 Marco teórico .....	17
4.2.1 Las organizaciones .....	17

4.2.1.1 Definición de organización .....	17
4.2.1.2 Clasificación de las organizaciones .....	17
4.2.1.3 Recursos de las organizaciones .....	18
4.2.1.4 Representación gráfica.....	19
4.2.2 La administración .....	21
4.2.2.1 Definición de administración .....	21
4.2.2.2 La administración del recurso humano .....	21
4.2.2.2.1 Estructura de la instancia de recursos humanos en empresas estatales .....	23
4.2.2.2.2 La administración de los recursos humanos como responsabilidad de línea o función de staff.....	23
4.2.2.2.3 Objetivos del área de recursos humanos .....	24
4.2.2.2.4 Importancia de la administración del recurso humano .....	25
4.2.2.2.5 Funciones de la administración de recursos humanos .....	26
4.2.2.2.5.1 Reclutamiento .....	27
4.2.2.2.5.1.1 Instancia responsable del proceso de provisión.....	28
4.2.2.2.5.2 Convocatoria .....	29
4.2.2.2.5.2.1 Órganos competentes para la gestión de convocatorias y procesos selectivos .....	29
4.2.2.2.5.2.2 Modelo de convocatoria y pruebas .....	30
4.2.2.2.5.3 Selección .....	30
4.2.2.2.5.3.1 Entrevista de selección .....	31
4.2.2.2.5.3.2 Comité de selección .....	31
4.2.2.2.5.3.3 Integración del comité de selección .....	32
4.2.2.2.5.3.4 Confidencialidad.....	33
4.2.2.2.5.4 Contratación .....	34
4.2.2.2.5.5 Inducción a .....	34
4.2.2.2.5.6 Evaluación del desempeño .....	36
4.2.2.2.5.7 Compensación .....	38
4.2.2.2.5.8 Capacitación .....	39
4.2.2.2.5.8.1 Determinación de las necesidades de capacitación .....	40
4.3 Marco histórico .....	43
4.3.1 Perfil y antecedentes de la CONAMI .....	43
4.3.1.1 Ubicación de instalaciones.....	43
4.3.1.2 Misión .....	43
4.3.1.3 Visión.....	44
4.3.1.4 Administración de la CONAMI .....	44
4.3.1.5 Estructura organizativa .....	46
4.3.1.6 Análisis DAFO de la CONAMI .....	47
4.3.2 Situación actual de los procesos de contratación en la CONAMI .....	48
4.3.2.1 Reclutamiento .....	48
4.3.2.2 Selección .....	49
4.3.2.3 Contratación .....	50
4.3.2.4 Inducción .....	50
04.3.2.5 Evaluación del desempeño .....	51
4.3.2.6 Capacitación .....	51
4.3.2.7 Compensación .....	52
<b>5 Preguntas directrices.....</b>	<b>53</b>

<b>6 Operacionalización de variables</b> .....	54
<b>7 Diseño metodológico</b> .....	58
7.1 Tipo de estudio .....	58
7.2 Enfoque del estudio .....	58
7.3 Población y muestra .....	59
7.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	61
<b>8 Análisis e interpretación de resultados</b> .....	64
8.1 Dictamen sobre la necesidad de formalizar la administración de recursos humanos, considerando el marco normativo aplicable y las necesidades de la organización.....	64
8.1.1 Marco Jurídico .....	64
8.1.2 Reclutamiento a lo externo .....	66
8.1.3 Reclutamiento a lo interno .....	67
8.1.4 Selección .....	69
8.1.5 Contratación .....	70
8.1.6 Inducción .....	71
8.1.7 Evaluación del desempeño .....	71
8.1.8 Capacitación .....	72
8.1.9 Compensación .....	74
8.1.10 Unidad de recursos humano .....	74
<b>8.2 Propuesta de estructura organizativa para la unidad de recursos humanos, con personal que este en la capacidad de adoptar y ejecutar las funciones que le corresponden aplicar, en un ente autónomo del estado de Nicaragua</b> .....	76
8.2.1 Estructura administrativa .....	76
8.2.1.1 Descripción de la unidad de recursos humanos .....	76
8.2.1.2 Dependencia y presupuesto de la unidad de recursos humanos.....	76
8.2.1.3 Estructura interna de la unidad de recursos humano .....	78
8.2.1.4 Función de la unidad de recursos humanos .....	78
8.2.1.5 Nombre de la unidad de recursos humanos .....	79
8.2.1.6 Espacio físico .....	79
8.2.2 Aprobación de la unidad .....	79
8.2.2.1 Nomenclatura del responsable de la unidad .....	79
8.2.2.2 Personal de la unidad de recursos humanos.....	80
8.2.2.3 Personal y administración de la unidad de recursos humanos .....	80
8.3 Recursos requeridos para la implementar la unidad de recursos humanos .....	81
8.3.1 Presupuesto de gastos para la unidad de recurso humano .....	81
8.3.2 Salario Mensual.....	81
8.3.3 Presupuesto de compensación anual .....	82
8.3.4 Mobiliario y equipos.....	83
8.3.5 Papelería y útiles de oficina .....	83
8.3.6 Presupuesto consolidado.....	83
8.4 Funciones administrativas que debe desarrollar la unidad de recursos humanos .....	84
8.4.1 Función general y específica de la unidad de recursos humanos.....	84
8.4.1.1 Planeación .....	85
8.4.1.1.1 Presupuesto y estructura de puestos .....	85
8.4.1.1.2 Sistema de clasificación de puestos.....	86
8.4.1.1.3 Análisis y descripción de puestos.....	86

8.4.1.1.4 Conformación de equipo técnico institucional.....	86
8.4.1.1.5 Validaciones de las descripciones de puestos .....	86
8.4.1.1.6 Manual de descripción de puestos .....	87
8.4.1.2 Reclutamiento .....	87
8.4.1.2.1 Principios del sistema de provisión de puestos .....	88
8.4.1.2.2 Requisitos.....	88
8.4.1.2.3 Participación de funcionarios y empleados internos y candidatos externos .....	88
8.4.1.2.4 Contenido de las convocatorias .....	89
8.4.1.2.5 Aplicaciones .....	89
8.4.1.3 Selección .....	89
8.4.1.3.1 Pruebas.....	90
8.4.1.3.2 Resultados de las pruebas .....	90
8.4.1.3.3 Entrevistas .....	91
8.4.1.3.4 Comité de selección.....	91
8.4.1.4 Contratación .....	92
8.4.1.4.1 Creación de expediente de empleado .....	93
8.4.1.4.2 Periodo de prueba .....	94
8.4.1.5 Inducción .....	94
8.4.1.6 Evaluación de desempeño .....	97
8.4.1.7 Capacitación .....	98
8.4.1.8 Compensación .....	99
<b>9 Conclusiones</b> .....	<b>100</b>
<b>10 Recomendaciones</b> .....	<b>102</b>
<b>11 Bibliografía</b> .....	<b>103</b>
<b>12 Anexos</b> .....	<b>105</b>
Anexo 1. Tablas y figuras.....	105
Anexo 1.1 Tabla no. 14. Resultados de la Pregunta numero 5.....	105
Anexo 1.2 Tabla no. 15. Resultados de la Pregunta numero 8.....	105
Anexo 1.3 Tabla no. 16. Resultados de la Pregunta numero 9.....	105
Anexo 1.4 Tabla no. 17. Resultados de la Pregunta número 10 y 11 .....	106
Anexo 1.5 Tabla no. 18. Resultados de la Pregunta número 16.....	106
Anexo 1.6 Tabla no. 19. Resultados de la Pregunta número 23.....	106
Anexo 1.7 Tabla no. 20. Resultados de la Pregunta número 24.....	107
Anexo 1.8 Tabla no. 21. Resultados de la Pregunta número 27.....	107
Anexo 1.9 Tabla no. 22. Resultados de la Pregunta número 39.....	107
Anexo 1.10 Tabla no. 23. Resultados de la Pregunta número 31 .....	108
Anexo 1.11. Figura no. 15. Resultado de la pregunta 31 .....	108
Anexo 1.12 Tabla no. 24. Resultados de la Pregunta número 33.....	109
Anexo 1.13. Figura no. 16. Resultado de la pregunta 33 .....	109
Anexo 1.14 Tabla no. 25. Resultados de la Pregunta número 42.....	110
Anexo 1.15. Figura no. 17. Resultado de la pregunta 42 .....	110
Anexo 1.16 Tabla no. 26. Resultados de la Pregunta número 30.....	111
Anexo 1.17. Tabla no. 18. Resultado de la pregunta 30 .....	111
Anexo 1.18. Tabla no. 27. Resultados de la Pregunta número 43 .....	112
Anexo 2. Perfil de Puestos.....	113
Anexo 2.1 Perfil de responsable de la unidad de recursos humanos .....	117

Anexo 2.2 Perfil de auxiliar de recursos humanos .....	121
Anexo 3. Memoria de cálculo de compensación y beneficios.....	125
Anexo 4. Detalle y costos de mobiliario y equipos .....	126
Anexo 5. Detalle de gastos de papelería anual .....	127
Anexo 6. Comparación de funciones .....	131
Anexo 7. Principios del sistema de provisión de puestos .....	133
Anexo 8. Requisitos de idoneidad para la incorporación de servidores públicos .....	134
Anexo 9. Medios de reclutamiento interno y externo .....	135
Anexo 10. Contenido de las convocatorias .....	136
Anexo 11. Contenido de las aplicaciones.....	137
Anexo 12. Solicitud de empleo.....	138
Anexo 13. Entrevista de candidatos.....	140
Anexo 14. Ficha de evaluación de desempeño .....	146
Anexo 15. Guía de entrevista para el presidente ejecutivo .....	147
Anexo 16. Guía de entrevista para miembro del consejo directivo .....	149
Anexo 17. Encuesta al personal.....	150

# **1 Introducción**

La unidad de recursos humanos en las organizaciones son las encargadas de establecer un modelo de gestión de personas que permita planificar, organizar, verificar y controlar la eficiencia de los diversos procesos relacionados con la administración de los recursos humanos.

La Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI), administra sus recursos humanos considerando lo establecido en la ley cuatrocientos setenta y seis, Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa de la república de Nicaragua.

La presente investigación evalúa la necesidad de establecer una unidad de recursos humanos, contratar personal especializado y el cumplimiento de las funciones que son parte de la gestión de los recursos humanos.

Para alcanzar lo planteado se determina efectuar estudio del marco jurídico aplicable a instituciones estatales, en lo concerniente a la administración de los recursos humanos, y los procesos que se ejecutan.

La investigación se ha efectuado bajo la metodología descriptiva, mediante la cual fue posible analizar la situación actual de la entidad en cuanto al manejo del personal, los procesos que ejecuta, las condiciones laborales y la percepción de las autoridades, todo ello se ha sustentado a través de resultados estadísticos obtenidos, tabulados e interpretados, utilizando como instrumento de la investigación el cuestionario. La investigación contó con la colaboración de la administración, la cual puso a la disposición información documental como manuales, normas y procedimientos internos, también facilito el proceso de las encuestas y las entrevistas.

Para reflejar lo investigado él estudio se estructuró de la siguiente forma:

En primera instancia se detallan los objetivos generales y específicos del presente estudio, posteriormente se describen los antecedentes que detallan las investigaciones previas acerca de propuestas de creación de una unidad de recursos humanos en un ente autónomo del estado de Nicaragua.

Para conocer el contexto en el que se desarrolla este estudio se ha elaborado un marco referencial, el cual se divide en tres categorías.

El marco jurídico describe las leyes y normas que rigen el tema de la investigación, el marco teórico que contiene conceptos y definiciones necesarias para sustentar este trabajo y el marco histórico el que especifica el perfil y los antecedentes de la CONAMI.

En el capítulo 5 se establecen las preguntas directrices que orientan la investigación.

En el capítulo 6 se presenta la Operacionalización de variables por cada uno de los objetivos específicos.

En el capítulo 7 se aborda el diseño metodológico, donde se describe el enfoque de tipo de investigación, la población muestra y los métodos que se utilizaron para la recolección y el análisis de datos.

En el capítulo 8 se presentan los resultados obtenidos en la presente investigación en correspondencia a los objetivos y preguntas directrices planteadas.

Posteriormente en los capítulos 9 y 10 se muestran las conclusiones y recomendaciones para crear una unidad de recursos humanos en la CONAMI.

## **1.1 Planteamiento del problema**

La CONAMI tiene cuatro años de operar, regula a treinta y cinco instituciones. Cuando la CONAMI inicia operaciones en el año dos mil doce contaba con siete personas, cada año ha contratado personal, en la medida que crece el número de instituciones que regula, crece en la necesidad de incrementar el personal, a la fecha el número de empleados activos es de cuarenta y cinco. Las áreas de la institución que más contrataciones demanda son las áreas de supervisión.

Actualmente las actividades de reclutamiento, selección y contratación del personal, las desarrolla la división administrativa financiera (DAF) de la comisión. En esta área se asignó para efectuar estas actividades, una persona que cuenta con conocimientos contables pero que no posee conocimientos en el área de recursos humanos.

Desde el año pasado se han presentado problemas como retrasos en la selección y contratación del personal, debido a que la mayoría de los reclutados son inadecuados para los puestos.

Otro elemento del cual carece la CONAMI son procedimientos escritos de las actividades que se desarrollan en los procesos de contratación. Se está aplicando procesos, etapas y procedimientos establecidos en la ley no. 476, entre los que son realizados están: convocatorias internas y externas, realización de pruebas de selección, entrevistas, conformación de comité de selección, entre otras, sin embargo ninguno de estos procedimientos se encuentran descritos en manuales.

Al momento de la contratación, específicamente en lo relacionado a elaboración y suscripción de contratos laborales, hay ausencia de homogeneidad del proceso, esto debido a que los contratos no son elaborados, en todos los casos, con la misma agilidad y la firma del documento que garantiza la contratación de las personas, no se efectúa en el mismo plazo de tiempo para todos los contratados.

En relación a la formación, el personal está recibiendo mucha capacitación, pero dicha capacitación no obedece a programas establecidos, en este caso los Directores de las Áreas se encargan de buscar, elegir y designar los cursos, talleres y capacitaciones que ellos consideran adecuados o requeridos para su personal. En este mismo aspecto, la institución carece de planes de formación y carrera mediante los cuales se determine a que persona le corresponde capacitarse y en cuales aspectos, en este momento el director de cada área elige al personal que asistirá según sus consideraciones.

Las debilidades en las actividades de gestión humana que presenta la CONAMI son originadas por la falta de conocimientos en la administración de los humanos, por la falta de un número adecuado de personas que realicen las actividades y los instrumentos o herramientas que le permitan ejecutar los procesos en forma estándar, para lograr una eficiente administración de los recursos humanos que la conforman.

Basados en los factores antes mencionados se puede pronosticar una serie de debilidades a corto y largo plazo, incidiendo directamente en el alcance de la misión de la CONAMI, provocando ejecuciones tardías de las tareas programadas, evitando que la institución cumpla con el cien por ciento de las actividades programadas en el Plan Operativo Anual (POA) del año 2017.

Para revertir estas debilidades es necesaria la evaluación de los procesos de contratación e inducción y la elaboración de una serie de estudios que permitirán a la CONAMI tomar decisiones eficientes acorde con los objetivos estratégicos

El problema general planteado nos genera la siguiente interrogante: ¿El establecimiento de una unidad de recursos humanos, cuya dirección este a cargo de personal con conocimientos en

administración del recurso humano, contribuirá a mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de reclutamiento, así como administración del personal en la entidad y el cumplimiento legal de las normas aplicables a la CONAMI?

## 1.2 Justificación

El presente estudio es útil para brindar respuestas y soluciones a la inadecuada gestión del recurso humano que actualmente es efectuada en la Comisión Nacional de Microfinanzas. Con la información presentada se podrá crear una unidad que aplique procesos y procedimientos estandarizados, que garantizan contratar personal idóneo con valores inherentes a la labor de la entidad, que se capacita para desarrollar las funciones de fiscalización, regulación y supervisión financiera, que son actividades fundamentales de la institución. De esta forma, con esta investigación se contribuye al desarrollo de un sistema de gestión de personal en la organización, lo cual beneficia a:

1. CONAMI: El tener una unidad de recursos humanos garantiza la adquisición y permanencia de personal adecuado, lo cual facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales, generando eficiencia y eficacia en la aplicación de sus acciones, garantizando la protección de los usuarios de microfinanzas y la buena relación con los grupos de interés de las instituciones Microfinancieras.
2. Empleados de la CONAMI: Los empleados podrán obtener seguridades jurídicas desde el momento de su ingreso, capacitación acorde al cargo o función a desempeñar y el desarrollo personal en un clima laboral apropiado, que lo fomente la resolución oportuna de los conflictos que surgen.
3. Sistema microfinanciero: La supervisión efectiva, desarrollada por personal profesional debidamente capacitado, garantiza la sanidad y estabilidad del sistema de microfinanzas, contribuyendo en perpetuar la continuidad de treinta y cinco (35) instituciones, quienes llevan asistencia financiera a ciento ochenta mil (180,000) MIPYMES del país, cuyo aporte al Producto Interno Bruto (PIB) de Nicaragua es de más del 45%.

## **2 Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Elaborar una propuesta para la creación de una unidad de recursos humanos con personal capacitado para formalizar la administración de los funcionarios y empleados públicos que laboran en la Comisión Nacional de Microfinanzas.

### **2.2 Objetivos específicos**

a. Emitir un dictamen sobre la necesidad de formalizar la administración de recursos humanos en la organización, considerando lo dictado en el marco normativo aplicable y las necesidades de la organización.

b. Proponer una estructura organizativa para la unidad de recursos humanos, que cuente con personal que este en la capacidad de adoptar y ejecutar las funciones que le corresponden aplicar, en un ente autónomo del estado de Nicaragua.

c. Determinar los recursos financieros requeridos para poner en marcha la unidad.

d. Establecer las funciones administrativas que debe ejecutar la unidad de recursos humanos para la gestión del personal de la CONAMI.

### **3 Antecedentes de la investigación**

A nivel nacional se pueden encontrar muchas investigaciones relacionadas con la propuesta de creación de unidades de recursos humanos, pero estas se encuentran orientadas en establecer este tipo de unidades en empresas del sector privado, entre las empresas del sector privado que se ha investigado están: empresas comerciales, empresas manufactureras, empresas agropecuarias, cooperativas, entre otras. El presente estudio es la propuesta de creación de una unidad de recursos humanos en un ente autónomo del estado de Nicaragua, si bien se han hecho estudios de este tipo a empresas, ninguna ha sido aplicada a un ente autónomo, por lo cual se puede indicar que aún no hay antecedentes de la misma naturaleza.

A nivel internacional al igual que en Nicaragua, se han elaborado investigaciones para crear unidades de recursos humanos, pero muy pocas de esta están relacionadas a un ente regulador del sistema financiero, producto de esta investigación se encontró investigación efectuada por Mario Edgardo Zelaya para la creación de un departamento de recursos humanos en la alcaldía de Guadalupe, departamento de San Miguel en la república de El Salvador.

## **4 Marco referencial**

### **4.1 Marco jurídico**

#### **4.1.1 Constitución política de la república de Nicaragua**

La constitución política de la república de Nicaragua (CPRN) es la carta fundamental de la nación, las demás leyes están subordinadas a ellas, según lo establecido en el artículo 182 de la constitución. (CPRN, 2014, LGDO no. 32, p.1282).

La constitución debe comprenderse como la carta magna de la nación, esta contiene los principios fundamentales sobre los que erige el estado de Nicaragua y toda su estructura administrativa. En ella encontramos las funciones que ejerce el estado, como se financiaran las actividades que realiza y el control de la ejecución.

##### **4.1.1.1 Cumplimiento de funciones específicas del estado de Nicaragua**

Los cuatro poderes del estado ejercen las funciones delegadas por la carta magna. La realización de funciones específicas como regular y supervisar un sector se puede llevar a efecto auxiliándose de instituciones o autónomos los que pueden ser creados mediante leyes.

El artículo 7 de la Constitución de Nicaragua establece que “Nicaragua es una república democrática. La democracia se ejerce de forma directa, participativa, y representativa. Las funciones delegadas del Poder Soberano se manifiestan a través del Poder Legislativo, Poder Ejecutivo, Poder Judicial y Poder Electoral. Tienen funciones especializadas y separadas, colaborando armónicamente entre sí para la realización de sus fines. Existen otras instituciones y entes autónomos para el cumplimiento de funciones específicas del Estado”. (CPRN, 2014, LGDO no.32, p. 1256).

#### **4.1.1.2 Presupuesto general de la república**

Toda actividad que se desarrolle requerirá recursos, en el caso del estado todo es presupuestado en forma anual.

El artículo 112 de la Constitución de Nicaragua establece que “La Ley de Presupuesto General de la República tiene vigencia anual y su objeto es regular los ingresos y egresos ordinarios y extraordinarios de la administración pública. La ley determinará los límites de gastos de los órganos del Estado y deberá mostrar las distintas fuentes y destinos de todos los ingresos y egresos, los que serán concordantes entre sí”. (CPRN, 2014, LGDO no.32, p. 1266).

#### **4.1.1.3 Contraloría general de la república**

Como parte de una buena práctica el efectuar controles y la medición resultado son buenas practicas reconocidas en todo ámbito de la vida. La administración del estado no es excepción en este aspecto.

El artículo 154 de la Constitución de Nicaragua establece que “La Contraloría General de la República es el Organismo Rector del sistema de control de la Administración Pública y fiscalización de los bienes y recursos del Estado”. (CPRN, 2014, LGDO no.32, p. 1276).

#### **4.1.1.4 Funciones de la contraloría**

El artículo 155 de la Constitución de Nicaragua establece que “Corresponde a la Contraloría General de la República: 1. Establecer el sistema de control que de manera preventiva asegure el uso debido de los fondos gubernamentales. 2. El control sucesivo sobre la gestión del Presupuesto General de la República. 3. El control, examen y evaluación de la gestión administrativa y

financiera de los entes públicos, los subvencionados por el Estado y las empresas públicas o privadas con participación de capital público”. (CPRN, 2014, LGDO no.32, p. 1277).

#### **4.1.2 Ley no. 769 Ley de fomento y regulación de las microfinanzas**

La ley número setecientos sesenta y nueve (769) “Ley de fomento y regulación de las microfinanzas”, fue promulgada el día once de julio del año dos mil once, y publicada en La Gaceta, Diario Oficial (LGDO) N°128 del mismo año.

##### **4.1.2.1 Creación de la CONAMI**

Conforme a lo establecido en el artículo 5 de la ley número setecientos sesenta y nueve (769) “Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas”, se crea como entidad autónoma del estado de Nicaragua la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI). (Ley 769, 2011, LGDO no.128, p.4254).

Al ser creada la CONAMI como ente autónomo cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propio, capacidad para adquirir y contraer obligaciones respecto de actos o contratos que sean necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y funciones.

##### **4.1.2.2 Atribuciones de la CONAMI**

La CONAMI para el desarrollo de sus funciones debe contar con un recurso humano especializado para la regulación y supervisión de entidades microfinancieras. El artículo 6 de la ley no. 769 Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas, establece que la CONAMI tendrá, entre otras, las atribuciones de “a. “Normar y autorizar sobre la base de lo establecido en la presente Ley, la inscripción de las entidades comprendidas dentro del alcance de la misma, en el Registro Nacional de IFIM. b. Aprobar la organización y regulación del sistema de calificación y

supervisión directa, auxiliada o delegada de las IMF, los que serán implementados por funcionarios de la CONAMI o mediante firmas de auditoría registradas y facultadas para tal efecto. Quienes realicen estas actividades están obligados a observar reserva de las Operaciones de las IMF, bajo pena de responsabilidad civil y penal. c. Realizar todas aquellas actividades compatibles con su naturaleza fiscalizadora y cualquier otra que dispongan las leyes de la República”. (Ley 769, 2011, LGDO no. 128p. 4255).

#### **4.1.2.3 Dirección y administración de la CONAMI**

La administración de la CONAMI la efectúa un órgano colegiado quien toma las decisiones por mayoría simple. El artículo 7 de la ley no. 769 Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas, establece que “la CONAMI tiene los siguientes órganos: 1. Consejo directivo, que tiene a cargo la dirección de la CONAMI, como su máxima autoridad y 2. Presidente ejecutivo, quien es su ejecutivo principal a cargo de la administración”. (Ley 769, 2011, LGDO no. 128, p.4255).

#### **4.1.2.4 Aprobación del presupuesto de la CONAMI**

La aprobación de un costo operativo como el que implica la creación una unidad y el gasto anual en concepto de salario de la contratación de personal, es aprobado por el consejo directivo. El artículo 12 numeral 7 de la ley no. 769 Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas, establece como atribución del consejo directivo “Autorizar el presupuesto de ingresos y egresos de la CONAMI y sus reformas y conocer su liquidación al final de cada ejercicio”. (Ley 769, 2011, LGDO no. 128, p. 4256)

#### **4.1.2.5 Cambios en estructura administrativa de la CONAMI**

Cualquier cambio que implique un gasto operativo o la creación de políticas o procedimientos internos debe ser autorizado por el consejo directivo. El artículo 17 numeral 12 de la ley no. 769

Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas, establece como atribución del presidente ejecutivo de la CONAMI “Proponer al consejo directivo el presupuesto, para su aprobación, así como la estructura administrativa y sus reglamentos operativos”. (Ley 769, 2011, LGDO no. 128, p. 4257).

#### **4.1.3 Sobre la ley del servicio civil y de la carrera administrativa**

La ley número cuatrocientos setenta y seis (476) “Ley del servicio civil y de la carrera administrativa”, fue promulgada el diecinueve de noviembre del año dos mil tres, y publicada en La Gaceta, Diario Oficial (LGDO) N °235 del mismo año.

##### **4.1.3.1 Objetivo y alcance la ley de servicio civil y de la carrera administrativa**

En las empresas del estado de la república de Nicaragua los servidores públicos deben conocer y acatar las normas establecidas mediante la ley del servicio civil y de la carrera administrativa. El artículo 1 de la ley no. 476 ley del servicio civil y de la carrera administrativa establece que “La ley tiene por objeto regular el régimen del servicio civil y de la carrera administrativa, establecido por el artículo 131 de la constitución política, para garantizar la eficiencia de la administración pública y los derechos y deberes de los servidores públicos”. (Ley 476, 2003, LGDO no. 128, p. 6059)

El artículo 2 de la ley no. 476 establece que “se entiende por servicio civil el conjunto de normas que regulan los derechos, deberes, faltas y procedimientos disciplinarios con la administración del estado. Por carrera administrativa se entiende la formación jurídica del sistema de méritos para el ingreso, estabilidad, capacitación, promoción, traslados y retiro de servidores de carrera”. (Ley 476, 2003, LGDO no. 128, p. 6059).

#### **4.1.3.2 Conocimiento de la ley de servicio civil y de la carrera administrativa**

Todo trabajador del estado debe conocer la ley. El artículo 5 de la ley no 476 ley del servicio civil y de la carrera administrativa establece que “los servidores públicos están obligados a manejar, cumplir y hacer cumplir la Constitución Política, la ley no. 476 y su reglamento. La instancia de recursos humanos de cada institución del estado, organizara talleres de capacitación para dar a conocer el contenido de la presente ley y su reglamento”. (Ley 476, 2003, LGDO no. 128, p. 6060).

#### **4.1.3.3 Ámbito de aplicación del servicio civil**

El artículo 8 de la ley no. 476, ley del servicio civil y de la carrera administrativa establece que “El régimen del servicio civil comprende a los funcionarios y empleados públicos al servicio del poder legislativo, poder ejecutivo, poder judicial, poder electoras, entes autónomos del estado y gubernamentales, municipios y órganos de las regiones autónomas de la Costa Atlántica”. (Ley 476, 2003, LGDO no. 128, p. 6060).

#### **4.1.3.4 Órganos del servicio civil**

La instancia de recursos humanos por ministerio de ley, es parte de un sistema dentro del sistema de administración del personal en las instituciones del estado. El artículo 15 de la ley no 476 ley del servicio civil y de la carrera administrativa establece que “Son órganos del servicio civil: 1. Comisión de apelación del servicio civil, 2. Comisión nacional del servicio civil, 3. Ministerio de hacienda y crédito público, 4. Instancia de recursos humanos”. (Ley 476, 2003, LGDO no. 128, p. 6062).

#### **4.1.3.5 Instancia de recursos humanos conforme a la ley del servicio civil y de la carrera administrativa.**

El artículo 21 de la ley no 476 ley del servicio civil y de la carrera administrativa establece que “En cada institución de la administración del estado a las que se refiere la ley, funcionara una instancia administrativa responsable de la aplicación de políticas, sistemas de clasificación de puestos y gestión de los recursos humanos de la institución en coordinación con el ente rector del servicio civil. Las funciones y atribuciones de la instancia de recursos humanos de las instituciones que establece la ley, serán asumidas por las instancias de recursos humanos que actualmente funcionan en cada uno de los poderes e instituciones del estado y sus atribuciones serán objeto del reglamento de la ley. Las instancias de recursos humanos son independiente del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, desde el punto de vista orgánico y jerárquico.” (Ley 476, 2003, LGDO no. 235, p. 6063).

Conforme a lo establecido en la ley, las instancias de recursos humanos de las instituciones del estado son las ejecutoras de cumplir la ley y su reglamento.

#### **4.1.4 Sobre la Normas técnicas de control interno**

##### **4.1.4.1 Emisión de Normas técnicas de control interno**

Con base en lo dispuesto “en los artículos 154 y numeral 1 del artículo 155, de la constitución política de Nicaragua, La contraloría general de la república es el organismo rector del sistema de control de la administración pública y fiscalización de los bienes y recursos del estado. Por su parte la ley orgánica de la contraloría en sus artículos 9 y 30 establecen atribuciones, funciones y el marco normativo para regular el funcionamiento del sistema de control y fiscalización,

estableciendo que la contraloría promulgara normas técnicas de control interno que constituyen el marco referencial mínimo obligatorio”. (NTCI, 2015, LGDO no. 67, p.3288).

#### **4.1.4.2 Administración de los recursos humanos como actividad de control**

El numeral 2 del apéndice II actividades de control aplicables a los sistema de administración establece “Las actividades de control en el sistema de administración se deben realizar aplicando criterios legales, técnicos y metodológicos para toda entidad pública, estas tienen que definirse y ajustarse en función de sus objetivos, para alcanzar eficiencia, economía y equidad en las operaciones”. (NTCI, 2015, LGDO no. 67, p.3319).

De lo establecido en las normativa se desprende el hecho que la administración de los recursos humanos la institución debe considerarla como un medio de apoyo para lograr cumplir los objetivo, la cual también genera un impacto positivo en las finanzas y en el equilibrio institucional.

#### **4.1.4.3 La unidad de recursos humanos como parte del control**

El numeral 2.1 del apéndice II actividades de control aplicables a los sistema de administración establece “Toda entidad deberá contar, cuando sea necesario, con una unidad especializada en recursos humanos, que cumpla con las funciones técnicas relativas a la administración y desarrollo de personal”. (NTCI, 2015, LGDO no. 67, p.3319).

#### **4.1.4.4 Perfil de los servidores públicos encargados de la unidad de recursos humanos**

El párrafo in fine del numeral 2.1 del apéndice II actividades de control aplicables a los sistema de administración establece “Los servidores públicos encargados de esta unidad administrativa debe poseer conocimientos sobre las materias laborales, técnicas para reclutar, evaluar y promover

el desarrollo del personal, así como para ejecutar las políticas de la entidad respectiva. (NTCI, 2015, LGDO no. 67, p.3319).

## **4.2 Marco teórico**

### **4.2.1 Las organizaciones**

#### **4.2.1.1 Definición de organización**

“Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido” (Chiavenato, 2001, p.10), definir las es altamente complejo debido a que existen una gran variedad de estas operando, las cuales son de gran importancia para las personas por la influencia que estas tienen en sus vidas, ya que a través de estas o en estas, las personas trabajan, se congregan, se divierten, se educan, satisfacen sus necesidades a través de las compras de bienes y servicios, Chiavenato (2009) las define como “un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas. La cooperación entre estas es esencial para la organización” (p. 6). En este sentido se puede afirmar que la organización es toda aquella organización de personas que interactúan entre sí, en busca de alcanzar un objetivo común o que por medio de esta organización se comparten objetivos, siendo todo lo antes enunciado los componentes que integran la definición.

#### **4.2.1.2 Clasificación de las organizaciones**

Las organizaciones se pueden agrupar o clasificar en dependencia de la actividad o por el objetivo que desarrollaran o por su fuente de recursos, entre otras. Estas se clasifican:

Por su finalidad: lucrativas y no lucrativas. Las organizaciones lucrativas buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables y están constituidas por personas

que desean multiplicar su capital y obtener beneficios y utilidades que se denominan dividendos. Las no lucrativas no persiguen fines de lucro. Manejan recursos, pero no obtienen utilidades.

Por su actividad: industriales, comerciales, agropecuarias y de servicios. Las empresas industriales son las que realizan actividades de transformación, reciben insumos o materias primas y les agregan valor, al incorporarles procesos productivos. Las empresas comerciales solo realizan procesos de intercambio, son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores. Las empresas agropecuarias son las dedicadas a cualquiera de las actividades de agricultura, ganadería, pesca o silvícola. Y las empresas de servicios “se caracterizan por llevar a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos. Los servicios son relación, negociación y comunicación.

Por su origen de capital: empresa privada y empresa pública. Las empresas privadas son constituida y administradas por los particulares. Los empresarios son los que se encargan de crear, sostener y acrecentar el patrimonio y los resultados de la empresa. La empresa pública está determinada por las actividades que el Estado se reserva para su administración.

#### **4.2.1.3 Recursos de las organizaciones**

Las organizaciones poseen recursos que son destinados para el logro de sus objetivos. “Los recursos organizacionales pueden clasificarse en recursos físicos y materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos” (Chiavenato, 2009, p. 80-83), los que a continuación detallamos:

a. Recursos físicos y Materiales: son aquellos que se requieren para efectuar las operaciones básicas de la organización, ya sea para prestar servicios especializados o para producir bienes o

productos, entre estos se encuentran las materias primas, las maquinarias y equipos, los terrenos e instalaciones y la tecnología.

b. Recursos Financieros: es dinero en efectivo proveniente de fondos propios, flujos de caja, préstamos o donaciones de cualquier naturaleza que la organización dispone de forma inmediata o mediata para hacer frente a los compromisos de la empresa.

c. Recursos Humanos: son las personas que conforman la organización, estos se ubican en los tres niveles jerárquicos de la organización nivel de dirección, nivel intermedio y el nivel operacional, este recurso contribuye en la organización con sus cualidades, habilidades, conocimientos, experiencias y caracteres.

d. Recursos mercadológicos: son los medios por los cuales la organización se relaciona con clientes, consumidores o usuarios, estos consideran todas las actividades desde la investigación de mercado, el análisis, así como los sistemas de producción y distribución, precios, asistencia, entre otros.

e. Recursos administrativos: son los medios que permiten la planificación, organización, dirección y control de las actividades, así como los procesos que definen y determinan la toma de decisión y la transparencia de la información necesaria para el desarrollo de la empresa.

#### **4.2.1.4 Representación gráfica**

Organigrama es el nombre que define a la representación gráfica de la estructura de la organización, “en él se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen”. (Franklin, 1998, p. 65). Los organigramas se clasifican en 4 grandes grupos:

i. Por su naturaleza: se subdividen en Microadministrativos, Macroadministrativos y mesoadministrativos.

- a. Microadministrativos: son utilizados por una única organización, bien sea vista de forma global o por una de las unidades que la conforman.
- b. Microadministrativos: involucra más de una organización.
- c. Mesoadministrativos: considera dos o más organizaciones de un mismo sector, o de todo un sector administrativo.
  - ii. Por su ámbito: se subdividen en generales y específicos.
    - a. Generales: presentan información hasta un determinado nivel jerárquico, presentan magnitudes y características diferentes.
    - b. Específicos: presentan la estructura de una unidad determinada.
  - iii. Por su contenido: se subdividen en integrales, funcionales y de puestos, plazas y unidades (PPU).
    - a. Integrales: presenta la referencia gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, junto con sus jerarquías e interrelaciones.
    - b. Funcionales: presenta las unidades e interrelaciones incluyendo las principales funciones de la unidad.
    - c. Puesto, plaza y unidades (PPU): presenta para cada unidad, las necesidades en cuanto a puestos y número de plazas existentes o necesarias. Puede incorporar los nombres de las personas.
  - iv. Por su representación: se subdividen en verticales, horizontales y mixtos.
    - a. Verticales: presentan a las unidades con indicadores que van de arriba hacia abajo, mostrando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.
    - b. Horizontales: presentan a las unidades ordenados de derecha a izquierda y los niveles jerárquicos se ordenan de forma análoga a columnas mientras que las relaciones por líneas horizontales.

c. Mixtos: presentan combinaciones verticales y horizontales.

## **4.2.2 La administración**

### **4.2.2.1 Definición de administración**

La administración es la actividad destinada a organizar los recursos humanos y materiales presentes en una empresa u organización, con miras a alcanzar el logro y la consecución de los objetivos previamente trazados, buscando producir con el mínimo costo el máximo beneficio, siendo las principales claves de acción el alcanzar la eficiencia y la eficacia.

La administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, con los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas. En esta concepción se configuran cuatro elementos básicos: 1. Alcance de los objetivos, 2. Por medio de personas, 3. Mediante técnicas y 4. En una organización. (Chiavenato, 2009, p. 80).

Analizando el concepto se llega a comprender que en las organizaciones se hace necesario administrar a los recursos humanos porque estos son el pilar fundamental de la organización, para lograr alcanzar el elemento básico que es el cumplimiento de los objetivos de la organización y es necesaria su administración porque el ser humano al ser un organismo vivo este presenta emociones, necesidades, tiene metas, expectativas, está expuesto a conflictos, por lo cual la empresa debe mantenerlo motivado, así mismo debe convertirse en un facilitador, surgiendo de esta forma la necesidad de administrarlo.

### **4.2.2.2 La administración del recurso humano**

La administración de los recursos humanos consiste en planificar, organizar, desarrollar, coordinar y controlar al personal de la organización. Chiavenato, (2001) establece que “En toda

organización ocurre el fenómeno de la división del trabajo y de especialización que provoca la diferenciación, gracias a ésta, cada conjunto de recursos semejantes se administra dentro de un esquema de división del trabajo y de especialización de actividades. A cada área de recursos corresponde una especialidad de la administración”. (p. 130)

En este caso, la administración de los recursos humanos, debe ser visto como un subsistema del sistema de administración, es un área que puede ser implementada en cualquier tipo de organización, sin embargo es un área especializada porque debe dominar gran cantidad de conocimientos, tales como: psicología, estadísticas, sociología, derecho, administración de empresas, entre otras, además se ocupa de aspectos referidos a relaciones internas y externas de la institución.

Conforme al artículo 21, instancia de recursos humanos, de la ley no. 476; establece “en cada institución de la administración del estado, funcionará una instancia administrativa responsable de la aplicación de las políticas, sistemas de clasificación de puestos y gestión de recursos humanos de la institución en coordinación con el ente rector del servicio civil” (Ley 476, 2003, LGDO n.235, p.6063). Por su parte el artículo 34.- instancias de recursos humanos, del reglamento de la ley no.476 establece que; “las instancias de recursos humanos de cada institución de la administración del estado comprendidas en el ámbito de la Ley No. 476, serán las responsables de aplicar las políticas en materia de recursos humanos e implantar el sistema de clasificación de puestos, los sistemas de gestión de recursos humanos y la carrera administrativa, conforme las funciones y atribuciones que le establece la ley (Reglamento ley 476, 2004, p.4073).

De acuerdo a lo establecido la ley de servicio civil y carrera administrativa y su reglamento, en cada ente del estado debe conformarse una unidad la cual en coordinación con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público administren y desarrollen los recursos humanos al servicio del estado.

#### **4.2.2.2.1 Estructura de la instancia de recursos humanos en empresas estatales**

La estructura de la instancia de recursos humanos de las empresas estatales se regula y organiza conforme a lo establecido por la Ley de la materia.

El artículo 35.- Estructura de las instancias de recursos humanos, reglamento de la ley no. 476, establece que con el objetivo de garantizar el efectivo cumplimiento de las atribuciones de las instancias de recursos humanos establecidas en la ley y el reglamento, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, por medio de su Ministro y a propuesta de la instancia rectora del servicio civil, emitirá normativa que defina los diferentes modelos organizativos de estructuras tipo, en correspondencia a las características, complejidades y necesidades de las instituciones de la Administración del Estado del ámbito de la Ley.(Reglamento ley 476, 2004, LGDO no. 153, p.4073)

Por su parte el ente regulador de la administración de los recursos públicos tendrá la obligación de emitir las normas técnicas que establezcan los modelos que las instituciones usaran, las cuales deben adecuarse al tamaño, recursos con que cuentan, tipo y labores que desempeña. Es importante señalar que, tanto la normativa como la ley, no establecen excepciones para no tener indefinidamente una estructura de administración de los recursos humanos.

#### **4.2.2.2.2 La administración de los recursos humanos como responsabilidad de línea o función de staff.**

La administración de todos los recursos de la organización son delegados por la junta directiva en el principal ejecutivo de la organización, y este considerando la división del trabajo y la especialización reasigna la administración de cada recurso en un responsable de un departamento. “El área de recursos humanos es una responsabilidad de línea (de cada jefe) y una función de staff

por la asesoría que el departamento de recursos humanos presta a cada jefe”. (Chiavenato, 2009, p.100).

El departamento de recursos humanos es la unidad operativa, a cargo de un responsable, que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios a todas las unidades que conforman la organización, sus servicios se brindan en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, entre otros.

Esta unidad de gestión tiene que involucrarse activamente en fomentar una mayor responsabilidad social, la cultura interna, la formación de profesionales, deberán actuar como socio estratégico de las otras áreas operativas, y a su vez debe garantizar una respuesta a las necesidades. Conforme a lo establecido en el párrafo in fine del artículo 34 del reglamento de la ley No. 476, “las instancias de recursos humanos de las instituciones del estado de Nicaragua dependerán organiza, jerárquica y funcionalmente de la autoridad superior de cada institución”. (Reglamento ley 476, 2004, LGDO no. 153, p.4073).

#### **4.2.2.2.3 Objetivos del área de recursos humanos**

La administración de los recursos humanos o gestión del talento humano considera a los colaboradores de una organización, como personas con conocimientos, habilidades e intelecto, que pueden agregar significado y dirección a las metas trazadas, siendo estas personas capaces de aumentar las fortalezas y debilidades de una empresa.

Los objetivos del área de recursos humanos deben estar fuera de ella. El área debe servir a los objetivos de la organización. El área de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del

personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas, que en ella colaboran, lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Chiavenato, 2009, p. 104)

El área de recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- i. Ayudar a alcanzar los objetivos organizacionales y a realizar su misión.
- ii. Proporcionar competitividad a la organización, esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral como factor para elevar la productividad, la calidad y los servicios de la empresa.
- iii. Captar y mantener empleados bien entrenados y motivados en la organización.
- iv. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- v. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- vi. Administrar el cambio, considerando los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos.
- vii. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables, toda actividad en la administración de recursos humanos debe ser abierta, confiable y ética.

En síntesis podemos indicar que el objetivo general del área de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y las aportaciones de conocimiento del personal a la organización y mantener una relación de largo plazo con el personal.

#### **4.2.2.2.4 Importancia de la administración del recurso humano**

Problemas de productividad, conflictos internos, apatía, personal no capacitado, problemas de motivación, falta de personal, son los principales problemas que enfrentan las organizaciones.

La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización, es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. (Chiavenato, 2009, p. 100).

Las técnicas que se apliquen en la administración de personal, la identificación de problemas y posibles soluciones para el clima organizacional, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes y las decisiones institucionales que tome la dirección deben tener su impacto en la productividad y el desempeño. La importancia de la administración del recurso humano se encuentra en la habilidad que se disponga para, haciendo uso de los recursos que posea, las técnicas de administración aplicables y las políticas dictadas por la dirección, se influya en los trabajadores, para obtener respuestas favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño, a las oportunidades presentadas, y en estos esfuerzos obtener una realización satisfactoria, teniendo confianza de prever el buen desempeño laboral realizado.

#### **4.2.2.2.5 Funciones de la administración de recursos humanos**

Los integrantes de las unidades de recursos humanos de las organizaciones deben ser personas que cuentan con conocimientos en varias disciplinas, estas unidades asumen múltiples funciones, desempeñando tareas operacionales y, con simultaneidad, actividades estratégicas. “Los servidores públicos encargados de la unidad de recursos humanos deben poseer conocimientos sobre las materias laborales, técnicas para reclutar, evaluar y promover el desarrollo personal, así como para ejecutar las políticas de la entidad respectiva”. (NTCI, 2015, LGDO no. 67, pág. 3319). En consecuencia, necesitan ser vigilantes y socios al mismo tiempo. En otros términos, para que el área de recursos humanos pueda agregar valor a la organización, precisa desempeñar papeles cada vez más diversos y complejos.

Las unidades de recursos humanos cumplen con diversas funciones dentro de la empresa dependiendo de su tamaño y complejidad. Las funciones consisten en desarrollar y administrar políticas, programas, planes, procesos medulares y actividades propias de recursos humanos, para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso y satisfacción laboral, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Es importante que la contribución de la unidad de recursos humanos sea objeto de atención especial dentro de la estrategia del modelo de negocios, estimulando el compromiso del personal y de la transformación cultural que se requiere, para adaptarse a un entorno cada vez más competitivo.

#### **4.2.2.2.5.1 Reclutamiento**

Una vez que se determina la necesidad de cubrir puestos de trabajo, ya sea por tratarse de la creación de nuevas posiciones o porque éstas se encuentran disponibles, se pone en marcha el reclutamiento, el cual permite identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. Se definen todas las características y requisitos que engloban el puesto de trabajo, tales como las funciones y tareas, los procedimientos necesarios para su ejecución, la dependencia jerárquica, la ubicación del puesto y los objetivos del puesto.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.” (Chiavenato, 2009, p. 128).

Por su parte el artículo 53.- reclutamiento, del reglamento de la ley no. 476 define al reclutamiento como “el proceso de búsqueda y captación amplia de personas que se realiza por diversos medios, con el propósito de disponer del mayor número de candidatos que reúnan los requisitos para optar a plazas vacantes de los puestos en las instituciones de la administración del estado del ámbito de la ley”. (Reglamento ley 476, 2004, LGDO no. 153, p.4075).

Para un completo análisis de este procedimiento de comunicación, se complementará con la definición del perfil deseado: las aptitudes, cualidades y características personales que debe poseer la persona que debe cubrir el puesto, es decir, los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización. Por otra parte, “el reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento”. (Chiavenato, 2001, p.209).

#### **4.2.2.2.5.1 Instancia responsable del proceso de provisión.**

La ley no. 476, asigna las responsabilidades de proveer a las áreas de las instituciones el personal que estas necesitan, sin embargo el proceso debe ser estándar.

Conforme lo establece el artículo 85, de la ley no. 476; “la instancia de recursos humanos de la institución, será la responsable de informar a las personas interesadas en participar en los procesos de provisión; elaborar las convocatorias; definir los criterios y puntuaciones para la selección, diseñar y aplicar las pruebas en coordinación con la máxima autoridad del área en que se ubicara la plaza a cubrir, recibir y analizar la documentación de las personas participantes en el proceso y realizar evaluación técnica de las mismas, en base a los criterios y puntuaciones previamente establecidas en la convocatoria” (ley 476, 2003, LGDO no. 235, p.6070).

En este caso la ley define que la instancia de recursos humanos tiene que efectuar actividades que estandaricen los instrumentos mediante los cuales se miden la capacidad de los participantes para cumplir con el criterio de equidad en los modelos de selección, así mismo debe crear instrumentos que midan la capacidad técnica de los participantes en el proceso para seleccionar al más apto según lo requerido.

#### **4.2.2.5.2 Convocatoria**

Como parte de las actividades inherentes al proceso de reclutamiento practicadas en las empresas del estado se encuentra la de realizar convocatorias, conforme a lo establecido en el artículo 82, convocatoria, de la ley no. 476, “la convocatoria para la provisión de plazas vacantes deberá tener publicidad tanto a lo interno de la institución en la administración del estado como en el ámbito externo; utilizando los medios de comunicación que permitan maximizar su difusión”. (Ley 476, 2003, LGDO no.235, p.6070).

La convocatoria constituye un proceso que tiene varias actividades, que son realizada por distintos órganos, conforme a lo establecido en la ley no. 476 y su reglamento, las convocatorias se subdividen a lo interno y externo, a lo interno con el objetivo de brindar al personal de la organización de optar a una nueva posición o ascenso y a lo externo para buscar al mejor recurso.

##### **4.2.2.5.2.1 Órganos competentes para la gestión de convocatorias y procesos selectivos.**

Conforme lo establece el artículo 84, de la ley no. 476, “la instancia de recursos humanos de cada institución gestionara las convocatorias y procesos selectivos para la cobertura de plazas vacantes, siendo responsables del cumplimiento de las disposiciones de la ley” (ley 476, 2003, LGDO no. 235, p.6070). En este caso la ley define que la instancia de recursos humanos posee responsabilidad y atributos que no son transferibles o delegables a otra instancia por tanto que otra

instancia este efectuando estas actividades podría considerarse una violación a lo dispuesto por la ley.

#### **4.2.2.5.2.2 Modelo de convocatoria y pruebas**

Conforme lo establece el artículo 86, de la ley no. 476, “la instancia rectora del servicio civil es la responsable de proporcionar los criterios generales sobre los cuales las instancias de recursos humanos de cada institución diseñaran e implementaran los modelos de convocatorias y pruebas para los diferentes puestos” (ley 476, 2003, LGDO no. 235, p.6070). En este caso la ley define que la instancia de recursos humanos debe aplicar las directrices emanadas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público para elaborar las convocatorias y las pruebas a implementar en su Institución.

#### **4.2.2.5.3 Selección**

Luego de realizado el reclutamiento de personas, la siguiente fase es la selección de la persona más capacitada para el puesto específico. “La selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla.” (Chiavenato, 2009, p. 144), conforme a lo establecido en el artículo 54 del reglamento de la ley no. 476, “la selección es el proceso mediante el cual se elige entre los candidatos a la persona más idónea para desempeñar el puesto” (Reglamento ley 476, 2004, LGDO no. 153, p.4075).

La selección de personal funciona como un filtro que permite que los candidatos que presenten características deseadas por la organización puedan ingresar y ser parte en la empresa. En general, mediante el proceso de selección se busca los candidatos, entre varios reclutados, más adecuados para los puestos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. En el fondo, está en juego el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer.

El proceso de selección se basa en datos e información acerca del cargo que debe cubrirse, las exigencias dependen de los datos e información que la persona debe poseer o dominar, para que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el cargo, la selección debe efectuarse entre candidatos que presenten bastante diferentes entre sí. En términos generales, la selección pasa a ser básicamente un proceso de comparación y toma de decisión.

#### **4.2.2.2.5.3.1 Entrevista de selección**

La entrevista de selección es la técnica de selección más utilizada por las organizaciones. Generalmente se utiliza la entrevista estructurada, y ésta se basa en una lista de preguntas previamente formuladas que deberán responder los solicitantes al puesto. La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. (Chiavenato, 2009, p. 151).

La entrevista tiene diversas aplicaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despedidos de las empresas, entre otras.

#### **4.2.2.2.5.3.2 Comité de selección**

La ley No. 476, crea un comité el cual será el responsable de seleccionar al candidato más idóneo.

Conforme lo establece el artículo 87, de la Ley No. 476; “Para garantizar el cumplimiento de los principios y objetivos de la provisión de puestos, en las instituciones de la administración del estado, se constituirá un comité de selección en cada institución, para cada uno de los procesos de provisión que se realicen. La actuación del comité será determinada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público” (ley 476, 2003, LGDO no. 235, p.6070).

El comité es el órgano que estará integrado por un número de personas cuyos criterios contribuirán en la selección del personal a contratar, sin embargo para evitar que este comité tenga actuaciones discrecionales y con el objeto de estandarizar el actuar sus funciones son definidas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, podemos concluir que el efectuar la selección por una persona es inadecuado bajo el amparo de lo prescrito por la ley.

#### **4.2.2.5.3.3 Integración del comité de selección**

La ley No. 476, define como se debe integrar un comité de selección.

Conforme lo establece el artículo 88, de la Ley No. 476; “El comité estará integrado por un representante de la instancia de recursos humanos; un representante del área donde se ubica la plaza a proveer y un funcionario o empleado del área con suficiente calificación técnica, conocimiento amplio de las funciones y particularidades del puesto, y un nivel de responsabilidad igual o superior al de la vacante a cubrir y un delegado del sindicato o representante de los funcionarios o empleados para garantizar la objetividad y aplicación de criterios técnicos en la evaluación de los requerimientos exigidos para el desempeño del puesto” (ley 476, 2003, LGDO no. 235, p.6070).

En este caso la ley define dos aspectos esenciales de este proceso, primero la participación en el comité de un representante del área de recursos humanos de la institución como conocedor de

los procesos que se deben ejecutar y representantes de las diversas áreas o instancias que brindaran sus criterios y conocimientos especializados para que en conjunto tomen la decisión de elegir a la persona que de acuerdo a sus características personales y técnicas cumpla con lo requerido por el puesto, por tanto la ausencia de cualquiera de los indicados puede provocar una inadecuada selección.

#### **4.2.2.2.5.3.4 Confidencialidad**

La información proporcionada así como los resultados del proceso de selección tiene carácter confidencial y esto es garantizado a cada uno de los interesados y participantes en los procesos de selección del estado de la república de Nicaragua.

Conforme lo establece el artículo 89, de la Ley No. 476; “Toda información y resultados obtenidos por las personas participantes en los procesos de provisión, no podrán ser divulgados a los medios de comunicación por ningún miembro del comité de selección, sin embargo, cualquier concursante tendrá derecho a que se le entregue copia de la resolución motivada del comité de selección, fundamentada en las reglas contenidas en la convocatoria. Una vez concluido el proceso, quedaran bajo la custodia de la instancia de recursos humanos de cada institución” (ley 476, 2003, LGDO no. 235, p.6070).

El garantizar la confidencialidad de la información es importante para garantizar que exista la participación masiva de las personas, así mismo prohíbe que cualquiera de los participantes tome atributos de divulgación, por otra parte, permite que las personas no seleccionadas soliciten sus resultados lo cual se efectuara a través de una resolución del comité y le brinda la responsabilidad a la instancia de recurso humanos que custodie la información y los resultados de todos los participantes en el proceso.

#### **4.2.2.2.5.4 Contratación**

Luego de concluido el proceso de selección, se procede a la contratación del personal, actividad que realiza la unidad de recursos humanos. En esta etapa se le indica al empleado sobre el puesto de trabajo a desempeñar, el salario a devengar, así como aquellas prestaciones a las cuales tiene derecho de acuerdo a la ley. Constituye el formalismo de la integración y la base jurídica de la adhesión a la organización donde se dejan claramente establecidos las obligaciones y derechos de las partes.

La relación laboral entre empleador y trabajador está dada por un contrato de trabajo, que es el convenio mediante el cual una persona se compromete con otra a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, enfocando aspectos que podrían ser necesarios acordar para el buen desenvolvimiento del trabajador sujetas al código del trabajo vigente cuyos elementos son: las partes contratantes, el objeto, la dependencia, la remuneración y el plazo; bajo este código existen 3 tipos de contratos. Contrato a prueba, contrato a plazo fijo y contrato a plazo Indefinido (Mantilla, 2012, pág. 24). Por su parte el artículo 55 del reglamento de la ley no. 476 establece que “la contratación es el acto administrativo que la instancia de Recursos Humanos realiza previa aprobación de la autoridad competente para formalizar el ingreso del personal a la institución”. (Reglamento ley 476, 2004, LGDO no. 153, p.4075).

#### **4.2.2.2.5.5 Inducción**

La inducción también conocida como socialización organizacional, es la fase de la administración de recursos humanos, que hace referencia al proceso de introducción y orientación, al personal que ha aprobado satisfactoriamente los procesos de reclutamiento, selección de personal y contratación. Su objetivo es proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la empresa.

La sociabilización organizacional procura establecer, junto con el nuevo miembro, las bases y premisas de funcionamiento de la organización y cuál será su colaboración en este aspecto”. (Chiavenato, 2001, p. 280). Por su parte el artículo 69 del reglamento de la ley 476 establece que la inducción “es el conjunto de actividades que las instancias de recursos humanos de las instituciones de la administración del estado del ámbito de la ley, desarrollan con el fin de que el personal de nuevo ingreso, se adapte e integre a su puesto de trabajo en un corto plazo, y realice las funciones que le competen con efectividad y compromiso”. (Reglamento ley 476, 2004, LGDO no. 153, p.4076).

Es importante que toda organización implemente la inducción o socialización, para dotar a los nuevos empleados, de información preliminar de la empresa, sus tareas y las responsabilidades que implica el cargo que ocupará. Es la oportunidad que posee la organización para infundir, al personal contratado, el tipo de cultura organizacional que practica.

Generalmente, la inducción transmite tres tipos de información:

- 1) Aspectos generales sobre la rutina diaria del trabajo;
- 2) Un repaso de la historia de la empresa, su finalidad, operación, productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella; y,
- 3) Una presentación detallada de sus políticas, reglas de trabajo y prestaciones laborales a las que se tiene derecho.

Dependerá del supervisor del área, establecer el tiempo que sea necesario para ofrecer al nuevo empleado un esbozo de las políticas de la empresa, las instalaciones y un resumen del reglamento interno que se maneje.

La inducción de nuevos empleados se debe considerar como un programa amplio y sistemático que se debe monitorear y evaluar continuamente. La inducción requiere uno o dos días para establecerse. Durante este tiempo, los nuevos empleados pueden tener entrevistas, asistir a cursos breves, recibir bibliografía, participar en visitas guiadas para conocer las distintas secciones de la empresa y conocer al personal ya existente.

Para que el programa de inducción sea amplio y efectivo, la organización necesita comenzar con una idea clara de lo que se pretende alcanzar y los objetivos que este persigue.

#### **4.2.2.2.5.6 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación de los resultados alcanzados tanto a nivel individual como a nivel de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual y principalmente en como este individuo se ha desempeñado en su cargo. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes desarrollo, metas y objetivos. “La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial desarrollo”. (Chiavenato, 2001, p. 357).

Las consideraciones más importantes que utilizan los ejecutivos de todo nivel en la evaluación del desempeño son porque necesitan proporcionar retroalimentación, mejorar el desempeño en el recurso humano, identificar las necesidades de capacitación, tomar decisiones relacionadas con ajustes salariales, justificar las renuncias, relaciones entre los empleados, planeación y desarrollo de carrera, reclutamiento y selección, entre otras.

Actualmente lo que se evalúa son las cualidades de personalidad y comportamiento, la contribución de la persona al objetivo o trabajo encomendado, así como el potencial de desarrollo.

Los factores que generalmente se evalúan son el conocimiento y la calidad del trabajo, las relaciones con otras personas, la estabilidad emotiva, la capacidad analítica y de síntesis. Los objetivos por los que se realiza una evaluación de desempeño son:

a) Detectar necesidades de adiestramiento y capacitación. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. Un desempeño superior puede indicar la presencia de un potencial mal aprovechado.

b) Revelar el potencial de desarrollo de los empleados, como las decisiones de ubicación (promociones y ascensos). Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento por el desempeño anterior.

c) Para aplicar incentivos salariales por buen desempeño (políticas de compensación). Las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales e incentivos. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante la evaluación de desempeño.

d) Mejorar la comunicación entre jefes y empleados.

e) El auto perfeccionamiento de los empleados, planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Es importante que la unidad de recursos humanos realice periódicamente evaluaciones de desempeño, que, junto a las políticas actuales de la empresa, revelen enfoques que han dejado de corresponder a la realidad de la organización y que necesitarán cambiarse para ayudar a la empresa a cumplir mejor su tarea.

#### **4.2.2.2.5.7 Compensación**

La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados. Las compensaciones se dividen en directas e indirectas. La compensación económica directa es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. La compensación económica indirecta (prestaciones) son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa. La compensación no económica es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo. Compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. “Básicamente es una relación de intercambio entre las personas y la organización”. (Chiavenato, 2001, p.409).

Para que el personal de una empresa se sienta motivado e incentivado, es importante que el proceso de compensación que se lleve a cabo, cumpla con los aspectos de retribución, retroalimentación y reconocimiento de su desempeño.

La administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en los objetivos estratégicos de la organización.

#### **4.2.2.2.5.8 Capacitación**

Para elevar el desempeño de los empleados, es necesario que se lleve a cabo la capacitación del recurso humano. La capacitación tiene como objetivo, proporcionar los conocimientos, las habilidades y la disciplina que son requeridas para el eficiente desarrollo de las labores.

Conforme a lo establecido en el artículo 99 del reglamento de la Ley 476, “la capacitación es un proceso sistemático, continuo y organizado que las instituciones de la administración del estado realizan en base a las necesidades y particularidades del que hacer institucional y de los recursos presupuestarios disponibles, con el propósito de desarrollar las capacidades, habilidades, destrezas, valores y actitudes de los funcionarios y empleados de carrera, que propicien un desempeño eficiente y el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos”. (Reglamento ley 476, 2004, LGDO no. 153, p.4080).

La capacitación es un factor estratégico para que las empresas puedan ser competitivas, por lo que es necesario capacitar a los empleados constantemente, logrando los siguientes beneficios:

- a) Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- b) Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- c) Ayuda al personal a identificarse con los objetivos trazados por la empresa.
- d) Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

La capacitación desde el punto de vista de una organización debe considerarse como educación profesional indispensable.

Debe tomarse en cuenta que la unidad de recursos humanos, debe impulsar programas de capacitación, los cuales son propicios para que los trabajadores tengan la oportunidad de adquirir

conocimientos técnicos o administrativos, eliminando en un alto porcentaje, los problemas administrativos en la gestión del recurso humano.

Existen varios factores que influyen en la capacitación y que con frecuencia determinan si una empresa logra sus objetivos:

a) Apoyo de los niveles directivos: la forma más eficaz para lograr el éxito es que la dirección tome parte activa en la capacitación, proporcionando los recursos necesarios.

b) Compromiso de los gerentes de todos los niveles: además de la dirección, los directores de áreas deben comprometerse y participar en los procesos de capacitación.

c) Avance de la tecnología: la era de la computación, las comunicaciones, el internet, entre otros, afectan drásticamente la conducción de todas las funciones de negocios. Ésta tecnología desempeña un papel preponderante en la nueva manera de impartir conocimientos al recurso humano de manera constante, la que es requerida para competir con la máxima calidad y eficiencia en el mercado moderno.

d) Complejidad organizacional: las innovaciones tecnológicas, los cambios de los productos, sistemas y métodos ejercen un impacto significativo en los requisitos de empleo. Las organizaciones se transforman dando como resultado que menos personas desempeñen trabajos a niveles de mayor complejidad.

#### **4.2.2.5.8.1 Determinación de las necesidades de capacitación**

En todo proceso de capacitación, se debe determinar las necesidades específicas y reales, la importancia actual del recurso humano y su fundamental aporte al éxito de la empresa, a esto debe agregarse el sentido de la empresa, una visión compartida por todos y un conjunto de valores,

utilizados como medios para alcanzar esa misión, ese ideal propuesto desde la empresa hacia su personal y directivos, como de éstos hacia la empresa en un rol de construcción y participación.

La determinación de las necesidades de capacitación, es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto. Se debe capacitar al recurso humano con base en las necesidades, en lugar de impartir los cursos y programas de adiestramiento de manera desordenada.

Chiavenato (2001) establece, que el inventario de necesidades puede efectuarse en tres niveles de análisis, siendo estos el análisis organizacional total, el análisis de los recursos humanos y el análisis de las operaciones y tareas (pág. 564-565).

1. Análisis organizacional total: desde una perspectiva organizacional general, se estudia la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos.

2. Análisis de los recursos humanos: la determinación de las necesidades de capacitación individual es el último nivel. Las preguntas relevantes son, ¿quién necesita ser capacitado? Y ¿qué tipo de conocimientos, habilidades y capacidades necesitan los empleados?. En este nivel, son útiles las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o las encuestas a supervisores y titulares de empleos.

3. Análisis de las operaciones y tareas: el siguiente nivel de análisis se centra en las tareas requeridas para lograr los propósitos de la empresa. Las descripciones de puesto son fuentes de datos importantes en este nivel de análisis.

Al elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación se conocerá que trabajadores requieren capacitación, los contenidos en que se necesita capacitar, los objetivos de los cursos a impartir, buscar capacitadores potenciales contribuyendo a la vez al logro de los objetivos de la empresa y optimizando para el efecto, los recursos disponibles.

Las áreas a las cuales se dirige el estudio de necesidades de capacitación son la cognoscitiva, la afectiva y la psicomotriz, en las que se ubican, respectivamente, los conocimientos, actitudes y habilidades que permiten a la persona realizar un sinnúmero de actividades encaminadas al correcto desempeño de un puesto. Como el campo de la conducta humana es muy amplio, en el estudio de las necesidades de capacitación específicamente deben considerarse los conocimientos y las habilidades que se requieren para realizar actividades de tipo productivo, tales como:

1. Conocimientos y habilidades de carácter técnico especializado.
2. Habilidades administrativas.
3. Habilidades en relaciones humanas.
4. Habilidades conceptuales.
5. Habilidades de logro de resultados.

En la actualidad las unidades de recursos humanos afrontan problemas para llevar a cabo los diagnósticos de necesidades de capacitación, entre las causas encontramos la carencia de métodos de captación de necesidades de capacitación, los empleados no proporcionan información válida, no se cuenta con el apoyo de los gerentes y mandos medios, el personal no colabora de manera seria, capacitadores inexpertos, así como diagnósticos realizados con mucho tiempo, entre uno y otro, afectando drásticamente algunas áreas de la empresa.

De acuerdo al tipo de empresa, los tipos de necesidades de capacitación pueden enfocarse en ser preventivas, correctivas o predictivas; por su percepción se considera manifiesta y oculta; aprovechando las oportunidades ya sea en cuanto al tiempo y la importancia que se le dé y por último, por su magnitud, podrán ser graves y tolerables.

### **4.3 Marco histórico**

#### **4.3.1 Perfil y antecedentes de la CONAMI**

La Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI) es el órgano regulador y supervisor de las instituciones de microfinanzas (IMF). Es creada por ministerio de la Ley no. 769 “Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas”

La CONAMI inicia operaciones en el mes de julio del 2012, estableciendo su oficina en la ciudad de Managua, la cobertura de supervisión es a nivel nacional, emplea un total de cuarenta y cinco personas.

La CONAMI tiene por objeto regular y supervisar a las Instituciones de Microfinanzas (IMF), además es el ente encargado de promover las microfinanzas.

##### **4.3.1.1 Ubicación de instalaciones**

CONAMI posee oficina en la ciudad de Managua, únicamente, que se sitúan en Barrio Largaespada, del Busto José Martí una cuadra al este y una cuadra al norte a mano derecha, el personal se encuentra distribuido en dos edificios.

##### **4.3.1.2 Misión**

La misión de la CONAMI es “regulación, fomento y proyección de la industria de microfinanzas, con el fin de fortalecer su solvencia, desarrollo y desempeño social.”

### **4.3.1.3 Visión**

La Visión de la CONAMI es “Somos una institución reguladora, reconocida por los agentes económicos, por la contribución a la estabilidad, credibilidad y cumplimiento de la responsabilidad social de la industria Microfinanciera”.

### **4.3.1.4 Administración de la CONAMI**

Para su funcionamiento, la institución posee la siguiente estructura administrativa:

Consejo Directivo de la CONAMI: El Consejo Directivo está compuesto por cinco miembros propietarios con sus respectivos suplentes, nombrados por el presidente de la república, de los cuales uno será el presidente ejecutivo de la CONAMI, quien lo presidirá, dos serán funcionarios o delegados del poder ejecutivo, y dos serán nombrados a propuesta del sector privado en consulta con los principales gremios empresariales de microfinanzas del país. Dichos nombramientos deberán ser ratificados con el voto favorable de los diputados y diputadas que representen la mayoría absoluta en la asamblea nacional.

Corresponden al Consejo Directivo de CONAMI las atribuciones siguientes atribuciones; autorizar la inscripción de las entidades comprendidas dentro del alcance de la ley en el Registro Nacional de IFIM, aprobar normas generales que aseguren el origen lícito del patrimonio y de los fondos intermediados por las IMF, ordenar la suspensión temporal o la cancelación definitiva del registro de cualquier IMF, aprobar las normas prudenciales, contables, de registro, provisiones, de operaciones, de administración del riesgo y cualquier otra aplicable a las IMF, aprobar la organización y regulación del sistema de calificación y supervisión de las IMF, conocer y resolver en apelación de las resoluciones emitidas por el presidente ejecutivo de la CONAMI, autorizar el presupuesto de ingresos y egresos de la CONAMI y sus reformas y conocer de su liquidación al

final de cada ejercicio, autorizar las certificaciones de las IFIM registradas que así lo solicitaren, con base en los resultados de las auditorías de desempeño social, nombrar y remover de su cargo al secretario del consejo directivo, solicitar el nombramiento, suspensión o destitución del auditor interno de la CONAMI, aprobar el informe anual de gestión, aprobar las políticas y normas de transparencia de la información de la CONAMI y de las IFIM registradas, aprobar las políticas de remuneración en la CONAMI, las cuales deberán estar acordes con las políticas de la materia dictadas por el poder ejecutivo, aprobar su reglamento interno, las demás conferidas por la ley al Consejo Directivo o de forma general a la CONAMI, siempre y cuando no se indique otro órgano o funcionario a su cargo.

Presidente ejecutivo: El presidente ejecutivo de la CONAMI es el funcionario principal de la misma, y tiene a su cargo la representación legal de la institución, tanto en lo judicial como en lo extrajudicial, así como la administración y el manejo de las gestiones propias de la entidad. Además, será el encargado de cumplir y hacer cumplir las normas y demás resoluciones dictadas por el Consejo Directivo de la CONAMI.

División administrativa financiera: La división administrativa financiera es la unidad encargada de planificar, adquirir, administrar y controlar la provisión de recursos materiales y servicios en forma oportuna, eficiente, eficaz y económica, de manera de satisfacer los requerimientos de las áreas de la CONAMI para el desempeño diario de sus funciones y actividades, así como de establecer y aplicar normas, políticas, lineamientos y procedimientos para un adecuado control y manejo de los recursos humanos, financieros, materiales y servicios generales, encaminados a garantizar la productividad, eficacia, eficiencia, oportunidad y calidad en la prestación de los servicios que ofrece la división.

División legal: La división jurídica es el área encargada de proporcionar asesoría legal a todas las unidades dependientes de la división jurídica, principalmente en cuanto a la ponderación de la evidencia y el resguardo del debido proceso. Asesorar jurídicamente a la presidencia ejecutiva y a todas las instancias de la CONAMI, en aquellas materias que requieran, realizar análisis y dictaminar sobre los procesos de auditoría y de otras investigaciones en los casos de determinación de responsabilidades, emitiendo las comunicaciones y notificaciones pertinentes. Asegurar jurídicamente el control preventivo de las contrataciones públicas, así como el control posterior en los casos de desviaciones y nulidades en los procesos de licitación y compras. Responder los recursos interpuestos en las vías correspondientes. Recibir denuncias de presuntas irregularidades y procesar las denuncias recibidas.

#### **4.3.1.5 Estructura organizativa**

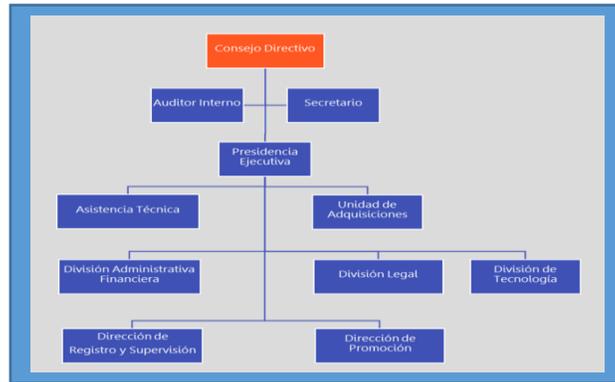
La estructura organizacional actual de la CONAMI está formada por tres niveles jerárquicos:

1. Máximas Autoridades, conformado por un Consejo Directivo y el Presidente Ejecutivo.
2. Áreas Sustantivas, conformado por Dirección de Promoción y Dirección de Registro y Supervisión.
3. Áreas Técnicas y de Apoyo, conformado por Auditoría Interna, Secretaria del consejo Directivo, Unidad de Asistencia Técnica, Unidad de Adquisiciones, División Administrativa Financiera, División Legal y la División de Tecnología.

De acuerdo al estudio realizado, se presenta el organigrama que actualmente posee la CONAMI:

**Figura 1. Organigrama Actual de la CONAMI**

**Septiembre 2014**



*Fuente: Pagina Web CONAMI*

#### 4.3.1.6 Análisis DAFO de la CONAMI

“El análisis DAFO o FODA es una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación y estrategia” (Ansoff, 1965, p.63), en el caso de CONAMI ha utilizado esta técnica para diseñar sus estrategias. El resultado de este análisis es el siguiente:

Tabla No. 1. Tabla de resultado de análisis FODA

Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca experiencia del personal de supervisión.</li> <li>2. Inexistencia regional de una academia de inspectores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminución de ingresos por IFIM que migran a otro sistema regulatorio.</li> <li>2. Impacto de crisis económica, social o política en las IMF.</li> </ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Falta de un buró de crédito propio</li> <li>4. Procedimientos técnicos y administrativos desactualizados.</li> <li>5. Poco conocimiento de la labor de protección al usuario</li> <li>6. Falta de herramientas tecnológicas que apoyen el trabajo de supervisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Oferta laborales al personal de inspección.</li> <li>4. Suspensión de aporte financiero gubernamental.</li> <li>5. Aumento de la mora</li> <li>6. Liquidación de IFIM</li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Buen servicio al cliente</li> <li>2. Marco normativo no prudencial completo</li> <li>3. Sistema de recepción de información contable y financiera desarrollado</li> <li>4. Manuales de supervisión desarrollados</li> <li>5. Recurso humano motivado</li> <li>6. Alto componente de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Modelo de regulación y supervisión inclusivo</li> <li>2. Organismos multilaterales interesados en el desarrollo de la industria</li> <li>3. Mejora en la satisfacción de clientes</li> <li>4. Crecimiento macroeconómico</li> <li>5. Posibilidad de negociar condiciones financieras para IMF.</li> </ul>

Fuente: Plan estratégico CONAMI 2012 - 2016

#### **4.3.2 Situación actual de los procesos de contratación en la CONAMI**

##### **4.3.2.1 Reclutamiento**

La institución utiliza fuentes internas y externas de reclutamiento para disponer de los recursos humanos necesarios. La administración indica que este método es utilizado para promover el talento interno y buscar obtener el recurso externo mejor calificado. Por su parte el artículo 82 de la ley 476 establece que “La convocatoria para la provisión de plazas vacantes, deberá tener

publicidad tanto a lo interno de las instituciones en la administración del estado como en el ámbito externo; utilizando los medios de comunicación que permitan maximizar su difusión”. (Ley 476, 2003, LGDO no. 235, p. 6070)

A la fecha de este estudio existe una plaza vacante en una de las áreas sustantivas, la cual tiene ocho meses sin haber sido completada porque no se ha logrado reclutar a nadie. El proceso de reclutamiento no está escrito en ningún manual.

a. A lo interno

Los colaboradores conocen sobre las vacantes, no existe un procedimiento de reclutamiento a lo interno. A la fecha ningún empleado activo postulante ha sido elegido para ocupar una nueva plaza, aun cuando las carreras son afines.

b. A lo externo

La CONAMI efectúa el proceso de reclutamiento para nuevos empleados utilizando como medio oficial únicamente la página web de la institución. Considera que con este medio cumple con hacer masiva las convocatorias porque es un medio público.

#### **4.3.2.2 Selección**

Una vez que se tienen los candidatos de acuerdo al puesto existente, se le aplican pruebas y se les efectúan de 1 a 3 entrevistas de acuerdo a la labor a desarrollar, todo lo anterior con el objetivo de determinar si cuenta con los requerimientos necesarios para ocupar la plaza.

El proceso de selección no se encuentra descrito y detallado por escrito en un manual, este proceso es del dominio únicamente de la persona a la que se le ha designado las actividades de

apoyo en la selección. Cuando la persona encargada del proceso está de vacaciones o no se encuentra en la organización no hay quien la sustituya para efectuar la actividad.

#### **4.3.2.3 Contratación**

Luego de realizada la selección del candidato que cumple con los requisitos establecidos para la vacante, se procede con la contratación. La institución cuenta con una persona del área de contabilidad que recibe al contratado el primer día de labores, no existe un procedimiento estándar para indicarle a la persona contratada sus responsabilidades y obligaciones, los beneficios y las prestaciones de ley. El contrato se elabora con el apoyo de la dirección legal, la dirección posee un modelo que ha utilizado como guía, de previo analiza la información que le envían y su director mandata a un asesor legal la elaboración. El contrato laboral es elaborado con las instrucciones que remite el director de la dirección administrativa financiera, entre los datos que provee están el nombre del puesto, el periodo del contrato y salario convenido. Cuando el contrato está listo se notifica al auxiliar de contabilidad para que dirija al empleado a la dirección legal para la firma del contrato, una vez suscrito el acuerdo laboral, la dirección legal remite copia original del contrato firmado al auxiliar de contabilidad para que archive en el expediente del empleado.

#### **4.3.2.4 Inducción**

No existe un programa de inducción establecido, una vez ingresado el nuevo empleado es remitido al director del área, quién lo asigna con un empleado que posea experiencia en el cargo que desempeñara, para que este le explique las funciones del puesto y le apoye tutorándole como parte del proceso de transferencia de los conocimientos. La institución carece de un manual de inducción que detalle los aspectos básicos que todo colaborador debe conocer sobre la organización.

#### **4.3.2.5 Evaluación del desempeño**

Se realiza evaluación del desempeño de los empleados, esta se efectúa evaluando seis meses de operaciones que van de enero a junio y de julio a diciembre de cada año, existe un formato establecido, se califican 5 aspectos a los cuales se le asignan puntaje de 1 a 100 siendo cien el más alto.

No existe una fecha para hacer las evaluaciones ni una fecha límite para su entrega, no existe un manual para la asignación de la calificación por lo cual no existen criterios definidos, siendo calificados los trabajadores en forma subjetiva conforme a la apreciación del evaluador, dicha calificación no tiene relación con las metas establecidas en el plan operativo anual (POA), la calificación de desempeño no tiene influencia en los planes de capacitación.

#### **4.3.2.6 Capacitación**

La capacitación en la institución, ha sido concebida principalmente para formar y especializar al personal que se dedica al proceso de supervisión y para mejorar las habilidades del resto del personal de las áreas de apoyo. Actualmente no existe un programa de capacitación institucional por puesto de trabajo, aunado a esto no se han establecido planes de carreras, ni planes de continuidad.

El personal de nuevo ingreso es asignado a la dirección donde laborará, el director del área asigna a un empleado de experiencia para que le transmita los conocimientos del puesto, esta actividad se desarrolla mediante la técnica de coaching.

Para el personal con antigüedad mayor a un año, el proceso de elección para capacitación inicia con solicitud por parte del empleado a su superior del curso, taller o capacitación. El superior revisa si la capacitación solicitada contribuye en las tareas de la CONAMI, luego revisa si está

presupuestado y si ambas revisiones son positivas, remite solicitud a su jefe inmediato superior hasta llegar a presidencia, la presidencia revisa y aprueba con base a las consideraciones.

#### **4.3.2.7 Compensación**

Durante el proceso de selección, pero de previo al proceso de contratación se le da a conocer a los nuevos recursos el monto de compensación salarial que ostenta el puesto a desempeñar, así mismo se le dan a conocer los beneficios complementarios que tendrá.

El pago de los salarios se realiza quincenalmente los días 15 y 30 de cada mes. Los salarios se encuentran establecidos de acuerdo al puesto de trabajo, los trabajadores no gozan de incentivos, únicamente los beneficios de ley.

Las llegadas tardes, las labores fuera de oficina, las vacaciones y la antigüedad, son administrados en forma manual por lo cual la persona asignada para la administración de los recursos humanos requiere apoyo lo cual es brindado por un auxiliar, la planilla la realiza el área de contabilidad.

## **5 Preguntas directrices**

1. ¿El marco jurídico considera el establecimiento de una unidad de recursos humanos en las instituciones del estado?
2. ¿Establecer una unidad que esté a cargo de personal con conocimientos en la administración del humano mejorará la gestión del personal y el cumplimiento del marco jurídico?
3. ¿Con qué características organizativas y administrativas debe contar la unidad?
4. ¿Qué conocimientos y habilidades deben de tener las personas a cargo de unidades de recursos humanos?
5. ¿Qué cantidad de recursos financieros se necesitan para instalar una unidad de recursos humanos?
6. ¿Cuáles son los procesos y actividades que debe ejecutar la unidad de la unidad de recursos humanos en el desarrollo de sus funciones y operación en la CONAMI?

## 6 Operacionalización de variables

Tabla No. 2. Operacionalización de variable 1.1

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Item
Objetivo 1: Emitir un dictamen sobre la necesidad de formalizar la administración de recursos humanos en la organización, considerando lo dictado en el marco normativo aplicable y las necesidades de la organización.	1.1 Marco Jurídico	Marco legal de aplicación para la resolución de problemas.	Marco legal de aplicable que determina el establecimiento de una unidad de recursos humanos.	Artículos que consideran la obligatoriedad del establecimiento de unidad de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Análisis de la ley 769.</li> <li>-Análisis de la ley 476.</li> <li>-Análisis del reglamento de la ley 476.</li> <li>-Análisis de las Normas técnica de control interno</li> <li>-Pregunta número 12 de la entrevista al presidente ejecutivo</li> <li>-Pregunta número 7 de la entrevista al miembro del consejo directivo</li> </ul>

Tabla No. 3. Operacionalización de variable objetivo 1.2

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Item
Objetivo 1: Emitir un dictamen sobre la necesidad de formalizar la administración de recursos humanos en la organización, considerando lo dictado en el marco normativo aplicable y las necesidades de la organización.	1.2 Satisfacción	Sentimiento de bienestar que se tiene cuando se ha cubierto una necesidad.	Valoración positiva, de ausencia o de necesidad, de la gestión del recursos humanos por parte de los empleados	Personas satisfechas con la gestión de los recursos humanos en la CONAMI.	-Preguntas número 4,6,7 y 8 de la entrevista al presidente ejecutivo -Pregunta número 1 de la entrevista al miembro del consejo directivo -Preguntas número 5,6,7 y 43 de la encuesta al personal

Tabla No. 4. Operacionalización de variable objetivo 2.1

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Item
Objetivo 2: Proponer una estructura organizativa para la unidad de recursos humanos, que cuente con personal que este en la capacidad de adoptar y ejecutar las funciones que le corresponden aplicar, en un ente autónomo del estado de Nicaragua.	2.1 Estructura administrativa	Esquema que representa las relaciones, las comunicaciones, procesos de decisión que articulan el conjunto de personas de una organización	Esquema que representa las relaciones, las comunicaciones, procesos de decisión que articulan el área de recursos humano en la organización	Posición que ocupa la unidad en la estructura administrativa	-Análisis de la estructura actual de CONAMI -Análisis comparativo de la estructura de SIBOIF -Pregunta número 7 de la entrevista al miembro del consejo directivo

Tabla No. 5. Operacionalización de variable objetivo 2.2

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Ítem
Objetivo 2: Proponer una estructura organizativa para la unidad de recursos humanos, que cuente con personal que este en la capacidad de adoptar y ejecutar las funciones que le corresponden aplicar, en un ente autónomo del estado de Nicaragua.	2.2 Personal	Personas que forman parte de la unidad	Total de personas por puestos que deben integrar la unidad	Número de personas necesarios	--Análisis de la ley 769. -Análisis de la ley 476. -Análisis del reglamento de la ley 476. -Análisis de las Normas técnica de control interno -Análisis comparativo de otras unidades

Tabla No. 6. Operacionalización de variable objetivo 3.1

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Ítem
Objetivo 3: Determinar los recursos financieros requeridos para poner en marcha la unidad.	3.1 Presupuesto	Conjunto de gastos y egresos previstos para un determinado periodo.	Costos y gastos necesarios para poner en operación una unidad.	a. Asignación para salarios. b. Asignación para papelería. c. Asignación para gastos de mobiliario y equipo d. Fuente de recursos	a. Revisión de salarios por puestos autorizados por MHCP. b. Cotizaciones en librerías. c. Cotizaciones en mueblerías y proveedores de mobiliario de oficina. d. Revisión de informe de gestión anual de la CONAMI.

Tabla No. 7. Operacionalización de variable objetivo 4.1

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Item
<p>Objetivo 4: Establecer las funciones administrativas que debe ejecutar la unidad de recursos humanos para la gestión del personal de la CONAMI.</p>	<p>4.1 Administración de personal</p>	<p>Es la organización, desarrollo, planeación y coordinación de estrategias para promover el desempeño eficiente del personal, considerando a la empresa un medio que permite a los trabajadores lograr sus objetivos individuales, relacionados directamente o indirectamente con el trabajo</p>	<p>Funciones administrativas de la unidad de recursos humanos en un ente autónomo</p>	<p>Funciones a desarrollar</p>	<p>1. Preguntas número 1, 2, 3, 5, 8, 9, 10, 11 entrevista al Presidente ejecutivo.                  2. Lectura ley 769                  3. Lectura ley 476                  4. Lectura reglamento ley 476                  5. Lectura normas técnicas de control interno                  6. Preguntas número 2, 3, 4, 5 entrevista al miembro del consejo directivo.                  6. Preguntas número 1, 2, 3, 4, 8,9,10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18,19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38,39, 40, 41 y 42 entrevista al personal.</p>

## **7 Diseño metodológico**

### **7.1 Tipo de estudio**

La investigación efectuada en este estudio es de tipo descriptiva, que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. Mediante este estudio se han analizado el marco jurídico, las funciones que realizan el personal de la CONAMI, la estructura organizativa de la institución y el grado de satisfacción de las personas, con el fin de determinar la necesidad de la existencia de una unidad de recursos humanos.

Hernández Sampierí y otros (2003, p 117) señala que el propósito de la investigación descriptiva se orienta en detallar las propiedades, las características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis.

En este caso se detalla las características de los empleados de la CONAMI y del servicio de administración de recursos humanos que ha implementado la institución. Así mismo se detallara el conformismo o comodidad de la comunidad de trabajadores de la CONAMI.

### **7.2 Enfoque del estudio**

El estudio es de tipo cualitativo ya que este se basa y analiza la información recopilada, a través de encuesta, cuestionarios y entrevistas, a los colaboradores de la CONAMI para con ello determinar, de acuerdo a las características que este grupo de empleados poseen, como ellos perciben las contrataciones, las compensaciones, la capacitación entre otros temas relevantes, relativos a la gestión de quienes están desarrollando actividades para el recurso humano.

Hernández Sampierí y otros (2003, p12) señalan “un estudio cualitativo busca comprender un fenómeno de estudio en su ambiente usual”.

Por su parte Bonilla y Rodríguez (1997, p 84) señalan la investigación cualitativa se interesa por captar la realidad social a través de los ojos de la gente que está siendo estudiada.

Como se observa conceptualmente, en este estudio se busca comprender o conocer si se requiere la unidad de recursos humanos usando como principal elemento de juicio la experiencia que ha tenido el personal.

### 7.3 Población y muestra

La población de la investigación está conformada por cuarenta y seis (46) personal de la Comisión Nacional de Microfinanzas. A continuación se detallan por cargo de los empleados.

Tabla No. 8 Matriz de empleados

#### CONAMI

No.	Cargo	Educación requerida	Cantidad de empleados
1	Asesores Legales	Lic. en derecho	5
2	Asistentes Administrativos	Administradores de empresas	3
3	Asistentes de inspección	Lic. en Contaduría	3
4	Auditor		1
5	Auxiliares		2

6	Coordinadores de inspección		1
7	Contadores		3
8	Conductores	Educación primaria	3
9	Ingenieros en sistemas	Ingenieros en computación	3
10	Inspectores de microfinanzas	Lic. en Contaduría	10
11	Especialista en adquisiciones	Lic. en derecho, administradores de empresas	3
12	Conductores	Educación primaria	2
13	Conserje		1
14	Directores	Lic. en derecho, administradores de empresas	4
15	Presidente ejecutivo	Lic. en derecho	1
	Total empleados		45

Fuente: Creación propia

Los cuarenta y cinco se dividen en: cuarenta empleados entre técnicos y administrativos, cuatro directores y el Presidente Ejecutivo.

Las personas encuestadas son los cuarenta y cinco funcionarios de la CONAMI y un miembro del consejo directivo.

Como muestra final se eligió trabajar con el 100% de los empleados y funcionarios. La muestra elegida fue del tipo probabilístico. Con la elección del cien por ciento de la población de empleados se busca obtener calidad en la información recabada, así como el conocimiento integral de las opiniones de todo el personal.

#### **7.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o manera de obtener la información que se requiera para un fin específico, como parte del estudio de investigación sobre el requerimiento del establecimiento de una unidad de recursos humanos en la CONAMI, se ha utilizado la técnica de la revisión documental, la técnica de la encuesta y la entrevista. Los puestos y personas a los cuales se le aplicaron las técnicas de recolección son: un miembro del consejo directivo, presidente ejecutivo, directores de áreas y empleados, todos de la CONAMI y la técnica de análisis documental fue aplicada a documentos de la institución entre los que se encuentran su misión, visión, valores objetivos, plan estratégico de la institución.

El análisis de documentos como primera fase del acercamiento al proceso de estudio y método de investigación, se ha utilizado para conocer acerca de las características de la institución, entre los documentos analizados están la ley de las microfinanzas, leyes de servicio civil, normas de control, la misión, la visión, expediente de empleados, contratos, informe de gestión anual de la

CONAMI y plan estratégico este último para determinar sino estaba en planes de establecer una unidad de recursos humanos.

La encuesta como instrumento de investigación fue aplicada al grupo de los funcionarios y también fue aplicada al grupo de empleados, para ello se utilizaron diferentes cuestionarios los cuales fueron previamente diseñados para cada grupo. Dichas encuesta fueron aplicadas a todos los directores y a todos los empleados, respectivamente.

La entrevista como método de investigación fue aplicada únicamente al grupo de directores y principales autoridades, esto por ser las áreas que requieren las contrataciones de personal. Los directores son los encargados de cumplir y hacer cumplir los objetivos institucionales, por lo tanto son el grupo que presenta el interés de contar con un personal que haya sido debidamente contratado y que este personal posea los conocimientos necesarios para desempeñar su labor, por lo cual la entrevista nos permitirá obtener la información esencial y sensible del reclutamiento y administración del personal. Las entrevistas fue la última fase de aplicación de técnicas implementadas en el estudio.

Cuestionario: se desarrollaron tres cuestionarios con preguntas abiertas, el primero se diseñó dirigida a los directores, este tiene como objeto conocer sus consideraciones acerca de la administración actual del recurso que les es proveído. El segundo cuestionario estaba diseñado para ser implementado en la entrevista con el Presidente Ejecutivo, cuyo objetivo era conocer la apreciación del grado de necesidad que existe de implementar la unidad y de la viabilidad de obtener recursos para que opere esta unidad. El tercer cuestionario se desarrolló para utilizarse en la entrevista con el miembro del consejo directivo, para conocer si desde el máximo órgano de la CONAMI existiría alguna valoración en contra de la implementación de la unidad y la posición del consejo de cumplir con lo establecido en la ley de la materia. Un cuarto cuestionario

estructurado con preguntas cerradas, de estas el ochenta por ciento eran dicotómicas y un veinte por ciento de varias alternativas de respuesta, fue desarrollado para encuestar a los cuarenta empleados de la CONAMI y se desarrolló con el objetivo de conocer el proceso por el cual fueron reclutados, su satisfacción con el grado de solución a sus necesidades o demandas personales y laborales. Todos los cuestionarios se elaboraron con el concepto que las preguntas fueran claras, sencillas, comprensibles a todos los niveles y sobre todo concretas, tratando de evitar ambigüedades, confusión o que supusieran un conocimiento especializado que evitaran ser respondidas.

## **8 Análisis e interpretación de resultados**

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación efectuada para proponer la creación de una unidad de recursos humanos en la Comisión Nacional de Microfinanzas, para el año 2017. Dichos resultados se encuentran estructurados según la secuencia de los objetivos planteados.

### **8.1 Dictamen sobre la necesidad de formalizar la administración de recursos humanos, considerando el marco normativo aplicable y las necesidades de la organización.**

#### 8.1.1 Marco Jurídico

##### **¿El marco jurídico considera el establecimiento de una unidad de recursos humanos en las instituciones del estado?**

La administración pública conforme a su marco jurídico considera a la administración de los recursos humanos como un factor importante para cumplir con éxito las responsabilidades y funciones que a cada institución le corresponde ejecutar.

Mediante la ley 476, ley de servicio civil y de la carrera administrativa se promulgan normas jurídicas que regulan el actuar de los servidores públicos desde el ingreso a las instituciones hasta su retiro.

Entre los elementos fundamentales considerados en la ley 476 son la gestión de los recursos humanos, la aplicación de las políticas y el sistema de clasificación de puestos conforme a lo establecido en el artículo 21 de la ley 476". (Ley 476, 2003, p. 6063).

El mismo artículo 21 de la ley 476 establece en forma tácita, dejando sin lugar a dudas o interpretaciones, que “en cada institución del estado funcionará una instancia que gestione el recurso humano”. (Ley 476, 2003, LGDO no. 235, p. 6063).

Dicho mandato es retomado por la Contraloría General de la República de Nicaragua quien es el ente rector del sistema de control de la administración pública. En la norma técnica de control interno recoge lo establecido en el artículo 21 de la 476, sin embargo le hace una modificación estableciendo mediante “el numeral 2.1 denominado administración de recursos humano que, toda entidad deberá contar, cuando sea necesario, con una unidad especializada de recursos humanos” (NTCI, 2015, LGDO no. 67, p. 3319).

Entre lo dictado por la ley 476 y lo establecido en la norma técnica de control interno encontramos una discrepancia, la ley establece que debe haber una instancia y la norma establece que debe haber una instancia cuando sea necesario, es decir que puede no existir si es innecesaria.

De acuerdo con el principio de jerarquía jurídica, “una fuente o norma prevalece sobre la otra, en función del rango de la autoridad o del órgano de que emanen. En consecuencia, carecen de validez otras disposiciones que contradigan otra de rango superior. La norma superior siempre deroga la inferior y la inferior es nula cuando contradice a la superior.” (Arrién, 2007, p.30), por tanto, dado que la ley es “norma jurídica superior de ordenamiento jurídico después de la constitución” (Coscolluela, 2004, p.73) y las normas técnicas de control interno son un acto administrativo “disposición o decisión emanadas de autoridades administrativa superior” (Arrién, 2007, p.29) la prevalencia debe tenerla la ordenanza dictada en la ley 476.

**¿Establecer una unidad que esté a cargo de personal con conocimientos en la administración del humano mejorará la gestión del personal y el cumplimiento del marco jurídico?**

La gestión que desarrolla la CONAMI en la administración de los recursos humanos, está dada por las actividades que realiza para la provisión de puestos, selección de personal, contratación, evaluación del desempeño y capacitación, las cuales son efectuadas por una persona que no cuenta con conocimientos en la administración de los recursos humanos, los resultados de esa evaluación los siguientes:

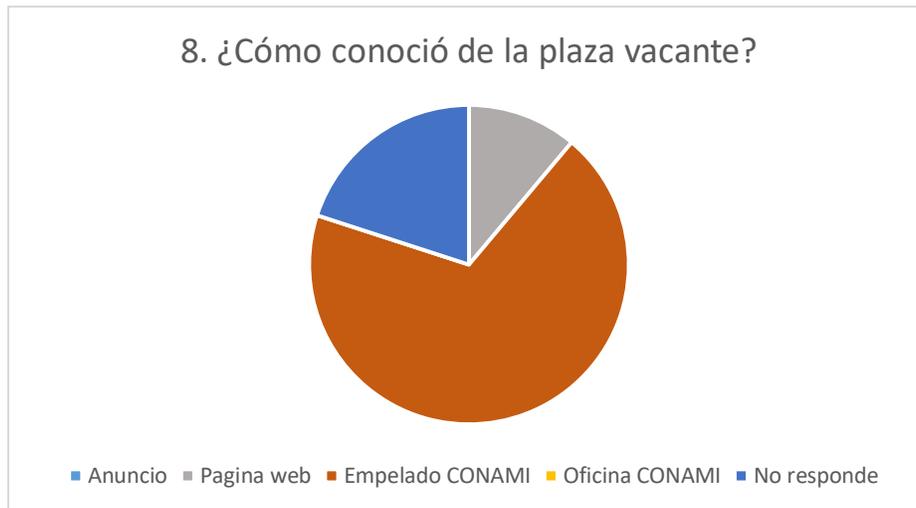
El 100% de los trabajadores y funcionarios encuestados respondieron que no existe una unidad de recursos humanos. Ver anexo no. 1.1

#### 8.1.2 Reclutamiento a lo externo

El medio que la CONAMI ha elegido para publicar masivamente las plazas de trabajo a la población en general es su página web. Se consultó a los empleados el medio por el cual conoció la vacante.

La mayoría de los empleados contratados (69%) respondieron que se enteraron de la vacante por un medio que la institución no ha designado para efectuar el proceso de reclutamiento, el 20% se enteró por el medio oficial y un 11% prefirió no responder la pregunta. La figura 2 muestra los medios por los cuales los empleados conocieron que existía una vacante. Ver anexo no. 1.2

Figura no. 2. Resultado de la pregunta número 8



Fuente: Creación propia

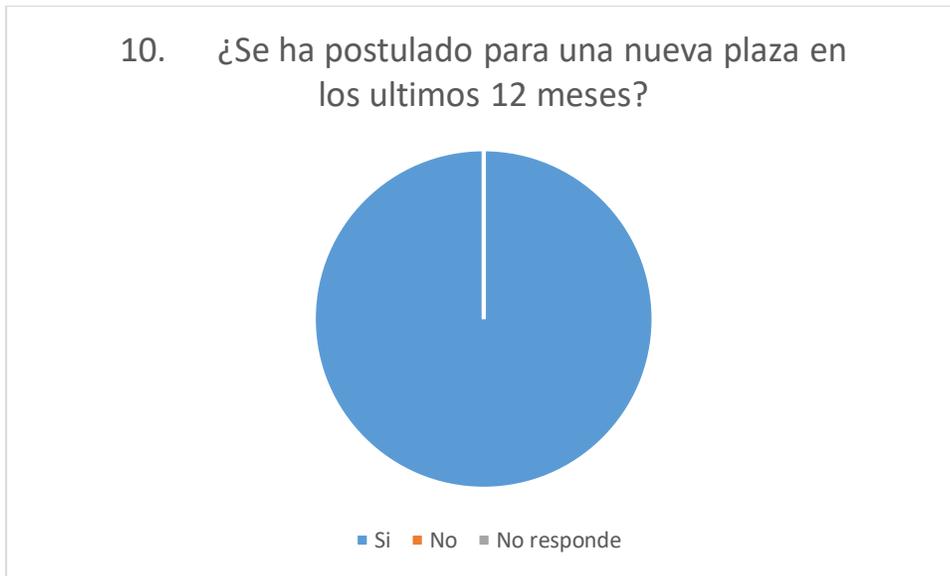
Los resultados de la encuesta mostrados en la figura No. 2 revelan que el canal (único) que como política ha decidido usar la CONAMI es inadecuado, debido a que no le permite cumplir el objetivo de informar de la vacante a la mayor cantidad de población establecido en la ley 476.

### 8.1.3 Reclutamiento a lo interno

El 100% de los encuestados respondió que, a lo interno de la CONAMI se difunde información para que los empleados activos conozcan las vacantes existentes y puedan optar a postularse a la plaza. Ver anexo no. 1.3

El 76% del total de empleados encuestados respondió que se postuló para ocupar una vacante anunciada, el 24% no respondió a la pregunta. Ver anexo no. 1.4

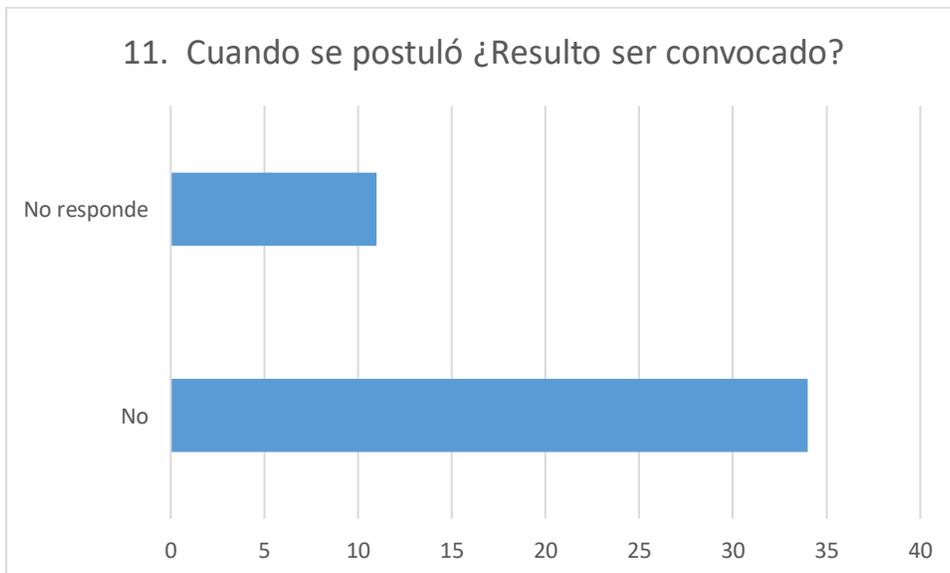
Figura no. 3. Resultados de la Pregunta numero 10



Fuente: Creación propia

De los empleados activos que se postularon, el 100% respondieron que fueron considerados para ocupar la plaza que informaron internamente. Lo anterior se presenta visualmente en la figura gráfico 4. Ver anexo no. 1.4

Figura no. 4. Resultados de la pregunta número 11.



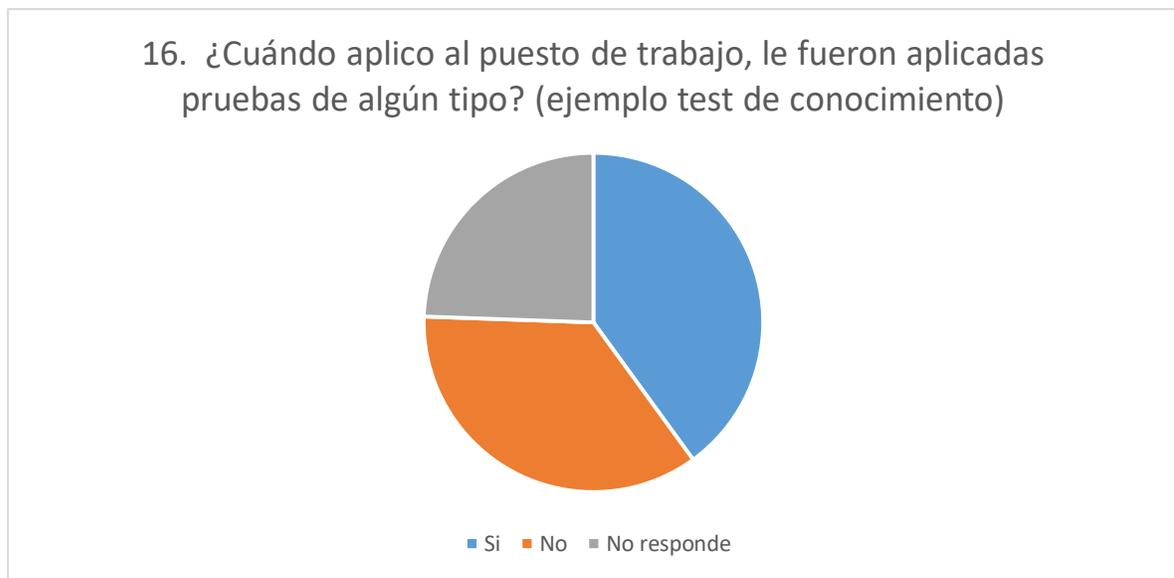
Fuente: Creación propia.

El hecho que ningún empleado activo postulante haya sido elegido para ocupar una nueva plaza, aun cuando las carreras son afines, indica que el recurso humano no ha sido preparado para ocupar otro cargo o no cumplieron con los requisitos de elegibilidad.

#### 8.1.4 Selección

Al 40% de los trabajadores encuestados se le efectuó pruebas de conocimiento como parte del proceso de selección al que aplicaron, un 36% no le realizaron pruebas y el 24% no respondió la pregunta, esto se muestra gráficamente en la figura número 5. Ver anexo no. 1.5

Figura no. 5. Resultados de la pregunta número 16.



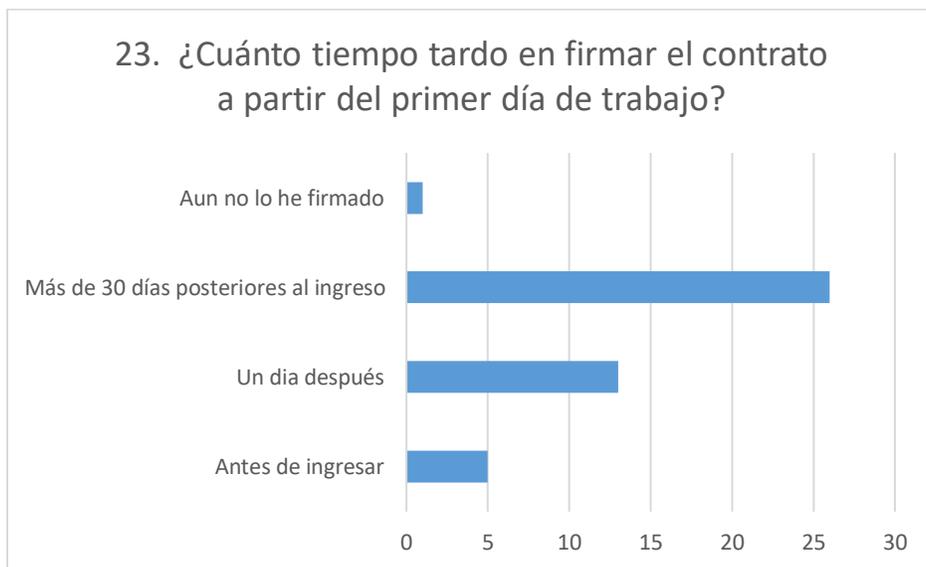
Fuente: Creación propia

La figura número 5 muestra que el proceso de selección actual, presenta diferencias en las exigencias o requisitos para las personas que aplican a un cargo en la institución, por norma interna se establece que debe pasar por una prueba pero el resultado indica que la mayoría no está siendo sujeta de pruebas.

### 8.1.5 Contratación

El 40% de los trabajadores encuestados declaro que firmó su contrato laboral en un periodo no mayor de un día después que ingreso a laborar, un 58% tuvo una espera de más de 30 días y un 2% aún no lo ha firma (Ver anexo no. 1.6).

Figura no.6. Resultados de la pregunta número 23.



Fuente: Creación propia

Tal como lo muestra la figura número 6, en la mayoría de casos donde se contrata un colaborador, existe desprotección jurídica para las partes, empleador y empleado, al inicio de la relación, que se extiende hasta más de 30 días, ante la ausencia de la suscripción oportuna del contrato.

### 8.1.6 Inducción

El 49% de los encuestados expresa haber sido sujeto de inducción, en una proporción igual otro 49% expresó no haber pasado un proceso que lo oriente a su ingreso, el 2% no respondió la pregunta. (Ver anexo no. 1.7)

Figura no. 7. Resultados de la pregunta número 24.



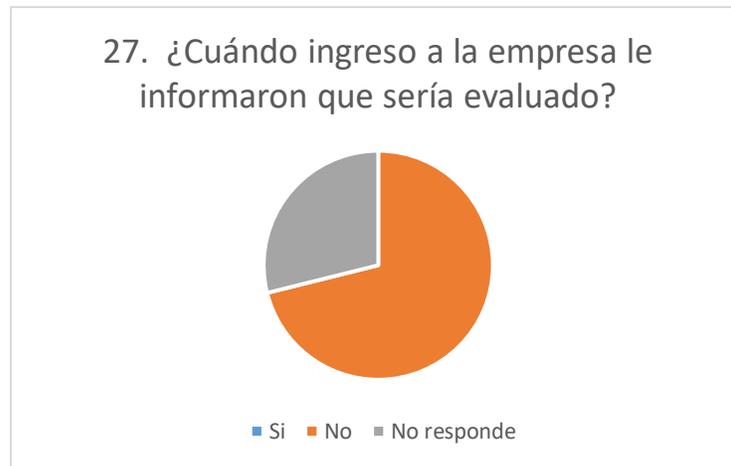
Fuente: Creación propia

Lo figura 7 muestra que un porcentaje importante de los empleados, no fue sujeto a pasar por una etapa relevante del proceso de gestión del personal como es la inducción, lo que revela la falta de homogeneidad en el proceso de ingreso de nuevos colaboradores.

### 8.1.7 Evaluación del desempeño

El 71% de los encuestados respondieron que no fueron informados que serían evaluados periódicamente al menos dos veces en el año, un 29% no respondió a la pregunta. (Ver anexo no. 1.8).

Figura no. 8. Resultados de la pregunta número 27.



Fuente: Creación propia

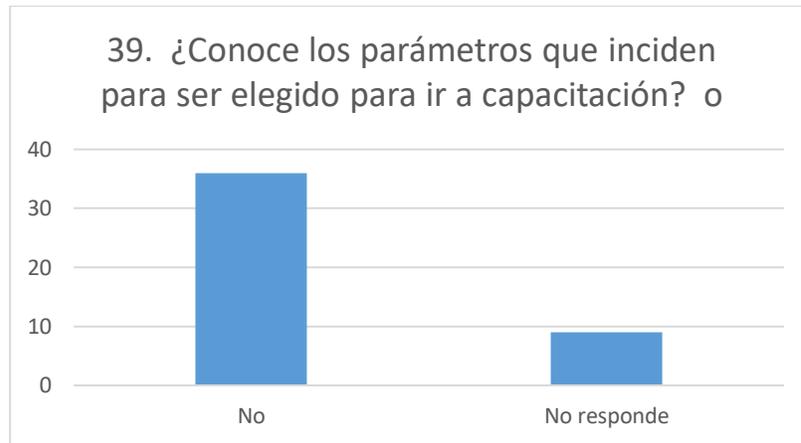
Sobre la aplicación del proceso de evaluación del 100% de los encuestados, el 20% fue evaluado en el último semestre, el 80% indicó que había sido evaluado hace 12 meses (Ver anexo no. 1.9). El 100% de los encuestados desconoce para que se utiliza la evaluación. Ver anexos no 1.12 y 1.13.

Los resultados a la encuesta revelan que el proceso de evaluación de desempeño es inconsistente, para la mayoría de los empleados. Así mismo revela que existe desinformación general o una comunicación poco efectiva entre la administración y el personal.

#### 8.18 Capacitación

El 80% de los empleados encuestados respondieron desconocer los parámetros de elegibilidad, que se utilizan para determinar los beneficiarios de capacitación, el 20% no respondió el cuestionamiento.

Figura no. 9. Resultados de la pregunta número 39.



Fuente: Creación propia

Siempre en el aspecto de capacitación el 20% del total de empleados encuestados respondió estar de acuerdo con la formación recibido, sin embargo el 80% restante respondió estar en desacuerdo con la capacitación que recibe (Ver anexo no. 1.14 y 1.15). Aunado a lo anterior el 80% de los encuestados respondió que no hay equidad en el número de capacitaciones que recibe el personal, mientras el 20% considero que es equitativo.

Los resultados de la encuesta indican que existe un alto porcentaje de casos en los cuales no existe alineación de criterios entre la institución y el personal, para el tema capacitación.

La revisión documental muestra que no hay planes de capacitación debidamente elaborados de acuerdo al perfil y requerimientos de capacitación del personal, que el sistema para ser electo para participar en capacitaciones no ha sido difundido de forma tal que no genere inconformidades en la organización.

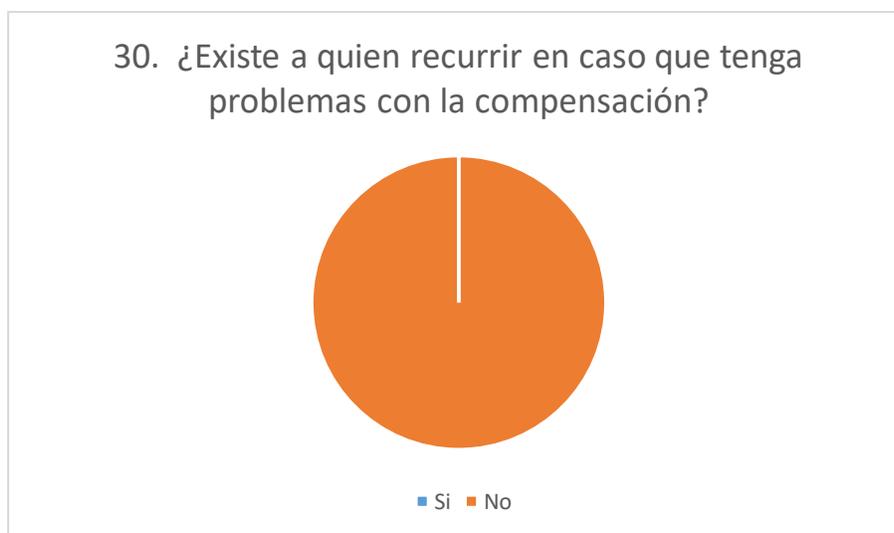
Sobre el tema se entrevistó a todos los directores y al presidente ejecutivo, quienes comentan que la capacitación no ha tenido impacto en los resultados operativos esperados, que el nivel se

mantiene, aunque está profesionalizando más al personal lo que se observa en los aspectos técnicos con los que atienden sus tareas.

### 8.1.9 Compensación

El 100% de los trabajadores encuestados, afirman no tener a quien recurrir en caso de dudas sobre su pago (Ver anexo no. 1.15 y 1.16).

Figura no. 10. Resultados de la pregunta número 30.



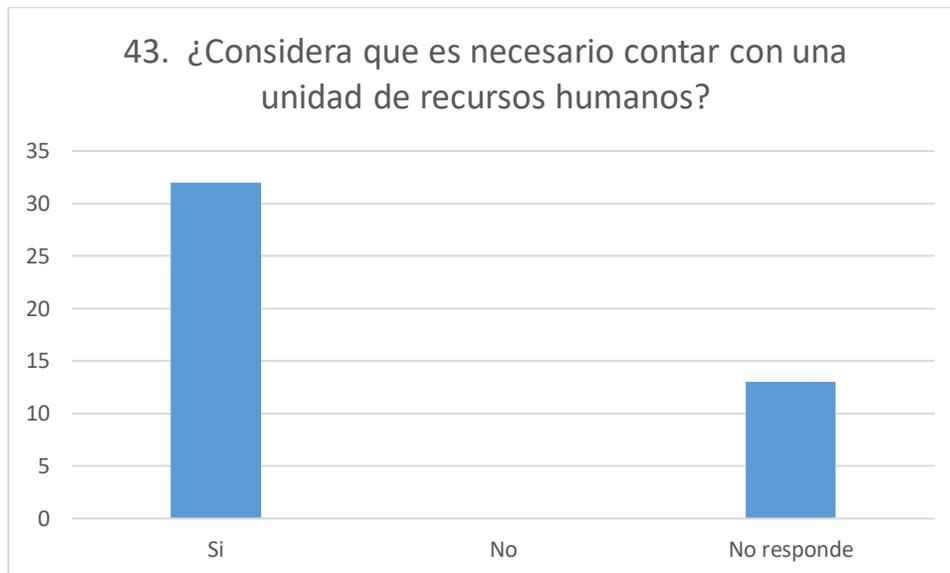
Fuente: Creación propia

Al igual que en los procesos que integran la gestión del recurso humano, en compensación la encuesta revela que hay procedimientos o funciones que no se están efectuando.

### 8.1.10 Unidad de recursos humanos

El 71% de los trabajadores encuestados consideran que se requiere implementar una unidad de recursos humanos, el otro 30% se abstuvo de responder a la pregunta (Ver anexo no. 1.17). Es identificado por un porcentaje alto de la población laboral, que existe la necesidad de crear una unidad que colabore con la organización.

Figura no. 11. Resultados de la pregunta número 43.



Fuente: Creación propia

Como parte de la entrevista a directores y presidente ejecutivo, se abordó el tema. La presidencia ejecutiva considera que existe la necesidad de crear una unidad, atribuyéndolo al crecimiento en personal, lo cual implica que se está considerando temas relativos a división del trabajo, funciones, carga laboral así como procesos. Por su parte, tres de los cuatro directores son categóricos en indicar que si lo requieren y el cuarto indica que actualmente solo se está cumpliendo con lo básico.

Los resultados de la encuesta, las entrevistas y la revisión documental exhiben procesos que requieren mejora.

## **8.2 Propuesta de estructura organizativa para la unidad de recursos humanos, con personal que este en la capacidad de adoptar y ejecutar las funciones que le corresponden aplicar, en un ente autónomo del estado de Nicaragua.**

En esta sección se desarrolla la propuesta para la creación de la unidad de recursos humanos para la Comisión Nacional de Microfinanzas. A continuación se detalla la estructura administrativa bajo la cual opera, el proceso de creación y el personal requerido para operar.

### **8.2.1 Estructura administrativa.**

#### **8.2.1.1 Descripción de la unidad de recursos humanos**

La unidad de recursos humanos efectúa funciones técnica relativas a la administración y desarrollo del personal, es la instancia administrativa responsable de la aplicación de las políticas, sistemas de clasificación de puestos y gestión de recursos humanos de la institución en coordinación con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. A partir de su creación es la instancia encargada del control administrativo del personal, reporta directamente el logro de los objetivos y metas trazadas de la unidad a la presidencia ejecutiva.

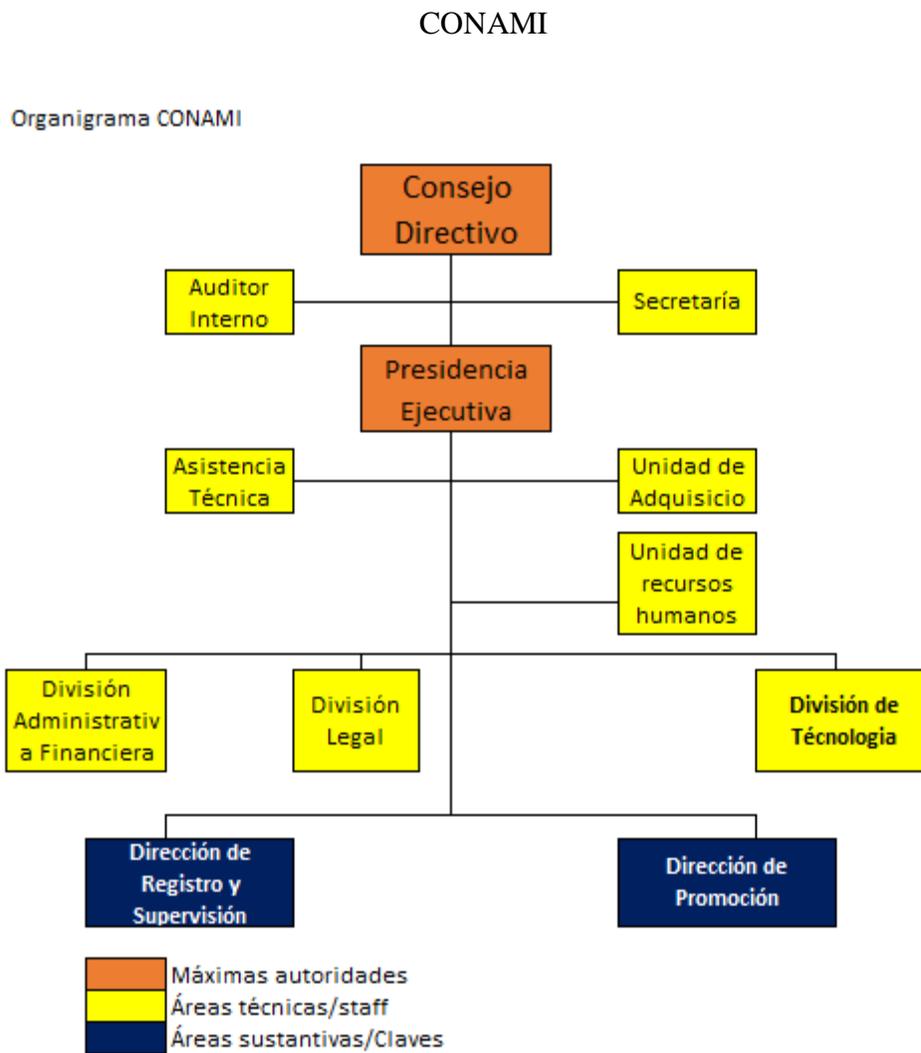
#### **8.2.1.2 Dependencia y presupuesto de la unidad de recursos humanos**

La instancia de recursos humanos depende orgánica, jerárquica y funcionalmente de la presidencia ejecutiva de la CONAMI. La unidad de recursos humanos debe mantener una estrecha relación con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Se crea con presupuesto propio e independencia administrativa.

El responsable de esta dependencia debe alinear los planes de la unidad con la planeación estratégica institucional.

A continuación se presenta la estructura organizacional:

Figura no. 12. Propuesta de estructura organizativa

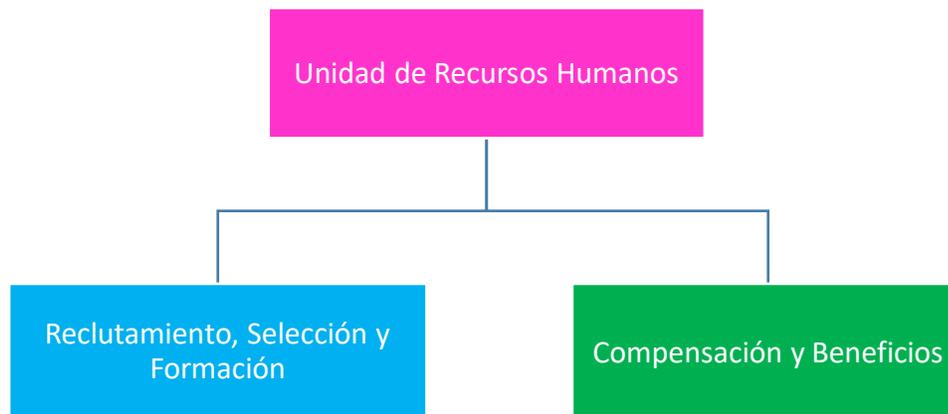


Fuente: *Creación Propia*

### 8.2.1.3 Estructura interna de la unidad de recursos humano

La unidad de recursos humanos tendrá una división interna, un área se denomina reclutamiento, selección y formación y la segunda área se denomina compensación y beneficios, la división se efectúa para especializar las actividades con el fin de hacer eficiente los procesos, con lo cual una actividad no interrumpirá los procesos de la otra área. Además garantiza que no exista conflicto de interés en las contrataciones y se cumpla con los principios de igualdad, mérito, capacidad y equidad establecidos en la ley 476.

Figura no. 13. Estructura interna de la Unidad de Recursos Humanos



Fuente: Creación propia

### 8.2.1.4 Función de la unidad de recursos humanos

La unidad tiene una función de tipo lineal y una función de staff. El responsable de la unidad puede tomar sus propias decisiones en la contratación de personal de su área (función tipo lineal),

cuando esto sea necesario. También desempeña una función staff, asesorando a los otros directores y jefes de áreas, esto debido a que a su cargo estará el proceso de reclutamiento y selección de personal, enviando los resultados a la presidencia ejecutiva y al funcionario que solicitó al nuevo empleado, para que éstos decidan a quién contratar.

#### **8.2.1.5 Nombre de la unidad de recursos humanos**

El área se denominará unidad de recursos humanos.

#### **8.2.1.6 Espacio físico**

La unidad de recursos humanos se ubica en las instalaciones del edificio I de la CONAMI, utiliza una oficina de cuatro metros de ancho por cuatro metros de largo.

Creación de la unidad de recursos humanos

### **8.2.2 Aprobación de la unidad**

La aprobación de la unidad de recursos humanos se efectúa por el consejo directivo de la CONAMI, mediante resolución, esta aprobación es informada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público en un plazo no mayor a tres días hábiles de emitida la resolución.

#### **8.2.2.1 Nombramiento del responsable de la unidad**

El nombramiento del responsable de la unidad de recursos humanos se efectúa por el presidente ejecutivo de la CONAMI mediante resolución razonada, dicho nombramiento es notificado al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, en un plazo no mayor a tres días hábiles contados a partir del nombramiento. Este nombramiento también es informado al consejo directivo de la CONAMI en la sesión ordinaria más próxima al nombramiento, dicha notificación tiene carácter informativo.

### **8.2.2.2 Personal de la unidad de recursos humanos**

### **8.2.2.3 Personal y administración de la unidad de recursos humanos**

Considerando las actividades que se efectúan, se determinó en tres funcionarios el número de personas que conformaran la unidad.

La unidad está a cargo de un coordinador, quien ostenta el cargo de responsable de la unidad de recursos humanos, quien desarrolla y administrar las políticas, programas y procedimientos para proveer trabajadores idóneos, eficientes y capaces con oportunidad de desarrollo al resto de áreas. Así mismo, es el responsable del control administrativo del personal, entre sus funciones están el reclutar, seleccionar, contratar así como brindar inducción al personal de nuevo ingreso, evaluar el desempeño del personal activo y garantizar la compensación.

Como apoyo, el responsable de la unidad de recursos humanos cuenta con dos auxiliares, quienes colaboran actividades relacionadas al reclutamiento y compensación y beneficios, cada uno en forma especializada en uno de las dos áreas para cumplir con los principios de gestión humana establecido en la ley.

Las descripción de las funciones y responsabilidades de los puestos coordinador de la unidad de recursos humanos y del auxiliar de recursos humanos, así como las competencias que deben tener los funcionarios que desempeñen esas funciones, se detallada en los anexos no. 2, 2.1 y 2.2.

### 8.3 Recursos requeridos para la implementar la unidad de recursos humanos

#### 8.3.1 Presupuesto de gastos para la unidad de recurso humano

La asignación presupuestaria para la unidad de recursos humanos se divide en dos grandes rubros que son la partida de gastos de operación y la partida de gastos para actividades propia de la administración y gestión de los recursos humanos.

Este estudio se enfoca en considerar los gastos necesarios para implementar la unidad. Considerando lo anterior el presupuesto se enfoca en tres línea de gastos que son salarios y beneficios, mobiliario y equipo y gasto de papelería.

#### 8.3.2 Salario Mensual

Teniendo en cuenta los salarios autorizados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, los montos mensuales a apagar a los empleados que ocuparan los puestos en la unidad son los siguientes:

Tabla no. 9. Tabla de Salarios Mensuales por puestos de trabajo

Número de plazas	Puesto	Salario unitario en C\$	Salario en C\$
1	Coordinador de la unidad de recursos humanos	20,000.00	20,000.00
2	Auxiliar de recursos humanos	7,000.00	14,000.00
	Total salarios mensual		C\$34,000.00

Fuente: Creación Propia

### 8.3.3 Presupuesto de compensación anual

El presupuesto para el recurso humano en el que incurre la CONAMI, debe contemplar otro tipo de compensación que se debe efectuar por parte de la empresa para mantener al personal desempeñando sus labores todo el año. Entre estos gastos se encuentran seguridad social patronal, aporte patronal al INATEC y otra compensación anual, la memoria de cálculo se presenta en el anexo no. 3.

Tomando en cuenta los aportes y beneficios compensatorios establecidos por ley y autorizados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el presupuesto anual es el siguiente:

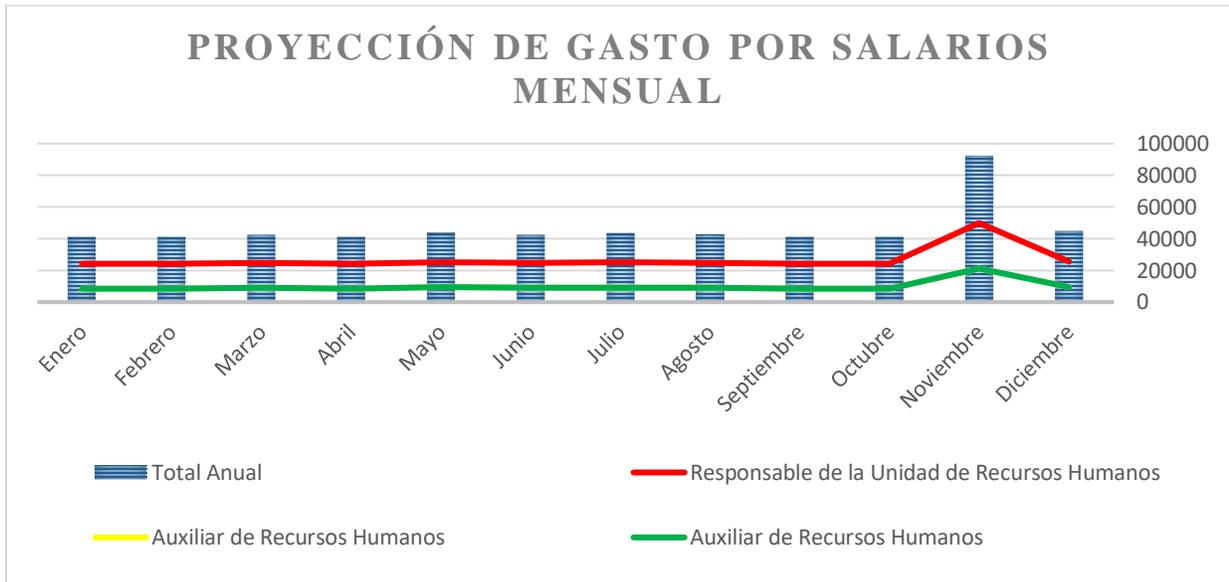
Tabla 10. Tabla de salarios, compensaciones y gastos anuales

Puesto Rubro	Responsable de la Unidad de RRHH	Auxiliar de recursos humanos I	Auxiliar de recursos humanos II	Total
1. Salario	240,000.00	84,000.00	84,000.00	408,000.00
2. INSS patronal	45,600.00	15,960.00	15,960.00	77,520.00
3. INATEC	4,800.00	1,680.00	1,680.00	8,160.00
4. Treceavo mes	20,000.00	7,000.00	7,000.00	34,000.00
5. Otros	10,122.00	10,122.00	10,122.00	30,366.00
Total	320,522.00	118,762.00	118,762.00	558,046.00

Fuente: Creación Propia

Mediante la figura número 14, se presenta como se desarrollaría el comportamiento del gasto por salarios durante todo el año.

Figura no. 14. Comportamiento de gasto anual



Fuente: Creación propia

### 8.3.4 Mobiliario y equipos

El costo de mobiliario y los equipos requeridos en la unidad de recursos humanos es de C\$201,903.65. El detalle de estos se puede observar en el anexo no. 4.

### 8.3.5 Papelería y útiles de oficina

El costo de la papelería y los útiles de oficina requeridos en la unidad de recursos humanos es de C\$5,990.89. El detalle de esta se puede observar en el anexo no. 5.

### 8.3.6 Presupuesto consolidado

Los recursos totales necesarios para poner en marcha la unidad de recursos humanos de la CONAMI ascienden a C\$576,940.54 córdobas. El detalle se puede observar en el tabla 11.

Tabla 11. Presupuesto total para la instalación de la unidad de recursos humanos

No.	Descripción	Salario en C\$
1	Compensación Anual	558,046.00
2	Mobiliario y Equipos	201,903.65
3	Papelería y Útiles de Oficina	5,990.89
	Total	C\$765,940.54

Fuente: Creación propia

#### **8.4 Funciones administrativas que debe desarrollar la unidad de recursos humanos**

En esta sección se establecen las funciones administrativas, los procesos y procedimientos que debe ejecutar la unidad de recursos humanos como parte de la actividad relativa a la gestión del personal de la CONAMI.

##### **8.4.1 Función general y específica de la unidad de recursos humanos**

La principal función de la unidad de recursos humanos es diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los empleados alcanzar los objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar.

Con el propósito de ser proveedores de recursos, conocimientos, habilidades y personal competente y proactivo, las funciones específicas mínimas que tendrá la unidad de recursos humanos son: Planeación, reclutamiento, selección de personal, contratación, administración del expediente del empleado, inducción, evaluación del desempeño, capacitación y compensación.

Con estas funciones se complementan las que actualmente se desarrollan. Ver tabla comparativo en el anexo no. 6.

A continuación se describe como debe ejecutarse la función:

#### **8.4.1.1 Planeación**

La unidad de recursos humanos provee de procesos de revisión sistemática de las necesidades o demanda de recurso humano, para garantizar que el número requerido de empleados, con sus habilidades y capacidades, esté disponible cuando sea necesario.

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

En vista de que la unidad es la responsable de la administración de los procesos de recursos humanos, buscando que éstos sean eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo, trabajará directamente bajo la coordinación de la presidencia ejecutiva y a la par de los directores.

##### **8.4.1.1.1 Presupuesto y estructura de puestos**

La planeación del requerimiento y contratación del recurso humano se efectúa anualmente, para ello la institución detalla en su presupuesto anual, el número de plazas de puestos permanente y el salario asignado.

Los planes y necesidades de contratación de nuevo personal de las distintas áreas, serán presentadas por los directores, coordinadores o responsables de cada unidad al presidente ejecutivo, quien de aprobar las plazas y de contar con la autorización del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, procederá a instruir a la unidad de recursos humanos para que esta agregue en su plan de trabajo anual la tarea, quedando autorizada a partir de ese momento para programar y

ejecutar los procesos de contratación. Este proceso será similar cuando se requiera completar una vacante por despido o renuncia del colaborador, sin embargo el proceso se iniciara en el momento que se da la baja, sin importar en que mes del año se encuentra, únicamente con la instrucción del presidente ejecutivo.

#### **8.4.1.1.2 Sistema de clasificación de puestos**

La unidad de recursos humanos es la responsable coadyuvar en la implementación, a la instancia rectora del servicio civil, del sistema de clasificación de puestos y los procesos técnicos que integran el sistema.

#### **8.4.1.1.3 Análisis y descripción de puestos**

La unidad de recursos humanos en coordinación y bajo la conducción técnica de la instancia rectora del servicio civil, realiza el proceso de análisis y descripción de puestos que existen en la CONAMI, a partir de ese análisis debe efectuar ajustes al manual e implementar las recomendaciones que surjan como resultado del mismo.

#### **8.4.1.1.4 Conformación de equipo técnico institucional**

La unidad de recursos humanos debe conformar un equipo técnico institucional para realizar el análisis y descripción de los puestos. Los miembros del equipo técnico serán funcionarios con amplios conocimientos de la institución de la dirección legal, de registro y supervisión, de tecnología y de la unidad de recursos humanos. Este equipo técnico será coordinado por el responsable de la unidad de recursos humanos.

#### **8.4.1.1.5 Validaciones de las descripciones de puestos**

La unidad de recursos humanos debe validar las descripciones de los puestos con el empleado, una vez validada solicitara la firma del servidor público que ocupa el puesto estudiado, así mismo

solicitará la firma del superior inmediato del firmante. En un plazo no mayor de treinta días hábiles, a partir de efectuada la validación, los descriptores de puestos validados y firmados deben ser remitidas a la instancia rectora del servicio civil, para su valoración, clasificación y codificación de acuerdo a los procedimientos establecidos para tal fin.

#### **8.4.1.1.6 Manual de descripción de puestos**

La unidad de recursos humanos es responsable por la elaboración, administración y actualización del manual de descripción de puestos, el cual es producto de la recopilación de las descripciones de puestos de cada unidad administrativa que conforma la CONAMI, dicho manual una vez elaborado es remitido a la instancia rectora del servicio civil para su aprobación. La actualización del manual se efectuará anualmente en función de los cambios estructurales, organizativos y/o tecnológicos que puedan surgir. Dichas actualizaciones deben ser remitidas a la instancia rectora del servicio civil.

#### **8.4.1.2 Reclutamiento**

La Unidad de Recursos Humanos es la instancia responsable del proceso de provisión de puestos, es la encargada de efectuar el conjunto de actividades mediante las cuales se capte y evalúe de conformidad a las normas contenidas en las convocatorias a las personas interesadas en optar a un puesto vacante, para elegir entre ellas a la persona que reúna los requisitos del puesto, conforme a lo establecido en el Manual de Descripción de Puestos y Niveles de Complejidad implementado en la CONAMI.

La unidad de recursos humanos es la responsable de informar a las personas interesadas en participar en los procesos de provisión; elaborar convocatorias, definir criterios y puntuaciones para la selección, diseño y aplicación de pruebas en coordinación con la máxima autoridad del área en que se ubica la plaza a cubrir, recibir y analizar la documentación de las personas participantes

en el proceso y realizar evaluación técnica de las mismas, en base a los criterios y puntuaciones previamente establecidas en la convocatoria.

#### **8.4.1.2.1 Principios del sistema de provisión de puestos**

La unidad de recursos humanos en los procesos reclutamiento y selección de puestos los aplican los principios del sistema de provisión de puestos los cuales son descritos en el anexo no 7.

#### **8.4.1.2.2 Requisitos**

Los requisitos de idoneidad para la incorporación de servidores públicos a la CONAMI son descritos en el anexo no. 8.

#### **8.4.1.2.3 Participación de funcionarios y empleados internos y candidatos externos**

El proceso de reclutamiento es la fase fundamental en el proceso de contratación, de un buen reclutamiento dependerá la eficiencia y eficacia del proceso, disminuyendo los costos de la selección, garantizando el proporcionar un personal competente a los solicitantes. De su correcta realización dependerá el éxito, puesto que si se recluta a candidatos no capacitados, el proceso de selección no será satisfactorio. A mayor número de candidatos reclutados potencialmente calificados para desempeñar un puesto, aumentan las posibilidades de encontrar al candidato idóneo.

Para atender los puntos anteriores y asegurar una afluencia significativa de candidatos, es necesario recurrir a medios de reclutamiento interno y externo descritos en el anexo no. 9.

La divulgación a lo interno es el primer paso en el proceso de reclutamiento, es de obligatorio cumplimiento, esta convocatoria se efectuará por un periodo de dos semanas, en caso que existan interesados, se procederá a evaluar a los interesados internos y mediante resolución de la

presidencia se dará a conocer al ganador o a declarar la apertura del proceso de búsqueda por los medios externos.

Los candidatos reclutados mediante el proceso interno deben llenar la solicitud de empleo que existe actualmente para su revisión, verificación de datos y análisis por parte de la unidad de recursos humanos. Ver anexo no. 10.

#### **8.4.1.2.4 Contenido de las convocatorias**

La convocatoria para la provisión de una o más plazas vacantes de un puesto determinado, debe contener lo descrito en el anexo no. 11.

#### **8.4.1.2.5 Aplicaciones**

Las aplicaciones serán presentadas y recibidas en los formatos y medios descritos en las convocatorias. Las aplicaciones serán recibidas únicamente por la unidad de recursos humanos en el periodo establecido. Los interesados deben presentar las aplicaciones completas con los requisitos establecidos para el puesto, las aplicaciones que no acompañen todos los documentos no contarán en el proceso.

Las aplicaciones como mínimo deben contener lo descrito en el anexo no. 12.

La unidad de recursos humanos debe revisar, analizar y evaluar la información obtenida a través del reclutamiento, para desestimar a aquellos candidatos que no se adaptan al perfil y elegir únicamente a aquellos que se consideran idóneos para el puesto.

#### **8.4.1.3 Selección**

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

#### 8.4.1.3.1 Pruebas

La unidad de recursos humanos efectúa las pruebas, en las fechas, horarios y lugares descritos en las convocatorias, no habrá reprogramación individual de pruebas bajo ninguna circunstancia, la calificación mínimo para aprobar es de setenta puntos en una escala de uno a cien. En dependencia del tipo de puesto las pruebas pueden ser de actitud, psicométricas, de conocimientos, en el caso que se aplique más de una prueba el aspirante debe haber aprobado todas las pruebas, en este caso la calificación se calculara en base al promedio ponderado. Los puestos y sus pruebas se detallan a continuación:

Tabla 12. Pruebas por tipo de puestos

<b>Puesto</b>	<b>Pruebas</b>
a. Inspector	Psicométricas, conocimientos contables y financieros.
b. Asesor Legal	Psicométricas y conocimientos jurídicos
c. Ingenieros en computación	Psicométricas
d. Otros puestos	Psicométricas

Fuente: Creación propia

#### 8.4.1.3.2 Resultados de las pruebas

Las pruebas son practicadas y calificadas por la unidad de recursos humanos, los resultados de las pruebas son informadas a los aspirantes siete días hábiles después de la fecha en que se efectuó el último grupo de pruebas. Solo los aspirantes que aprueben se consideraran candidatos.

Conforme a los resultados obtenidos en las pruebas realizadas, se seleccionará a los aspirantes con mayor puntaje o calificación obtenida y se les citará para las entrevistas respectivas. En cada

proceso de selección se debe tener al menos 3 candidatos entre los cuales elegir y del puesto que se pretenda cubrir, es indispensable la entrevista, la cual debe realizarse en privado, sin prisas e interrupciones. Ésta debe crearse en un ambiente de confianza para que el aspirante se sienta cómodo. El anexo no.13 contiene la entrevista preliminar propuesta.

En caso que no se cuente con una terna de aspirantes se debe proceder a iniciar un nuevo proceso de reclutamiento, posterior a este proceso debe fusionarse ambos grupos hasta lograr tener 3 aspirantes. Este proceso puede ser excepcionado por la presidencia ejecutiva si el puesto requiere un especialista y el aspirante cumple con todos los requerimientos del puesto.

#### 8.4.1.3.3 Entrevistas

La unidad de recursos humanos asesorará al director del área solicitante sobre la información obtenida de los candidatos para que se inicie el proceso de entrevista. El número de entrevistas mínimos a efectuar será por tres funcionarios entre los cuales se deben encontrar el director o Responsable del área solicitante, el presidente ejecutivo y el Responsable de Recursos Humanos. Ver formulario para calificar entrevista anexo no. 13

#### 8.4.1.3.4 Comité de selección

Para cada uno de los procesos de provisión, la unidad de recursos humanos debe coordinar la integración del comité de selección, el comité estará integrado por un representante de la unidad de recursos humanos, un representante de área donde se ubica la plaza a proveer y un funcionario o empleado del área con suficiente calificación técnica, conocimiento amplio de las funciones y particularidades del puesto, y nivel de responsabilidad igual o superior al de la vacante a cubrir y un delegado del sindicato o representante de los funcionarios y empleados para garantizar la objetividad y aplicación de criterios técnicos en la evaluación de los requerimientos exigidos para el desempeño del puesto.

El comité de selección propondrá al funcionario de rango inmediato superior del área donde existe la plaza vacante, la terna de candidatos que hayan obtenido la mejor calificación en el conjunto de las pruebas realizadas.

De la terna presentada por el comité de selección, al funcionario de rango inmediato superior del área donde existe la plaza vacante, elige a la persona idónea para ocuparla y comunica su decisión a la instancia de recursos humanos, a fin de que ésta informe a los participantes los resultados de la decisión e inicie los trámites correspondientes para la contratación.

El proceso de selección se llevara a cabo conforme a la metodología y manual de procedimientos del sistema de provisión establecido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

#### **8.4.1.4 Contratación**

La unidad de recursos humanos es el órgano autorizado para tramitar la formalización de los nombramientos, elaborar y suscribir contratos de trabajo a los funcionarios y empleados, especificando en dicho contrato la fecha de ingreso, el periodo de prueba, el salario mensual, puesto a desempeñar y las obligaciones inherentes al puesto de trabajo tales como lugar y horario.

La unidad de recursos humanos realiza, previa aprobación de la autoridad competente, la formalización del ingreso a la institución del personal que ha superado el proceso de selección. Las contrataciones pueden ser a personal transitorio, personal de proyectos, personal de confianza, personal seleccionado a través del proceso de provisión y funcionario nombrado.

La contratación formaliza la futura relación laboral, entre el trabajador y la empresa con estricto cumplimiento a lo establecido en el marco jurídico aplicable a los servidores públicos y el

código laboral nicaragüense, con el fin de garantizar para ambas partes, los intereses, derechos y obligaciones.

El contenido del contrato identificará las partes involucradas y deberá incluir en sus cláusulas, el objetivo del servicio contratado; el plazo del contrato que deberá expresar explícitamente, las funciones por las que se contrata a la persona, la remuneración, las fechas de pago de su salario, la forma de pago por laborar tiempo extraordinario, la prohibición del consumo de alcohol y drogas en el trabajo, la ética comercial, derechos, obligaciones, prestaciones legales, leyes aplicables y las firmas respectivas del presidente ejecutivo de la CONAMI y el trabajador.

#### **8.4.1.4.1 Creación de expediente de empleado**

Una vez que el servidor público ha sido contratado o nombrado mediante acto administrativo realizado por la autoridad competente, la instancia de recursos humanos será responsable de crear, sustentar y mantener permanentemente actualizado el expediente de empleado, incorporando la documentación soporte de su vida laboral, antecedentes, información de su ingreso, desarrollo y retiro, así como del resguardo y custodia.

El expediente de los servidores públicos tiene como objetivo recopilar información personal, académica y laboral que evidencie su formación, experiencia y desarrollo profesional, a fin de facilitar la gestión y desarrollo de los recursos humanos al servicio de la administración del estado, para lo cual debe contener: Datos personales, Datos laborales (incluye experiencia en el sector privado y público), Datos académicos, Publicaciones, Reconocimientos y sanciones. Toda la información señalada anteriormente, debe ser verificada por la instancia de recursos humano.

#### **8.4.1.4.2 Periodo de prueba**

Concluido el proceso de selección, el candidato elegido para ocupar la plaza permanentemente, deberá cumplir un periodo de prueba de treinta días calendario, durante este periodo el candidato propuesto ostentara la condición de funcionario o empleado en prueba y su relación de empleo podrá ser terminada en cualquier momento sin dar lugar a indemnización o al trámite de despido.

Terminado el período de prueba, el funcionario o empleado debe ser evaluado por el jefe inmediato superior, de acuerdo a la metodología y procedimientos establecidos por la instancia rectora de servicio civil, e informar de los resultados obtenidos a la instancia de recursos humanos, quien a su vez notificara a la presidencia ejecutiva de la CONAMI para su nombramiento, y si estos no son satisfactorios, la instancia de recursos humanos notifica por escrito a la persona evaluada la terminación de la relación de empleo y tramita su cancelación, en caso contrario se procede al nombramiento permanente.

#### **8.4.1.5 Inducción**

La unidad de recursos humanos con el fin de que el personal de nuevo ingreso, se adapte e integre a su puesto de trabajo en un corto plazo, y realice las funciones que le competen con efectividad y compromiso debe desarrollar conjunto de actividades de inducción desarrolladas en tres fases de orientación para el personal de nuevo ingreso:

Fase Inicial: tiene como objetivo la adaptación del servidor público, para lo cual la unidad de recursos humanos le brinda información general sobre la institución, relación de empleo, normas y procedimientos de recursos humanos, relaciones laborales y otros.

Fase institucional: el objetivo de ésta es promover el compromiso de los servidores públicos con los objetivos de la institución; para lograrlo se les da a conocer información relativa al

funcionamiento organizativo de la institución: estructura orgánica, visión, misión, objetivos, funciones, cultura organizacional.

Laboral: tiene como propósito entrenar al servidor público para el desempeño del puesto específico a ocupar proporcionándole información y tutoría relativa al área específica de trabajo, tales como: funciones, actividades, normas y procedimientos y las interrelaciones con otras áreas y puestos dentro y fuera de la institución.

Para el personal que asume nuevas responsabilidades dentro de la misma institución, es aplicable la fase de orientación laboral.

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público, a través de la instancia rectora de servicio civil, es la instancia responsable de definir los lineamientos generales del proceso inductivo que se aplicará en las instituciones de la administración del estado del ámbito de la ley.

La unidad de recursos humanos, en coordinación con las autoridades inmediatas de los servidores públicos de nuevo ingreso o que asumen nuevas responsabilidades, serán las responsables de aplicar el proceso de inducción u orientación de los mismos, para lo cual deben preparar guías y documentación, de acuerdo a los lineamientos generales que serán emitidos por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público a través de la instancia rectora de servicio civil y a las particularidades de la institución.

El proceso de inducción debe realizarse de la siguiente manera:

Tabla no. 13. Matriz guía de actividades y temas a abordar en

Proceso de inducción CONAMI

No.	Actividad	Temas a presentar
1	Presentación general de la institución	Historia de la institución, misión, visión, valores  objetivos, código de conducta, políticas, entre otros
2	Recorrido por las instalaciones y presentación del personal	Persona de la unidad de recursos humanos deben presentar al nuevo funcionario o empleado con los compañeros de trabajo de todos los niveles. A la vez un recorrido para que conozca las instalaciones de la institución.
3	Presentación técnica especializada.	Programa de inducción en las labores del inspector, asesores legales, personal de tecnología, entre otros.  presentación de guías, normativas, leyes, entre otras

Fuente: Creación propia

Debe haber una etapa de evaluación y seguimiento del programa de inducción para determinar si es verdaderamente efectivo. Esto se hace ya cuando el empleado está laborando y será la unidad de recursos humanos la encargada de este seguimiento.

#### **8.4.1.6 Evaluación de desempeño**

La unidad de recursos humanos brinda apoyo al personal dirigente y todos aquellos que tienen personal bajo su responsabilidad en la institución, para que estos gestionen el desempeño del personal subordinado.

La evaluación del desempeño que se aplique a cada colaborador valora dos parámetros fundamentales, cuya evaluación global constituye la calificación final de la persona:

**Objetivos cuantitativos:** Son los resultados concretos que la institución establece a cada funcionario o empleado, derivados del ejercicio de las funciones asignadas al puesto que ocupa y/o en función de los objetivos del área, para un periodo determinado. Deben ser medibles, retadores y alcanzables.

**Objetivos cualitativos:** Son las competencias o características y comportamientos personales requeridos para el desempeño efectivo de un puesto, en función de las particularidades del que hacer de la institución y que ésta define a cada funcionario o empleado para ser desarrollados en un período determinado.

El desempeño deberá medirlo el jefe inmediato de cada puesto. Para el efecto se propone utilizar el método escalas de calificación, ya que se considera más conveniente, tanto para el empleado como para la empresa. (Ver anexo no. 14)

La forma de llevarlo a cabo será periódica y cuando la unidad de recursos humanos lo considere conveniente, deberá hacerse una evaluación al empleado por parte del personal de su entorno.

Su objetivo es saber cómo ven los demás colaboradores con los que tiene mayor relación el desempeño del empleado evaluado.

Los resultados obtenidos se informarán al empleado evaluado. Si son satisfactorios, deberá felicitarle e indicarle que puede o debe mejorar. En el caso que el desempeño del empleado no sea el esperado, se le indicará por medio de una charla por parte de su jefe inmediato o el responsable de recursos humanos invitándole a que mejore su rendimiento, motivándolo y ofrecerle capacitación en el aspecto que sea necesario.

De la evaluación del desempeño dependerá en gran medida el desarrollo y futuro del empleado dentro de la empresa, es decir, la base para determinar los ascensos y traslados.

#### **8.4.1.7 Capacitación**

La unidad de recursos humanos es la responsable de la ejecución de los programas y procesos del sistema de capacitación en la CONAMI, para lo cual determina las disponibilidades y necesidades de la entidad, esto conforme a las normativas y procedimientos establecidos por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público a través de la Instancia Rectora del Servicio Civil.

Los procesos para desarrollar el programa de capacitación son identificación de necesidades de capacitación, planificación, desarrollo, información y registro y el seguimiento y la evaluación de las capacitaciones y los planes.

La unidad de recursos humanos, junto con el gerente del área operativa, debe llevar al día una guía de capacitación, la cual es aplicable al personal, así mismo debe contar con un listado de las empresas, centros de educación y capacitadores independientes que pueden brindar el servicio.

La unidad de recursos humanos deberá contar con el banco de datos de los empleados, y con la descripción de todos los puestos laborales de la empresa, para establecer cuáles son los tipos de capacitación que dará, la frecuencia de la capacitación, que empleados requieren más capacitación y los lugares donde recibirán esta capacitación.

#### **8.4.1.8 Compensación**

La unidad de recursos humanos pagara la planilla en forma regular los días 15 y 30 por medio de transferencia a cuenta de ahorro del empleado, en el banco de preferencia del trabajador.

La entrega de las colillas de pago a en un periodo no mayor de 1 día posterior a la fecha de pago.

La entrega de las colillas del INSS se efectúa en un periodo no mayor de 30 días en relación al día 30 del mes anterior.

## 9 Conclusiones

Con base a los resultados obtenidos en la investigación realizada para efectuar propuesta de creación de una unidad de recursos humanos para el año 2017, se concluye que:

1. La CONAMI se encuentra cumpliendo parcialmente la ley no. 476, Ley del servicio civil y de la carrera administrativa, al no haber establecido a la fecha una unidad de recursos humanos, conforme lo mandata el artículo 21 de este cuerpo jurídico.
2. No se está garantizar en todos los procesos de provisión de puestos los principios de igualdad y equidad a como mandata la ley 476, lo que representa una falla de control interno a subsanar.
3. Existen funciones relativas a la provisión de puestos, vinculadas con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que no están siendo ejecutadas en este momento.
4. Los proceso y procedimientos que se implementan como parte de la administración del personal, presentan fallas e inconsistencias de ejecución, tanto en las acciones ocasionales como en las actividades recurrentemente, lo que empieza a causar inconformidades en el personal.
5. El personal que está administrando los recursos humanos de la institución no tiene una comunicación efectiva que le permita comunicar y transmitir información relevante sobre aspectos legales, de los puestos de trabajo y de la organización.
6. Existen perdidas no cuantificadas producto del modelo empírico de gestión y administración de personal que se ha empleado, causando consecuentemente que no existan índices de medición sobre la gestión.

7. Las debilidades y fallas resultantes del diagnóstico, evidencian la necesidad de crear una estructura administrativa que cuente con personal de tiempo completo y dedicación exclusiva a la gestión de personal.

## 10 Recomendaciones

Sustentados en los resultados y conclusiones de la investigación se recomienda:

1. Consensuar con los directores de áreas y un representante del personal, la propuesta para obtener sus comentarios, consideraciones y recomendaciones de mejora sobre la misma
2. Dar a conocer al Consejo Directivo de la CONAMI en pleno, el dictamen, la propuesta de creación de la estructura administrativa y el costo que implica esta intervención, para su revisión y posterior toma de decisión.
3. Utilizar los formatos propuestos a partir de recibida la investigación, sin perjuicio de la aprobación de la estructura.
4. Capacitar al total del personal de la CONAMI en la ley número 476, su reglamento y las normas técnicas de control interno.
5. Utilizar las experiencias del personal que ha actuado como responsable de los procesos relacionados al reclutamiento, contratación, compensación y capacitación, para documentarlos y transmitir lecciones aprendidas positivas y negativas sobre sus actividades.
6. Crear el cuerpo normativo interno para la administración, gestión y control de los recursos humanos.

## 11 Bibliografía

- Arrién, Juan Bautista. (2007). *Derecho administrativo I*. 1ra edición. Managua, Nicaragua. Universidad Centroamericana.
- Asamblea nacional. (1998). *Ley de transparencia para las entidades y empresas del estado Nicaragüense*. La Gaceta Diario oficial No. 190. Recuperado de <http://www.asamblea.gob.ni/>.
- Asamblea nacional. (2003). *Ley de organización, competencia y procedimientos del poder ejecutivo*. La gaceta diario oficial no. 102. Recuperado de <http://www.asamblea.gob.ni/>.
- Asamblea nacional. (2003). *Ley del servicio civil y de la carrera administrativa*. La gaceta diario oficial No. 235. Recuperado de <http://www.asamblea.gob.ni/>.
- Asamblea nacional. (2004). *Reglamento de la ley del servicio civil y de la carrera administrativa, Decreto No. 87-2004*. La Gaceta Diario oficial No. 153. Recuperado de <http://www.asamblea.gob.ni/>.
- Asamblea nacional. (2011). *Ley de fomento y regulación de las microfinanzas*. La gaceta diario oficial no. 128. Recuperado de <http://www.asamblea.gob.ni/>.
- Bonilla Castro, Elsy y Rodríguez Sehk, Penélope. (1997). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en las ciencias sociales*. 3ra edición. Santafé de Bogotá, Colombia. Ediciones Uniandes.
- Chiavenato, Adalberto. (2009). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. 9na edición. Santafé de Bogotá, Colombia Mc Graw Hill.

- Chiavenato, Adalberto (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta edición. Santafé de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill.
- Cosculluela Montaner, Luis Manuel. (2006). *Manual de Derecho Administrativo*. Décimo quinta edición. Madrid, España. Editorial Thomson Civitas.
- CONAMI. (2014). *Informe de gestión anual 2014*. Recuperado de <http://www.conami.gob.ni/>.
- CONAMI. (2015). *Informe de gestión anual 2015*. Recuperado de <http://www.conami.gob.ni/>.
- Contraloría general de la república. (2015). *Normas técnicas de control interno*. La gaceta diario oficial no. 67. Recuperado de: <http://www.cgr.gob.ni/>.
- Contraloría general de la república. (2004). *Normas técnicas de control interno*. La gaceta diario oficial no. 235. Recuperado de: <http://www.cgr.gob.ni/>.
- Franklin, Enrique Benjamín. (1998). *Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura*. Santafé de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill.
- Garza Treviño, Juan Gerardo. (2000). *Administración Contemporánea*. 2da edición . Santafé de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill.
- Hernández Sampierí, R, Fernández, C, Baptist, L (2003). *Metodología de la investigación*. 3ra edición. Santafé de Bogotá, Colombia. McGraw Hill
- Mantilla, M. (2012). *La administración de talento humano y el desempeño laboral*. Madrid, España. Ambato.

## 12 Anexos

### Anexo 1. Tablas y figuras

Anexo 1.1 Tabla no. 14. Resultados de la Pregunta numero 5

5. ¿Posee la CONAMI una unidad especializada de recursos humanos?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	45	100%
No responde	0	0%
Total	45	100%

Fuente: Creación propia

Anexo 1.2 Tabla no. 15. Resultados de la Pregunta numero 8

Pregunta 8. ¿Cómo conoció de la plaza vacante?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Anuncio	0	0%
2. Página web	5	11%
3. Por empleado de CONAMI	31	69%
4. Oficina CONAMI	0	0%
5. No responde	9	20%
Total	45	100%

Fuente: Creación propia

Anexo 1.3 Tabla no. 16. Resultados de la Pregunta numero 9

Pregunta 9. ¿Se publican las vacantes a los empleados activos para que tengan oportunidad de aplicar?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	45	100%
2. No	0	0%
3. No responde	0	0%
Total	45	100%

Fuente: Creación propia

Anexo 1.4 Tabla no. 17. Resultados de la Pregunta número 10 y 11

		Pregunta 11. Cuando se postuló ¿Resultado ser convocado?			Total	Porcentaje
		Si	No	No responde		
Pregunta 10. ¿Se ha postulado para una nueva plaza en los últimos 12 meses?	Si		34		34	76%
	No			11	11	24%
	No responde				0	0%
	total	0	34	11	45	
			100%			

Fuente: Creación propia

Anexo 1.5 Tabla no. 18. Resultados de la Pregunta número 16

Pregunta 16. ¿Cuándo aplico al puesto de trabajo, le fueron aplicadas pruebas de algún tipo? (ejemplo test de conocimiento)		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	18	40%
2. No	16	36%
3. No responde	11	24%
Total	45	100%

Fuente: Creación propia

Anexo 1.6 Tabla no. 19. Resultados de la Pregunta número 23

Pregunta 23. ¿Cuánto tiempo tardo en firmar el contrato a partir del primer día de trabajo?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Antes de ingresar	5	11%
2. Un día después	13	29%
3. Más de 30 días posteriores al ingreso	26	58%
4. Aun no lo he firmado	1	2%
Total	45	100%

Fuente: Creación propia

Anexo 1.7 Tabla no. 20. Resultados de la Pregunta número 24

Pregunta 24. ¿Cuándo ingreso a la empresa se le brindo inducción?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	22	49%
2. No	22	49%
3. No responde	1	2%
Total	45	100%

Fuente: Creación propia

Anexo 1.8 Tabla no. 21. Resultados de la Pregunta número 27

Pregunta 27. ¿Cuándo ingreso a la empresa le informaron que sería evaluado?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	0	0%
2. No	32	71%
3. No responde	13	29%
Total	45	100%

Fuente: Creación propia

Anexo 1.9 Tabla no. 22. Resultados de la Pregunta número 39

Pregunta 39. ¿Conoce los parámetros que inciden para ser elegido para ir a capacitación?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	0	0
2. No	36	80%
3. No responde	9	20%
Total	45	100%

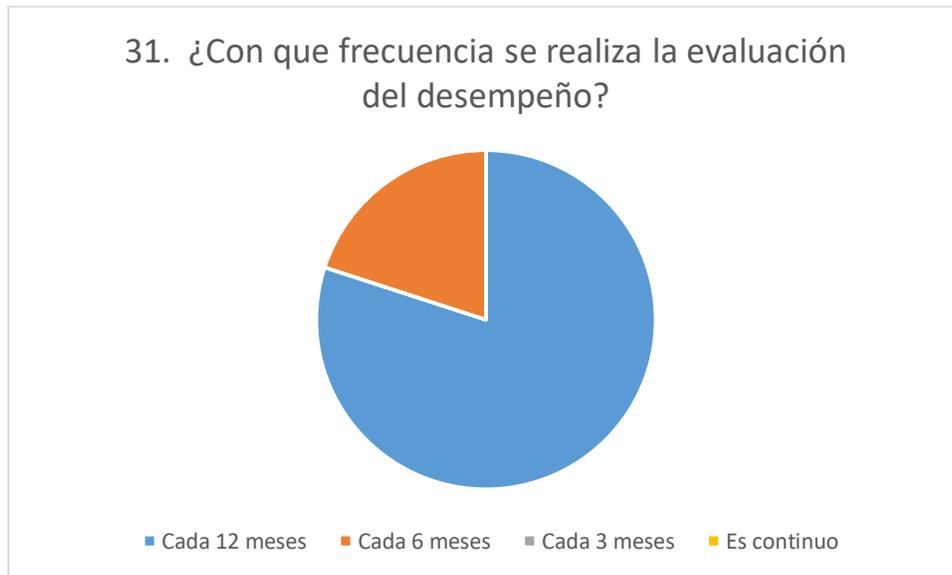
Fuente: Creación propia

Anexo 1.10 Tabla no. 23. Resultados de la Pregunta número 31

Pregunta 31. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Cada 12 meses	36	80%
2. Cada 6 meses	9	20%
3. Cada 3 meses	0	0%
4. Es continuo pero no en una misma fecha	0	0%
5. No responde	0	0%
6. Total	45	100%

Fuente: Creación propia

Anexo 1.11. Figura no. 15. Resultado de la pregunta 31



Fuente: Creación propia

Anexo 1.12 Tabla no. 24. Resultados de la Pregunta número 33

Pregunta 33. ¿La evaluación de desempeño incide en alguno de los siguientes aspectos?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Compensación	0	0%
2. Sanción	0	0%
3. Capacitación	0	0%
4. Ninguno de los anteriores	45	100%
5. No responde	0	0%
Total	45	100%

Fuente: Creación propia

Anexo 1.13. Figura no. 16. Resultado de la pregunta 33



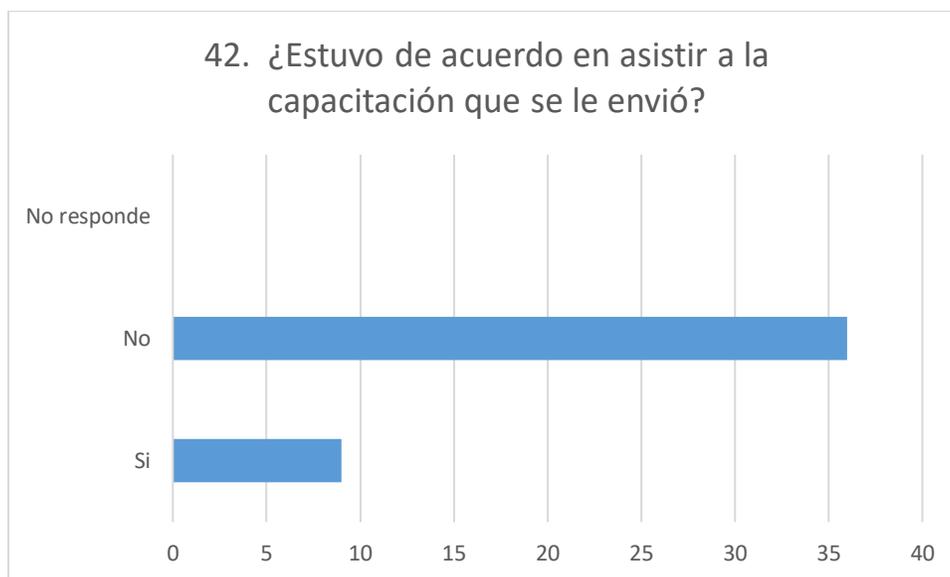
Fuente: Creación propia

Anexo 1.14 Tabla no. 25. Resultados de la Pregunta número 42

Pregunta 42. ¿Estuvo de acuerdo en asistir a la capacitación que se le envió?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	9	20%
2. No	36	80%
3. No responde	0	0
Total	45	100%

Fuente: Creación propia

Anexo 1.15. Figura no. 17. Resultado de la pregunta 42



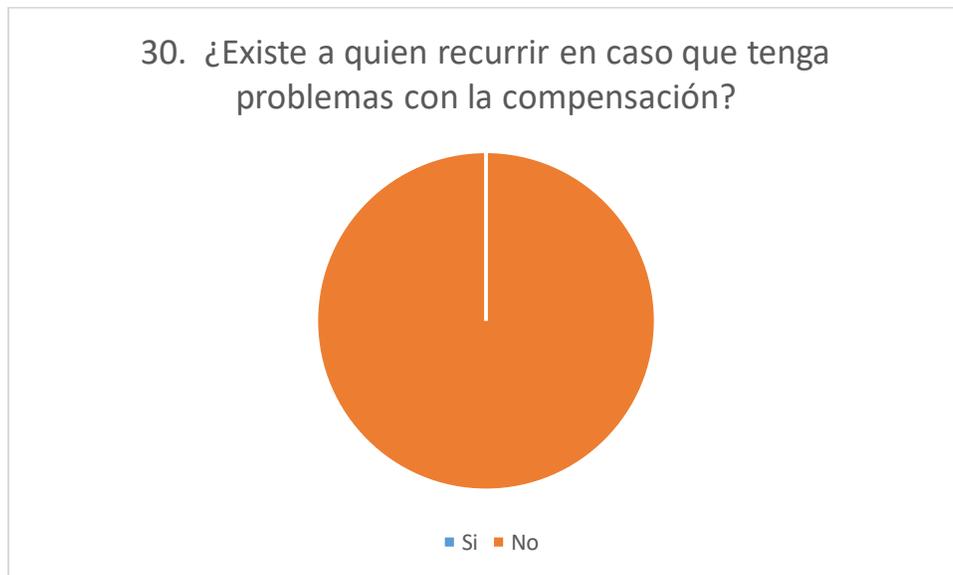
Fuente: Creación propia

Anexo 1.16 Tabla no. 26. Resultados de la Pregunta número 30

Pregunta 30. ¿Existe a quien recurrir en caso que tenga problemas con la compensación?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	0	0
2. No	45	100%
3. No responde	0	0%
Total	45	100%

Fuente: Creación propia

Anexo 1.17. Tabla no. 18. Resultado de la pregunta 30



Fuente: Creación propia

Anexo 1.18. Tabla no. 27. Resultados de la Pregunta número 43

Pregunta 43. ¿Considera que es necesario contar con una unidad de recursos humanos?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	32	71%
2. No	0	0%
3. No responde	13	29%
Total	45	100%

Fuente: Creación propia

## **Anexo 2. Perfil de Puestos**

### **Unidad de recursos humanos**

Es una unidad organizativa dependiente de la presidencia ejecutiva, encargada de la gestión del recurso humano de la CONAMI, con la finalidad de elevar la productividad de los trabajadores en función de sus competencias, formación y experiencia de trabajo, programando para ello: el plan estratégico del recurso humano, el plan operativo del recurso humano y el plan de la fuerza laboral.

#### Descripción del cargo

Gestionar y administrar el desarrollo del recurso humano; así como las relaciones laborales y bienestar social, que incluyen los subprocesos sobre las relaciones laborales individuales y colectivas, la asistencia social, gestión de seguros personales y beneficios laborales; todo ello orientado al cumplimiento de la misión, objetivos y metas Institucionales

#### Funciones

- a. Administrar el proceso de planeamiento estratégico del recurso humano de acuerdo a las necesidades del plan estratégico y plan operativo de la CONAMI.
- b. Ejecutar la estrategia y política de gestión del recurso humano, bajo un esquema de desconcentración y eficiencia organizacional, dentro del marco de los lineamientos generales establecidos por la alta dirección.
- c. Asegurar las coordinaciones internas y externas necesarias para el cumplimiento de las actividades relacionadas con el desarrollo operativo y administrativo del recurso humano de la CONAMI.

- d. Formular y aplicar la política de desarrollo del recurso humano de la CONAMI y líneas de carrera, que permitan asegurar la continuidad gerencial y de las posiciones críticas de la organización y generar oportunidades de desarrollo en todos los niveles de acuerdo a los perfiles de competencia requeridos y a los intereses de los trabajadores.
- e. Identificar y formular los requerimientos de capacitación de los trabajadores de la CONAMI dentro del marco relacionado al desarrollo profesional y línea de carrera del recurso humano de la CONAMI.
- f. Apoyar en el logro de una comunicación interna eficiente a nivel de la CONAMI.
- g. Coordinar la medición anual del clima organizacional a fin de establecer mejoras en cada unidad de la CONAMI.
- h. Coordinar y ejecutar el proceso de mejora de desempeño del personal de la CONAMI.
- i. Asesorar y apoyar a la presidencia y a las diferentes unidades organizativas de la CONAMI, en todos los asuntos relacionados con la gestión y el desarrollo del recurso humano.
- j. Ser responsable del aprovisionamiento, reclutamiento, selección, incorporación e inducción del recurso humano en la CONAMI.
- k. Dirigir y ejecutar las políticas, normas, procedimientos y programas del proceso de incorporación del recurso humano, asegurar la identificación del personal idóneo para cada cargo y su progresiva identificación con los fines, objetivos y valores de la CONAMI.
- l. Dirigir el proceso de administración de personal, para asegurar la continuidad de las operaciones, la atención oportuna de los servicios de personal y el cumplimiento de los derechos y beneficios establecidos por Ley para los trabajadores.

- m. Gestionar las compensaciones de los funcionarios y empleados de la CONAMI
- n. Establecer y mantener un sistema de información gerencial del recurso humano, que facilite la eficacia gerencial en la toma de decisiones.
- o. Dirigir y mantener el sistema de compensaciones, reconocimiento y beneficios de la CONAMI, en concordancia con la política salarial establecida por la CONAMI y el nivel de remuneraciones autorizado por el MHCP.
- p. Dirigir el proceso de relaciones laborales y bienestar de la CONAMI, propiciando adecuadas relaciones con los trabajadores; así como el desarrollo de oportunidades para la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales del trabajador y de su familia, a fin de garantizar la productividad y la satisfacción en el trabajo.
- q. Administrar y gestionar los seguros personales de los trabajadores y seguros patrimoniales de la Institución.
- r. Proponer las políticas y lineamientos a seguir en la CONAMI en materia de normatividad interna, organización, procesos y procedimientos para la gestión del recurso humano.
- s. Propugnar y evaluar la mejora permanente de los procesos, funciones y estructura de la CONAMI, de acuerdo a los lineamientos de la dirección, aplicando las metodologías correspondientes.
- t. Conducir la implementación y el seguimiento de los sistemas de calidad en coordinación con las áreas de la CONAMI y de acuerdo a los lineamientos de la dirección.
- u. Asesorar a las diferentes unidades organizativas de la CONAMI en aspectos relacionados a la estructura organizacional.

- v. Participar, en coordinación con las áreas involucradas, en el diseño e implantación de los sistemas de la CONAMI, cuando se le solicite.
- w. Elaborar la metodología y conducir el desarrollo del mapa de procesos institucional.
- x. Conducir la formulación y aprobación del manual único de procedimientos administrativos de la CONAMI.
- y. Brindar el apoyo técnico necesario a las diferentes unidades organizativas de la institución para la formulación y actualización de los documentos normativos de aplicación interna, cuando se le solicite y hasta su emisión.
- z. Administrar el compendio de normas internas de la CONAMI difundiendo su actualización.
- aa. Participar en el proceso de administración y capacitación del personal.
- bb. Participar en el proceso de adquisición de bienes y servicios y el seguimiento contractual del mismo, referido a plazos y entregables.
- cc. Organizar y custodiar la información y documentación de los empleados de acuerdo a la normativa interna vigente.

## Anexo 2.1 Perfil de responsable de la unidad de recursos humanos

	Perfil de responsable de la unidad de recursos humanos
--	--

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Naturaleza			Grupo		Tipo		Grupo Funcional	
Nombre del cargo				Código del cargo				
Responsable de la unidad de recursos humanos								
De confianza			Propio		Directivo superior		Técnico	X
De carrera	X		Común	X	Directivo medio		Informático	
De proyecto					Asesor		Asistencia ejecutiva	
Transitorio					Ejecutivo		Servicios	
					Operativo	X		

### Ubicación y relaciones funcionales de supervisión

2.1. Unidad organizativa	Presidencia ejecutiva
2.2. Ubicación estructural y geográfica del cargo	CONAMI
2.3. Cargo del cual depende	Presidencia ejecutiva
2.4. Cargos dependientes	Asistente de recursos humanos 1 y 2

Naturaleza del cargo

Responsabilidad	Complejidad
Ejecuta acciones para coordinar las gestiones de la Presidencia ejecutiva, informar y divulgar las decisiones institucionales.	Trabajo que requiere capacidad para coordinar, gestionar, informar, asegurar documentos y mantener las relaciones internas y externas.

- **Requisitos exigibles**

**Competencias de comportamiento**

El titular del cargo, en relación con los aspectos que se establecen a continuación, debe poseer capacidad para:

**Predisposición al cambio**

Adoptar comportamiento compatible con los procesos de desarrollo de la presidencia ejecutiva.

**Seguridad en sí mismo**

Poseer un alto grado de confianza respecto a su capacidad para lograr objetivos y sustentar sus criterios con firmeza y seguridad.

**Relaciones interpersonales**

Interactuar y comunicarse con superiores, pares y colaboradores para lograr resultados y mantener efectivas relaciones de trabajo.

**Compromiso**

Practicar y actuar en función de los valores organizacionales y objetivo de su unidad y de la presidencia ejecutiva.

**Servicio al usuario**

Actuar con un sentido de servicio al usuario.

### **Disciplina y normas**

Cumplir con las políticas y normas institucionales así como las establecidas para el desempeño el cargo.

### **Confidencialidad**

Mantiene reserva sobre los documentos e información que maneja y solo comparte con las autoridades, otros funcionarios o usuarios que tienen relación directa con los mismos.

### **Presión**

Ante situaciones de presión de trabajo, organizarse y lograr resultados efectivos.

### **Competencias administrativas**

El titular del cargo, en relación con los aspectos que se establecen a continuación, debe poseer capacidad para:

#### **Trabajo en equipo**

Trabajar en equipo y lograr decisiones por consenso.

#### **Resultados**

Presentar resultados según parámetros de calidad y oportunidad establecida.

#### **Utilización de recursos**

Optimizar los recursos materiales y tecnológicos para el desarrollo de sus actividades.

#### **Formación académica**

Título profesional de administración de empresas, licenciado en derecho o carreras afines preferiblemente con maestría en administración de recursos humanos.

#### **Conocimientos Específicos**

- a) Elaboración de informes, actas y otros documentos.
- b) Relaciones públicas y humanas

c) Procesos administrativos

d) Normas de etiqueta y protocolo

e) Manejo de Word, Excel y Power point.

**Experiencia laboral**

3 años en trabajos similares.

Fuente: Elaboración propia

- **Anexo 2.2 Perfil de auxiliar de recursos humanos**

	Perfil de auxiliar de recursos humanos
--	--

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del cargo			Código del cargo
Auxiliar de recursos humanos			
Naturaleza	Grupo	Tipo	Grupo Funcional
De confianza	Propio	Directivo superior	Técnico
De carrera X	Común X	Directivo medio	Informático
De proyecto		Asesor	Asistencia ejecutiva X
Transitorio		Ejecutivo	Servicios
		Operativo X	

**Ubicación y relaciones funcionales de supervisión**

2.1. Unidad organizativa	Unidad de recursos humanos
2.2. Ubicación estructural y geográfica del cargo	CONAMI
2.3. Cargo del cual depende	Responsable de la unidad de recursos humanos
2.4. Cargos dependientes	

## Naturaleza del cargo

Responsabilidad	Complejidad
<p>Apoyar a la responsable de recursos humanos en el cumplimiento de objetivos.</p> <p>Apoyar en la coordinación y realización de capacitaciones.</p> <p>Mantener actualizado los expedientes del personal.</p> <p>Administrar el registro de entradas y salidas del personal.</p> <p>Apoyar en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.</p> <p>Elaborar planilla.</p> <p>Gestionar beneficios de los empleados.</p> <p>Colaborar en el diagnóstico de necesidades.</p> <p>Apoyar en la gestión de evaluación de desempeño y clima laboral.</p> <p>Otras actividades que el puesto demande y/o el responsable asigne.</p>	<p>Trabajo que requiere capacidad para coordinar, gestionar, informar, asegurar documentos y mantener las relaciones internas y externas.</p> <p>Cálculos aritméticos básicos</p> <p>Conocimiento básico de aspectos laborales</p>

### - Requisitos exigibles

#### Competencias de comportamiento

El titular del cargo, en relación con los aspectos que se establecen a continuación, debe poseer capacidad para:

**Predisposición al cambio**

Adoptar comportamiento compatible con los procesos de desarrollo de la presidencia ejecutiva.

**Seguridad en sí mismo**

Poseer un alto grado de confianza respecto a su capacidad para lograr objetivos y sustentar sus criterios con firmeza y seguridad.

**Relaciones interpersonales**

Interactuar y comunicarse con superiores, pares y colaboradores para lograr resultados y mantener efectivas relaciones de trabajo.

**Compromiso**

Practicar y actuar en función de los valores organizacionales y objetivo de su unidad y de la presidencia ejecutiva.

**Servicio al usuario**

Actuar con un sentido de servicio al usuario.

**Disciplina y normas**

Cumplir con las políticas y normas institucionales así como las establecidas para el desempeño el cargo.

**Confidencialidad**

Mantiene reserva sobre los documentos e información que maneja y solo comparte con las autoridades, otros funcionarios o usuarios que tienen relación directa con los mismos.

**Presión**

Ante situaciones de presión de trabajo, organizarse y lograr resultados efectivos.

**Competencias administrativas**

El titular del cargo, en relación con los aspectos que se establecen a continuación, debe poseer

capacidad para:

### **Trabajo en equipo**

Trabajar en equipo y lograr decisiones por consenso.

### **Resultados**

Presentar resultados según parámetros de calidad y oportunidad establecida.

### **Utilización de recursos**

Optimizar los recursos materiales y tecnológicos para el desarrollo de sus actividades.

### **Formación académica**

Estudiante de último año, egresado o con título profesional de las carreras administración de empresas, administración de recursos humanos.

### **Conocimientos Específicos**

- f) Elaboración de informes, actas y otros documentos.
- g) Relaciones públicas y humanas
- h) Procesos administrativos
- i) Normas de etiqueta y protocolo
- j) Manejo de Word, Excel y Power point.

### **Experiencia laboral**

3 años en trabajos similares.

Fuente: Creación propia

### Anexo 3. Memoria de cálculo de compensación y beneficios

#### UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

##### Costos mensuales

Año 2017---->

Puesto	Salario	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 2017
Responsable de la Unidad de Recursos Humanos	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	240,000.00
Auxiliar de Recursos Humanos	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	84,000.00
Auxiliar de Recursos Humanos	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	84,000.00
<b>Total salarios</b>		<b>34,000.00</b>	<b>34,000.00</b>	<b>34,000.00</b>	<b>34,000.00</b>	<b>408,000.00</b>								
<b>Cargos</b>	<b>Inss Patronal</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Año 2017</b>
Responsable de la Unidad de Recursos Humanos	19%	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00	45,600.00
Auxiliar de Recursos Humanos	19%	1,330.00	1,330.00	1,330.00	1,330.00	1,330.00	1,330.00	1,330.00	1,330.00	1,330.00	1,330.00	1,330.00	1,330.00	15,960.00
Auxiliar de Recursos Humanos	19%	1,330.00	1,330.00	1,330.00	1,330.00	1,330.00	1,330.00	1,330.00	1,330.00	1,330.00	1,330.00	1,330.00	1,330.00	15,960.00
<b>Total INSS Patronal</b>		<b>6,460.00</b>	<b>6,460.00</b>	<b>6,460.00</b>	<b>6,460.00</b>	<b>77,520.00</b>								
<b>Cargos</b>	<b>INATEC</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Año 2017</b>
Responsable de la Unidad de Recursos Humanos	2%	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4,800.00
Auxiliar de Recursos Humanos	2%	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	1,680.00
Auxiliar de Recursos Humanos	2%	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	1,680.00
<b>Total INATEC</b>		<b>680.00</b>	<b>680.00</b>	<b>680.00</b>	<b>680.00</b>	<b>8160.00</b>								
<b>Cargos</b>	<b>CECEAYO M</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Año 2017</b>
Responsable de la Unidad de Recursos Humanos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20,000.00	0	20,000.00
Auxiliar de Recursos Humanos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,000.00	0	7,000.00
Auxiliar de Recursos Humanos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,000.00	0	7,000.00
<b>Total INATEC</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>34,000.00</b>	<b>0</b>	<b>34,000.00</b>								
<b>Cargos</b>	<b>celebraciones</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Año 2017</b>
Responsable de la Unidad de Recursos Humanos		0	0	450	0	902	450	797	601	0	0	5,720.00	1,202	10,122.00
Auxiliar de Recursos Humanos		0	0	450	0	902	450	797	601	0	0	5,720.00	1,202	10,122.00
Auxiliar de Recursos Humanos		0	0	450	0	902	450	797	601	0	0	5,720.00	1,202	10,122.00
<b>Total Celebraciones</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,350</b>	<b>0</b>	<b>2,706</b>	<b>1,350</b>	<b>2,391</b>	<b>1,803</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17,160</b>	<b>3,606</b>	<b>30,366</b>
<b>Cargos</b>	<b>Totales</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Año 2017</b>
Responsable de la Unidad de Recursos Humanos	0	24,200.00	24,200.00	24,850.00	24,200.00	25,102.00	24,850.00	24,997.00	24,801.00	24,200.00	24,200.00	49,920.00	25,402.00	320,522.00
Auxiliar de Recursos Humanos	0	8,470.00	8,470.00	8,920.00	8,470.00	9,372.00	8,920.00	9,267.00	9,071.00	8,470.00	8,470.00	21,190.00	9,672.00	118,762.00
Auxiliar de Recursos Humanos	0	8,470.00	8,470.00	8,920.00	8,470.00	9,372.00	8,920.00	9,267.00	9,071.00	8,470.00	8,470.00	21,190.00	9,672.00	118,762.00
<b>Total Anual</b>		<b>41,140.00</b>	<b>41,140.00</b>	<b>42,490.00</b>	<b>41,140.00</b>	<b>43,846.00</b>	<b>42,490.00</b>	<b>43,531.00</b>	<b>42,943.00</b>	<b>41,140.00</b>	<b>41,140.00</b>	<b>92,300.00</b>	<b>44,746.00</b>	<b>558,046.00</b>

Fuente: Elaboración propia

#### Anexo 4. Detalle y costos de mobiliario y equipos

##### Detalle y costos de mobiliarios y equipos

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Escritorios	3	7,746.85	23,240.54
Sillas Ejecutivas	3	3,038.76	9,116.27
Laptops	3	45,988.85	137,966.55
Archivador móvil	3	3,779.81	11,339.44
Gabinete (archivador grande)	1	17,796.80	17,796.80
Teléfono	1	2,444.05	2,444.05
Total Anual	14		C\$201,903.65

Fuente de Precios: Michelle Person /Librería Jardín/COMTECH

## Anexo 5. Detalle de gastos de papelería anual

### Detalle de gastos de papelería anual

Código	Producto	Marca	Referencia	Unidad	Cantidad	Clasificación	Precios esperados 2017	Total 2017
PAP0007	BANDERITAS ADHESIVAS 8 COLORES 12 UNIDADES	STICK	NEON	UND	12	Util. Oficina	26.52	318.19
PAP0015	BORRADOR DE LECHE GRANDE	JETPOINT	6X2	UND	3	Util. Oficina	5.65	16.94
PAP0016	BORRADOR P/PIZARRA ACRILICA			UND	1	Util. Oficina	13.73	13.73
PAP0025	CERA PARA CONTAR CTA FACIL	AZOR	42G	UND	3	Util. Oficina	25.56	76.69
PAP0029	CHINCHES NIQUELADO 1/100	UNIVERSAL		CAJA	1	Util. Oficina	7.01	7.01
	CLAMP DE 15 MM			CAJA	2	Util. Oficina	7.62	15.24
PAP0035	CORRECTOR T/LAPIZ P/METAL	STABILO	7ML	UND	3	Util. Oficina	18.33	54.99

PAP004 3	CUADERNO ORDER BOOK	UNIVERSA L	1/96 SUPERIO R 35A86	UND	3	Papel y Cart	34.39	103.16
PAP004 4	ENGRAPADOR A TIRA COMPLETA METALICA	UNIVERSA L	ACM-210	UND	3	Util. Oficina	62.16	186.47
PAP004 9	FOLDER MANILA T/C 1/100UDS	AMPO		CAJA	2	Papel y Cart	145.48	290.95
PAP005 1	GRAPA/ ESTANDAR / 5000	RAPID	ST 16002	CAJA	2	Util. Oficina	17.85	35.71
PAP005 4	HULE #33BOLSA 1/100	STUDMAR K	ST - 06003	BOLSA	1	Util. Oficina	19.96	19.96
PAP005 5	LAPIZ DE GRAFITO	STUDMAR K	2 HB / ST -03401	UND	10	Util. Oficina	2.03	20.33
PAP005 7	LAPICERO TRANSPARENT E TINTA AZUL 1/50	FABER CASTELL		UND	30	Util. Oficina	3.81	114.26
PAP005 8	LAPICERO TRANSPARENT E TINTA NEGRO1/50	FABER CASTELL		UND	30	Util. Oficina	3.81	114.26
PAP005 9	LAPICERO TRANSPARENT E TINTA ROJO1/50	FABER CASTELL		UND	30	Util. Oficina	3.81	114.26

PAP006 7	MASKINTEPE 2" 30 YDS	HYSTIK		UND	3	Util. Oficina	35.47	106.41
PAP006 8	MARCADOR PERMANENTE AZUL	ARTLINE	109	UND	12	Util. Oficina	16.90	202.82
PAP006 9	MARCADOR PERMANENTE NEGRO	ARTLINE	109	UND	12	Util. Oficina	16.90	202.82
PAP007 0	MARCADOR PERMANENTE ROJO	ARTLINE	109	UND	12	Util. Oficina	16.90	202.82
PAP007 1	MARCADOR PERMANENTE VERDE	ARTLINE	109	UND	12	Util. Oficina	16.90	202.82
PAP007 2	MARCADOR ACRILICO ROJO	ARTLINE	159	UND	12	Util. Oficina	22.48	269.79
PAP007 3	MARCADOR ACRILICO VERDE	ARTLINE	159	UND	12	Util. Oficina	22.48	269.79
PAP007 4	MARCADORES ACRILICO AZUL	ARTLINE	159	UND	12	Util. Oficina	22.48	269.79
PAP007 5	MARCADORES ACRILICO NEGRO	ARTLINE	159	UND	12	Util. Oficina	22.48	269.79
PAP008 1	PAPEL CARTA BOND # 40 T/C	XEROX	8.5X11"	RESMA	20	Papel y Cart	105.64	2,112.83
PAP008 8	PERFORADOR A DE 2 ORIFICIO	STUDMAR K	30 HOJAS	UND	3	Util. Oficina	99.19	297.56

PAP009 1	REGLAS DE ALUMINIO/ METALICA	POINTER	30CM/ STUD ST- 06130	UND	3	Util. Oficina	13.89	41.66
PAP009 3	RESALT FLUO AMARILLO	SUPERIOR	714	UND	12	Util. Oficina	5.75	69.03
PAP009 4	RESALTADOR ANAR C/GRIP	SUPERIOR	ST-03611- F ANAR	UND	12	Util. Oficina	5.75	69.03
PAP009 5	RESALTADOR VERD C/GRIP	STUDMAR K	ST- 03611-K	UND	12	Util. Oficina	15.42	185.04
PAP009 6	RESALTADOR ROSADO	STUDMAR K	ST-03611- S	UND	12	Util. Oficina	15.42	185.04
PAP009 9	SACAGRAPA	STUDMAR K /MAE DES-15	ST-04401	UND	3	Util. Oficina	9.51	28.53
PAP010 1	TAJADOR METALICO UN ORIFICIO	JET	E1034020 4	UND	3	Util. Oficina	1.98	5.95
Total								C\$5,990.89

Fuente de Precios: Librería Jardín/ Librería Gonper

## Anexo 6. Comparación de funciones

No.	Funciones	
	Actuales	Propuestas
1	<p>Reclutamiento</p> <p>a. Interno</p> <p>b. Externo</p>	<p>Planeación</p> <p>a. Presupuesto y estructura de puestos.</p> <p>b. Sistema de calificación de puestos.</p> <p>c. Análisis y descripción de puestos.</p> <p>d. Conformación de equipo técnico interinstitucional.</p> <p>e. Validación de descripción de puestos.</p> <p>f. Manual de descripción de puestos.</p>
2	<p>Selección</p>	<p>Reclutamiento</p> <p>a. Convocatorias internas</p> <p>b. Convocatorias externas</p>
3	<p>Contratación</p>	<p>Selección</p> <p>a. Pruebas</p> <p>b. Resultados</p> <p>c. Entrevistas</p> <p>d. Comité de selección</p>
4	<p>Inducción</p>	<p>Contratación</p>
5	<p>Evalaución de desempeño</p>	<p>Creación del expediente del empleado</p>
6	<p>Capacitación</p>	<p>Inducción</p>
7	<p>Compensación</p>	<p>Evaluación de desempeño</p>

8		Capacitación
9		Compensación y beneficios

Fuente: Creación propia

## **Anexo 7. Principios del sistema de provisión de puestos**

**Merito:** Es el conjunto de conocimientos, experiencia y características individuales necesarias que debe tener el aspirante para optar a una plaza, conforme a los requisitos del puesto.

**Igualdad:** Es la participación de todas las personas que aplican para optar a una plaza, sin discriminación por sexo raza, edad, credo político, religión, origen, posición económica o condición social u otra razón.

**Capacidad:** Es la garantía de que las elección entre los aspirantes a una plaza, recae en la persona con mayor preparación y mérito para desempeñar el puesto.

**Equidad:** Es la igualdad de trato y condiciones que se da a las personas que participan en el proceso de provisión.

Fuente: Ley 476

## **Anexo 8. Requisitos de idoneidad para la incorporación de servidores públicos**

1. Ser nicaragüense o extranjero facultado por las leyes migratorias para trabajar en el país.
2. Ser mayor de 18 años.
3. Estar en pleno goce de sus derechos civiles.
4. Estar física y mentalmente habilitado para el desempeño del puesto específico a ser ejercido. La disposición anterior, no deberá impedir el acceso al servicio público a personas con capacidades especiales ni prestarse a ninguna forma de discriminación.
5. Reunir los requisitos técnicos establecidos para desempeñar el puesto a proveer.
6. No tener parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con la autoridad contratante o que efectúa el nombramiento.

Fuente: Creación propia

## Anexo 9. Medios de reclutamiento interno y externo

Medios de reclutamiento	
a. Internos	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Divulgación interna por medio de convocatoria.</li><li>2. Plan de ascensos y promociones.</li><li>3. Recomendaciones sobre posibles candidatos internos</li></ol>
b. Externos	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Anuncios en páginas web de empleos</li><li>2. Anuncios en la página web de la CONAMI</li><li>3. Diario de circulación nacional</li><li>4. Alianza con colegio de contadores, universidades, asociaciones de auditores.</li><li>5. Base de datos de selecciones anteriores.</li></ol>

Fuente: Creación propia

## **Anexo 10. Contenido de las convocatorias**

1. Número de plazas a llenar y ubicación geográfica de las mismas.
2. Características del puesto que debe contener entre otras: denominación, tipología, nivel de responsabilidad, misión, funciones y área organizativa en la que se ubica.
3. Formación académica, experiencia laboral previa y conocimientos específicos requeridos para el desempeño del puesto.
4. Contenido y documentación soporte que debe acompañar a las solicitudes.
5. Lugar y fecha establecidos para la presentación de solicitudes, realización de pruebas y entrega de los resultados del proceso.
6. Requisitos de ingreso a la carrera administrativa, de conformidad a lo establecido en la ley y el presente reglamento.

Fuente: Ley 476

## **Anexo 11. Contenido de las aplicaciones**

- Carta de Aplicación o interés.
- Currículum vitae documentado, el cual este acompañado de certificación de estudios realizados, cursos de capacitación y diplomas.
- Certificado de antecedentes judiciales y policiales expedidos por las instancias nacionales correspondientes en el caso de personas domiciliadas en Nicaragua, y por el organismo competente extranjero, cuando se trate de personas residentes en Nicaragua, que en los últimos quince (15) años hayan sido residentes en el exterior.
- Fotocopia de cédula de identidad o cedula de residencia, este último en el caso de extranjeros.
- Dos fotografías tamaño pasaporte.
- Cartas de recomendación de trabajos anteriores.
- Cartas de referencias personales no familiares.
- Constancia de trabajos anteriores.
- Reporte de los buros de crédito privados Transunion y Sin riesgos.

Fuente: Creación propia

## Anexo 12. Solicitud de empleo

<b>CONAMI</b> <b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>				
Llene este formulario a mano y con tinta azul o negro Es importante que proporcione toda la información solicitada. La información será confidencial				
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">1) DATOS PERSONALES</div>				
Nombre Completo:			Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	Edad:
Estado Civil: S __, C __, U __, V __, otro __	Número de Hijos: Edades:	No. De personas que dependen Económicamente de usted:		
Dirección en que reside:			Teléfono:	
Profesión u oficio:		Correo Electrónico:	Celular:	
Puesto que solicita:	Sueldo que pretende:	Fecha en que puede Empezar:		
Fecha de nacimiento:	Lugar de Nacimiento:	Nacionalidad:		
No. De Documento de Identidad:	Lugar de Expedición:	Fecha de Expedición:		
No. De Seguro Social:				
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">2) DATOS FAMILIARES</div>				
Nombre	Edad	Lugar de Trabajo	Puesto de Trabajo	
Padre:				
Madre:				
Cónyuge:				
Hijos mayores de edad:				
Dirección de los padres:				
Nombre y parentesco de Familiares				
Suyos que trabajan en CONAMI:				
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">3) ESTUDIOS REALIZADOS</div>				
Centro de Enseñanza	Ciudad o País	Hasta	Desde	Titulo o grado obtenido
Habilidades especiales: Otros estudios realizados:			¿Qué estudia actualmente?	
IDIOMAS. Coloque en cada casilla la letra que corresponde: Así: (N) Nada, (P) Poco, (R) Regular, (B) Bien, (E) Excelente			Programas Informáticos que domina. Word __ Excel __ PowerPoint __ Project __ Otros: _____ Vehículos que sabe manejar _____	
Idioma	Lee	Entiende	Habla	Escrito
1) Inglés				
1) Español				
			Tipo de licencia: - _____ No. De Licencia: _____	

<b>4) CONDICION FISICA</b>					
Peso: _____ lbs.      Estatura: _____ mts.      ¿Padece algún impedimento físico SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>					
Explique: _____					
<b>5) HISTORIA DE TRABAJO</b> Comience por su último					
Desde		Hasta		Empresa	Cargo
Ultimo sueldo	Motivo del Retiro				
Mes	Año	Mes	Año		
Puede la empresa pedir referencias De usted en su último empleo?      NO: <input type="checkbox"/> SI: <input type="checkbox"/> Nombre de su jefe inmediato en su último empleo.					
Nombre de su jefe inmediato en su empleo anterior: _____ Teléfono: _____					
¿Ha sido suspendido de algún trabajo? SI: <input type="checkbox"/> NO: <input type="checkbox"/> ¿De cuál Empresa? _____      ¿En qué fecha? _____					
<b>6) REFERENCIAS PERSONALES</b> Personas que la conozcan bien					
Nombre	Relación	Teléfono	Profesión u oficio	No. de años que se conocen	
Declaro que la información anterior está estrictamente ajustada a la verdad y autorizo a la CONAMI Para que haga cuantas investigaciones desea a fin de cerciorarse de la exactitud de la misma					
_____ Firma		_____ Fecha		_____ Medio de contacto preferido	
<b>7) ANEXOS</b>					
Certificado de Policía <input type="checkbox"/>	Fotografía reciente <input type="checkbox"/>	Cartas de recomendación <input type="checkbox"/>	Certificación de notas <input type="checkbox"/>		
Buró de Crédito <input type="checkbox"/>	Currículo Vitae <input type="checkbox"/>	Constancia de Trabajo <input type="checkbox"/>	Diploma o Título <input type="checkbox"/>		
RESULTADOS: PRUEBAS:			NOTAS:		
Entrevista _____			_____		
De conocimientos _____			_____		
OBSERVACIONES:					

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13. Entrevista de candidatos

**CONAMI**

**ENTREVISTA DE CANTIDADOS A PUESTOS EN LA CONAMI**

Nombre y Apellidos del aspirante :

Puesto sujeto a concurso :

Ubicación Organización de la plaza :

<b>Elementos de Presentación</b>				
<b>Aspectos a considerar</b>	<b>Calificación</b>			
	<b>Excelente</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Deficiente</b>
Impacto general				
Imagen				

<b>Comunicación no verbal a lo largo de la entrevista</b>				
<b>Aspectos a considerar</b>	<b>Calificación</b>			
	<b>Excelente</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Deficiente</b>
Contacto visual				
Gesticulación facial				

Forma de dar la mano				
Sonrisa				
Postura				
Gesticulación con manos y brazos				
<b>Valor global de la comunicación no verbal</b>				

<b>Comunicación verbal a lo largo de la entrevista</b>				
<b>Aspectos a considerar</b>	<b>Calificación</b>			
	<b>Excelente</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Deficiente</b>
Fluidez verbal				
Riqueza de vocabulario				
Precisión				
Concisión				
Originalidad de las expresiones				
Empatía				

<b>Valor global del lenguaje verbal</b>				
---	--	--	--	--

La valoración de las habilidades conductuales específicas, permitirá incluir otras preguntas a criterio del evaluado, que también formarán parte de la valoración, en este grupo de preguntas no se requiere que el entrevistador realice todas las preguntas pero al menos debe realizar un mínimo de 8.

<b>Habilidades conductuales específicas</b>				
<b>Aspectos a Considerar</b>	<b>Calificación</b>			
	<b>Excelente</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Satisf.</b>	<b>Deficiente</b>
¿Cómo emplea el tiempo libre? ¿Qué pasatiempo tiene?				
Cómo describiría el trabajo ideal para usted				
Muchas gracias por preferir nuestra institución, qué lo llevo a seleccionarla				
Se encuentra dispuesto a viajar				
Qué motivos lo llevaron a escoger o estudiar su profesión actual				

Conoce usted, que hace nuestra organización				
¿Qué características le gustaría encontrar en la unidad en la que laborará de ser seleccionado (a)?				
¿Con qué frecuencia considera usted que puede ser promovido?				
¿Qué aspectos de su desempeño anterior considera que es el menos destacad? ¿Cuál es el mejor?				
¿Planea continuar estudiando?				
¿Cuáles han sido sus cargos favoritos? ¿Porque?				
¿Cuáles son sus objetivos profesionales? Descríbalos.				
¿En qué consistía su empleo anterior?				
¿Estima suficiente su experiencia laboral actual?				
¿Qué otras actividades remuneradas desempeña actualmente?				

Describa las cualidades o aptitudes que en su opinión poner en juego en su trabajo.				
¿Cuáles cree que son los puntos débiles que dificultan su desempeño laboral?				
¿Cuáles son los problemas más difíciles con los que se ha enfrentado?				
¿Cómo ve su futuro en la organización si llega a ser seleccionado?				
¿Querría especializarse o ser totalmente competente en un área específica?				
¿En qué área?				
¿Le gustaría llegar a un nivel de responsabilidad en la institución, en donde sus decisiones fueran importantes? ¿Qué lugar?				
¿Le interesan puestos que ofrezcan un sinnúmero de retos?, ¿Por qué?				
¿Qué le gustaría hacer en los próximos dos años en la organización, si pudiera decidirlo?				

¿Qué piensa que se requeriría que la organización haga para que en caso de ser seleccionado (a), usted se sienta integrado?				
<b>Valor global de las habilidades conductuales específicas</b>				

Nombre del entrevistador:

Cargo del entrevistador:

Fecha de la entrevista:

Firma del entrevistador

Fuente: Elaboración propia



**Universidad Autónoma de Nicaragua**

**UNAN- Managua**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**PROCOMIN**

Guía de entrevista para el Presidente Ejecutivo

Esta guía tiene por objetivo recopilar información de las actividades que la presidencia ejecutiva de la CONAMI desarrolla o controla al frente de la institución, los resultados serán usados para dos fines específicos, el primero en el ámbito académico y el segundo para información interna de la institución. Por tanto la información que se proporcione es relevante para conocer la situación actual de la empresa.

1. ¿Considera adecuado el proceso de planificación y reclutamiento?
2. ¿Quién se encarga de garantizar se contrate a la persona más adecuada para los diferentes puestos?
3. ¿Usted participa en la selección de todo el personal de nuevo ingresos?
4. ¿Considera que ha sido adecuado todo el personal que ha sido contratado para nuevo ingreso?
5. ¿Cómo realizan la inducción del nuevo personal? ¿Hay un responsable?
6. Considera que existe en la CONAMI un buen clima laboral?
7. ¿Considera que la carga de trabajo es adecuada o hay puestos que están cargados o sobre cargados?

8. ¿Usan algún tipo de manual, guía o procedimiento escrito para brindar la inducción?
9. ¿Existe un plan de capacitaciones, planes de carrera? ¿Cómo se elige a quien capacitar?
10. ¿Considera que las capacitaciones impartidas dan los resultados esperados? ¿se ha elevado el rendimiento, hay mejores resultados?
11. ¿Considera que existe un buen desempeño de los empleados?
12. ¿Considera que es necesaria la creación de una unidad de recursos humanos? En caso de ser positiva la respuesta pasar a la siguiente?
13. ¿En que contribuiría la creación de la unidad de recursos humanos?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16. Guía de entrevista para miembro del consejo directivo

**Universidad Autónoma de Nicaragua**

**UNAN- Managua**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**PROCOMIN**

Guía de entrevista para miembro del consejo directivo

Esta guía tiene por objetivo recopilar información de las actividades que percibe se realizan en la CONAMI, los resultados serán usados para dos fines específicos, el primero en el ámbito académico y el segundo para información interna de la institución. Por tanto la información que se proporcione es relevante para conocer la situación actual de la empresa.

1. ¿Qué opinión, como miembro del consejo directivo de la CONAMI, posee sobre el personal, el clima laboral y las necesidades de estos?
2. ¿Considera que la política de contratación y trabajo es adecuada o hay puestos que están cargados o sobre cargados?
3. ¿Han aprobado algún tipo de manual, guía o procedimiento escrito para la administración del personal?
4. ¿Conoce si existe un plan de capacitaciones o planes de carrera y como se implementan?
5. ¿Considera que las capacitaciones impartidas dan los resultados esperados? ¿se ha elevado el rendimiento, hay mejores resultados?
6. ¿Considera que existe un buen desempeño de los empleados?
7. ¿Considera que se puede evaluar, en el seno del consejo, la necesidad de contar con una unidad especializada en recursos humanos?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 17. Encuesta al personal

**Universidad Autónoma de Nicaragua**

**UNAN- Managua**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**PROCOMIN**

Encuesta para el Personal que labora en la CONAMI

Esta encuesta tiene por objetivo recopilar información de las actividades que los colaboradores de la CONAMI desempeñan en su puesto de trabajo y en la empresa en general, los resultados serán usados para dos fines específicos, el primero en el ámbito académico y el segundo para información interna de la institución. Por tanto la información que usted proporcione es relevante para conocer la situación actual de la empresa.

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_ tiempo de laborar: \_\_\_\_\_

Instrucciones para el llenado: La presente encuesta está conformado de preguntas las cuales debe responder, marcando con una equis (x), la opción que más lo identifica con la situación que usted conoce o que ha obtenido como colaborador de la CONAMI.

1. ¿Conoce la Misión de la empresa? 1. Sí\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
2. ¿Por qué medio conoció la Misión de la empresa? 1. En el módulo de inducción\_\_ 2. Durante la capacitación \_\_\_\_ 3. Por su Jefe inmediato \_\_\_\_\_ 4. Autoestudio en la página web.
3. ¿Conoce la Visión de la empresa? 1. Sí\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
4. ¿Por qué medio conoció la Visión de la empresa? 1. En el módulo de inducción\_\_ 2. Durante la capacitación \_\_\_\_ 3. Por su Jefe inmediato \_\_\_\_\_ 4. Autoestudio en la página web

5. ¿Posee la CONAMI una unidad especializada de recursos humanos? 1. Sí\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
6. ¿Existe una persona o unidad encargada de las actividades de recursos humanos? 1. Sí\_\_\_\_  
2. No \_\_\_\_\_
7. ¿Usted está conforme como la unidad efectúa las actividades? 1. Sí\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
8. Cuando usted fue contratado ¿Cómo conoció de la plaza vacante? 1. Por medio de anuncio \_\_\_\_\_, 2. por medio de la página web de la CONAMI\_\_\_\_, 3. por un empleado de la CONAMI \_\_\_\_\_, 4. en la oficina de la CONAMI \_\_\_\_\_.
9. ¿Se publican las vacantes a los empleados activos para que tengan oportunidad de aplicar? 1. Sí\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
10. ¿Se ha postulado para una nueva plaza en los últimos 12 meses? 1. Sí\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
11. Cuando se postuló ¿Resultado ser convocado? 1. Sí\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
12. ¿Conoce la causa del porque no fue convocado? 1. Sí\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
13. ¿Existen planes de carrera para los empleados? ¿Alguna vez le han orientado al respecto? 1. Sí\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
14. ¿Conoce usted si existe algún procedimiento escrito en el cual se detalle las etapas para el reclutamiento? 1. Sí\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
15. ¿Cómo se definen la necesidad de nuevo personal? 1. Está planificado mediante un plan anual de reclutamiento \_\_\_\_\_ 2. Sin planificación a requerimiento del Director del Área.
16. ¿Cuándo aplico al puesto de trabajo le fueron aplicadas pruebas de algún tipo? (ejemplo test de conocimiento). 1. Sí\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
17. ¿Cuándo aplico al puesto de trabajo le fueron aplicadas entrevistas? 1. Sí\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_

18. ¿Conoce usted si existe algún procedimiento escrito en el cual se detalle las etapas para la selección? 1. Sí\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
19. ¿El primer día de trabajo fue recibido por algún personal de la institución? 1. Sí\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_.
20. ¿El primer día de trabajo recibió instrucciones, le fueron orientadas sus responsabilidades y obligaciones? 1. Sí\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
21. ¿El primer día de trabajo le fueron comunicados los beneficios y prestaciones? 1. Sí\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
22. ¿Ha suscrito un contrato laboral mediante el cual se formalice la contratación? 1. Sí\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_.
23. ¿Cuánto tiempo tardo en firmar el contrato a partir del primer día de trabajo? 1. Antes de ingresar \_\_\_\_\_, 2. Un día después \_\_\_\_\_, 3. Menos de 30 días posteriores \_\_\_\_\_ 4. Aun no lo he firmado \_\_\_\_\_
24. ¿Cuándo ingreso a la empresa se le brindo inducción? 1. Sí\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
25. ¿Cuándo ingreso a la empresa le dieron a conocer los valores institucionales? 1. Sí\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
26. ¿Cuándo ingreso a la empresa le dieron a conocer las responsabilidades del puesto? 1. Sí\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
27. ¿Cuándo ingreso a la empresa le dieron a conocer las obligaciones del puesto? 1. Sí\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
28. ¿Quién decide la contratación? 1. El presidente ejecutivo \_\_\_\_ 2. El director del área \_\_\_\_\_ 3. La Directora administrativa financiera \_\_\_\_\_

29. ¿Quién decide la compensación? 1. El presidente ejecutivo \_\_\_\_ 2. El director del área \_\_\_\_\_ 3. La Directora administrativa financiera \_\_\_\_\_
30. ¿Existe a quien recurrir en caso que tenga problemas con la compensación? 1. Sí \_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
31. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación del desempeño? 1. Cada 12 meses \_\_\_\_ 2. Cada seis meses \_\_\_\_\_ 3. Cada tres meses \_\_\_\_\_ 4. Es continuo pero no es en una misma fecha \_\_\_\_\_
32. ¿Existe una fecha en la cual le den a conocer los resultados? 1. Sí \_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
33. ¿La evaluación de desempeño incide en alguno de los siguientes aspectos? 1. Compensación \_\_\_\_ 2. Sanción \_\_\_\_\_ 3. Capacitación \_\_\_\_ 4. Ninguno de los anteriores \_\_\_\_
34. ¿Quién decide la compensación económica? 1. Presidente Ejecutiva \_\_\_\_ 2. Director Administrativo financiera \_\_\_\_\_ 3. Su jefe inmediato \_\_\_\_\_
35. ¿Ha recibido capacitación? 1. Si \_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
36. ¿Por qué método ha sido capacitado? 1. Taller \_\_\_\_ 2. Seminario \_\_\_\_ 3. Curso \_\_\_\_
37. ¿La capacitación estaba contemplada en un plan de la institución? 1. Si \_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
38. ¿Cómo se decide quien participa en las capacitaciones? 1. Lo solicita \_\_\_\_\_ 2. Lo envía su jefe inmediato \_\_\_\_\_ 3. Obedece a una evaluación de las necesidades \_\_\_\_\_
39. ¿Conoce los parámetros que inciden para ser elegido para ir a capacitación? 1. Sí \_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
40. ¿La capacitación recibida es especializada en el área que se desempeña? 1. Si \_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_
41. ¿La capacitación recibida ha contribuido en el desarrollo de sus funciones? 1. Si \_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_, indique en que ha contribuido?

42. ¿Estuvo de acuerdo en asistir a la capacitación que se le envió? 1. Si \_\_\_\_ 2. No\_\_\_\_\_

43. ¿Considera que es necesario contar con una unidad de recursos humanos? 1. Sí\_\_\_\_\_ 2. No

\_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia