

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN - MANAGUA
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL
CUDECE - PROCOMIN**



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN
FUNCIONAL DE EMPRESAS.**

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

**ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN Y RETENCIÓN DEL
TALENTO HUMANO, IMPLEMENTADO DESDE LA DIVISIÓN DE RECURSOS
HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA NICARAGÜENSE EN LOS
PERIODOS 2017 Y 2018. PROPUESTA DE MEJORA.**

AUTOR:

LIC. IRMA DEL CARMEN GUZMÁN GONZÁLEZ.

TUTORA:

MSC. ESLING DEL ROSARIO SOTELO MENDIETA

MANAGUA, ENERO DE 2021

i. Dedicatoria

A ti oh Dios, dador de la vida y la sabiduría. A la memoria de mi amado padre, que, con el noble oficio del Nazareno, junto a mi abnegada Madre, saber pudieron entre agrestes años, guiarme con cariño, guiarme con ternura, por el buen camino.

A nuestros próceres, héroes y mártires, por quienes tenemos la patria libre que deseaba Sandino, la patria que grande soñara Darío. A nuestro comandante Daniel, digno custodio del legado de Sandino y de Carlos. A la compañera Rosario Murillos, luchadora incansable, por el amor y la paz, constructora de bienestar y futuro, justicia e igualdad para nuestra siempre y bendita, madre patria Nicaragua.

ii. Agradecimiento

A mi padre David Guzmán Martínez (q. e. p. d), el carpintero que con su noble profesión formó, moldeó y creó a la mujer que soy, a mi madre Marina del Carmen González pilar y base que mantuvo con su amor y guía el camino a seguir orgullosa de ser su hija.

A mi amado Carlos Alberto Espinoza Solís por su amor y apoyo incondicional.

A mi familia por sus consejos y motivación a seguir siempre adelante.

A nuestro buen gobierno por llevar más allá el “Y ENSEÑENLES TAMBIEN A LEER”, de Carlos. Que aun en tiempos adversos que atraviesa el mundo, nos da la oportunidad de crecer en conocimiento y virtud humana, cristiana, socialista y por siempre, siempre solidaria.

A la Dirección General de Ingresos, a nuestro director compañero Martin Rivas, legado fiel para los compromisos de nuestro buen gobierno, por, su confianza en mi persona, por, la oportunidad.

A los dómines, que compartieron con paciencia y ahínco, el pan del saber.

A mi estimada tutora Esling Mendieta y la metodóloga Erika Navarrete por su dedicado apoyo en la elaboración de esta investigación.

Y cada amigo que fue luz en mi camino, y fortaleza en mis flaquezas.

A la vida, por darme la fuerza para convertir cada piedra del camino, en un peldaño de superación.

Honra y gloria, al señor de los cielos.

iii. Carta Aval del Tutor

Msc.
Director (a) / Departamento de
Su despacho

Estimado maestro (a):

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: ***“Análisis de estrategias de fidelización y retención del talento humano, implementado desde la División de Recursos Humanos de la Administración Tributaria nicaragüense en los periodos 2017 y 2018. Propuesta de mejora”***, realizada por la Licda.: ***Irma del Carmen Guzmán González***, como requisito para optar el título de Máster en Administración Funcional de Empresa, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutora de Tesis de la Licda.: ***Irma del Carmen Guzmán González***, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la Licda.: ***Guzmán González***, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de ***“Dirección y Gestión del Talento Humano”***.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 12 días del mes de enero del año dos mil veinte y uno.



Esling del Rosario Sotelo Mendieta

Msc. en Derecho Tributario y Tributación Internacional, Comercio Exterior y Aduanas
Tutora

iv. Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar y proponer estrategias de fidelización y retención del talento humano a la división de recursos humanos de la Administración Tributaria (en adelante AT) nicaragüense, se da a conocer el total de servidores públicos (en adelante SP) que ingresaron y egresaron durante los años 2017 y 2018, las causas que produjeron la deserción, el impacto de la deserción y finalmente, se proponen estrategias de retención que pueden ser aplicadas por la institución.

Se utilizó el método cualitativo para el análisis de esta investigación, los instrumentos de recolección de datos que se aplicaron fueron información estadística, entrevista y el análisis documental. Las entrevistas se realizaron a especialista de: recursos humanos, carrera administrativa, capacitación técnica, estudios superiores y especialista tributario, también se solicitó información estadística a la AT, para obtener la información correspondiente a los períodos 2017 y 2018. El estudio del caso tiene como universo los trabajadores de la AT y la muestra está representada por los SP profesionales que ingresaron a la institución, los SP capacitados y los que renunciaron durante los dos años en estudio. Se realizó revisión documental al convenio colectivo y a expedientes laborales de ex trabajadores.

En conclusión, un buen desempeño en la dirección y gestión del talento humano fortalecerá las relaciones entre el empleador y el trabajador. La AT estableció estrategias de retención y fidelización durante los periodos 2017 y 2018 que le permitió disminuir el impacto de la deserción de los talentos humanos, sin embargo, se presenta deserción de TH capacitados que produce un efecto negativo porque son SP que formaron parte de los programas de formación técnica, superior y pasantías, por lo tanto, se propone fortalecer las estrategias de retención y fidelización en la AT.

Palabras Claves: Talentos humanos, fidelización, deserción, impacto, estrategias.

v. Índice

i.	Dedicatoria	i
ii.	Agradecimiento	ii
iii.	Carta Aval del Tutor	iii
iv.	Resumen	iv
v.	Índice.....	v
i.	Índice.....	vii
I.	Introducción.....	1
1.1.	Antecedentes.....	3
1.1.1.	Antecedentes teóricos.....	3
1.1.2.	Antecedentes de campo	6
1.2.	Justificación.....	11
1.3.	Planteamiento del problema	12
1.4.	Formulación del problema	13
1.5.	Contexto de la Investigación	13
1.5.1.	Perfil de la Administración Tributaria (Dirección General de Ingresos).....	13
1.5.2.	Misión	15
1.5.3.	Visión.....	15
1.5.4.	Organigrama.....	16
II.	Objetivos	17
2.1.	Objetivo general	17
2.2.	Objetivos específicos	17
III.	Marco teórico	18
3.1.	La administración, origen y evolución.....	18
3.1.1.	Qué es la Administración	19
3.1.2.	Características de la administración	21
3.1.3.	Importancia de la Administración	22
3.1.4.	Principios de la Administración según Fayol.....	23
3.1.5.	Las funciones de la administración.....	25
3.2.	Administración pública, definición e importancia.....	27
3.2.1.	La administración pública y su relación con el derecho	28
3.2.2.	Constitución Política de Nicaragua	29

3.2.3.	Código del trabajo de Nicaragua	31
3.2.4.	Reglamento a la Ley 290, Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo	36
3.2.5.	Ley No. 476, Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa	39
3.3.	Gestión del Talento Humano.....	58
3.3.1.	Proceso de la gestión de Recursos Humanos	59
3.3.2.	La administración de RH como competencia estratégica de la organización	60
3.3.3.	Propósito y objetivos fundamentales de la administración de los RH.....	60
3.3.4.	Clasificación de las competencias según los factores del comportamiento...	61
3.3.5.	El enfoque de competencia en la gestión de los recursos humanos	63
3.3.6.	La motivación y satisfacción.....	64
3.3.7.	La estrategia	66
3.3.8.	La Fidelidad.....	69
3.3.9.	La deserción laboral:.....	71
IV.	Preguntas directrices.....	74
V.	Operacionalización de variables.....	75
VI.	Diseño Metodológico	76
6.1.	Tipo de estudio	76
6.2.	Tipo de enfoque	76
6.3.	Tipo de amplitud.....	76
6.4.	Determinación del universo o población.....	77
6.5.	Selección de la muestra.....	77
6.6.	Proceso de Investigación.....	77
6.7.	Selección de técnicas e instrumentos para la recolección de datos	78
6.8.	Entrevista.....	79
6.9.	Guía de revisión documental.....	79
6.10.	Observación de documentos y datos.....	79
VII.	Análisis de resultados	81
7.1.	Ingresos y egresos de talento humano en la Administración Tributaria nicaragüense de los años 2017 y 2018.	81
7.1.1.	Total, de talento humano que ingresó durante los periodos 2017 y 2018 a la Administración Tributaria.....	83
7.1.2.	Total, de talentos humanos que egresaron de la AT en el periodo 2017 y 2018	

7.2. Causas de deserción del talento humano en la Administración Tributaria nicaragüense en los años 2017 y 2018	91
7.3. Impacto de la deserción del talento humano en la Administración Tributaria nicaragüense en los años 2017 y 2018	95
7.4. Estrategias de fidelización y retención del talento humano en la Administración Tributaria nicaragüense.	103
VIII. Conclusiones	109
IX. Recomendaciones.....	111
X. Bibliografía.....	113
XI. ANEXO	116

i. Índice

Índice de tablas.

Tabla 1. Consolidado de egresos en los años 2017 y 2018.....	92
Tabla 2 Deserción beneficiados con programas de formación 2017 - 2018	99
Tabla 3 Deserción beneficiados con programas de pasantía 2017 – 2018.....	100
Tabla 4 Egresos por falta a la ética, beneficiados con programas de formación 2018.....	101

Índice de figura

Figura 1. Organigrama de la Dirección General de Ingresos	16
Figura 2 Características de la estrategia.....	68

Índice de gráficos

Gráfico 1. Total, de servidores públicos 2017 y 2018.	82
Gráfico 2. Ingresos 2017-2018, según generó.....	83
Gráfico 3. Ingresos 2017 - 2018, Según edad.....	84
Gráfico 4. Ingresos 2017-2018, según nivel académico	85
Gráfico 5. Ingresos 2017 - 2018, según puesto.....	86
Gráfico 6. Total, de egresos 2017 - 2018	87
Gráfico 7. Egresos 2017 – 2018, según género	88
Gráfico 8. Egresos 2017 - 2018, según el rango de edad.	88
Gráfico 9. Egresos 2017 – 2018, según nivel académico.....	89
Gráfico 10 Egresos 2017 – 2018, según puesto.....	90
Gráfico 11 Total, de egresos 2017 - 2018	91
Gráfico 12 Causas de retiro de la AT en los años 2017 y 2018.....	93
Gráfico 13 Deserción durante los años 2017 y 2018 en la AT	95

Gráfico 14 Máster 2017 y 2018 de la AT, según género.....	98
Gráfico 15 Máster 2017 y 2018 de la AT, según edad.....	98
Gráfico 16 Maestranteros 2017 y 2018 de la AT.....	99

I. Introducción

La Dirección General Ingresos es un organismo autónomo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, cuyas funciones entre otras radican en administrar, recaudar, fiscalizar y cobrar los tributos establecidos a favor del Estado, todo conforme a las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales que lo regulan. En tal sentido, anualmente recibe una partida presupuestaria, para ejecutar el cumplimiento de sus fines e impulsar una mayor eficiencia en la recaudación de todos los tributos.

En esta investigación, se hace un análisis sobre la fidelidad y permanencia del talento humano que ingresó y se capacitó en la AT en los años 2017 y 2018, se identificó el total de ingreso y egresos durante estos dos años y el impacto que se produjo a causa de la deserción; y finalmente, se proponen estrategias que pueden ser tomadas en cuenta como puntos claves para la retención y fidelidad del personal desde la División de Recursos Humanos.

La investigación se desarrolló bajo lineamientos cuantitativos con un enfoque predominantemente cualitativo, porque se explican las causas principales por las cuales ocurrió la deserción del talento humano en la AT en los períodos 2017 y 2018; Según el tipo de amplitud, la investigación es de corte longitudinal, por comprenderse el estudio del fenómeno en dos períodos. El universo de estudio está conformado por los 1,658 servidores públicos que laboraron durante el año 2017 y los 1,613 servidores públicos activos durante el año 2018 en la AT. La población son todos los profesionales los cuales ascendieron en 601 a 637, para los años 2017 y 2018 respectivamente.

Aunque a nivel institucional, se han realizados estudios de tesis para fortalecer la administración de los recursos humanos, aún no se ha abordado la importancia de establecer estrategia de fidelización y retención. Para la elaboración de esta investigación se utilizaron técnicas como la entrevista, análisis documental de archivos de internet, libros de administración, de gestión de personal y leyes que soportan este estudio.

Esta investigación se basó en información suministrada por la AT, la cual se toma como base, se realizó entrevista a los especialistas de: recursos humanos, carrera administrativa, capacitación técnica, estudios superiores y especialista tributario. Se solicitó información estadística de los trabajadores activos, ingresos y egresos de los años 2017 y

2018, también se realizó revisión documental al convenio lectivo y a 16 expedientes laborales de ex trabajadores, los que se revisaron para analizar los motivos de la deserción.

La aplicación de los instrumentos ayudó a identificar las políticas de retención, fidelización y el impacto que causa la deserción de los talentos humanos capacitados. Esto permite que la investigación tenga un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo).

Esta investigación está conformada por once acápite los cuales se indican a continuación:

Acápito I. Presenta la introducción, que describe de manera general los antecedentes históricos y de campo, justificación, planteamiento del problema y formulación del problema. Acápito II. Exhibe los objetivos de la investigación, Objetivo general y específicos de la tesis. Acápito III. Marco teórico donde se detalla toda la teoría relacionada con la investigación. Acápito IV. Preguntas directrices, nos presentan series de preguntas conforme a la problemática planteada. Acápito V. Operacionalización de variables, donde se muestra variables de la investigación, para la retención del personal en la Administración Tributaria. Acápito VI. Diseño metodológico. Nos puntualiza la metodología utilizada en el tema de investigación. Acápito VII. Análisis de resultados. Acápito VIII. Conclusiones. Puntualiza a los objetivos específicos. Acápito IX. Recomendaciones. Posterior al análisis y conclusiones de la investigación se realiza recomendaciones. Acápito X. Bibliografía. Se muestra las diferentes fuentes, libros, tesis, estudios e internet. Acápito XI. Anexos.

1.1. Antecedentes

Se inició con una búsqueda de estudios relacionados al tema a investigar para tener un punto de vista amplio e información para la elaboración de la presente investigación.

1.1.1. Antecedentes teóricos

Según Chiavenato (2009), para retener al talento humano se tiene que crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias en las actividades laborales. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales. (p.16). Las empresas son las responsables de atraer y retener a los talentos, la responsabilidad social y ambiental constituye, junto con la remuneración y los beneficios, la carrera profesional, la educación, la integridad del trabajador y la salud, un conjunto de indicadores para evaluar la calidad de las prácticas de la administración de personal en las organizaciones. (p. 165).

Mondy (2010), señala que tan pronto como los nuevos empleados se unen a una compañía, empiezan a pensar en la manera de abandonarla. Por ende, las organizaciones necesitan dar constantemente a los trabajadores razones para quedarse en la empresa. Una vez que se ha contratado un empleado de calidad, se ha ganado la mitad de la batalla. La otra mitad consiste en encontrar la forma de retenerlo. Con tristeza, muchos empleados piensan que sus empleadores no están haciendo muchos esfuerzos por retenerlos.

En esencia, una compañía debe contar con una estrategia continua para retener a los empleados valiosos. A lo largo de este libro se han expuesto muchos temas que, por sí mismos, no parecen ser una estrategia de retención. Sin embargo, prácticamente todos los temas se relacionan de alguna manera con la estrategia de retención. Ofrecen un medio para prevenir que un individuo busque un trabajo con un competidor y para inducirlo a permanecer con la empresa (p.411).

Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas. Algunos beneficios estratégicos posibles de la capacitación y el desarrollo incluyen la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que

los empleados satisfechos producen clientes satisfechos (p.198). Para conseguir que los talentos quieran quedarse en la institución y evitar que se vaya a otras, es necesario que hayan desarrollado un sentimiento de pertenencia gracias a las políticas formativas, retributivas, que ofrece la administración tributaria. Un buen método para conseguir la retención del talento son los planes de carrera o desarrollo dentro de la Institución.

Para Cabarcos y Grandío (2005), la mayor parte de las empresas son capaces de identificar como partidas activas de su patrimonio las naves, los terrenos, el mobiliario, la maquinaria, las patentes, los derechos de reproducción o las marcas registradas. Suelen estar contabilizadas por su precio de coste y no por su valor de mercado, pero al menos figuran en el patrimonio empresarial. Lo que ya no aparece reflejado en dichos estados es el conjunto de valores que hemos definido como intelectuales.

La gravedad del hecho está no tanto en su ignorancia a nivel contable, sino en que en la mayoría de los casos la empresa no se ha percatado, siquiera, de su existencia. En casos, las prácticas contables no sólo han sido inadecuadas, sino que además han ejercido una significativa influencia negativa. En lugar de considerar como inversiones a medio o largo plazo las cantidades aportadas a las partidas que integran el conjunto de valores intelectuales, las han considerado como gastos que deben ser minimizados y luego amortizados lo antes posible (p.4)

Según Alles M. (2007), los que tenemos muchos años de experiencia sabemos que, en ocasiones, la intersección de los dos subconjuntos (conocimientos y competencias) no es suficiente y falta algo más: la motivación. En los modelos de competencias se suele trabajar una que denominamos "Compromiso", la cual incluye, en general, la motivación. Pero con este sentido que le damos a la motivación queremos ir un poco más allá, incluyendo, además del compromiso de la persona con lo que hace, su propia motivación; es decir, cuando la tarea a realizar coincide con sus motivaciones personales, ya sea por sus propios intereses, por coincidencia con sus preferencias o por cualquier otro motivo. (pp. 40-41)

Armas, Y. Llanos, M., Traverso, P., (2017), las organizaciones son consideradas entes vivos que se desarrollan con una marcada influencia del entorno, aquellas organizaciones que no se desarrollan mueren. Sin embargo, las organizaciones no son estructuras físicas, son

entes vivos conformadas por personas a quienes deben todo su accionar. Sus éxitos y fracasos en gran medida se deben a las personas, bien sean aquellas que están en la dirección o en la parte operativa de las mismas, detrás de cada proceso y gestión están las personas. Si bien es cierto, empresa y colaboradores se encuentran en una interacción constante, ello no necesariamente implica un compromiso mutuo genuino.

De la mano de las personas, miles de organizaciones han surgido y se han diluido en el tiempo; y es que en efecto y luego de tantos altibajos en la historia de la gestión humana, como sociedad hemos llegado a un nuevo conocimiento colectivo o paradigma aceptado y es que, el mayor recurso de toda organización son precisamente los seres humanos que la conforman. Retomando las palabras con las que iniciamos esta obra:

Las organizaciones se forman, desarrollan y sucumben de la mano de las personas, sin las cuales, no son más que ideas de lo que podría o deberían ser... Son las personas quienes le dan vida a la misma, las que la configuran y definen, son ellas quienes por medio de su aporte marcan el éxito o no de la organización, de allí la importancia de una adecuada suma de esas diferencias (pp. 98-99).

Jericó, P. (2008) El compromiso significa asumir como propios los objetivos de la empresa y desear permanecer en dicha compañía. El compromiso, además, es bidireccional. Es decir, de la persona con la empresa y de la empresa con la persona. Al mismo tiempo, los valores sociales han cambiado. En la actualidad, los profesionales demandan a sus organizaciones entornos donde se sientan más motivados y proyectos donde les interese participar. Las empresas han de identificar qué talento requieren para crear valor a sus clientes y qué entornos han de generar para construir el compromiso. Y el pilar para lograrlo es la calidad directiva.

Para entender qué es la calidad directiva debemos preguntarnos: ¿Qué es lo que hace que la gente esté comprometida con su trabajo y con su empresa? Son muchos los motivos, pero, cómo se desprende del libro, podemos agruparlos en tres tipos: Retribución y estatus, aprendizaje y desarrollo profesional, y relación con el jefe y con los compañeros. Este último punto es con diferencia el más importante. El 80% de las personas que dejan una empresa lo hacen por su relación con el jefe y los compañeros. Entiendo, por tanto, la calidad directiva

como la capacidad de crear equipo y un ambiente de trabajo donde las personas puedan desarrollar todo su talento (p.18).

1.1.2. Antecedentes de campo

Es importante señalar que se encontraron diversos trabajos realizados por estudiantes de maestrías y doctorados a nivel nacional e internacional, lo que indica la importancia de la buena gestión de recursos humanos para la administración y retención del personal en las empresas e instituciones, a continuación, se cita:

El objetivo general de la investigación de Zamora A. (2019) es analizar la gestión estratégica de la formación profesional del recurso humano en la AT desarrollada durante los periodos 2014 al 2018, para propuesta de mejora. Es de carácter descriptiva no experimental tiene un enfoque mixto, la población es de 199 servidores públicos, fue utilizada una muestra no probabilística a conveniencia, se utiliza esta técnica ya que los sujetos fueron seleccionados por la conveniente accesibilidad, tomando como criterios de selección directivos que han participado en el diseño, formulación y planificación de los programas de formación, directivos que se encuentran relacionados con el desarrollo y ejecución de los programas de formación y treinta servidores públicos Máster ubicados en las diferentes áreas sustantivas de las AT.

Los instrumentos que ayudaron al análisis de la investigación fue la entrevistas a profundidad, aplicada a funcionarios que están directamente relacionados con los programas de formación, directora de R.H, a un especialista de Planificación Estratégica y a la Secretaria Académica del Centro Superior de Estudios Tributarios (CSET), se realizó encuesta a una muestra de 30 servidores públicos ubicados en áreas sustantivas de la AT. Al cruzar la información y descomponer las variables en sus elementos básicos, se analizaron las concurrencias de las mismas y se llegó a la deducción de los resultados expuestos en la tesis.

El resultado de la investigación de Zamora determinó, que la AT desarrolla dos tipos de programas de formación capacitación y calificación, que han dado como resultado que la institución cuente con un recurso humano más eficaz y eficiente, con mejores habilidades y destrezas, que permiten agilizar los procesos y brindar un servicio de calidad a los contribuyentes. Por otra parte, la AT implementa controles internos automatizados para

evaluar la asistencia y puntualidad, no realiza evaluación al desempeño a los servidores públicos. Sin embargo, los servidores que reciben un tipo de formación son evaluados por los jefes de áreas en coordinación con la dirección de Recursos Humanos.

También la AT, realiza detección de necesidades a través de los requerimientos de las áreas de trabajo y de acuerdo a la implementación de los proyectos críticos planificados en su PEI ó Plan Operativo Anual (POA), en dicho análisis se logró determinar que en su mayoría las áreas funcionales de la AT han logrado cubrir las brechas entre los puestos de trabajos y los servidores, a excepción del área de fiscalización y Grandes Contribuyentes (en adelante GRACOS), que por su naturaleza requieren diversificar su especialización, para la atención de los diferentes sectores de la economía.

En base al análisis realizado se propuso las siguientes oportunidades de mejora: formulación del Manual de Procedimientos de Programas de Formación, implementación del proyecto piloto de evaluación al desempeño y ampliación de programas de especialización en sectores de la economía para auditores fiscales según el sector asignado. Este modelo está estrechamente relacionado con el tema que se está investigando, porque señala estrategias de formación profesional de los recursos humanos que implementa las AT, para retener el talento humano.

En la investigación de Espinoza, F. (2018), el objetivo general del estudio es elaborar un modelo de descriptor de cargos por competencias para la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua, es de carácter descriptivo, ya que se trata de establecer las debilidades del modelo actual de descriptor de puestos y los beneficios que podrían obtenerse mediante la actualización del modelo actual, tiene un enfoque cualitativo, puesto que se analiza el entorno actual de la División de Recursos Humanos de la UNAN - Managua, en lo referente al conocimiento de las actividades principales y funciones que deben realizar los trabajadores de esta área.

La población seleccionada está conformada por el personal administrativo de planta del recinto universitario “Rubén Darío” de la Universidad, de enero a junio 2017, el cual correspondía a 704 trabajadores, que se desempeñan en cargos vinculados a gestión administrativa. La muestra seleccionada estuvo conformada por 25 trabajadores, siendo no

probabilística, ya que se determinó con el objetivo de observar la tendencia de la problemática detectada en los descriptores de puestos.

Los instrumentos utilizados fueron la observación directa a fin de conocer como los trabajadores ejercen sus actividades acordes a las funciones descritas en el descriptor de cargos actual. Con la revisión documental se logró tener un panorama amplio sobre las carencias y beneficios que aportaría la actualización de los descriptores de puestos para la organización. Los cuestionarios aportaron la información suficiente sobre las funciones de cada puesto de trabajo directamente de cada colaborador.

En los resultados de la investigación se encontró que la división de recursos humanos cuenta con fichas ocupacionales que únicamente muestran la información básica de los puestos de trabajo, carecen de la información necesaria para lograr determinar las brechas que cada colaborador debe cubrir para el logro de los objetivos de cada puesto, mediante el estudio se logró establecer que estas fichas carecen de la información sobre las competencias generales y específicas de cada puesto de trabajo, así como su nivel en la estructura orgánica, índices de medición del desempeño, complejidad, relaciones, contribuciones y responsabilidades.

El estudio permitió describir y estructurar un modelo de descriptor de puestos basado en la gestión por competencia para los puestos que existen. Como principal conclusión, se logró establecer planes de difusión para dar a conocer los beneficios de la gestión por competencias a los diferentes niveles de la institución, a fin de proponer mediante el nuevo descriptor de puestos, cambios en el modelo de gestión del talento humano en la UNAN Managua, haciendo necesario cambios en todos los procesos desde el ingreso de nuevo talento hasta su evaluación basado en la gestión por competencias permitiendo mejorar la calidad del talento y fortalecer la estructura organizativa y académica.

Esta investigación tiene relación con el estudio de análisis de estrategia de retención de personal en la administración tributaria que se pretende realizar, porque los colaboradores de las organizaciones deben conocer las descripciones de puestos por competencia para que el desempeño de las funciones sea satisfactorio, esto permite que los talentos permanezcan más tiempo en la institución.

Dávila, P. (2017), en su investigación se propone como objetivo general analizar el proceso de selección del personal administrativo de la División de Recursos Humanos, UNAN-Managua, durante el II semestre 2016 – I trimestre 2017. Para la elaboración de esta investigación se hizo uso de instrumentos de recopilación de información como entrevistas, encuestas y revisión documental, que permitió la caracterización y medición de las variables propuestas para obtener las conclusiones sobre el tema.

La población y muestra están representadas por el total de 26 trabajadores de la División de Recursos humanos de la universidad, por ser de tamaño manejables y disponibles para la aplicación de los instrumentos. Los resultados que se obtuvo en el proceso de reclutamiento de acuerdo a las normativas establecidas por la institución, se prioriza la promoción del personal administrativo interno siempre y cuando cumpla con los requisitos del cargo. Se confirmó que la técnica más utilizada para informar las vacantes son los murales informativos, las técnicas de selección más utilizadas son: La entrevista, pruebas de conocimientos y verificación de referencias. Estas técnicas solo se aplican al personal con cargos tecnificados.

Las políticas son un elemento clave para desarrollar adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección de personal y la División de Recursos humanos carece de las mismas. Además, para que el proceso de selección sea efectivo se debe tener en cuenta lo siguiente: Describir la vacante con anticipación, informar los resultados a todos los candidatos, aunque no hayan sido seleccionados, verificar las cualidades específicas de los candidatos, dado que muchas veces no se refleja en el curriculum y hacer uso de los diversos métodos y técnicas que permitan evaluar aspectos diferentes del candidato.

Como principal conclusión, se señala que las técnicas más utilizadas en el proceso de selección es la entrevista, prueba de conocimiento y verificación de datos, las que no permiten realizar una evaluación profunda del candidato. Es importante que se apliquen todas las técnicas para obtener información confiable y válida. El proceso de selección del talento humano es muy importante para garantizar el candidato idóneo al puesto y la permanencia fiel a la institución en un cargo ponga en práctica sus habilidades y competencia esto permite que se desarrolle profesionalmente y se sienta orgulloso.

Beteta, A. (2018) se plantea como objetivo general el analizar las políticas institucionales y factores que inciden en la motivación del talento humano (Personal Administrativo) que laboran en las diferentes áreas de la Facultad de Ciencias Económicas en el II semestre, 2017. Los métodos de investigación, fueron tres: Método deductivo, analítico y de síntesis, cada uno se utilizaron para obtener conclusiones, establecer el análisis de resultados y sintetizar cada etapa.

En el proceso de búsqueda y recopilación de información, se encontró diferentes teorías de motivación, pero las teorías que sustentan la investigación, son dos: la primera es la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, el cual se centra en los factores de insatisfacción y satisfacción, y la segunda es la teoría de equidad de Stanley Adams, ya que cada persona percibe y compara sus recompensas, beneficios recibidas con el desempeño laboral. La población es de 147 trabajadores (Personal administrativo contratado por tiempo determinado e indeterminado) incluyendo a tres personas con cargos de dirección. Se tomó de referencia base de datos del mes de agosto, 2017. El tamaño de la muestra es de 52, de los cuales son 42 recursos administrativos por tiempo indeterminado (planta) y 10 recursos determinados (contratados vía unan y por fondos propios).

En esta investigación, se comprobó que la mayoría de los colaboradores encuestados son recursos por tiempo indeterminado con antigüedad de 10 a 40 años, donde el 76.92 % se sienten satisfechos con las funciones que realizan, el 99% de los encuestados opinan que existe oportunidad de crecimiento laboral y desarrollo profesional, el nivel de motivación que tienen los colaboradores es medio, y las compensaciones monetarias y no monetarias inciden en la motivación y satisfacción laboral.

Como conclusión, es importante mencionar que los trabajadores permanecen más tiempo dentro de una organización cuando son motivados y se sienten satisfacción laboralmente por lo monetario y no monetario. En esta investigación sirve como base porque se estudia los motivos y satisfacciones de los trabajadores dentro de la organización.

1.2. Justificación

Las AT demanda cada vez más contar con personal capacitado para atender, orientar, fiscalizar, recaudar, cobrar y dar respuesta a las inquietudes sobre temas tributarios a los contribuyentes y público en general. En estos tiempos, la tecnología, se debe complementar con el talento humano capacitado para asegurar la recaudación de los impuestos a nivel nacional.

Las estrategias de retención del talento humano planteadas en esta investigación, pueden ser aplicadas por los directivos de las instituciones y gerentes de empresas que deseen fortalecer el vínculo entre la gestión del talento humano y los resultados de la organización. Una exitosa práctica de gestión humana permite seleccionar, retener y desarrollar a los empleados con potencial para contribuir al servicio institucional. Una persona integrada y satisfecha con su desempeño laboral es fiel y permanecerá durante más tiempo dentro de la institución.

Esta investigación pretende proponer a la AT estrategias de fidelización y retención para los servidores públicos con alto rendimiento y talento prometedor, con el objetivo de conservar a los talentos humanos que generan valores basados en el conocimiento, el compromiso y la productividad en la eficiencia de los servicios que brinda la institución, motivándolos y comprometiéndolos con la institución a través de políticas de formación profesional, salario emocional, buen ambiente laboral, flexibilidad de horarios, reconocimientos positivos, otros. Para que contribuyan de esta forma al desarrollo y fortalecimiento de la cultura tributaria con funcionarios comprometidos con la misión, el plan de desarrollo humano y el programa económico del país.

El contenido de esta tesis será de gran valor para futuras investigaciones que aborden la importancia de la retención del personal en las instituciones públicas y privadas, porque contiene análisis cualitativo, se identifica las debilidades en el proceso de reclutamiento, contratación y retención de los servidores públicos capacitados dentro de la institución.

1.3. Planteamiento del problema

La AT tiene a su cargo la administración, recaudación, fiscalización, cobro de los tributos establecidos a favor del Estado y las relaciones jurídicas derivadas de ellos, en apego a los principios constitucionales de la tributación, aplicando estrategias para controlar a los contribuyentes mediante el uso de las TIC, que permiten altos niveles de efectividad, garantías de la cesación de riesgo, disminución de la evasión fiscal y del aumento del cumplimiento voluntario en función de una mayor recaudación.

Para ello se requiere profesionales con una sólida base moral y ética, con personal calificado y competente, enfocándolos al conocimiento de las reglas del negocio para la ejecución de los procesos, cambios tecnológicos y proyectos multidisciplinarios y transversales; disponiendo de una política atractiva de promoción, retención e incentivos.

Si la institución no pone en práctica políticas de fidelización, promoción, retención e incentivación para el personal calificado presentaría problemas para cumplir con sus objetivos y metas planteadas.

Síntomas: Uno de los problemas más relevantes en la AT es la deserción del talento humano cualificado. Esta puede presentarse por la falta de observancia a las políticas o normativas establecidas en la institución con relación al personal y las circunstancias del trabajador con relación a los procesos formativos o de capacitación.

Causas: El fenómeno de la migración laboral del talento humano que causa la deserción del personal capacitado en la AT, se debe a aspectos relacionados con las faltas a la ética y fidelidad institucional, otras oportunidades laborales, problemas personales o familiares.

Pronóstico: De continuarse con la tendencia de deserción del talento humano formado, la institución presentará una reducción del tejido intelectual que repercutirá en la reducción de personal cualificado, en detrimento de la consecución de la visión institucional, que plantea en que la AT sea una entidad moderna, calificada y respetada, al servicio del pueblo nicaragüense.

Control al Pronóstico: Para mejorar definir políticas de incentivo, establecer parámetros de reclutamiento, capacitar conforme perfil profesional, ubicar conforme habilidades a los servidores públicos en los puestos de trabajo de la institución y según sus funciones, así como conocer el perfil del colaborador. (Ver anexo tabla: 1).

1.4. Formulación del problema

¿Las estrategias de fidelización y retención del talento humano implementadas desde la división de recursos humanos de la Administración Tributaria nicaragüense han logrado reducir el nivel de deserción en los periodos 2017 y 2018?

1.5. Contexto de la Investigación

1.5.1. Perfil de la Administración Tributaria (Dirección General de Ingresos)

Nace el día 29 de junio de 1957, mediante la publicación del Decreto No. 243 "Ley creadora de la Dirección General de Ingresos", en La Gaceta, Diario Oficial No. 144 y la Ley Creadora de la Dirección General de Aduanas y de reforma a la Ley creadora de la Dirección General de Ingresos publicada en la gaceta No. 69 del 6 de abril del dos mil dos.

¿Quiénes Son? La Dirección General de Ingresos DGI, es una institución descentralizada con autonomía administrativa y financiera, cuyo objeto es aplicar y hacer cumplir las Leyes, actos y disposiciones que establecen o regulan ingresos a favor del Estado, que están bajo la jurisdicción de la Administración Tributaria, a tal efecto, anualmente recibe una partida presupuestaria, para ejecutar el cumplimiento de sus fines e impulsar una mayor eficiencia en la recaudación de todos los tributos.

Ubicación Física

Su primera ubicación fue un local situado frente a la esquina sureste del Palacio Nacional en el año de 1960, para luego trasladarse a una oficina del mismo. A raíz del terremoto que devastó la capital en 1972, la Institución se trasladó temporalmente al Instituto Pedagógico "La Salle", para retornar posteriormente al Palacio Nacional. En enero de 1995, la Institución se trasladó a su nuevo edificio en el que opera actualmente su sede central, situado al costado Norte de la Catedral Metropolitana de la Capital.

Organización Interna

Funcionó en primera instancia como una de las direcciones del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y la estructura comprendía una sede central para Managua y dieciséis Administraciones de Rentas para atención al público en los departamentos; siendo éstas Boaco, Estelí, Matagalpa, León, Granada, Chontales, Madrid, Masaya, Nueva Segovia, Río San Juan, Zelaya, Chinandega, Carazo, Rivas, Jinotega y Puerto Cabezas.

El 23 de enero de 1991 se inicia un proceso de desconcentración para la ciudad de Managua, al crearse la Dirección de Grandes Contribuyentes, mediante la publicación del Decreto No. 1-2005 que reformó y adicionó al Decreto 20-2003. Posteriormente se crearon las Administraciones de Rentas de Sajonia, Centro Comercial Managua y Linda Vista. En noviembre de 1996, conforme Disposición Administrativa 08-96, se creó la Administración de Rentas de Pequeños Contribuyentes, para administrar exclusivamente a los Contribuyentes de Cuota Fija, en 2017 se fusionó con la Administración de Renta Larreynaga. Actualmente, la ciudad de Managua cuenta también con la Administración de renta Carretera Norte y la Administración de Renta La Virgen.

Administración de Impuestos

En sus inicios la DGI administraba los impuestos de forma cédular, existiendo una Dirección para cada tipo de impuesto (Dirección de Impuesto de Ventas y Servicios ISV, Dirección de Impuesto a la Renta IR, etc.). El contribuyente tenía un número de cuenta por cada impuesto, para efectuar sus transacciones tributarias. Con la Ley Creadora del Registro Único del Contribuyente publicada en la Gaceta, Diario Oficial No. 246 del 30 de octubre de 1981, se establece un número único para todas las transacciones tributarias, con lo que nace la Cuenta Única, y el contribuyente empieza a ser atendido por procesos: Declaración, Pago, Solvencia, etc., independientemente del impuesto.

1.5.2. Misión

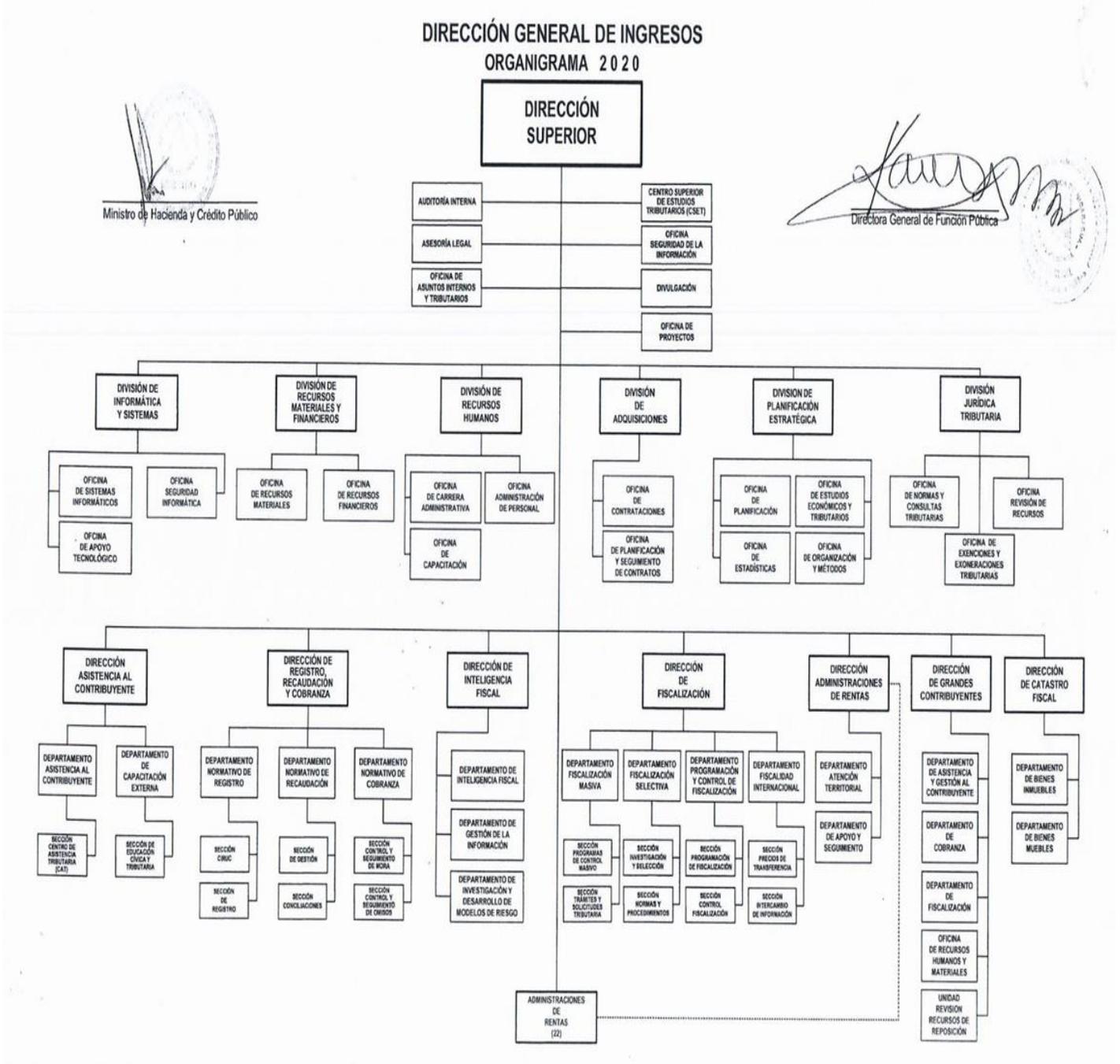
Recaudar los tributos internos de manera eficaz, eficiente y transparente, promoviendo la cultura de cumplimiento voluntario, aportando al Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, recursos para el Plan de Desarrollo Humano y el Programa Económico.

1.5.3. Visión

Ser una Administración Tributaria moderna, calificada y respetada, al servicio del pueblo nicaragüense.

1.5.4. Organigrama

Figura 1. Organigrama de la Dirección General de Ingresos



Fuente: Institución Dirección General de Ingresos (2019)

II. Objetivos

2.1. Objetivo general

Analizar las estrategias de fidelización y retención del talento humano, mediante la División de Recursos Humanos de la Administración Tributaria nicaragüense en los años 2017 y 2018.

2.2. Objetivos específicos

1. Identificar los ingresos y egresos del talento humano en la Administración Tributaria nicaragüense de los años 2017 y 2018.
2. Examinar las causas de deserción del talento humano en la Administración Tributaria nicaragüense en los años 2017 y 2018.
3. Determinar el impacto de la deserción del talento humano en la Administración Tributaria nicaragüense en los años 2017 y 2018.
4. Proponer estrategias de fidelización y retención del talento humano en la Administración Tributaria nicaragüense, a través de la División de Recursos Humanos.

III. Marco teórico

El presente acápite asegura la consistencia de la investigación y la orientación de la misma y para plantear el problema se recolectó información bibliográfica, basada en los objetivos planteados, encontrando una gran variedad bibliográfica de textos, de los cuales se extrajo los conceptos y definiciones que delimitan esta investigación, en los distintos medios de información como bibliotecas, internet, revistas y artículos.

3.1. La administración, origen y evolución

En un estudio realizado por la revista Perspectivas de la Universidad Católica de Bolivia sobre el origen y desarrollo de la Administración señala que el ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo en la época prehispanica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades.

Si se repasara toda la historia de la humanidad se encontraría que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales (ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, entre otros.). También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficaces y eficientes, mucho antes de que el término “administración” hubiera aparecido y se hubiera definido (Oswaguan, 2007, p.46).

El sitio web Gestipolis en un estudio sobre los fundamentos de la administración, origen y evolución menciona que las primeras aportaciones que se tienen son de antiguos pueblos como los sumerios, egipcios, romanos y griegos. También se destaca la participación de instituciones como la Milicia y la Iglesia Católica, que fueron influyentes para el desarrollo de la administración; varios de los procedimientos, métodos y estructuras utilizadas por estas organizaciones contribuyeron al avance y progreso de esta ciencia. Conforme evolucionaba la sociedad, se empezó a escribir sobre cómo lograr organizaciones más eficaces y eficientes, fue entonces que en el siglo XX la administración tomó fuerza, pudiéndose notar un desarrollo e innovación en el proceso administrativo.

Chiavenato (2006) La historia de la administración es reciente. Es un producto característico del siglo XX. En realidad, la administración tiene poco más de cien años, y es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de diversos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas y empresarios que, con el paso del tiempo, fueron desarrollando y divulgando, cada uno, obras y teorías en su campo de actividades, por tanto, la administración moderna utiliza conceptos y principios empleados en las ciencias Matemáticas (incluso la estadística), en las Ciencias Humanas (como psicología, sociología, biología, educación, entre otras), en las Ciencias Físicas (como Física, Química, otras), así como en Derecho, Ingeniería, Tecnología de la Información, entre otros.

Chiavenato en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración* hace un breve resumen de la evolución de la administración a través de la historia de la humanidad, pues señala que el desarrollo de las ideas y teorías acerca de la administración fue muy lento hasta el siglo XIX, pero se aceleró a comienzos del siglo XX, fue notable la influencia de filósofos como Sócrates, Platón y Aristóteles en los conceptos de la administración en la antigüedad, con el surgimiento de la filosofía moderna, se destacaron Bacon y Descartes.

La organización eclesiástica de la Iglesia católica influyó profundamente en el pensamiento administrativo y la organización militar también influyó en la administración al contribuir con algunos principios de la teoría clásica. La Revolución Industrial produjo los contextos industrial, tecnológico, social, político y económico que permitieron el surgimiento de teoría administrativa. Los economistas liberales (como Adam Smith) fueron importantes para la aparición de algunos principios de administración que tendrían aceptación posteriormente. Y finalmente las ideas de Marx y Engels ayudaron al surgimiento del socialismo y del sindicalismo. (p. 36)

3.1.1. Qué es la Administración

Castrillón. A (2014) Por acto administrativo se entiende todo comportamiento humano orientado hacia la organización y coordinación de actividades de trabajo, con arreglo a fines por los cuales se ha procurado el bienestar y el progreso de las sociedades a través de la historia de la humanidad como, por ejemplo, las realizadas para la construcción de las grandes obras de ingeniería en la antigüedad.

Por pensamiento administrativo, se identifica al grado de racionalidad con el que se han formalizado científicamente las prácticas laborales orientadas hacia el desempeño productivo. De lo anterior, se tiene que las prácticas de trabajo organizadas y coordinadas en las sociedades antiguas, representan nociones muy diferentes de las que surgen cuando esas prácticas se soportan sobre conceptos y teorías, tal como ocurre con la Administración como disciplina a partir del Siglo XX.

La administración es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2004).

Reyes P. A (2007) cita algunos autores para definir que es la administración:

Brech, E. F: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”

Henry Fayol: “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

Fernández, A. J: “Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”

Koontz y O'Donnell “La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

Mooney J. D: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: “la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado”.

Peterson and Plowman: “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.

Morstein F: “Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva” ...”es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito”.

3.1.2. Características de la administración

Reyes Ponce (2007) en su libro Administración moderna menciona cuatro características de la administración;

a) Universalidad

El fenómeno administrativo se presenta donde quiera que existe un organismo social, pues en él siempre debe haber coordinación sistemática de medios. Por lo mismo, la Administración se da en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, en instituciones públicas, entre otras. Los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existen variantes accidentales.

b) Especificidad

Aunque la Administración siempre está acompañada de otros fenómenos de índole distinta (en la empresa, funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, entre otras), el fenómeno administrativo es específico y distinto de los que acompaña. Se puede ver, por ejemplo, un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

c) Unidad temporal

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, por ejemplo, no por hacer los planes, se deja de mandar, controlar, organizar, entre otros.

d) Unidad jerárquica

Todo aquel que dentro de un organismo social tiene carácter de jefe, participa en distintos grados y modalidades en la misma Administración. Así, por ejemplo, en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo”. (p. 15,16)

3.1.3. Importancia de la Administración

La administración está presente desde la forma más sencilla que es la administración del hogar y hasta la más compleja la administración pública. La importancia de la administración es que da efectividad a los esfuerzos humanos para lograr los objetivos de la organización. La administración Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración:

1. La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, entre otros, con que ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, entre otros.
5. La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que, si cada célula de esa vida económico-social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, entre otros, bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

3.1.4. Principios de la Administración según Fayol

Henri Fayol (1841- 1925) señala durante esa época los principios de la administración (como citan Stoner, Freeman y Gilbert 1996) y que en la actualidad están vigentes. Fayol es recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración, la cual sigue conservando mucha de su fuerza hasta la fecha.

Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que, en su opinión, era la operación empresarial más descuidada. Antes de Fayol, en general, se pensaba que los "gerentes nacen, pero no se hacen". No obstante, Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales.

Los 14 principios de la administración de Fayol

1. División del trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epítome de este principio es la línea de montaje moderna.

2. Autoridad: Los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre lograrán la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal (por ejemplo, la experiencia pertinente).

3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos (como las disposiciones para recompensar resultados extraordinarios) y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.

4. Unidad de mando: Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que, si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.

5. Unidad de dirección: Las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.

6. Subordinación del interés individual al bien común: En cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.

7. Remuneración: La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.

8. Centralización: Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes debían cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo debían otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.

9. Jerarquía: La línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.

10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.

11. Equidad: Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.

12. Estabilidad del personal: Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.

13. Iniciativa: Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.

14. Espíritu de grupo: Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Según Fayol, incluso los pequeños detalles podrían alentar el espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita siempre que fuera posible

3.1.5. Las funciones de la administración

A continuación, se mencionan las funciones de la administración que componen el ciclo administrativo de manera específica. Marco, Loguzzo y Fedi (2016) señalan:

Planeación: consiste en determinar las bases que guíen la acción futura. El proceso de planeación consiste en la determinación de los objetivos, el estado de cosas futuro que se desea alcanzar y los lineamientos generales de las acciones que deben realizarse para conseguirlo. En este sentido, planear consiste en determinar los objetivos que se espera alcanzar y los cursos de acción adecuados para alcanzarlos.

La planificación atraviesa todos los niveles de la organización y, por ello, se planifica sobre realidades diferentes en cada caso; en consecuencia, existen planes de diferente naturaleza. Los planes pueden establecerse sobre los métodos de trabajo, pueden estar relacionados con la sucesión de actividades en el tiempo, pueden referirse a comportamientos esperados o pueden establecerse en relación a la asignación de fondos.

Organización: en este caso, se refieren a la acción de organizar una organización, es decir, una entidad social, deliberadamente constituida para la persecución de fines específicos. Esta función consiste esencialmente en la estructuración de la organización para la persecución de los objetivos establecidos. Hace referencia a cuál es la mejor manera de dividir el trabajo y cómo agrupar y coordinar las tareas de la forma más efectiva, así como también al establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad, y a la asociación de personas y recursos a puestos específicos.

Según el nivel de la organización, se plantea las tareas del diseño organizacional: *En el nivel operativo*, el diseño consiste en el análisis y la descripción de puestos. Esta tarea consiste en determinar el conjunto de tareas que comprende cada puesto de trabajo específico, es decir, su contenido. *En el nivel medio*, el diseño comprende el agrupamiento de las unidades sobre la base de algún patrón homogéneo, es decir, agrupar los puestos de trabajo según algún

criterio racional, como podría ser por funciones, por productos, por cliente, por zona geográfica, entre otros. *En el nivel directivo*, el diseño organizacional refiere a la organización como un todo y, de acuerdo con los criterios mencionados previamente, se determina el tipo de organización en función de las características de su estructura.

Dirección: La función de dirección hace referencia a la conducción de la entidad social hacia la persecución de los objetivos establecidos, es decir, cómo se motoriza la capacidad de acción potencial que representa una organización. En este sentido, la dirección implica decidir cómo orientar los esfuerzos humanos hacia la persecución de los objetivos establecidos. A medida que asciende en la estructura organizacional, el peso relativo de la función de dirección es mayor, ya que quien dirige es responsable de los resultados alcanzados por las personas que están a su cargo. Por ello, debe procurar, en primer lugar, generar las mejores condiciones posibles para que el personal a su cargo realice las tareas asignadas y obtenga los resultados esperados.

Para esta tarea, son indispensables competencias específicas en relación con la comunicación, el liderazgo y la motivación. La dirección, como otras funciones mencionadas, también atraviesa toda la estructura organizacional, ya que en todos los niveles se requieren funciones de dirección. En el nivel operativo, son los supervisores y encargados; en el nivel medio, los mandos medios; en el nivel directivo, los gerentes, ejecutivos o dirigentes. La terminología a emplear para llamar a cada uno de estos actores derivará de la naturaleza de la organización y de su estructura.

Control: como función de la administración, el control posee la finalidad de verificar los resultados obtenidos por medio de la acción organizacional y de contrastarlos con los planes establecidos. El objetivo de los procesos de control consiste en identificar los desvíos existentes entre lo que se planeó y los resultados obtenidos, a fin de identificar las causas del desvío y rectificar el curso de acción organizacional por medio de acciones correctivas orientándolo hacia los objetivos establecidos.

El proceso de planeación se encuentra íntimamente relacionado con el de control, ya que controlar sin sustentar el proceso sobre un plan carecería de sentido, al no poseer un parámetro que sirva de guía tanto para el accionar organizacional como para el proceso de

control. A su vez, las organizaciones más modernas e innovadoras establecen estrategias de aprendizaje que les permitan reflexionar sobre la forma en la cual realizan sus tareas y resuelven sus problemas, a fin de mejorar las tareas y su desempeño (pp.44-26)

3.2. Administración pública, definición e importancia

Según Torres H (2014) es su libro sobre Teoría General de la Administración, menciona que la administración es aplicable para organizaciones públicas, privadas y organizaciones sin fines de lucros (públicas o privadas). Se puede decir que, efectivamente, el cuerpo general de la administración se usa y aplica en ambos tipos de administración. Tanto una como la otra siguen los principios de división del trabajo, autoridad, responsabilidad, entre otros.

Carrillo, A (como se citó en Galindo, M. 2000) define la administración pública como el sistema dinámico integrado por normas, objetivos, estructuras, órganos, funciones, métodos y procedimientos, elementos humanos y recursos económicos y materiales a través del cual se ejecutan o instrumentan las políticas y decisiones de quienes representan o gobiernan una comunidad políticamente organizada. (P. 6)

Torrez, H. Z. (2014) El poder ejecutivo (presidencia de la República), el poder legislativo (la asamblea nacional) y el poder judicial (el poder judicial de la nación) se rigen por los principios administrativos y realizan estas funciones administrativas. Los tres poderes tienen que coordinar sus acciones, llevar a cabo grandes campañas mercadotécnicas, manejar sus recursos financieros y llevar, de manera ordenada, todos los registros de la vida nacional.

También señala que la administración pública usa y aplica todos los principios y todas las teorías de la administración, con base en diseños estructurales y procesos organizacionales como: 1. El ejercicio del poder, 2. La toma de decisiones, 3. El aprendizaje individual y organizacional, 4. El cambio y la resistencia al cambio, 5. El liderazgo y 6. La innovación (p.14) sucede en todas las naciones del mundo y Nicaragua no es la excepción.

Parte fundamental de la administración pública como menciona Galindo (2000) es mantener el orden público, satisfacer las necesidades de la población y conducir el desarrollo económico y social de un país. Se considera como un esfuerzo racional del gobernante para

cumplir con los compromisos adquiridos con la ciudadanía, y a la vez, como una disciplina académica que utiliza el método científico para la búsqueda de soluciones a los problemas que se generan con motivo de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil y a ella corresponde la tarea de manejar y administrar el patrimonio del Estado, de acuerdo con las leyes de la materia, para la satisfacción de las necesidades colectivas, debiendo buscar en todo caso un equilibrio de la situación financiera del mismo a través del gasto e ingreso público. (p, 6)

Galindo sigue señalando que la Administración Pública es una ciencia que se va consolidando firmemente, pero que siempre estará relacionada estrechamente ligada con la Ciencia Política, y en términos de expresión normal se hablará siempre de la relación existente entre la política y la administración, aceptando la mayoría de autores que la política es la ciencia que se refiere a toda la actividad estatal con sentido deontológico, en tanto que, la Administración Pública se refiere solamente a una parte de la actividad estatal enmarcada fundamentalmente en la prestación de los servicios públicos.

Representa la actividad de uno de los órganos originarios del Estado: el ejecutivo, es la concreción de la voluntad del poder político, por lo cual, la administración no puede ni debe considerarse como un fin en sí mismo, sino el medio o instrumento a través del cual el Estado satisface las necesidades de su población llevando a cabo los servicios públicos que requiere la comunidad y todas las tareas que beneficien a la misma y justifiquen su existencia a través de la historia (p. 7)

3.2.1. La administración pública y su relación con el derecho

Es importante señalar en esta investigación que la Ciencia de la administración pública tiene íntima relación con varias ramas del *Derecho*, como el *constitucional*, al cual está supeditada y nunca debe contravenir, puesto que la Constitución y el Derecho constitucional determinan la naturaleza, organización, funcionamiento, fines y justificación del Estado, lo que significa la determinación de las atribuciones y funciones del órgano que lleva a cabo la Administración Pública, Galindo (2000).

En Nicaragua los gobiernos están constituidos y se rigen por la constitución política del país aprobada por la asamblea nacional con funciones constituyentes en el año 1986, sufriendo algunas reformas posteriormente.

3.2.2. Constitución Política de Nicaragua

La Constitución Política de Nicaragua es la ley superior al resto de leyes que delimita los poderes e instituciones del Estado, también define el régimen de derechos y libertades de los ciudadanos, para efectos de ese estudio es importante señalar el derecho al trabajo que se establecen en el capítulo quinto, art. 80 al 88.

Art. 80.- El trabajo es un derecho y una responsabilidad social.

El trabajo de los nicaragüenses es el medio fundamental para satisfacer las necesidades de la sociedad, de las personas y es fuente de riqueza y prosperidad de la nación. El Estado procurará la ocupación plena y productiva de todos los nicaragüenses, en condiciones que garanticen los derechos fundamentales de la persona.

Art. 81.- Los trabajadores tienen derecho de participar en la gestión de las empresas, por medio de sus organizaciones y de conformidad con la ley.

Art. 82.- Los trabajadores tienen derecho a condiciones de trabajo que les aseguren en especial:

1. Salario igual por trabajo igual en idénticas condiciones, adecuado a su responsabilidad social, sin discriminaciones por razones políticas, religiosas, raciales, de sexo o de cualquier otra clase, que les asegure un bienestar compatible con la dignidad humana.
2. Ser remunerado en moneda de curso legal en su centro de trabajo.
3. La inembargabilidad del salario mínimo y las prestaciones sociales, excepto para protección de su familia y en los términos que establezca la ley.
4. Condiciones de trabajo que les garanticen la integridad física, la salud, la higiene y la disminución de los riesgos profesionales para hacer efectiva la seguridad ocupacional del trabajador.
5. Jornada laboral de ocho horas, descanso semanal, vacaciones, remuneración por los días feriados nacionales y salario por décimo tercer mes, de conformidad con la ley.

6. Estabilidad en el trabajo conforme a la ley e igual oportunidad de ser promovido, sin más limitaciones que los factores de tiempo, servicio, capacidad, eficiencia y responsabilidad.

7. Seguridad social para protección integral y medios de subsistencia en casos de invalidez, vejez, riesgos profesionales, enfermedad y maternidad; y a sus familiares en casos de muerte, en la forma y condiciones que determine la ley.

Art. 83.- Se reconoce el derecho a la huelga.

Arto. 84.- Se prohíbe el trabajo de los menores, en labores que puedan afectar su desarrollo normal o su ciclo de instrucción obligatoria. Se protegerá a los niños y adolescentes contra cualquier clase de explotación económica y social.

Art. 85.- Los trabajadores tienen derecho a su formación cultural, científica y técnica; el Estado la facilitará mediante programas especiales.

Art. 86.- Todo nicaragüense tiene derecho a elegir y ejercer libremente su profesión u oficio y a escoger un lugar de trabajo, sin más requisitos que el título académico y que cumpla una función social.

Art. 87.- En Nicaragua existe plena libertad sindical. Los trabajadores se organizarán voluntariamente en sindicatos y éstos podrán constituirse conforme lo establece la ley.

Ningún trabajador está obligado a pertenecer a determinado sindicato, ni renunciar al que pertenezca. Se reconoce la plena autonomía sindical y se respeta el fuero sindical.

Art. 88.- Se garantiza el derecho inalienable de los trabajadores para que, en defensa de sus intereses particulares o gremiales, celebren con los empleadores:

- 1) Contratos individuales.
- 2) Convenios colectivos.

Ambos de conformidad con la ley

Especial importancia tiene la relación que existe entre la ciencia de la administración pública y el *Derecho Administrativo*, tanto en su tronco original, como en sus distintas ramas especializadas. En menor escala la administración pública tiene relación con otras ramas del

derecho, pero en todos los casos su relación es importante, pues la administración pública siempre está sujeta a varias ramas del Derecho, como el fiscal, el laboral, el mercantil, el financiero y otros, por supuesto tal relación existe entre la administración privada y las ramas del Derecho citadas. Nunca debe olvidarse que la administración pública, en un Estado de derecho jamás puede estar alejada del derecho administrativo, pues éste representa el aspecto normativo de la misma que le sujeta y determina de manera ineludible y permanente.

3.2.3. Código del trabajo de Nicaragua

La administración pública de Nicaragua está sujeta a la rama del derecho laboral, ley 185 Código del trabajo, aprobada el 30 de octubre del 1996, regula la relación laboral estableciendo los derechos y deberes de los empleadores y trabajadores.

Las obligaciones de los empleadores descritas en el capítulo cuarto del título dos del código del trabajo son:

Artículo 17.- Además de las obligaciones contenidas en otros artículos de este código, los empleadores están obligados a:

- a) Pagar el salario por el trabajo realizado en el modo y tiempo convenidos con el trabajador.
- b) Respetar el derecho a la libre elección de profesión u oficio y no exigir ni aceptar cualquier clase de pago para emplear al trabajador ni elaborar listas discriminatorias o realizar prácticas que restrinjan o excluyan las posibilidades de colocación de los trabajadores;
- c) Guardar a los trabajadores la debida consideración y respeto absteniéndose de malos tratos de palabra, obra u omisión y de todo acto que pudiera afectar su dignidad y su decoro;
- d) Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios y adecuados para ejecutar el trabajo convenido, sin perjuicio de que para determinadas obras o trabajos de especial naturaleza el trabajador pueda acordar con el empleador el uso de sus propias herramientas;

- e) No retener las herramientas u objetos del trabajador a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
- f) No permitir que se dirija o se realice y desarrolle la actividad laboral bajo los efectos de bebidas alcohólicas, influencia de drogas o cualquier otra condición análoga;
- g) No portar ni permitir la portación y uso de armas de cualquier tipo en los lugares de trabajo, excepto en los casos de personas que estén facultadas para ello por la naturaleza de sus funciones;
- h) No descontar al trabajador el salario correspondiente al tiempo que se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
- i) Respetar el fuero sindical y no interferir en la constitución y funcionamiento de los sindicatos;
- j) Conceder a los trabajadores, sin descuento de salario y beneficios sociales, el tiempo necesario para que puedan concurrir ante las autoridades, cuando hubieren sido legalmente citados a declarar como testigos, o en su calidad de demandantes o demandados en casos judiciales y administrativos;
- k) Respetar la jornada de trabajo, conceder los descansos establecidos y fijar el calendario laboral en un lugar visible del centro de trabajo;
- l) Establecer y llevar los registros, expedientes laborales y demás documentos en la forma que estipule el Ministerio del Trabajo; y certificar a pedido del trabajador el tiempo trabajado, ocupación desempeñada y salario devengado;
- m) Permitir el acceso a los lugares de trabajo de los inspectores del trabajo debidamente identificados y suministrar la información que sea oficialmente solicitada;
- n) Permitir el acceso de los dirigentes o asesores del sindicato debidamente acreditados a los centros de trabajo y que se les suministre la información pertinente, vinculada a los conflictos y asuntos laborales atendidos por ellos;

- o) Cumplir con las leyes y convenios colectivos que regulan el derecho de los trabajadores de participar en la gestión de las empresas;
- p) Velar porque los trabajadores no sean violentados en sus derechos morales ni objeto de acoso o chantaje sexual;
- q) Alojar a los trabajadores gratuitamente en casas o locales seguros y apropiados a las condiciones locales y necesidades humanas, cuando por la naturaleza del trabajo o por requerimiento del empleador y por las dificultades o altos costos del transporte se vean precisados a permanecer en los lugares del trabajo;
- r) Cumplir en general con todas las obligaciones que se deriven del cumplimiento de las disposiciones de este código, legislación laboral, convenciones colectivas, reglamento interno de trabajo y de los fallos judiciales y arbitrales y de los convenios de la OIT ratificados por Nicaragua

Es importante mencionar las obligaciones de los trabajadores que se mencionan en el capítulo quinto del título dos, del código de trabajo:

Artículo 18.- Además de las contenidas en otros artículos de este código, los trabajadores tienen las siguientes obligaciones:

- a) Realizar el trabajo en el modo y tiempo convenidos con el empleador;
- b) Cumplir con las jornadas, horario de trabajo, con las órdenes e instrucciones de trabajo del empleador;
- c) Procurar el incremento de la producción y de la productividad, en su caso;
- d) Observar una conducta respetuosa con el empleador y con sus compañeros de trabajo, evitando riñas y llegar a vías de hecho;
- e) Guardar el debido sigilo acerca de secretos técnicos, comerciales y de fabricación de la empresa;

- f) Utilizar los bienes, recursos y materiales con el cuidado debido, para los fines que fueron destinados y restituir el equipo de trabajo o vivienda, en su caso, una vez concluido el trabajo para que les fueron proporcionados;
- g) Prestar el auxilio necesario en caso de siniestro o riesgo inminente en que peligren los intereses de la empresa o de sus compañeros de trabajo;
- h) Asistir a los cursos y demás actividades de capacitación o adiestramiento que se convengan con el empleador;
- i) Cumplir con las medidas que correspondan para evitar riesgos y accidentes de trabajo;
- j) No trabajar bajo los efectos de bebidas alcohólicas, de drogas o en otra condición análoga;
- k) No portar arma de cualquier tipo durante el trabajo, salvo aquellas que puedan utilizarse en función de la ocupación que desempeñan;
- l) No someter a ofertas ventajosas o amenazas de represalias a otro trabajador con el fin de obligarle a tener relaciones sexuales y;
- m) En general, todas aquellas que se deriven del contrato, la convención colectiva y el reglamento interno de trabajo.

De la terminación del contrato individual o relación del trabajo

Artículo 40. La terminación del contrato individual o relación de trabajo pone fin a la generación de los derechos y obligaciones que emanan de los mismos.

Artículo 41. El contrato individual o relación de trabajo termina:

- a) Por expiración del plazo convenido o conclusión de la obra o servicio que dieron origen al contrato;
- b) Por muerte o incapacidad permanente del empleador que traiga como consecuencia precisa la terminación de la empresa; o por muerte o incapacidad permanente del trabajador;
- c) Por sentencia condenatoria o pena privativa de la libertad del trabajador;

- d) Por cesación definitiva de la industria, comercio o servicio basada en motivos económicos legalmente fundamentados y debidamente comprobados por el Ministerio del Trabajo;
- e) Por resolución judicial firme cuya consecuencia sea la desaparición definitiva de la empresa;
- f) Por terminación del contrato de acuerdo con la ley;
- g) Por jubilación del trabajador;
- h) Por fuerza mayor o caso fortuito cuando traigan como consecuencia precisa el cierre de la empresa.

Artículo 42. Cualquiera sea la causa de terminación del contrato de trabajo, el empleador está obligado conforme la Ley, a pagar al trabajador, o a quien corresponda en el caso del literal b), la parte proporcional de las prestaciones tales como vacaciones y decimotercer mes.

Artículo 43. La terminación de la relación laboral por mutuo acuerdo o renuncia no afecta el derecho adquirido del trabajador por antigüedad conforme el Artículo 45 de este código.

Artículo 44. Cuando el contrato fuere por tiempo indeterminado, el trabajador podrá darlo por terminado avisando al empleador por escrito con quince días de anticipación. En el caso de los trabajadores del campo, estos podrán hacer la notificación al empleador verbalmente en presencia de dos testigos.

Artículo 45. Cuando el empleador rescinda el contrato de trabajo por tiempo indeterminado y sin causa justificada pagara al trabajador una indemnización equivalente a:

- 1) Un mes de salario por cada uno de los primeros tres años de trabajo;
- 2) Veinte días de salario por cada año de trabajo a partir del cuarto año. En ningún caso la indemnización será menor de un mes ni mayor de cinco meses. Las fracciones entre los años trabajados se liquidarán proporcionalmente.

Artículo 48. El empleador puede dar por terminado el contrato sin más responsabilidad que la establecida en el artículo 42, cuando el trabajador incurra en cualquiera de las siguientes causales:

- a) Falta grave de probidad;

b) Falta grave contra la vida e integridad física del empleador o de los compañeros de trabajo;
c) Expresión injuriosa o calumniosa contra el empleador que produzca desprestigio o daños económicos a la empresa;

d) Cualquier violación de las obligaciones que le imponga el contrato individual o reglamento interno, que hayan causado graves daños a la empresa. El empleador podrá hacer valer este derecho dentro de los treinta días siguientes de haber tenido conocimiento del hecho.

Previo a la aplicación de este artículo, el empleador deberá contar con la autorización del Inspector Departamental del Trabajo quien no podrá resolver sin darle audiencia al trabajador. Una vez autorizado el despido el caso pasará al Inspector General del Trabajo si apelará de la resolución cualquiera de las partes sin perjuicio del derecho del agraviado de recurrir a los tribunales

3.2.4. Reglamento a la Ley 290, Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo

Este reglamento agrupa las estructuras, define las áreas según sus funciones y brinda acciones de apoyo indirecto y de asesoría a la gestión Institucional para la consecución de sus objetivos y resultados.

Artículo 2. Definiciones de Áreas Funcionales

1. Área de Apoyo: Unidades Productivas Indirectas

1.1 En este espacio organizacional se agrupan las estructuras que exclusivamente su gestión, es brindar acciones de apoyo indirecto y de asesoría a la gestión Institucional para la consecución de sus objetivos y resultados.

1.2 En estas unidades se concentran las acciones de coordinación y ejecución, de los sistemas horizontales de gestión Ej. Administración, Finanzas, Investigación, Informática, Administración de Recursos Humanos, Planificación, Abastecimiento, Relaciones Públicas, Auditoría, Asesorías y otros.

1.3 En el organigrama se ubican en el plano inmediato debajo de la Dirección Superior, lo que no significa que tengan mayor importancia y mando jerárquico sobre el resto de la organización.

1.4 Sus acciones no trascienden a otras Instituciones, sino que son meramente de carácter Institucional (a lo interno).

2. Área Sustantiva: Unidades Productivas Directas

2.1 En este espacio organizacional se agrupan las unidades que representan y ejecutan las funciones principales y son la razón de ser de la Institución, en correspondencia a su misión y objetivos, sustentadas en su Ley Creadora que es la base legal que la soporta.

2.2 Son unidades ejecutoras y prestadoras de los servicios finales de la gestión global de la Institución.

2.3 Las unidades sustantivas de mayor nivel dependen jerárquicamente de la Dirección Superior de la Institución.

2.4 En el organigrama se ubican en el plano inmediato debajo del área de apoyo, lo que no significa que tengan una menor importancia o que dependan jerárquicamente de las estructuras de apoyo.

Artículo 3.- Definiciones de Niveles de Organización.

1. Área de Apoyo

1.1 División General:

1.1.1. Es el máximo nivel de organización en esta área.

1.1.2. Solamente puede existir en las estructuras de los Ministerios de Estado.

1.1.3. Que involucre acciones de responsabilidad a nivel de toda la Institución y/o que mantenga una expresión territorial (Instituciones organizadas por departamento).

1.1.4. Estas unidades involucran servicios diversificados, debe mantener como mínimo dos unidades dependientes (División) con acciones específicas para cada una que pueden ser complementarias y/o afines.

1.1.5. Estas unidades son equivalentes en orden jerárquico a las Direcciones Generales de las áreas sustantivas.

1.2 División

1.2.1. Es una estructura que concentra acciones específicas en áreas de apoyo, pero integradas a una actividad más amplia (División General).

1.2.2. Es una desagregación de la División General, pudiendo depender también de una Dirección General o de la Dirección Superior de la Institución.

1.2.3. Debería mantener como mínimo dos unidades dependientes (Oficinas) con acciones específicas de apoyo para cada una, pero integradas a un servicio general.

1.2.4. Estas unidades administrativas, son equivalentes a una Dirección Específica de las áreas sustantivas.

2. Área Sustantiva

2.1 Dirección General:

2.1.1. Involucra acciones de carácter Nacional con servicios diversificados en áreas específicas.

2.1.2. Es el máximo nivel de Organización en esta área.

2.1.3. Solamente podrán tener este nivel de Organización los Ministerios de Estado.

2.1.4. Representan el nivel de decisiones y acciones de confianza en la Institución.

2.1.5. Que involucre acciones de carácter normativo o bien de un servicio diversificado en áreas específicas.

2.1.6. Que tenga una expresión territorial a nivel Nacional.

2.1.7. Debe de tener como mínimo dos unidades administrativas dependientes (Direcciones) con acciones específicas para cada una que pueden ser complementarias o terminales.

2.2 Dirección

2.2.1. Es una estructura que concentra acciones de carácter específico (un solo tipo de servicio).

2.2.2. Es una desagregación de la Dirección General, pudiendo depender también de la Dirección Superior.

2.2.3. Debería de tener como mínimo dos unidades administrativas dependientes (Departamentos) con acciones específicas para cada una, pero integradas a un servicio más general.

3.2.5. Ley No. 476, Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa

La Ley No. 476, ley de servicio civil y de la Carrera Administrativa es fundamental para esta investigación establece la norma que regulan y garantiza la eficiencia en la administración pública y los derechos y deberes de los servidores públicos, esto permitió establecer las estrategias de retención y fidelización basado en la norma.

Artículo 1. Objeto de la Ley. La presente 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.

Artículo 4.- Estabilidad. La presente Ley establece el principio de estabilidad de los servidores públicos, sobre la base el mérito, la capacidad, especialización, profesionalismo, con el objetivo de que el servidor público tenga como meta convertirse en un servidor público de carrera.

Artículo 5.- Conocimiento de la Ley. Los servidores públicos están obligados a manejar, cumplir y hacer cumplir la Constitución Política, la presente Ley y su Reglamento. La instancia de Recursos Humanos de cada institución del Estado, organizará talleres de capacitación para dar a conocer el contenido de la presente Ley y su Reglamento.

Artículo 6.- Servidores Públicos. Para los efectos de la presente Ley se entenderá por servidores públicos todas las personas naturales que, por disposición de la Constitución y las leyes, por elección, por nombramiento de autoridad, o por haber sido contratados de conformidad con la presente Ley y que a nombre o al servicio de la Administración del Estado participen en el ejercicio de la función pública.

Artículo 7.- Categorías de Servidores Públicos. Los servidores públicos pueden ser: Funcionarios Públicos o Empleados Públicos: Funcionarios Públicos: Se entiende por funcionario público toda persona natural que dirige la función pública por nombramiento para desarrollar carrera o por contratación temporal, que ocupan puestos de nivel de jerarquía correspondiente al Servicio Directivo. Los denominados Funcionarios Públicos Principales electos directa o indirectamente no forman parte del Servicio Civil.

Empleados Públicos: Son todas las personas naturales que ejecutan y operativizan la función pública en virtud de una contratación indeterminada para desarrollar carrera o por contratación temporal.

Artículo 20.- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. El Ministerio de Hacienda y Crédito Público, además de las atribuciones que le confiere la Ley No. 290 y su Reglamento, es el órgano rector responsable de autorizar políticas, normas y procedimientos relativos a la administración y desarrollo de los recursos humanos de la administración del Estado, en consulta con la Comisión Nacional del Servicio Civil, implantar el régimen del Servicio Civil a través de la Dirección General de la Función Pública y monitorear a través de la Comisión Nacional del Servicio Civil la aplicación de la presente Ley y su Reglamento; recibir, analizar y dictaminar propuestas que sobre la materia someta la Comisión Nacional del Servicio Civil; informar a la Comisión Nacional del Servicio Civil los resultados de las evaluaciones realizadas en el proceso de implantación de la presente Ley.

Las actuaciones del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, en materia de Servicio Civil, no interferirán ni afectarán las funciones propias de los Poderes y otras Instituciones del Estado.

Artículo 21.- Instancias de Recursos Humanos. En cada institución de la Administración del Estado a las que se refiere la presente Ley, 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. Las funciones y atribuciones de las Instancias de Recursos Humanos de las Instituciones que establece esta 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 presente Ley. Las instancias de Recursos

Humanos son independientes del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, desde el punto de vista orgánico y jerárquico.

Artículo 23.- Concepto de Puesto y Plaza.

Puesto: Es el conjunto de funciones, responsabilidades y actividades primarias que constituyen el elemento básico de la división del trabajo, asignadas o delegadas por la Ley o por autoridad competente que requiere el empleo de una persona.

Plazas: Número de puestos presupuestados.

Artículo 24.- Categorización de los Puestos. Los puestos de las instituciones de la Administración del Estado se clasifican de la siguiente manera:

1. Por Jerarquía:

1.1. Nivel: clasificación o posición que se le asigna a un puesto en función de su importancia relativa en la organización.

1.2. Servicio: tramo de contenido organizativo homogéneo que agrupa puestos por la importancia de la función que desarrollan.

1.2.1. Directivo: Sus funciones principales son dirigir, planificar y organizar el trabajo, definiendo o participando en el diseño de las políticas generales de la institución.

1.2.2. Ejecutivo: Sus funciones son técnicas o administrativas, especializadas, complejas y/o de supervisión directa que contribuyan a la consecución de los objetivos y metas de la Institución.

1.2.3. Operativo: Sus funciones principales son de apoyo administrativo, técnico y servicios generales cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la institución.

Artículo 27.- Sistema de Provisión de Puestos. A efectos de lo establecido en la presente Ley, se denomina como provisión de puestos, al conjunto de actividades mediante las cuales las instituciones de la Administración del Estado captan y evalúan de conformidad a las normas contenidas en las convocatorias a las personas interesadas en optar a un puesto vacante y elegir entre ellas a la que reúna los requisitos del puesto.

Artículo 28.- Principios del Sistema de Provisión. En el proceso de provisión para llenar plazas vacantes de un puesto, en las Instituciones de la Administración del Estado, se deben garantizar los principios de mérito, igualdad, capacidad y equidad.

Artículo 29.- Sistema de Gestión del Desempeño. La Gestión del Desempeño como sistema de gestión del personal de las Instituciones de la Administración del Estado, es un proceso directivo y sistemático que permite analizar y evaluar el desempeño de los funcionarios y empleados, en sus respectivos puestos, durante un periodo determinado, con base a los principios de mérito, igualdad y equidad.

Todos los funcionarios del servicio directivo son responsables de la gestión continua del desempeño del personal subordinado, orientado al cumplimiento de las metas y consecución de objetivos del área específica y de la institución.

Artículo 30.- Sistema Retributivo. La política retributiva de la Administración del Estado, como elemento básico de motivación y gestión de sus recursos humanos, se basará en los principios de Igualdad, Equidad y Competitividad.

1. Igualdad: Los puestos clasificados de conformidad con las disposiciones de la presente Ley, tendrán asignadas sus remuneraciones atendiendo al criterio de que a igual nivel de clasificación le corresponde igual salario.

2. Equidad: El Sistema Retributivo guardará coherencia entre la retribución establecida para cada puesto y los contenidos organizativos de los mismos; eliminando toda forma de discriminación o tratamiento desigual.

3. Competitividad: Para el establecimiento de las remuneraciones de los diferentes puestos se utilizará como referencia tanto al mercado retributivo privado como la política salarial de la Administración del Estado vigente.

Artículo 31.- Sistema de Capacitación. La Administración del Estado a través de sus diferentes instituciones y organismos brindarán capacitación a sus funcionarios y empleados en función de los intereses de la institución, orientada a elevar sus capacidades profesionales, técnicas y personales.

Artículo 35.- Inducción u Orientación. Las Instituciones de la Administración del Estado, desarrollarán actividades de inducción u orientación para el personal de nuevo ingreso o que asuma nuevas responsabilidades, con el propósito de facilitar su adaptación, integración, motivación y compromiso, propiciando su desempeño efectivo en corto plazo.

Artículo 36.- La aprobación y validación de los sistemas de clasificación y de gestión en cada Poder del Estado deberá consensuarse entre la Dirección Superior de cada institución y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

En el capítulo III de la ley 476 se establecen los Derechos, Deberes y Régimen Disciplinario

Artículo 37.- Derechos de los funcionarios y Empleados. Los funcionarios y empleados del Servicio Civil además de las garantías contenidas en la Constitución Política y en el Código del Trabajo gozarán de los siguientes derechos:

1. Gozar de estabilidad en el puesto de trabajo, en base a su desempeño y de conformidad a lo dispuesto en la presente Ley. Los cambios en la Dirección Superior de la institución no afectarán su permanencia y condiciones de trabajo.
2. Gozar de estabilidad en el puesto sobre la base del mérito y la capacidad.
3. Recibir un trato respetuoso y justo de parte de sus superiores y compañeros de servicio.
4. Recibir una remuneración acorde con el puesto desempeñado y la política salarial para las instituciones de la Administración del Estado.
5. Prestar sus servicios en condiciones de higiene y seguridad ocupacional adecuada y contar con los medios para realizar sus funciones.
6. Tener acceso directo a su expediente laboral; poder efectuar reclamos, ajustes o complementar la información correspondiente y obtener copia o certificación incluidos en dicho expediente o de cualquier información que maneje la institución acerca de su persona.
7. Conocer los manuales, normas y reglamentos de gestión del personal que se dicten.
8. Participar en el mejoramiento de la gestión institucional.
9. Mantener su puesto de trabajo cuando esté gozando de permiso o licencia y no ser despedido por causas distintas a las establecidas en la presente Ley.

10. Libre organización sindical, al fuero sindical, a la negociación colectiva, y demás garantías sindicales que constitucional y legalmente se reconocen a todos los trabajadores.
11. Al ejercicio del derecho a huelga, de acuerdo a los principios y procedimientos establecidos en el Código del Trabajo vigente.
12. Negarse a pagar aportes, financiamientos o cualquier forma de contribución económica y material a partidos políticos, agrupaciones o entidades de otra naturaleza.
13. Gozar de los permisos y licencias establecidas en la presente Ley.
14. Recibir su constancia de trabajo cuando por cualquier causa cese su relación laboral.

Los funcionarios y empleados de Carrera Administrativa gozarán además de los siguientes derechos:

1. Gozar de estabilidad en el puesto de trabajo. Los cambios en la dirección superior de la institución no afectarán su permanencia y condiciones de trabajo.
2. Participar en el desarrollo de la Carrera Administrativa, mejorar sus capacidades profesionales, técnicas y académicas mediante la asistencia a cursos de capacitación y actualización profesional.
3. Participar en procesos selectivos para ocupar puestos de mayor complejidad, conforme el procedimiento y criterios establecidos en la presente Ley.

Artículo 38.- Deberes de los funcionarios y Empleados. Los funcionarios y empleados del

Servicio Civil y de la Carrera Administrativa deberán observar los deberes siguientes:

1. Respetar y cumplir con lealtad la Constitución Política, la presente Ley y su Reglamento y otras leyes relativas al ejercicio de la función pública, así como las obligaciones inherentes a su puesto.
2. Cumplir con el horario en la jornada laboral establecida y desempeñar las funciones que le competen con objetividad, imparcialidad, eficiencia, diligencia y disciplina laboral.
3. Acatar las instrucciones que emanen de sus superiores inmediatos, enmarcadas en el ámbito de sus funciones administrativas y cumplir en la ejecución de funciones y/o trabajos adicionales que éstos le soliciten, o en caso de necesidades que la institución requiera,

siempre y cuando sean afines y compatibles con el puesto que desempeña, y que no vayan en contra de la presente Ley, su Reglamento y otras leyes de la República.

4. Mantener en buen estado y velar por el buen uso de las herramientas, materiales, equipos y vehículos asignados para el desempeño de sus labores, así como del patrimonio de la Institución y responder por los daños que por su negligencia causare a los mismos y a los particulares en el ejercicio de su puesto.

5. Observar y mantener una conducta diligente, responsable, cordial y de buen trato con el público, sus superiores, compañeros de trabajo y subordinados.

6. Atender y responder a los reclamos de la población.

7. Evitar acciones u omisiones que contravengan las leyes y causen perjuicio a la Administración o a los ciudadanos.

8. Velar por la seguridad de los valores y documentos a su cargo por razones propias de sus funciones.

9. Abstenerse de utilizar la autoridad o los medios a su disposición que le confiere el puesto, para presionar a particulares o subalternos a respaldar una causa o campaña política partidaria.

10. Hacer las observaciones y sugerencias convenientes para el mejor desarrollo de las funciones de la Institución en general y de las funciones asignadas en particular.

11. Entregar a su jefe inmediato el mobiliario, equipo y documentación que se encuentre bajo su responsabilidad en caso de cese definitivo de sus labores, independientemente de la causa que lo origine.

12. Brindar información correcta a los usuarios acerca de sus derechos.

13. Inhibirse en asuntos de su competencia, cuando tenga interés personal o cuando los interesados en el asunto, estén ligados a él en el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Los funcionarios y empleados de Carrera Administrativa deberán observar además de los anteriores, los siguientes deberes:

1. Transmitir los conocimientos y habilidades adquiridas en seminarios, cursos y otros estudios, en que haya participado.

2. Asistir y cumplir con las actividades de capacitación destinadas a incrementar su nivel técnico o profesional.
3. Participar en el proceso de gestión del desempeño, procurando alcanzar los niveles de eficiencia conforme los criterios generales definidos por la institución.
4. Comunicar a la Instancia de Recursos Humanos todo cambio de domicilio, estado civil o cualquier otra información personal con el fin de mantener actualizado su expediente laboral.

Artículo 39.- Jornada de trabajo. Los servidores públicos tendrán una jornada ordinaria de trabajo según lo establecido en el Código Laboral, sin perjuicio de acuerdos institucionales existentes o que en el futuro se puedan establecer entre las partes.

Artículo 40.- Descanso entre Jornadas. La jornada ordinaria puede dividirse en dos períodos o ser continua, en ambos casos el servidor público, tendrá derecho a una hora de descanso dentro de esa jornada, pero en la continua el descanso deberá computarse como tiempo de efectivo trabajo.

Artículo 41. Jornada Reducida. Cuando la Administración del Estado reduzca la jornada de trabajo en un organismo o en toda la Administración del Estado, continuará pagando el salario completo a los servidores públicos sin reducción alguna. La Administración del Estado podrá restablecer la duración normal de la jornada, dando aviso a los servidores públicos al menos con tres días de anticipación.

Artículo 45. Vacaciones. En caso de retiro del servidor público por cualquier causa, se le deberá pagar sus vacaciones no disfrutadas, este derecho es irrenunciable e imprescriptible. Los permisos, licencias y demás descansos del servidor público se computarán para efectos del goce de vacaciones.

Artículo 46.- Salario. El salario del servidor público se pagará mensualmente en moneda de curso legal en día de trabajo en su centro de trabajo a través del medio de pago que disponga la Administración del Estado. El salario mínimo y las prestaciones sociales son inembargables excepto para protección de su familia. Del salario sólo se podrán hacer las

deducciones legales y las retenciones ordenadas por los jueces en concepto de alimentos, o de cualquier otra circunstancia salvo los porcentajes establecidos anteriormente.

Son incompatibles el goce simultáneo de dos o más pensiones o el disfrute de una pensión simultánea con un sueldo o remuneración proveniente del ejercicio de un cargo público. Régimen disciplinario:

Artículo 47.- El Régimen Disciplinario. El Régimen Disciplinario establecido en la presente Ley se entiende sin perjuicio de la responsabilidad civil o de presunción de responsabilidad penal en que puedan incurrir los funcionarios o empleados por los daños causados al patrimonio de la Institución o a terceros y por la comisión de delitos o faltas.

Artículo 48.- Responsabilidad Disciplinaria. Los funcionarios o empleados públicos, incurrirán en responsabilidad disciplinaria por el incumplimiento de las atribuciones y deberes que le competen por razón de su puesto.

Artículo 49.- Falta Disciplinaria. Es toda acción u omisión que contravenga las normas de carácter disciplinario definidas en la presente Ley.

Artículo 50.- Factores para graduar las faltas. La aplicación de la sanción se hace teniendo en consideración lo siguiente:

1. La gravedad de la violación de la norma.
2. La responsabilidad del puesto desempeñado.
3. Los daños a la Administración del Estado.
4. La reiteración de la falta

Artículo 51.- Clasificación de las Faltas. Sin detrimento de las faltas establecidas en la Ley de Probidad, las faltas disciplinarias se clasifican en:

1. Faltas Leves: Son aquellas violaciones a las normas disciplinarias que no causen daños materiales y económicos a la institución y no trascienden más allá de la conducta de las personas que las comete.

2. Faltas Graves: Son aquellas violaciones a las normas disciplinarias que afectan el desarrollo normal de la institución y el prestigio profesional y conducta del funcionario o empleado que las comete.

3. Faltas muy Graves: Son aquellas violaciones a las normas disciplinarias que causan daños materiales y/o económicos a la institución o a terceros obstaculizando seriamente el desarrollo normal de la misma y afectan la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios.

Artículo 52.- Sanciones. Por razón de las faltas las sanciones que se impondrán serán las siguientes:

- 1. Por la Comisión de Falta Leve:** Amonestación verbal o escrita a su expediente.
- 2. Por la Comisión de Falta Grave:** Suspensión de labores de uno a quince días sin goce de salario, según la reiteración o gravedad de la falta.
- 3. Por la Comisión de Falta muy Grave:** Cancelación del Contrato del funcionario o empleado suspensión temporal de funciones de entre uno a tres meses sin goce de salario.

No podrán imponerse sanciones por faltas graves y faltas muy graves, sino en virtud de proceso instruido, conforme al procedimiento regulado en la presente Ley. Para la imposición de sanciones por faltas leves, no será requerido el inicio de un proceso disciplinario, solamente se deberá notificar la sanción al autor de la falta, quien tendrá el derecho de reclamo y revisión en todo caso ante la autoridad que dictó la sanción.

Artículo 53.- Faltas Leves. Se consideran faltas leves y serán sancionadas, conforme lo establecido en el artículo 52 numeral 1

1. Utilizar equipo y materiales de oficina para efectos distintos al desempeño de la función pública.
2. Realizar o participar en reuniones en grupo no autorizadas en horas laborales.
3. Conducta negligente o impericia en el uso y manejo de documentación, materiales y equipos de oficina que no amerite aplicación de sanción grave.
4. Impuntualidad en las sesiones de capacitación convocados por los superiores.
5. La falta de asistencia injustificada de un día al mes.

6. Más de una hora de llegadas tardes en el período de un mes.

Artículo 54.- Faltas Graves. Se consideran faltas graves y serán sancionadas, conforme lo establecido en el artículo 52, numeral 2

1. El abuso de autoridad en el ejercicio de su función.
2. La tolerancia de los superiores respecto a la comisión de faltas por sus subordinados.
3. Descontar vía nómina cuotas o contribuciones a los servidores públicos para fines políticos o partidarios.
4. Negarse a adoptar medidas, procedimientos, normas e instrucciones para lograr una mayor eficiencia y productividad en sus labores.
5. Falta de asistencia injustificada del funcionario o empleado por tres días en el período de un mes.
6. Incumplir con la ejecución de actividades y de instrucciones que emanen de sus superiores inmediatos y que estén relacionadas al ámbito de sus funciones.
7. Negligencia o impericia manifiesta en el cumplimiento de las instrucciones recibidas o procedimientos establecidos, no aplicando su responsabilidad y buen criterio en el desempeño de sus funciones.
8. Cometer actos sancionados con responsabilidad administrativa, mediante resolución firme de la Contraloría General de la República.
9. Por la comisión de tres faltas leves diferentes en un año.

Artículo 55.- Faltas muy Graves. Se consideran faltas muy graves y serán sancionadas,

conforme lo establecido en el artículo 52, numeral 3 de la presente Ley, las siguientes:

1. Dictar actos administrativos o resoluciones en contravención a la Constitución Política o a las leyes.
2. Toda actuación discriminatoria en el ejercicio de la función pública por motivos de nacimiento, nacionalidad, credo político, raza, sexo, idioma, opinión, origen, posición económica o condición social.
3. Las acciones u omisiones manifiestamente ilegales que causen perjuicio a la administración, a los servidores públicos o a los ciudadanos.

4. Causar daños maliciosos en bienes de la Institución y de los particulares, en el desempeño de las funciones propias de su puesto.
5. Evaluación de desempeño deficiente por dos períodos anuales consecutivos.
6. Sujetar el empleo del servidor público a la condición de que no se afilie a una organización sindical de empleados públicos o a que deje de ser miembro de ella. Así mismo despedirlo por su afiliación o por su participación en sus actividades.
7. Entregar, transmitir o de cualquier manera revelar de forma ilegal, base de datos o información clasificada en perjuicio de la administración, servidores públicos o ciudadanos.
8. Utilizar la función pública para presionar a particulares o subalternos a respaldar una causa o campaña política partidaria, o para impedir, favorecer u obstaculizar de cualquier manera la afiliación o desafiliación de los servidores públicos en organizaciones civiles o partidos políticos.
9. Adquirir por sí o por medio de otra persona, bienes del Estado o de la Institución donde se desempeña o que estén bajo su administración, salvo que dicha venta sea autorizada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público de acuerdo con sus propias normas.
10. Acciones u omisiones imprudentes que afecten la seguridad de las personas, incluyendo la portación de armas.
11. Cobrar salario sin efectuar el trabajo que lo justifique.
12. Tener más de un empleo remunerado en el Estado o en empresas o instituciones en las que tenga parte el Estado, salvo en los casos de docencia y medicina. Esta prohibición incluye a los particulares que son nombrados exclusivamente para asistir a reuniones de Juntas Directivas, Consejos, Comisiones u otros órganos de la Administración Pública.
13. Ser condenado a penas privativas de libertad o inhabilitación para ejercer cargo público por sentencia judicial firme.
14. Por la comisión de tres faltas graves en un año.

Disciplinario

Artículo 56.- Comisión de Faltas. Cuando un servidor público incurre en una acción tipificada como falta grave o muy grave conforme lo establecido en los artículos precedentes, el jefe inmediato donde labore el servidor público afectado, deberá, dentro de los diez días hábiles siguientes de haber tenido conocimiento del hecho, enviar a la Instancia de Recursos Humanos de la institución, un informe escrito que denuncie los hechos acontecidos indicando

los medios de prueba y el criterio de por qué el hecho constituye falta y por lo tanto solicita el inicio de un proceso disciplinario enviando copia al servidor público.

Artículo 57.- Representación de la Institución en el Proceso Disciplinario. La Instancia de Recursos Humanos representada por su director, será el órgano designado en las instituciones de la Administración del Estado para dirigir los procesos disciplinarios y estará facultada, si lo estima conveniente, a delegar mediante carta poder a otro funcionario de la institución, para que participe en el proceso de investigación, clasificación y sanción de las faltas.

Artículo 58.- Recepción del Informe Una vez recibido el informe por la Instancia de Recursos Humanos, previo análisis y valoración del mismo, en un término de tres días hábiles, decidirá si existe mérito para iniciar el proceso de sanción administrativa o si el hecho denunciado constituye falta leve, en cuyo caso dicha instancia mandará archivar las diligencias e informará al jefe del servidor público.

Artículo 59.- Admisión de la queja e inicio del Proceso Disciplinario. Si la Instancia de Recursos Humanos califica el hecho cometido por el servidor público como una falta grave o falta muy grave, dará inicio al proceso de investigación, en un término de tres días hábiles, convocando mediante notificación la integración de la Comisión Tripartita.

Artículo 60.- Comisión Tripartita. La Comisión Tripartita estará constituida por un representante del servidor público afectado el cual puede ser un directivo del sindicato al que pertenece el servidor público, o un representante que éste elija si no está sindicalizado: un representante de la inspectoría del Ministerio del Trabajo y un delegado de la instancia de Recursos Humanos de la Institución.

Artículo 61.- Período de Pruebas. Constituida la Comisión está notificará al servidor público entregándole copia de la denuncia y del expediente formado, para que dentro del término de tres días hábiles exprese lo que tenga a bien. Una vez agotado este trámite la Comisión abrirá a pruebas el proceso por el término de ocho días hábiles, el cual se podrá

prorrogar a solicitud de parte por cuatro días más; las partes, presentarán todas las pruebas que consideren pertinentes.

Artículo 62.- Resolución. Vencido el período de prueba, la Comisión Tripartita en el término de tres días hábiles deberá emitir su resolución por mayoría de sus miembros. La resolución deberá motivarse, indicando y razonando las pruebas que acreditan la existencia o inexistencia de la falta. La obscuridad, incoherencia o falta de la motivación acarrea la nulidad de la resolución.

Artículo 63.- Ejecución. De la resolución de la Comisión Tripartita, la Instancia de Recursos Humanos procederá a ejecutarla conforme los acuerdos tomados.

Artículo 64.- Notificación. La resolución de la Comisión Tripartita, deberá notificarse a las partes en el término de veinticuatro horas. En la notificación se incluirá íntegramente el texto de la resolución y deberá prevenir al servidor público del recurso a que tiene derecho a interponer ante la Comisión de Apelación del Servicio Civil dentro del término de tres días hábiles después de notificado. El recurso deberá expresar los agravios y las supuestas violaciones a la Constitución o ilegalidad que se hayan producido en la adopción de la resolución recurrida.

Sistemas de Gestión

Artículo 78. Principio del Mérito. Se garantiza el principio del mérito para el ingreso y el desarrollo profesional de los funcionarios y empleados de Carrera Administrativa en el Servicio Civil. Únicamente podrán ser separados del Servicio Civil, los funcionarios y empleados de carrera por las causas y en las condiciones que se establecen en la presente Ley.

Artículo 79. Garantía de Principios en el Proceso de Selección. En los procesos de selección que se establezcan se deben garantizar los principios de igualdad, mérito, capacidad y equidad para optar a una plaza de un puesto en la Administración del Estado.

Artículo 80. Participación de funcionarios y Empleados Internos y Candidatos Externos en la Provisión de Puestos.

La provisión de plazas de puestos comunes y propios, de naturaleza permanente se llevará a cabo en un solo proceso en el cual participarán tanto funcionarios y empleados internos de la institución donde exista la vacante, como candidatos externos a las instituciones.

Artículo 82.- Convocatoria. 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.

Artículo 88.- Integración del Comité de Selección. Este 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 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.

Artículo 91.- Nombramiento de Funcionario. El Comité de Selección remitirá al o los funcionarios de rango inmediato superior donde existe la plaza vacante, el nombre del o de los candidatos que obtuvieron el mejor puntaje en el conjunto de las pruebas realizadas, procediéndose a iniciar los trámites para el nombramiento correspondiente. La Instancia de Recursos Humanos comunicará; al interesado y a los candidatos de la terna no elegidos, los resultados del proceso de selección.

Artículo 93.- Período de Prueba y Evaluación. Concluido el proceso selectivo los candidatos que hubieran superado el período de prueba, serán nombrados como funcionarios o empleados de Carrera Administrativa del Servicio Civil por la autoridad competente. Hasta tanto no supere el período de prueba, el candidato propuesto ostentará 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 de la presente Ley. El titular de la institución, es la autoridad competente para nombrar a los funcionarios y empleados de carrera y éste podrá delegar en la Instancia de Recursos Humanos.

Artículo 94.- Duración Período de Prueba. Todo funcionario o empleado de nuevo ingreso deberá cumplir con el período de prueba. El período de prueba para nombramientos permanentes es de treinta días calendario. Concluido el período de prueba de forma satisfactoria, se procederá al nombramiento definitivo, caso contrario, la instancia de Recursos Humanos procederá a notificar por escrito al afectado la conclusión de su relación de empleo sin más responsabilidad que la de cancelarle la remuneración correspondiente al tiempo laborado y sus prestaciones sociales proporcionales.

En caso de que la instancia de Recursos Humanos no se pronuncie sobre el nombramiento definitivo al concluir el período de prueba y continúe laborando, se considerará incorporado al servicio de mero derecho. La evaluación del desempeño de estos funcionarios será realizada conforme las directrices del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Artículo 95.- Contratación y Nombramiento Definitivo. La Instancia de Recursos Humanos de la Institución es el órgano autorizado para tramitar la formalización de los nombramientos, elaborar y suscribir los contratos de trabajo de los funcionarios y empleados de la Institución, especificando entre otros datos: fechas de ingreso, periodo de prueba, salario mensual, puesto a desempeñar y las obligaciones inherentes al puesto de trabajo lugar y horario de trabajo.

Artículo 96.- Objetivos y Principios de la Capacitación. Las Instituciones de la Administración del Estado, en base a las necesidades del desarrollo y fortalecimiento de su personal y en función de los recursos presupuestarios disponibles, definirán planes y estrategias de capacitación basadas en los principios de Igualdad y Equidad, desarrollando sistemas de seguimiento y evaluación que serán objeto del Reglamento de la presente Ley. El Ente Rector del Servicio Civil tendrá bajo su responsabilidad, el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de los programas de formación y capacitación del personal técnico

de las Instancias de Recursos Humanos de las Instituciones, para lo cual todas las instituciones de la Administración del Estado le brindarán el apoyo necesario.

Artículo 97.- Objetivos del Sistema de Gestión del Desempeño. El Sistema de Gestión del Desempeño en la Administración del Estado tiene como objetivos:

1. Propiciar estilos de dirección que contribuyan a mejorar los servicios que presta la Administración del Estado, atendiendo a los objetivos de cada institución.
2. Facilitar el desarrollo de los servidores públicos, a través de acciones que incidan en su motivación para conseguir mejores resultados.
3. Proporcionar información objetiva para la gestión del personal, que sirva de base para su desarrollo sobre la base del mérito.

Artículo 98.- Componentes del Sistema de Gestión del Desempeño. El Sistema de Gestión del Desempeño comprende la evaluación para los funcionarios y empleados tanto de los resultados de sus funciones como de los comportamientos de acuerdo al perfil del puesto, estando sujetos a una evaluación periódica de su desempeño por parte de sus inmediatos superiores, en base al establecimiento previo de indicadores, criterios de medida y niveles de cumplimiento.

La implantación del Sistema de Gestión al Desempeño, podrá tener incidencia en el desarrollo de los funcionarios y empleados, compensación salarial, capacitación y toma de decisiones para aquellos servidores públicos que después de dos evaluaciones anuales con resultados insatisfactorios tengan que salir de la Carrera Administrativa.

Artículo 99.- Recursos de los Resultados de la Evaluación del Desempeño. Los servidores públicos que estuvieran en desacuerdo con la calificación de su desempeño, tendrán derecho de recurrir de revisión ante la Instancia de Recursos Humanos y de apelación ante la Comisión de Apelación del Servicio Civil. El Reglamento de la presente Ley definirá los procedimientos a seguir.

Artículo 101.- Retribuciones Fijas. Son retribuciones fijas aquellas que son pagadas en concepto del desempeño ordinario en condiciones de jornada laboral y de ubicación física normal y se clasifican en:

1. El Salario de Nivel, el cual corresponde a la remuneración fija que se le asigna a un puesto en función a su nivel de clasificación.
2. Antigüedad, consiste en el pago mensual de una cantidad adicional equivalente al 1% del salario de nivel por cada año de servicio, con un techo del 20 % del salario por veinte o más años de servicio.
3. Décimo Tercer mes, consiste en un pago único anual en monto igual al último salario de nivel devengado. El salario de nivel más la antigüedad constituye la base para el cálculo de las retribuciones variables, vacaciones, décimo tercer mes, licencias por embarazo e indemnizaciones.

Situaciones Administrativas

Artículo 104.- Situaciones Administrativas. Los funcionarios y empleados de Carrera Administrativa pueden encontrarse en alguna de las siguientes situaciones administrativas:

1. Servicio activo.
2. Excedencia.
3. Suspensión.

Artículo 105. Servicio Activo. Los funcionarios y empleados de Carrera Administrativa se encuentran en la situación de servicio activo en los siguientes casos:

1. Cuando prestan sus servicios como funcionarios o empleados de carrera en un puesto de alguno de los Servicios de la Administración del Estado.
2. Durante el disfrute de vacaciones y permisos reglamentarios.
3. Períodos de reposo por prescripción médica.
4. Licencia por embarazo.
5. Que hayan sido designados a formar parte de consejos, comités, comisiones, seminarios o conferencias de interés de la Administración del Estado, cuyo ejercicio no supere los 30 días

hábiles al año. Los funcionarios y empleados en servicio activo gozan de todos los derechos y obligaciones inherentes a su condición de funcionarios y empleados.

Artículo 106.- Situación de Excedencia. Los funcionarios y empleados se encuentran en la situación de excedencia cuando se separan temporalmente del servicio activo previa solicitud del mismo, sujeto a autorización en los casos siguientes:

1. Para realizar cursos o estudios profesionales sin goce de salario.
2. Para desempeñar puestos de confianza o de elección popular. En este caso el funcionario gozará de permiso especial y se le computará el tiempo que dure el permiso para efectos de su antigüedad.
3. Por atención y acompañamiento por enfermedad grave a su cónyuge o familiares dentro del segundo grado de consanguinidad o primero de afinidad.
4. Siempre que obtengan permiso sin goce de salario y se establezca su regreso al mismo puesto.

Artículo 107.- Situación de Suspensión. Podrá declararse en situación de suspensión sin goce de salario y separación del puesto al funcionario o empleado incurso en procedimiento judicial, cuando éste lleve aparejada privación de libertad u otra medida que impida el ejercicio del puesto, durante dicho período y hasta tanto se dicte sentencia firme.

Artículo 108.- Declaración Situación Administrativa. Las instancias de Recursos Humanos de las instituciones serán las competentes para declarar las situaciones administrativas de excedencia y suspensión.

Artículo 109.- Causas para Perder la Condición de Funcionario o Empleado de Carrera.

La condición de funcionario o empleado de carrera de la Administración del Estado se perderá por alguna de las causas siguientes:

1. Renuncia del funcionario o empleado.
2. Despido por haber incurrido en algunas de las faltas muy graves establecidas en la presente Ley.

3. Jubilación o invalidez, conforme la legislación vigente en la materia.
4. Fallecimiento o incapacidad permanente.

Artículo 110.- Renuncia. Se considerará renuncia al puesto, la extinción voluntaria de la relación de empleo por parte del funcionario o empleado, la cual deberá ser interpuesta ante su superior inmediato por escrito, con quince días calendario de anticipación.

En caso contrario, la extinción voluntaria será considerada abandono del servicio con los efectos disciplinarios correspondientes. No obstante, lo anterior, la renuncia no inhabilita para participar en todo momento y como cualquier otro aspirante, en las pruebas selectivas de nuevo ingreso en las Instituciones de la Administración del Estado.

Artículo 112.- Inhabilitación por Despido. El funcionario o empleado que hubiere sido despedido por haber incurrido en hechos delictivos, quedará inhabilitado para prestar servicios como funcionario o empleado en cualquier otro puesto de las Instituciones comprendidas en el ámbito del Servicio Civil por el período de inhabilitación que determine la respectiva sentencia.

Artículo 113.- Indemnización. En concepto de indemnización se pagará un mes de salario por cada uno de los primeros tres años de servicio a partir del fin del período de prueba; veinte días de salario por cada año de servicio a partir del cuarto año; las fracciones entre los años de servicio se liquidarán proporcionalmente. En ningún caso la indemnización será menor de un mes ni mayor de cinco meses, todos calculados en base al salario de nivel más la antigüedad. Lo anterior es sin perjuicio de lo que determine el convenio colectivo de cada institución.

3.3.Gestión del Talento Humano

Chiavenato, (2009) El área de recursos humanos (RH) ha experimentado grandes transformaciones que hasta el nombre en muchas organizaciones se sustituyó de administración de Recursos humanos (ARH) por gestión de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas. (P. 3)

Para Chiavenato el término Recursos Humanos como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes:

1. Recursos Humanos como función o departamento: unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, entre otros.

2. Recursos Humanos como prácticas de recursos humanos: se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.

3. Recursos Humanos como profesión: se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, entre otros.

3.3.1. Proceso de la gestión de Recursos Humanos

El estudioso de las relaciones humanas laborales Chiavenato (2009), menciona seis procesos que debe tener la gestión del talento humano, estos se diseñaron según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí:

1. Admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

2. Aplicación de personas, división de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).

3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades

individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

4. Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

6. Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina). (p. 6-7)

3.3.2. La administración de RH como competencia estratégica de la organización

Administrar a las personas y las competencias humanas representa hoy una cuestión estratégica para las empresas. Se trata de una actividad de suma importancia para quedar limitada a un departamento de la empresa. Ya no es posible que sólo un área de la empresa consiga centralizar y encerrar en sus manos la administración de las competencias y los talentos de todas las personas de la organización. Un mundo nuevo y diferente se abre para la ARH, que nunca fue tan necesaria como en este momento de cambio y transición. Sólo que su papel ahora es diferente, innovador y, sobre todo, estratégico.

3.3.3. Propósito y objetivos fundamentales de la administración de los RH

Según Werther W. y Davis K. (2008) **El propósito** de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el

principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos. El concepto de capital

Werther W. y Davis K. (2008) explican los **Objetivos fundamentales** de la administración de los recursos humanos de la siguiente forma: Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquiera de los dos casos, los objetivos guían la función de la administración de los recursos humanos.

Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. (p.9-10)

3.3.4. Clasificación de las competencias según los factores del comportamiento

Las competencias de una persona pueden ser analizadas en base a los factores que la determinan. Desde esta perspectiva, Martínez E. y Martínez F (2009) clasifican dichos factores llamados comúnmente “competencias” de la siguiente manera:

1. *Los conocimientos.* Se refieren a la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos -concretos o abstractos- en el ámbito de su trabajo. Dicho conocimiento está construido a partir del bagaje de conceptos e imágenes que ha acumulado la persona en su memoria.
2. *Las habilidades intelectuales.* Se refieren a la capacidad del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo. Las habilidades intelectuales se refieren al saber hacer.
3. *Las habilidades sicomotoras.* Se refieren a la capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, mediante una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales. Las habilidades sicomotoras se refieren a las destrezas operativas del trabajador.

4. *Las habilidades interpersonales.* Se refieren a la capacidad del individuo para interactuar con otras personas en el trabajo, a fin de comunicarse, persuadir, entretener, supervisar, enseñar, negociar o aconsejar. Estas habilidades suponen atributos de personalidad favorables y el dominio de técnicas de comunicación que pueden ser desarrolladas y aprendidas a través de la capacitación. También se las suele llamar competencias sociales.
5. *La disposición anímica.* Tiene que ver con los factores que influyen en el estado afectivo y la voluntad de trabajo de las personas; entre estos se incluyen las actitudes, las creencias, la percepción de equidad, los valores y la motivación con relación a las condiciones del trabajo. Cuando las personas enfrentan exigencias en el trabajo que colisionan fuertemente con los factores de su disposición anímica se generan reacciones psicológicas propias de los estados de estrés laboral que, no sólo erosionan su disposición en el trabajo, sino que pueden tener efectos fisiológicos y psicológicos graves en el individuo. No está demás resumir diciendo que la disposición anímica es la raíz emocional de la conducta del trabajador en la empresa.
6. *Los rasgos de personalidad relevantes.* El concepto de personalidad ha sido objeto de múltiples definiciones a lo largo de la historia; según las definiciones más modernas, se entiende que la personalidad es un conjunto dinámico y organizado de características neuropsicológicas que posee un individuo y que influyen de manera única en sus cogniciones, sentimientos y comportamientos. Así, puede decirse que la personalidad determina patrones de sentimiento y comportamiento que son característicos de cada individuo, los que permiten predecir una cierta regularidad en su forma de sentir y actuar ante determinadas situaciones. (p.9)

La personalidad está determinada por condiciones neuropsicológicas complejas, profundamente arraigadas y fuertemente estables en cada individuo, por lo que el poder de la capacitación para modificarla es limitado o nulo. Los rasgos de personalidad no son positivos o negativos en sí, sino que su importancia como factores de competencia laboral debe ser evaluada en función del trabajo que deba realizar la persona; por ejemplo, una personalidad que expresa un alto sentido crítico puede ser positiva para un editor de libros, pero negativa para una persona que ocupa una posición de liderazgo. Martínez E. y Martínez F (2009) (p.10)

3.3.5. El enfoque de competencia en la gestión de los recursos humanos

Para Martínez E. y Martínez F (2009) la gestión de los recursos humanos por competencia se refiere a la aplicación del enfoque de la competencia en algunos procesos clave de la administración de personal en las organizaciones, como los siguientes:

El Reclutamiento y selección del personal incluye las actividades conducentes a llenar los puestos vacantes en la organización, incluidos la búsqueda y atracción de candidatos (dentro o fuera de la organización), la preselección (screening) de los candidatos y la selección final de los presumiblemente más competentes, y la introducción (llamada también inducción) del personal a su nuevo puesto.

La Evaluación del desempeño incluye el diseño y la aplicación de los procedimientos y los instrumentos para comparar el desempeño efectivo del trabajador con el desempeño deseado, lo que implica cotejar las conductas reales con las conductas esperadas, a fin de medir el grado en que la persona alcanza o ha alcanzado los estándares de competencia establecidos para su trabajo. Por lo general, si el resultado de esta clase de comparación es negativo dentro de márgenes aceptables, la organización puede tomar medidas correctivas como la capacitación del trabajador, el rediseño del puesto o el cambio de puesto.

Capacitación, el conocimiento del contenido del trabajo, en términos de las competencias requeridas, sirve de referencia para identificar las necesidades de capacitación, diseñar programas y evaluar los resultados de las mismas.

Compensación, el análisis del contenido de los puestos (y las competencias asociadas) permite identificar los factores a considerar para diseñar las categorías y escalas de remuneraciones de la organización, como los aportes esperados de los trabajadores y las exigencias físicas, sicomotoras, intelectuales, emocionales o de riesgos a que están sometidos.

Incentivos, los incentivos son compensaciones variables que otorga voluntariamente la empresa, en dinero o especie, para premiar un esfuerzo extraordinario, ligado a un logro específico, realizado por un trabajador o grupo de trabajadores. La eficacia de los incentivos depende fundamentalmente de la percepción de los trabajadores respecto a la validez de los estándares con los que se juzga el desempeño y el carácter excepcional de los premios. (p10-11)

3.3.6. La motivación y satisfacción

Hellriegel, Jackson y Slocum (como se citó en Ramos, A. Sánchez, L 2017), la motivación es un estado psicológico que se presenta siempre en las fuerzas externas y/o internas que estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos. En las organizaciones, los comportamientos de los empleados que interesan incluyen los productivos e improductivos. Algunos comportamientos productivos significan permanecer concentrado en los aspectos más importantes del trabajo, así como ser un buen ciudadano corporativo. Algunos de los comportamientos improductivos incluyen perder el tiempo en lugar de trabajar, así como ser antisocial, hostil y hasta violento con los compañeros de trabajo. (p.11)

Cuando los administradores comprenden las motivaciones de los empleados, pueden incrementar los comportamientos productivos como llegar a tiempo y hacer un esfuerzo extra y también disminuir los comportamientos que alteran el orden, como llegar tarde, hurtar cosas y perder el tiempo. La satisfacción es un estado psicológico que indica lo que las personas sienten de su circunstancia, con base en su evaluación de ésta. Muchos administradores suponen que la motivación de los empleados está vinculada a la satisfacción que sienten. Como dice el adagio: “Un trabajador contento es un trabajador productivo”. Los empleados satisfechos desempeñan su trabajo mucho mejor que los insatisfechos.

Sin embargo, comprender la satisfacción también es importante por otras razones. Por ejemplo, un empleado insatisfecho podría tener un desempeño que está dentro de un nivel aceptado, pero al mismo tiempo podría estar buscando otro empleo. El entendimiento de la motivación y la satisfacción de los empleados han interesado a los administradores y a los investigadores desde hace mucho tiempo, dado que es de vital importancia para una administración efectiva. Crear una organización llena de empleados satisfechos y motivados no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr éxito en los negocios. Los empleados que están muy motivados tienen mejor desempeño que los que están menos motivados.

Para Ramos, A. Sánchez, L (2017) existen cuatro enfoques que explican la motivación y satisfacción de los empleados, y por qué a los administradores les interesa tanto la motivación y la satisfacción de los empleados; es decir, porque la motivación y la satisfacción derivan en consecuencias muy importantes. (p.12)

a) Enfoque gerencial

El enfoque gerencial para comprender la motivación se concentra en cómo los comportamientos de los administradores influyen en la satisfacción y motivación de sus trabajadores. Los administradores pueden motivar y satisfacer a los trabajadores en forma directa mediante la comunicación personal, al establecer metas realistas y brindar reconocimiento, elogios y premios monetarios a los empleados que alcanzan las metas.

b) Enfoque del diseño de puestos

Los administradores pueden diseñar los puestos de las personas que supervisan, pero no siempre. Con frecuencia, el diseño de puestos se determina por factores que son difíciles de cambiar si no se transforma la tecnología o la estructura de la unidad de trabajo entera. Los puestos enriquecidos motivan más que los que tienen un alcance estrecho.

c) Enfoque organizacional

El contexto general de la organización también es importante. Las políticas y las prácticas de administración de recursos humanos suelen ser aspectos relevantes del contexto de la organización. Los beneficios adecuados (por ejemplo, vacaciones con goce de sueldo, permisos por enfermedad, seguros y estancias infantiles o de cuidado de personas mayores), la estructura de las recompensas (como bonos y promociones) y las oportunidades para desarrollarse (por ejemplo, capacitación, educación y mentoring) podrían atraer a empleados nuevos a la organización. El hecho de que estas políticas sirvan o no para incrementar el esfuerzo de los empleados y su deseo de permanecer en la empresa, dependerá en parte de que los empleados los perciban como justos y equitativos o no.

d) Enfoque de las diferencias individuales

Este enfoque aborda la motivación y la satisfacción como características de los individuos. Las diferencias individuales son las necesidades, los valores, las personalidades y otras características únicas que los empleados llevan consigo al trabajo. Estas varían de un individuo a otro y, por sí mismo se llaman diferencias individuales. Con mucha probabilidad, esta visión sugiere que un empleado que se siente satisfecho cuando trabaja.

Según este enfoque la motivación y las actitudes son aspectos estables de la composición psicológica de un empleado y los administradores no tienen muchas posibilidades de cambiarla. ¿Cómo pueden los administradores motivar y satisfacer a sus empleados si estas características son estables? Este enfoque sugiere que los administradores deberían utilizar sus conocimientos de las diferencias individuales para crear organizaciones que les produzcan motivación y satisfacción a las personas que tienen una gama amplia de características personales. En lugar de tratar a todos por igual, los administradores deben tratar de encontrar empleados que tengan valores y preferencias que encajen con el puesto y con las condiciones de la organización

3.3.7. La estrategia

Las organizaciones son altamente eficientes y competitivas cuando logran que las estrategias definidas frente al recurso humano estén totalmente alineadas con las estrategias definidas por la dirección; la coherencia de estos dos aspectos implica que los procesos ejecutados por el recurso humano garanticen la consecución correcta, oportuna, eficaz y llena de valor de todas las metas establecidas en la organización.

En la vida diaria, el término estrategia se usa para demostrar que una persona es capaz de pensar cada paso que da, de tal manera que dichas acciones vayan concatenadas y tengan relación. Algunas personas relacionan estrategia con la astucia y la malicia que cada ser humano posee como don natural para lograr algo. Wikipedia.org señala que la palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. Así mismo, la palabra “strategos” que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico.

Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. El énfasis de Chandler en cuanto al largo plazo hace presumir que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez. El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por

competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia.

Drucker (2007), considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? A juicio de Drucker, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal. Es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa en el futuro, organizar y optimizar esas energías de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos, contra lo que se había establecido, para poder determinar aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos propuestos y de esa forma realizar la respectiva retroalimentación que permita viabilizar mejor esas decisiones.

Una organización deberá tener bien claro que hay objetivos globales y otros específicos y que, además, para poder llegar a ellos es necesario analizar y evaluar aquellos aspectos que, a nivel interno y externo, pueden influir en la implementación de las políticas y, por ende, en la obtención de dichas metas. Además, la declaración de la misión le va a imprimir fuerza a lo que se quiere obtener por parte de la organización.

Smith (1977) la estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y el plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

El planteamiento de una estrategia viable implica el conocimiento pleno de la actividad del negocio por parte del estratega, tener claro hacia dónde se quiere ir, dónde se quiere llegar y con qué recursos se cuenta para la obtención de dichos resultados y siempre pensando en la continuidad del negocio; se debe contar con el compromiso de todos y cada uno de los actores en el proceso; es decir, cada funcionario, cada miembro de la organización, debe estar compenetrado con las estrategias planteadas y dando lo mejor de sí para el logro de esos objetivos. Otro aspecto fundamental es el uso adecuado de los recursos para el logro de todo

lo que se ha planteado, porque si se cuenta con una buena estrategia, pero no se tiene o no se puede contar con qué llevarla a cabo, se perdió el tiempo.

Es necesario que al plantear las estrategias se tenga un amplio conocimiento de los riesgos a los que se puede ver abocada la organización, tanto a nivel interno como externo. Este análisis es parte fundamental para la toma de decisiones porque de allí se puede establecer la continuidad o no del negocio. No existe un tiempo mínimo o máximo para lograr que las estrategias funcionen, todo va a depender de la manera como el estratega plantee el direccionamiento que se va a seguir y de acuerdo con el tipo de negocio o actividad que se desarrolle. Por último, existe un aspecto preponderante y es el que al trazar las estrategias se debe tener muy en cuenta la capacidad de la organización para transformarse y cambiar en el menor tiempo posible.

Figura 2 Características de la estrategia



Fuente: Elaboración propia, información recopilada de josephstudios.net. Guzmán, G. I (2020)

3.3.8. La Fidelidad

La fidelidad es una actitud de alguien que es fiel, constante y comprometido con respecto a los sentimientos, ideas u obligaciones que asume.

Deriva de la palabra en latín, *fidelitas* que significa servir a un dios. Es una característica de quien es leal, en quien se puede confiar y creer, porque es honesto y respetable. En su nivel más abstracto implica una conexión verdadera con una fuente o fuentes.

Fidelidad Laboral:

La fidelidad de los empleados no es fácil de obtener, por eso mismo el empleador debe ofrecer beneficios para que el empleado sea fiel a la empresa. En muchas ocasiones, hacerle ver que forma parte de la empresa y sus opiniones cuentan es una buena estrategia, en otras ocasiones los empleados esperan más de la empresa. La empresa debe pensar en el empleado, y muchas veces la forma de pensar en él es tener en cuenta su vida después del trabajo o durante él, asegurando la calidad de vida que tendrá, y esto no sólo se consigue con el sueldo.

Existen muchos beneficios sociales que van a interesar al empleado y atarlo a la empresa, bonus, planes de pensiones, primas por antigüedad, etc. Si bien es cierto que los beneficios sociales animan mucho a los trabajadores no sólo para entrar en la empresa sino también para mantenerse dentro de ella, deben existir otros factores que hagan que el empleado se sienta a gusto, un buen clima organizacional con una buena relación con otros empleados y los jefes, sentirse valorado en la empresa y sentirse que forman parte de ella, de manera que los éxitos de la empresa son éxitos propios.

Los empleados leales son el corazón de las empresas exitosas. Cuando las personas se sienten satisfechas con su trabajo, hacen todo lo posible para mejorar la organización; comparten su experiencia, resuelven conflictos, sugieren mejoras, potencian la moral, ayudan a sus compañeros, ahorran recursos y muchas cosas más. Este tipo de comportamientos hace que las empresas sean más efectivas; las ventas aumentan, las mermas en la producción disminuyen... y todo es mejor.

Para convertirte en una de esas empresas necesitas entender qué es lo que tus empleados necesitan y proveerlos de ello. Como en cualquier relación, si obtienes lo que quieres es más probable que estés dispuesto a quedarte. La lealtad también toma su inspiración de la flexibilidad y la atención individual.

Técnicas pueden ayudarte a obtener la fidelidad de los empleados que se desean retener:

1. Invertir más tiempo en el proceso de contratación: contratar a una persona requiere mucho tiempo, pero contar con un proceso riguroso tiene sus recompensas cuando encuentras a la persona correcta. Si eres selectivo desde el comienzo, tendrás menor rotación de personal en el futuro. Los empleados que cumplen bien con el puesto suelen ser más leales, por lo que retenerlos requiere menos esfuerzo.

2. Invierte en tus empleados: una buena relación laboral debe ser benéfica para ambas partes, lo que significa que los empleados deben tener varias oportunidades para potenciar sus habilidades profesionales. Muchas compañías se preocupan por gastar demasiado en empleados que podrían irse, pero deberías hacer lo contrario; cuanto más tenga que perder un empleado, más difícil será que se vaya. Los directores de área son la fuente más importante de crecimiento e inspiración. La relación con el director es el principal indicador de si un empleado se quedará o no en su trabajo. Por eso asegúrate de que tus directores estén capacitados para inspirar a su personal, compartir su experiencia y ofrecer oportunidades de crecimiento.

3. Favorece varios caminos para crecer: las necesidades de los empleados van evolucionando, por lo que se puede ayudar a crecer e inspirar lealtad en ellos ofreciendo oportunidades de avanzar, hechas a la medida de sus habilidades, sus metas y permitir rotar entre distintos puestos. Si los talentos humanos tienen flexibilidad para ajustar su trabajo de acuerdo a sus necesidades, es menos probable que se vayan buscando algo que sí las satisfaga.

4. Impulsa a que tus empleados tomen decisiones: una forma de inspirar lealtad es darles a los empleados una sensación de libertad y control. La confianza es el componente esencial de una sociedad, sin ella simplemente no funciona. Las compañías que confían en su gente tienen una administración poco rígida, mayor creatividad y más satisfacción en sus recursos

humanos. También son las que inspiran a sus empleados a dar lo mejor de sí y a crear un ambiente laboral favorecedor y productivo.

3.3.9. La deserción laboral:

La deserción laboral es entendida como una emigración de la fuerza de trabajo con la que cuentan las organizaciones, es así como el talento humano se encuentra en constante movimiento, lo que genera una inestabilidad laboral para las empresas.

Gutiérrez (2015) afirma que La deserción laboral se refiere a cuando los empleados abandonan voluntariamente la empresa en la cual laboran. Esta deserción provoca que una empresa experimente una disminución de su fuerza laboral y por ende, que el logro de sus objetivos organizacionales pueda verse afectado. Evidentemente mientras más altos sean los porcentajes de deserción laboral mayores serán los problemas que se originaran en una organización. (p. 1)

No obstante, la deserción laboral no sólo depende de las aspiraciones particulares del trabajador, sino también, de los procesos organizacionales, sociales e intelectuales mediante los cuales las personas elaboran metas deseadas en una determinada organización, ya que para éstas, es de alto interés que su personal mantenga una estabilidad pues esto ayudara a garantizar su eficiencia, es por ello que este fenómeno no es una causa sino un efecto de un conjunto de factores que se encuentran tanto externa como internamente en la organización que está relacionado de manera directa con el trabajador.

Chiavenato (2009), asegura que para que una organización sea viable requiere captar y aplicar en forma conveniente a su personal, así como también mantenerlos satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización. Es por ello, que la permanencia de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización.

Estos procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y fomenten sentido de pertenencia.

Causas de la deserción laboral

De acuerdo con Gutiérrez (2015) existen 5 aspectos claves por orden de importancia que causan la deserción laboral:

- Calidad del entorno laboral
- Mala relación entre el empleado y el jefe directo
- Injusticia en la retribución salarial.
- Cuestiones de salud.
- Desajuste entre los valores organizacionales y los valores del empleado.

Aunado a esto, la involución profesional y la pérdida de aspiraciones, los escenarios poco estimulantes, rutinarios y repetitivos pueden producir la sensación de estancamiento o retroceso. También hay que considerar las ofertas de otros empleadores, ya que en ocasiones los trabajadores pueden recibir propuestas que les permiten asumir nuevos retos, reconocer sus méritos, darles visibilidad y crear espacios motivadores.

Las organizaciones deben tener claro el talento humano requerido para alcanzar sus objetivos. Es por ello, que, si la empresa cuenta con un buen equipo, es importante que todos sus integrantes se mantengan interesados en hacer parte de él. Para que esto sea posible es imprescindible fomentar un buen clima laboral, buena reputación y remuneración salarial justa como parte de los aspectos que ayudan a retener el talento humano. Por consiguiente, las empresas deben tener en cuenta los aspectos claves para retener a su talento, entre los que podemos nombrar:

Atención en el talento: atraer, estabilizar y desarrollar el talento es clave para las organizaciones en la actualidad lo cual genera mayor compromiso, cohesión y productividad. Gestionar el talento lleva a las organizaciones a ser exitosas y reconocidas.

Buen clima laboral: el ambiente laboral es uno de los factores claves para los profesionales al momento de decidir su permanencia en una organización. El buen clima facilita que los colaboradores se sientan a gusto y sus capacidades se disparen, estar en ambientes sanos ayuda al rendimiento.

Liderazgo coherente: cuando los colaboradores sienten que su jefe es coherente con los objetivos de la empresa y se preocupa por el desarrollo de sus empleados se genera mayor

compromiso y retención. Ambientes retadores: siempre será clave estar en ambientes que generen retos, que permitan la autonomía, la participación y dar uso de todas las capacidades y competencias de los empleados.

Plataforma de desarrollo: las capacitaciones en diversas áreas son la mejor herramienta que los colaboradores requieren para sentir que alcanzan mejor desarrollo personal y profesional con un crecimiento integral.

Salario equitativo: la remuneración debe ser justa y acorde con cada una de las responsabilidades.

Posicionamiento empresarial: cuando el empleado sabe que su empresa está a la vanguardia, es innovadora y es reconocida hace que piense dos veces antes de dejarla.

Gestión del talento: una organización que piense en su talento de manera auténtica como un ser humano integral siempre será atractiva, pues el equilibrio entre la vida personal y lo laboral siempre debe ser muy bien administrado.

IV. Preguntas directrices

¿Se podrá conocer el total de los talentos humanos que ingresaron y egresaron en los periodos 2017 y 2018 de la Administración Tributaria?

¿Cómo identificar las causas de deserción del talento humano que se dio en los periodos 2017 y 2018 en la Administración Tributaria?

¿Se podrá implementar estrategias luego de determinar el impacto de la deserción del talento humano en los periodos 2017 y 2018 en la AT?

¿Al proponer estrategias la fidelización y retención del talento humano a la División de Recursos Humanos de la Administración Tributaria se disminuirá el nivel de deserción?

V. Operacionalización de variables

Operacionalización de las Variables					
Objetivos	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos
Establecer el total de los talentos humanos que ingresaron y egresaron en el año 2017 y 2018 a la Administración Tributaria	Talento humano	Chiavenato (2009) El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales: Talentos: dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante y Contexto: es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan (p.52).	SP que ingresan y egresan a la AT con habilidades, competencias, conocimientos, capacidades intelectuales, destreza, dedicados, responsables y comprometidos	Talento humano de la Administración tributaria durante el año 2017 y 2018	Información estadística proporcionada por la AT. Anexo # 5
Identificar las causas de deserción del talento humano que se dio en los periodos 2017 y 2018 en la Administración Tributaria	Causas de deserción	Chiavenato (2009) Deserción o renuncia: se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas que éste encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo. (p.91)	Seda cuando un servidor público capacitado decide romper la relación laboral con la institución por diferentes motivos.	Renuncias o bajas de servidores públicos de la AT.	Información estadística suministrada por la AT, anexo # 5. Revisión documental a expedientes de ex trabajadores anexo # 7. Entrevista anexo # 8 (p. 3)
Determinar el impacto de la deserción del talento humano en los periodos 2017 y 2018	Impacto de la deserción	Gutiérrez (2015), La deserción laboral se refiere a cuando los empleados abandonan voluntariamente la empresa en la cual laboran. Esta deserción provoca que una empresa experimente una disminución de su fuerza laboral y, por ende, que el logro de sus objetivos organizacionales pueda verse afectado. Evidentemente mientras más altos sean los porcentajes de deserción laboral mayores serán los problemas que se originaran en una organización.	Es el resultado o consecuencia que sufre la AT cuando un servidor público es contratado, capacitado y deserta de la institución.	Análisis del impacto de la deserción durante los periodos 2017 y 2018	Entrevistas anexo # 8, (pregunta no. 2, 4, 5, 6, 8, 22 y 23) y revisión documental a convenio colectivo AT.
Proponer estrategias de fidelización y retención del TH en la AT nicaragüense, a través de la DRH.	Estrategias	Smith (1977) la estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y el plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial.	Proponer mejoras en las estrategias de fidelización y retención que implementa la AT en su SP.	Revisar las estrategias de fidelización y retención que implemento la AT en los periodos 2017 y 2018	Entrevistas anexo # 8 (p. 4, 5, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 18) y revisión documental a convenio colectivo AT.

VI. Diseño Metodológico

Esta parte se refiere a la metodología que se utilizará en la elaboración de la presente investigación y a las técnicas de recopilación de información que permitirán cumplir con los objetivos previstos.

6.1. Tipo de estudio

Esta investigación se puede considerar bajo tres enfoques según las características:

Explicativa o causal: Así como se afirma que la investigación descriptiva es el nivel básico de la investigación científica, la investigación explicativa o causal es para muchos expertos el ideal y nivel culmen de la investigación no experimental, el modelo de investigación “no experimental” por antonomasia. (...). Las investigaciones en que el investigador se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones, se denominan explicativas. En la investigación explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables.

Este estudio es de tipo explicativo, porque se explican las causas que originaron la deserción laboral del talento humano en la AT en los períodos 2017 y 2018.

6.2. Tipo de enfoque

La investigación se desarrolló bajo lineamientos cuantitativos con un enfoque predominantemente cualitativo, porque se explican las causas principales por las cuales ocurrió la deserción del talento humano en la AT en los períodos 2017 y 2018; de igual forma, se complementó con datos estadísticos, información documental y entrevistas, para ilustrar la forma y el impacto que tuvo el fenómeno estudiado con respecto a los ingresos, egresos y estrategias de fidelización y retención que tiene la AT ha promovido.

6.3. Tipo de amplitud

Según el tipo de amplitud, la investigación es de corte longitudinal, por comprenderse el estudio del fenómeno en dos períodos, en este caso los años 2017 y 2018.

6.4.Determinación del universo o población

Para la realización de esta investigación se utilizará un método no probabilístico, denominado “por conveniencia” donde la población está representada por todos los servidores públicos que laboran la Administración Tributaria.

El universo de estudio está conformado por los 1,658 servidores públicos que laboraron durante el año 2017 y los 1,613 servidores públicos activos durante el año 2018 en la AT. La población son todos los profesionales los cuales ascendieron en 601 y 637, para los años 2017 y 2018 respectivamente.

6.5.Selección de la muestra

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

La muestra que es objeto de estudio está orientado a cinco especialistas; uno de recursos humanos, carreta administrativa, capacitación superior, capacitación técnica y especialista tributario quienes fueron entrevistados para recolectar información. También se analizó información estadística sobre los ingresos, egresos y trabajadores activos durante los periodos 2017 y 2018 de la AT.

6.6.Proceso de Investigación

El trabajo investigativo inicia su proceso de investigación desde el origen de la problemática es decir en el planteamiento de problema, dónde se ve el comportamiento y antecedentes dando lugar a establecer cada uno de los objetivos tanto generales como específicos, que se pretenden cumplir con el tema objeto de estudio, que es el análisis de estrategias de fidelización y retención del talento humano, implementado desde la división de recursos humanos de la administración tributaria nicaragüense en los periodos 2017 y 2018. Propuesta de mejora.

Conforme el desarrollo del trabajo investigativo objeto de estudio, se tiene el marco teórico con el objetivo que facilita la interpretación de los datos recolectados a través de los

instrumentos, en él se expresan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, categorías y conceptos que han de servir de referencia para ordenar la masa de los hechos concernientes al problema y que son motivo de estudio en la investigación.

Siguiendo con el desarrollo del trabajo investigativo se continua con el diseño metodológico en el que se plantea el tipo de investigación que se desarrolla, el tamaño de la muestra, la selección de técnicas e instrumentos para la recolección de datos, así como también los procedimientos para el análisis de los resultados. En otras palabras, en este paso se establece el conjunto de procedimientos para dar respuesta a la pregunta directrices de la investigación.

6.7. Selección de técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Estadísticamente, la investigación es en base a una muestra intencional o por conveniencia debido a que se entrevistó al personal de la división de recursos humanos directores o jefes existentes dentro del área, se tomó específicamente a la especialista de recursos humanos, especialista de carrera administrativa, especialista de capacitación técnica, especialista de capacitaciones superiores y especialista tributario, bajo los siguientes criterios: Son las personas más involucradas dentro del área, conocen todo el proceso de selección, contratación, retención y bajas de los servidores públicos, por lo que la entrevista dará las pautas para desarrollar e identificar las debilidades en las políticas de retención.

El uso de los instrumentos se realiza con el propósito de lograr medir las variables objeto de estudio, de tal manera que permita la recolección de datos necesarios para realizar la investigación y comprobar la veracidad de la información proporcionada por las diferentes fuentes. A continuación, se especifica la aplicación de los instrumentos y los sujetos a quienes estarán dirigidas. Estas se clasifican en entrevista que sirven para evaluar de manera general el área, las guías de revisión documental que servirán de pautas para obtener evidencia de que se necesita la propuesta, guía de observación de documentos y datos que sirven para desarrollar y ampliar la investigación en cuanto al análisis de proceso aplicados.

6.8. Entrevista

Entrevista técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio.

Las entrevistas están dirigidas a la especialista de recursos humanos, especialista de carrera administrativa, especialista de capacitación técnica, especialista de capacitaciones superiores y especialista tributario, las cuales servirán de base para detectar las debilidades de la AT en cuanto a estrategias de retención y partir de ahí para la propuesta de implementación de mejoras.

6.9. Guía de revisión documental

La guía de revisión documental, es para identificar las fuentes documentales, las cuales están representadas por normativas, leyes, reglamentos y decretos, e información bibliográfica, hemerográficas y/o relacionada con el tema, las cuales pueden dar respuesta a las necesidades planteadas. Esta técnica de recolección de datos estará apoyada en el análisis documental como instrumento.

Los documentos objeto de observación fueron:

- Constitución política de Nicaragua
- Ley 476, ley del servicio civil y de la carrera administrativa y su reglamento
- Ley 539, Ley de Seguridad Social
- Ley 290, Ley de Organización, Competencia y Procedimientos de Poder Ejecutivo.
- Ley 185, Código del Trabajo

6.10. Observación de documentos y datos

La observación de documentos y datos es la técnica de recolección de información que consiste básicamente, en observar, acumular e interpretar los datos que fueron registrados y archivados con el objeto de evidenciar una acción o transacción. En este proceso se busca

contemplar en forma cuidadosa y sistemática cómo se desarrolla dichas características en un contexto determinado, sin intervenir sobre ellas.

Los documentos objetos de observación fueron: convenio lectivo de la AT y dieciséis (16) expedientes laborales de ex trabajadores.

VII. Análisis de resultados

El análisis de resultados consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos, la hipótesis y/o preguntas formuladas y las teorías o presupuestos planteados en el marco teórico, con la finalidad de evaluar si confirman las teorías o no, y se generan debates con la teoría ya existente. Bernal, C.A (2010) 3ed. p 220.

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados al inicio de esta investigación, se examinó la información recopilada por medio de los instrumentos de análisis como la entrevista, guía de revisión documental e información estadística proporcionada por la AT.

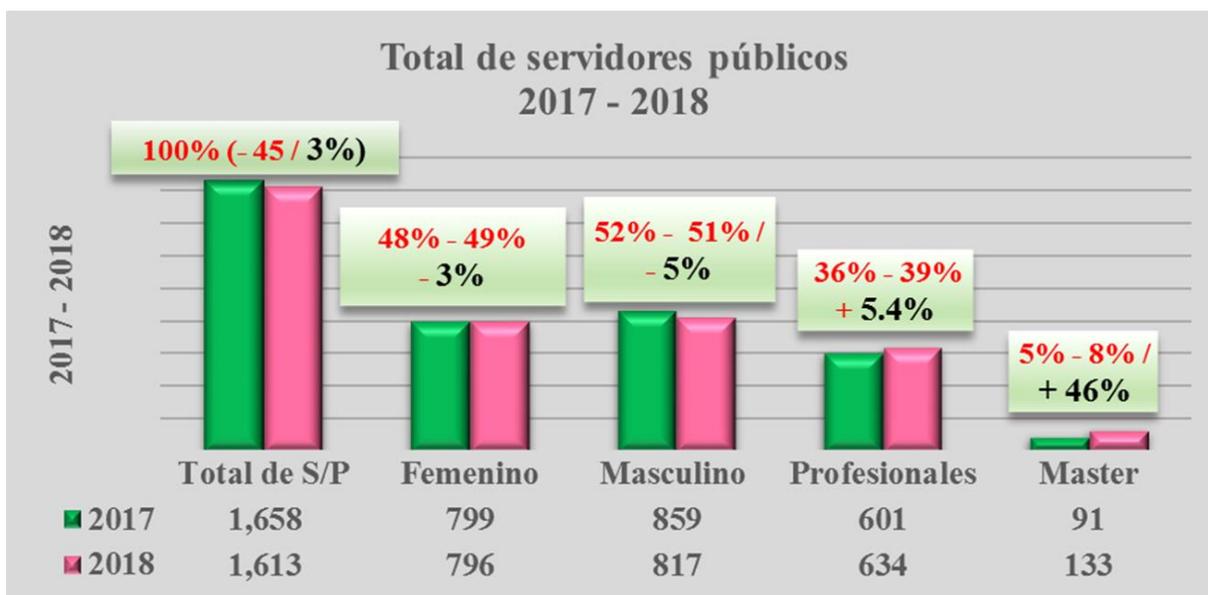
Los resultados y el análisis de los mismos se presentan en el orden jerárquico, partiendo de los objetivos específicos según los ítems de cada indicador.

7.1. Ingresos y egresos de talento humano en la Administración Tributaria nicaragüense de los años 2017 y 2018.

El reclutamiento de talentos en la AT durante el año 2017 y 2018, se realizó mediante el proceso de provisión de puesto establecido en la Ley 476, Ley de servicio civil y de la Carrera Administrativa. La AT también tiene dentro de su plan estratégico el reclutamiento de talentos humanos en universidades públicas, estudiantes del último año, egresados o recién titulados de las carreras afines al servicio que brinda la Institución, realizan un periodo de pasantías y luego una contratación fija, para cubrir puestos en áreas sustantivas como son las Direcciones de Asistencia al Contribuyente, Recaudación, Cobranza, Fiscalización, Dirección Jurídica y Sistema Informático.

Para establecer los ingresos y egresos que se dieron en la AT durante los periodos 2017 y 2018, se solicitó la información estadística (ver anexo 5), a la Institución, obteniendo los siguientes datos:

Gráfico 1. Total, de servidores públicos 2017 y 2018.



Fuente: Elaboración propia, información recopilada de AT. Guzmán, G. I (2020)

La AT durante el año 2017 contaba con 1,658 servidores públicos de los cuales 799 eran mujeres y 859 hombres, a nivel académico tenían 601 profesionales de los cuales 91 eran másteres. Para el año 2018 el total de servidores públicos fue de 1,613, de estos 796 eran del género femenino y 817 del género masculino, del total de servidores públicos 634 eran profesionales y 133 tenían título de másteres.

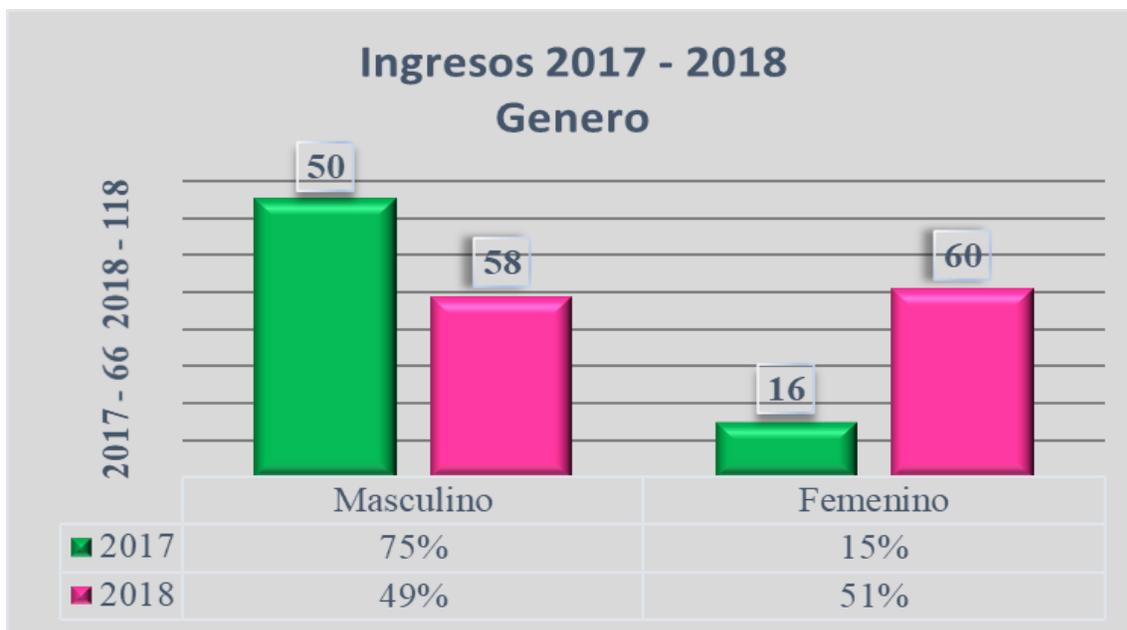
En el año 2018, la AT tuvo 45 servidores públicos menos que el año anterior, de esos fueron 3 mujeres y 42 varones, estos egresos se dieron por diferentes causas, no necesariamente por deserción, sino que también se dieron jubilaciones, falta a la ética, fallecidos y cancelaciones de contrato en periodos de pruebas.

Entre el año 2017 al 2018 se incrementaron 33 profesionales es decir 5.4% mas y 42 master más, un 46% de crecimiento en nivel superior, esto se debió en cierta medida a las políticas atractivas que implemento la AT para fidelizar y retener a los servidores públicos, ofreciendo un buen clima laboral, cultura organizacional, oportunidades de ascenso, comunicación y planes de formación profesional, como lo señalaron los especialistas en Recursos Humanos y Carrera administrativa en la pregunta número 4 de anexo 5.

7.1.1. Total, de talento humano que ingresó durante los periodos 2017 y 2018 a la Administración Tributaria

En los periodos 2017 y 2018 la edad promedio de los servidores públicos de la AT era de 42 años según información estadística brindada. En la gráfica siguiente se destacan los ingresos según género.

Gráfico 2. Ingresos 2017-2018, según generó

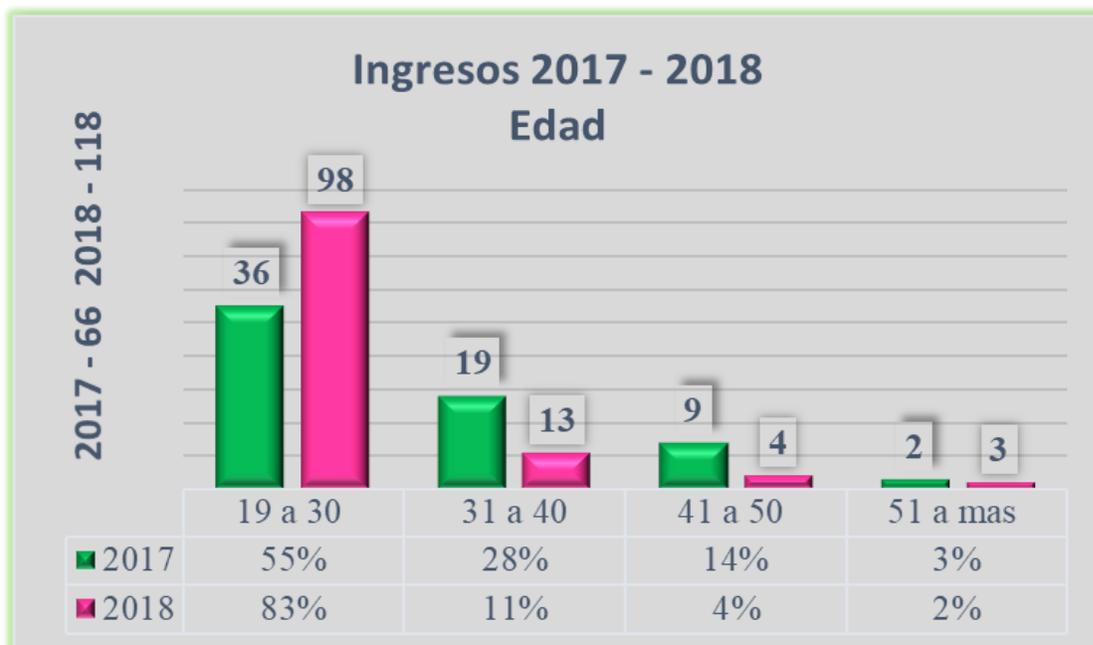


Fuente: Elaboración propia, información recopilada de AT. Guzmán, G. I (2020)

En el año 2017, la AT ingresó a 66 nuevos servidores públicos, destacan los hombres con el 75% que corresponde a 50 y 16 mujeres que representaron el 15% de los ingresos, esto se debió a que la mayoría de los contratados ocuparon puestos operativos en área de apoyo de cómo es Recursos Materiales, en los puestos de seguridad interna, conductores, archivistas y técnicos de mantenimiento, como lo señala el detalle de la información estadística de los puestos a ocupar por los nuevos ingresos durante ese año. (ver anexo 5)

Durante el año 2018, la AT ingresó a 118 nuevos servidores públicos, esta vez se destacan las mujeres con el 51% que corresponden a 60 y 58 hombres que representaron el 49%, los contratados en su mayoría ocuparon puestos en áreas sustantivas.

Gráfico 3. Ingresos 2017 - 2018, Según edad



Fuente: Elaboración propia, información recopilada de AT. Guzmán, G. I (2020)

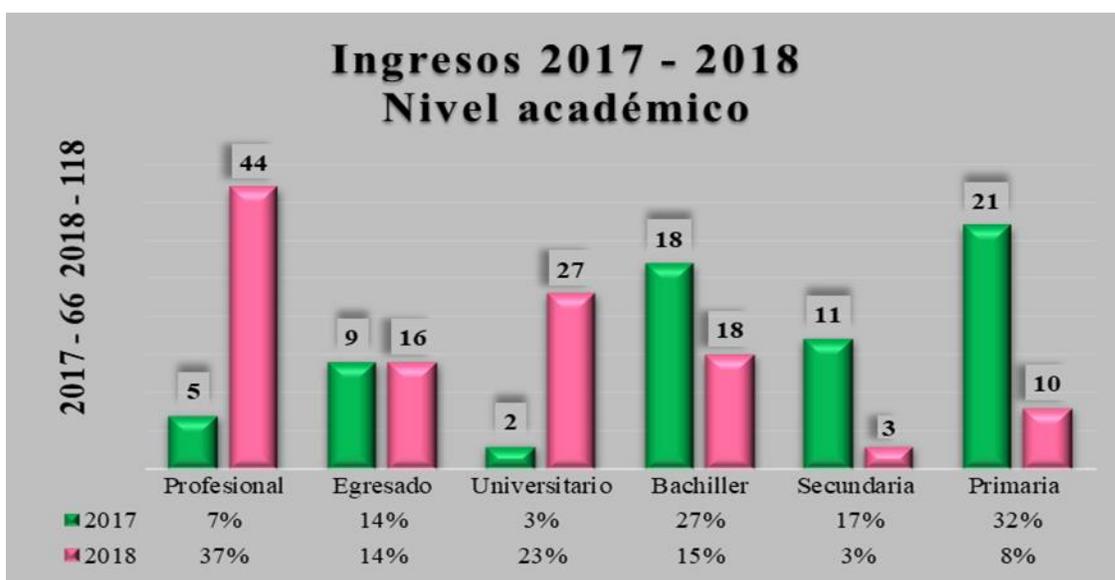
El rango de edad que más destaca entre los ingresos del año 2017, fue el de 19 a 30 años, con el 55% que corresponde a 36 talentos, seguido del rango de edad de 31 a 40 años con el ingreso de 19 trabajadores equivalente al 28%. El 55% de los ingresos son jóvenes talentos con mano de obra calificada, la AT brinda oportunidades a los jóvenes que tienen formación técnica para ocupar puestos vacantes en áreas administrativas que son de apoyo para mantener un ambiente limpio y seguro en las direcciones a nivel central y en las Administraciones de Rentas departamentales.

También es importante mencionar que el 17% son mayores de 41 años y que fueron seleccionados por su experiencia, profesión, afinidad al servicio público y ubicación geográfica, como lo señala la especialista de carrera administrativa cuando se le consulto los parámetros que se tomaron en cuenta para reclutar talentos en la AT durante los periodos 2017 y 2018. (ver anexo no. 8, pregunta no. 1) .

Al igual que el año 2017, el rango de edad que más destaca entre los ingresos del año 2018 fue el de 19 a 30 años, con 98 nuevos talentos que equivalen al 83% de los nuevos ingresos; seguido del rango de edad de 31 a 40 años con 13 que corresponde al 11%, entre las edades

de 41 a 50 ingresaron un 4% y solo el 2% entre las edades de 51 años a más. Durante este año la mayoría de los ingresos fueron jóvenes talentos de las universidades públicas, recién egresados de las carreras de derecho, contabilidad, administración, banca y finanzas, otras, para ocupar puestos ejecutivos en áreas sustantivas, esto se debe a una estrategia dentro del plan estratégico de la AT, que tienen como objetivo fortalecer el sistema de carrera administrativa en el que se contemplan criterios y mecanismos basados en el mérito personal y capacidad profesional del talento seleccionado, cumplir con la visión de ser una AT calificada, estimulando el crecimiento profesional de los servidores públicos de acuerdo al potencial y necesidades de la institución.

Gráfico 4. Ingresos 2017-2018, según nivel académico

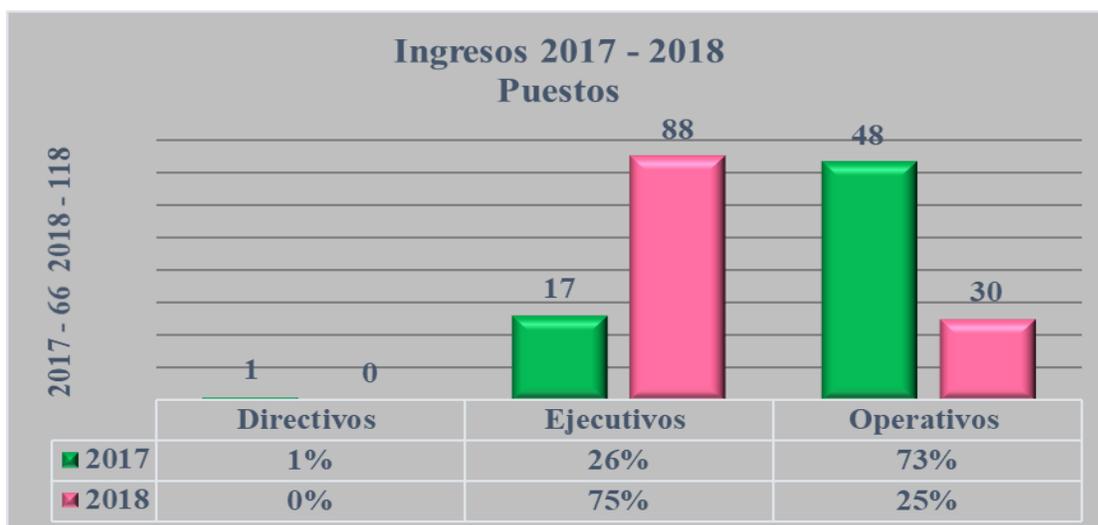


Fuente: Elaboración propia, información recopilada de AT. Guzmán, G. I (2020)

El nivel académico que más destacan en los ingresos del año 2017, son los de primaria, secundaria y bachiller que suman un 76% que corresponden a 50 ingresos, los universitarios y egresados suman el 17% que corresponden a 11 ingresos y solo 5 ingresos que equivalen al 7% fueron profesionales. Esto se debió a que el 73% de las plazas ocupadas por los nuevos ingresos a nivel nacional durante el año 2017 fueron puestos operativos de conserjes, agentes de seguridad, conductores, técnicos de mantenimiento, otros, en las oficinas de Recursos Materiales área de apoyo de la AT. El 26% de los talentos contratados ocuparon puestos ejecutivos como analistas, especialistas e ingenieros y solo 1% se contrató para ocupar un puesto directivo.

El nivel académico que más destaca en los ingresos del año 2018, son los profesionales con un 37%, es decir que 44 nuevos ingresos tenían un título profesional, seguido de los estudiantes universitarios y egresados que suman el 37% que fueron 43 contratados, el 15% tenían el bachillerato aprobados. Un 11% de los ingresos tienen estudios de secundaria y primaria. Los ingresos del año 2018 están representados por 87 jóvenes talentos que equivale al 75% de los nuevos ingresos que formaron parte del programa de pasantías de la AT y fueron contratados para ocupar puestos ejecutivos como Auditor B, Analista, especialistas, otros, en las áreas sustantivas de la AT. Solo el 25% de los talentos contratados ocuparon puestos operativos como conserje, conductores, agentes de seguridad interna, otros en las áreas de apoyo. Como se refleja en la siguiente grafica.

Gráfico 5. Ingresos 2017 - 2018, según puesto



Fuente: Elaboración propia, información recopilada de AT. Guzmán, G. I (2020)

En el año 2017 ingresaron 48 nuevos servidores públicos a ocupar puestos operativos en áreas de apoyo y en el año 2018 destacan entre los ingresos 88 nuevos talentos que ocuparon puestos ejecutivos en áreas sustantivas.

En el 2018 se ve el fortalecimiento del plan de carrera con el ingreso de servidores públicos profesionales de acuerdo a su potencial y necesidades de la institución, los recursos humanos en la AT son fundamentales para el cumplimiento de sus planes y metas. El modelo organizativo, los métodos de trabajo y el sistema de información son elementos muy importantes que suman al funcionamiento general de la AT, los recursos humanos son un

factor multiplicador absolutamente determinante en su funcionamiento, el cual reciben máxima prioridad. En el año 2018 fue un periodo de implementación del plan estratégico donde se orientó los recursos al reclutamiento de estudiantes y graduados universitarios que se destacaron en sus estudios.

7.1.2. Total, de talentos humanos que egresaron de la AT en el periodo 2017 y 2018

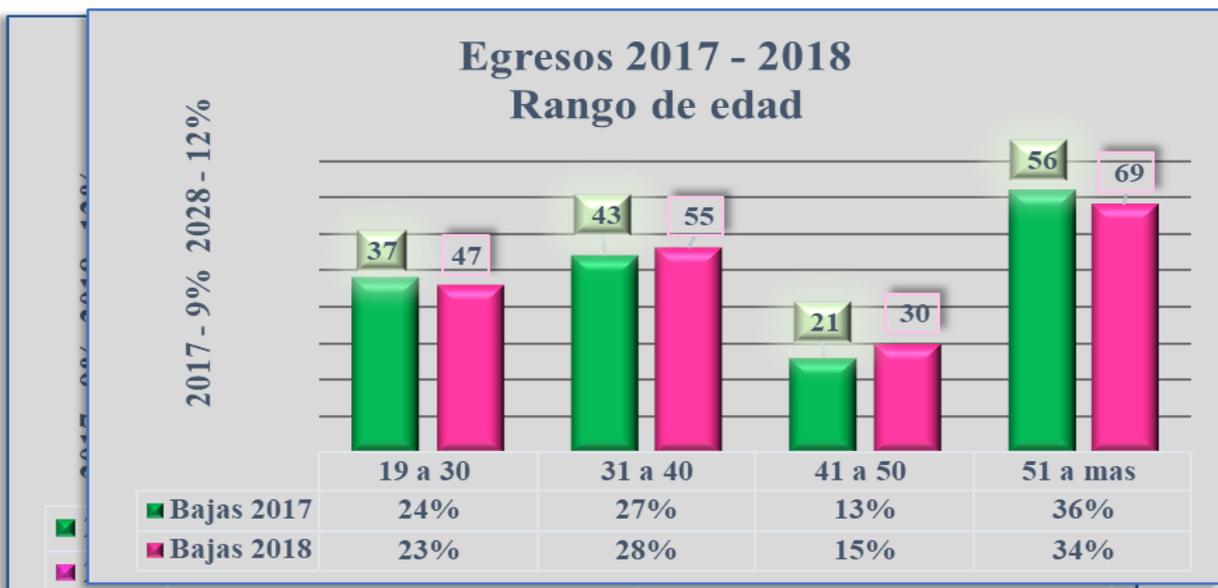
Gráfico 6. Total, de egresos 2017 - 2018



Fuente: Elaboración propia, información recopilada de AT. Guzmán, G. I (2020)

En el año 2017, el 100% de los trabajadores está representado por 1,658 servidores públicos, durante este año dejaron de ser servidores públicos 157 equivalente al 9%. En el año 2018, el 100% de trabajadores eran 1,613, en este año se desvincularon de la institución 201 servidores públicos que representaron el 12% de los egresos. Los motivos por los cuales egresaron se explican en el segundo objetivo.

Gráfico 7. Egresos 2017 – 2018, según género



Fuente: Elaboración propia, información recopilada de AT. Guzmán, G. I (2020)

El 100% de los egresados durante el 2017 fue de 157 trabajadores, de los cuales 95 servidores públicos que representaron el 61% de las bajas fueron hombres y 39% está representado por 62 mujeres. En el año 2018, el porcentaje de bajas aumentó un 3% con respecto al año anterior, durante este año el 100% de los egresados fue de 201 trabajadores, que representaron 12% de las bajas, 88 fueron hombres que representan el 44% y 113 fueron mujeres que representaron el 56%.

El rango de edad de los talentos que egresaron durante los años 2017 y 2018, según información estadística suministrada por la AT, se destacan los siguientes:

Gráfico 8. Egresos 2017 - 2018, según el rango de edad.

Fuente: Elaboración propia, información recopilada de AT. Guzmán, G. I (2020)

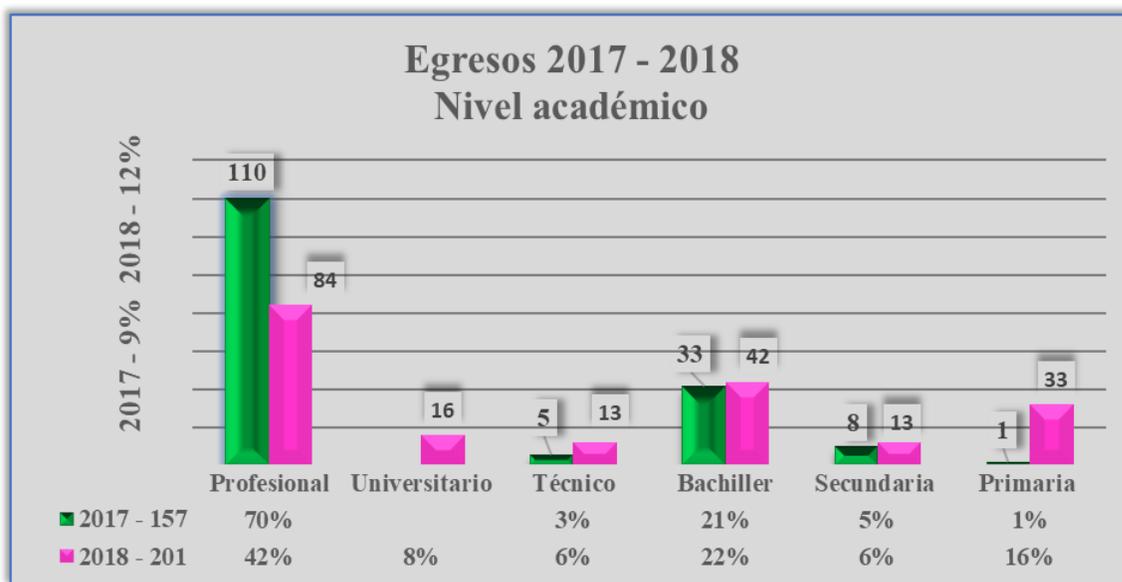
En el año 2017 el rango de edad que más destaca entre los egresos fue el de 51 años a más, con 56 bajas que equivalen al 36%, seguido del rango de edad de 31 a 40 años con 43 trabajadores que representan el 27%, entre las edades de 19 a 30 egresaron 37 servidores públicos que representan el 24% y solo 21 trabajadores que equivalen al 13% entre las edades de 41 a 50 años. Esto se debió a que la AT cuenta con un plan de Jubilación para los

trabajadores que cumplen 60 años y tienen más de 10 años de laborar, según lo establece en el convenio colectivo en la cláusula no. 15, Indemnización por años de servicio prestados a la Institución.

En el año 2018, el rango de edad que más destaca entre los egresos también fue el de 51 años a más, con el 34%, seguido del rango de edad de 31 a 40 años con el 28%, entre las edades de 19 a 30 egresaron el 23% y solo un 15% entre las edades de 41 a 50 años. Esto se debió, como se mencionó anteriormente, a que la AT cuenta con un plan de Jubilación para los trabajadores que cumplen 60 años, según lo establece el convenio colectivo en la cláusula no. 15, Indemnización por años de servicio prestados a la Institución.

En el nivel académico según la información estadística suministrada por la AT, para establecer los egresos que se dieron durante el año 2017 se destacan los siguientes:

Gráfico 9. Egresos 2017 – 2018, según nivel académico

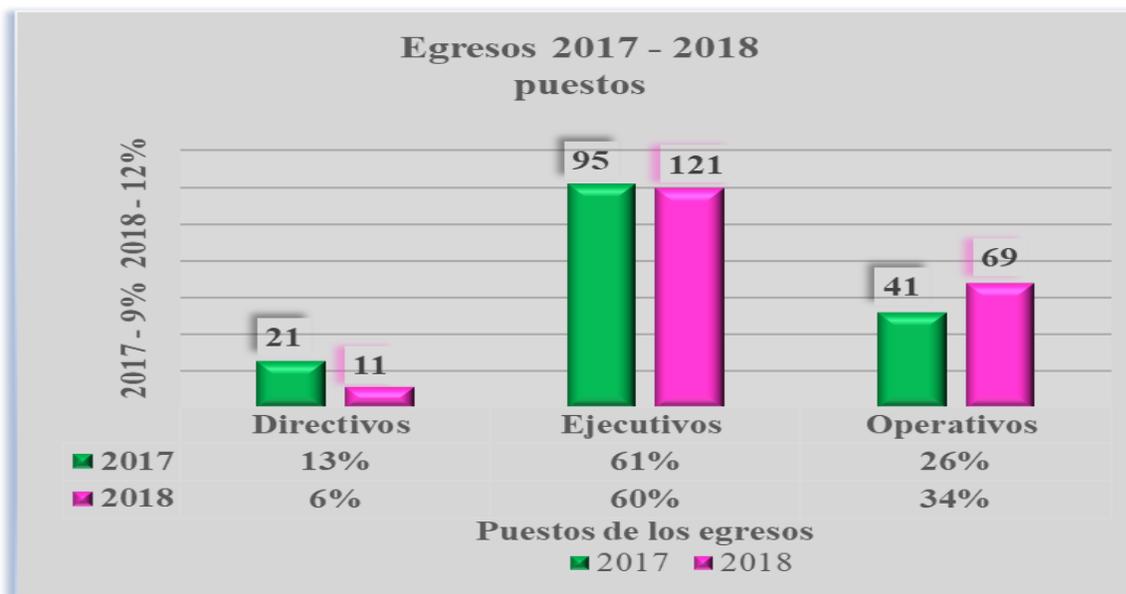


Fuente: Elaboración propia, información recopilada de AT. Guzmán, G. I (2020)

En el 2017, egresaron 157 servidores públicos, 110 que representan el 70% de las bajas eran profesionales, 38 que representan 24% de los egresos tenían estudios técnicos y el bachillerato aprobado, 9 ex trabajadores que representaron 6% tenía estudios de secundaria y primaria.

En el 2018, egresaron 201 servidores públicos, al igual que el año anterior el nivel académico que más destaca en los egresos son 84 profesionales que representan el 42%, seguidos de 42 bachilleres que equivalen al 22%, 33 tenían estudios de primaria que representan el 16%, 16 universitarios que equivalen al 8% de los egresados, 13 tenían estudios técnicos y 13 habían estudiado hasta la secundaria estos representaron el 6% de los egresados respectivamente.

Gráfico 10 Egresos 2017 – 2018, según puesto



Fuente: Elaboración propia, información recopilada de AT. Guzmán, G. I (2020)

El 61% de los egresados durante el año 2017 ocupaban puestos ejecutivos en áreas sustantivas y de apoyo, el 26% ocupaban puestos operativos y el 13% puestos directivos. En el año 2018, al igual que el año anterior el 60% de los egresos ocupaban puestos ejecutivos en áreas sustantivas y de apoyo, el 34% ocupaban puestos operativos y un 6% puestos directivos.

7.2. Causas de deserción del talento humano en la Administración Tributaria nicaragüense en los años 2017 y 2018

En la identificación de las principales causas de baja de la condición de servidores públicos en los años 2017 y 2018, se analizó información estadística suministrada por la AT, revisión documental a expedientes de ex trabajadores que se dieron de baja en los dos años en estudio y se realizó entrevista a los especialistas en recursos humanos, capacitación técnica, capacitación documental, carrera administrativa y especialista tributario, identificando la siguiente información:

En el año 2017, la AT contaba con 1,658 servidores públicos, en ese año se desvincularon 157 que representaron el 9% de los trabajadores. Para el año 2018, la AT tenía 1,613 servidores públicos, en ese año salieron 201 que representaron el 12% de los trabajadores.

Gráfico 11 Total, de egresos 2017 - 2018



Fuente: Elaboración propia, información recopilada de AT. Guzmán, G. I (2020)

En el análisis estadístico que se realizó a la información de los egresos del año 2017 y 2018, suministrada por la AT, por género, edad, nivel académico y puesto, se destacan los datos reflejados en la siguiente tabla:

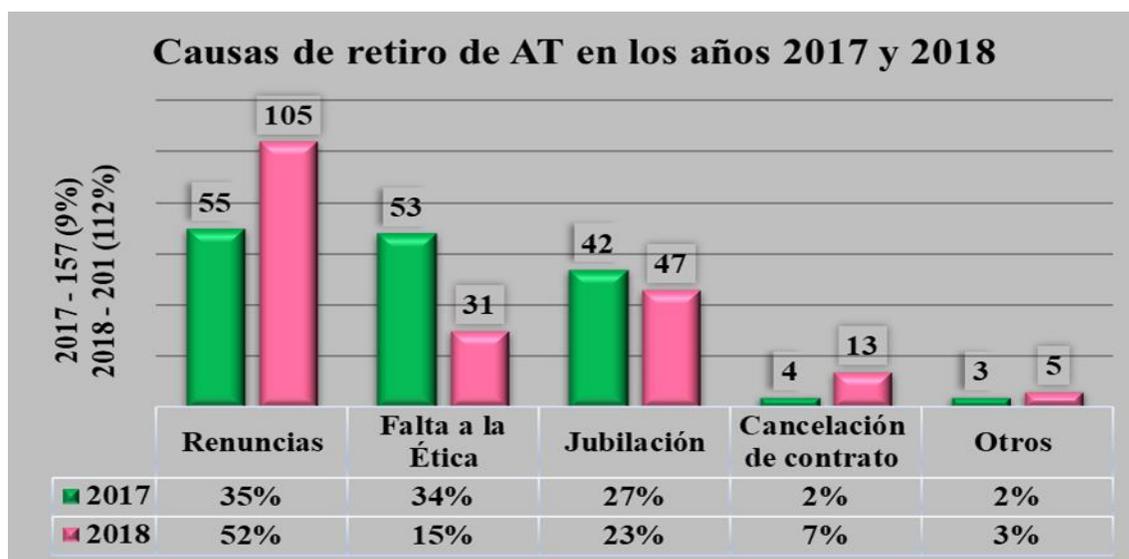
Tabla 1. Consolidado de egresos en los años 2017 y 2018

Categoría	2017		2018	
	No.	%	No.	%
Masculino	95	61%	88	44%
Femenino	62	39%	113	56%
19 a 30	37	24%	47	23%
31 a 40	43	27%	55	28%
41 a 50	21	13%	30	15%
51 a mas	56	36%	69	34%
Profesionales	110	70%	84	42%
Universitarios	0	0	16	8%
Técnicos	5	3%	13	6%
Bachiller	33	21%	42	22%
Secundaria	8	5%	13	6%
Primaria	1	1%	33	16%
Directivos	21	13%	11	6%
Ejecutivos	95	61%	121	60%
Operativos	41	26%	69	34%

Fuente: Elaboración propia, información recopilada de AT. Guzmán, G. I (2020)

Según la información estadística suministrada por las AT, en el año 2017 el 9% de trabajadores perdió la condición de servidor público y en el 2018 el 12%. Las principales causas por las que se desvincularon del servicio público fue las renunciaciones por motivos personales (enfermedad, problemas familiares y otra oportunidad laboral), las renunciaciones para iniciar el proceso de jubilación y los despidos por falta a la ética. Hubo otros motivos de bajas como la cancelación de contrato por no cumplir el periodo de prueba, fallecimientos e indisciplina laboral.

Gráfico 12 Causas de retiro de la AT en los años 2017 y 2018



Fuente: Elaboración propia, información recopilada de AT. Guzmán, G. I (2020)

Durante los periodos 2017 y 2018 los principales motivos para perder la condición de servidor público fueron las renuncias voluntarias, falta a la ética y jubilación:

Las renuncias voluntarias según revisión documental a expedientes (ver anexo no. 7) se dieron por problemas familiares, problemas de salud y también porque se les presentó otra oportunidad laboral. Por estos motivos en el año 2017 se retiraron 55 servidores públicos que equivalen al 35% de las bajas y en el año 2018 se retiraron 105 servidores públicos que equivalen al 52% de las renuncias. En las entrevistas realizadas al especialista de Recursos Humanos y al especialista de carrera administrativa (ver pregunta número 3, anexo 6) se les consultó, cuál creen que fueron la principal causa de deserción de los talentos humanos durante el año 2017, ambos especialistas señalaron que fue porque se les presentó una nueva oportunidad laboral.

Otra de las causas de retiro de los servidores públicos de la AT es el inicio del proceso de jubilación, para el año 2017 se jubilaron 42 servidores públicos que equivalen al 27% de las bajas y en el año 2018 se jubilaron 47 servidores públicos que equivalen al 23%. La AT cuenta con plan de jubilación donde se reconoce los años de servicio y lo establecen en el convenio colectivo de la institución, en la cláusula No.15, Indemnización por años de servicio a la AT.

En la revisión documental al convenio colectivo se determinó que la AT, tiene como política jubilar a los servidores públicos que cumplen los sesenta años que establece la ley 539, Ley de seguridad social en el artículo 40 y 50, para dar oportunidad laboral a las nuevas generaciones de talentos humanos egresados de las universidades públicas.

Falta a la ética es el segundo motivo de retiro que se dio en el año 2017, 53 trabajadores perdieron la condición de servidores públicos que representaron el 34% de las bajas de la AT por problemas de ética, en cambio en el 2018 fue la tercera causa de retiro, 31 servidores públicos que representaron el 15% de las bajas, fueron retirados por esta misma causa. Según información estadística brindada por la AT, se comprobó en los expedientes de los ex trabajadores, como causa de despido el incumplimiento al código de ética institucional.

La AT cuenta con un manual de conducta ética de los servidores públicos con base en la ley 476, ley de servicio civil y carrera administrativa y un convenio colectivo vigente donde establece en la cláusula 10: comisión bipartita donde se dan a conocer problemas disciplinarios establecidos en la ley 185, ley del código del trabajo. También la AT tiene establecido no tolerar la falta a la ética por ir en contra de las políticas institucionales que no abonan al cumplimiento de metas y plan estratégico institucional, razón por la que solicita la baja del servidor público que incumple las normas y principios de conducta ética.

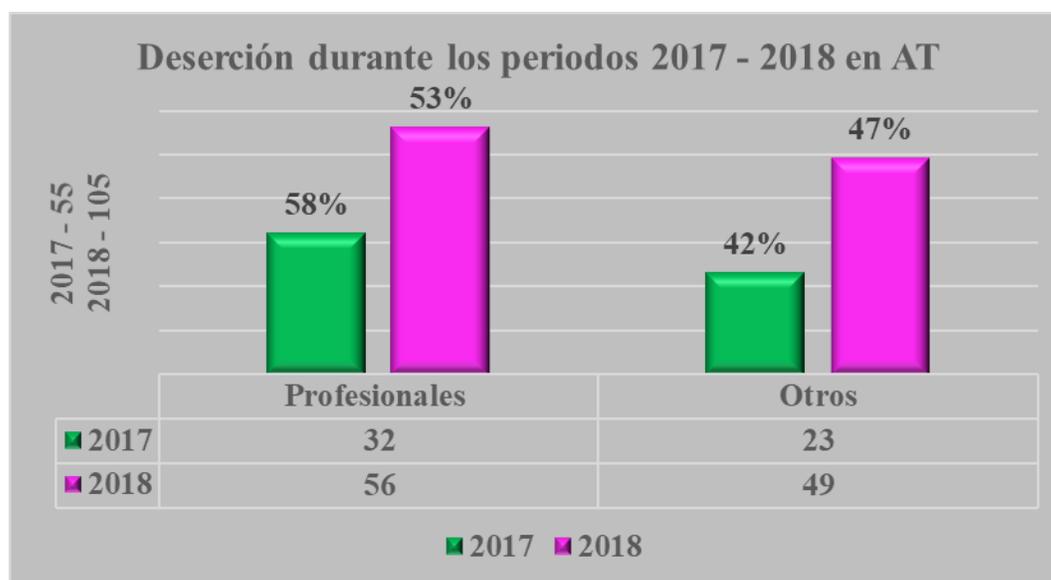
El cumplimiento de los artículos 54 y 55 de la ley 476, art. 48 de la ley 185 y manual de conducta ética de los servidores públicos de la AT, permite que la Institución cuente con servidores públicos leales al servicio público, honestos, y que están dispuestos a contribuir al cumplimiento del plan estratégico.

7.3. Impacto de la deserción del talento humano en la Administración Tributaria nicaragüense en los años 2017 y 2018

En el año 2017 egresaron 157 servidores públicos que equivalía al 9% de los trabajadores que rompieron la relación laboral con la AT por diferentes motivos (renuncias, jubilación, falta a la ética, otros). Para determinar el impacto de la deserción de este año, solo se tomaron en cuenta a 55 servidores públicos que equivalen al 35% de las renuncias voluntaria y el 3.31% del total de trabajadores de ese año.

En el año 2018, egresaron 201 servidor públicos que equivale el 12% del total de las bajas. Para medir el impacto de la deserción se tomó en cuenta a 105 servidores públicos que representan el 52% de las renuncias voluntarias y el 6.50% del total de trabajadores de este año.

Gráfico 13 Deserción durante los años 2017 y 2018 en la AT



Fuente: Elaboración propia, información recopilada de AT. Guzmán, G. I (2020)

En el grafico 12 se puede observar que durante el año 2017 el mayor porcentaje de deserción está representada por el 58% (32 s/p¹) que tenían un título profesional y en menor

¹. Servidor Publico

porcentaje están los egresos que no contaban con un título profesional con el 42% (23s/p) de las renunciaciones voluntarias.

En el año 2018 el mayor índice de deserción también estuvo representado por el 53% (56s/p) que eran profesionales y renunciaron, el 47% (49s/p) de las bajas de ese año tenían un nivel académico menor al universitario.

Para determinar el impacto de la deserción fue necesario consultar los programas de formación profesional a nivel técnico y superior que tiene la AT con los servidores públicos, se consultó al especialista de capacitaciones técnicas, en el anexo 8 pregunta número 14, sobre las capacitaciones técnicas que reciben los servidores públicos de parte de la AT, INATEC, Función Pública, Centros u otras instituciones a la que respondió:

Se realizan capacitaciones sobre el sector económico bancos, industria, Energética, hidrocarburos, hotelero, lácteos, seguros, minas, otros, con el apoyo de la cooperación internacional.

Se imparten capacitaciones con el fondo vía 2% en Excel (básico, intermedio, avanzado, financiero), office profesional, redacción de informes técnicos, técnicas de redacción, idioma inglés, uso y manejo de armas de fuego Ley 510, técnicas de seguridad para guardas de seguridad, atención al cliente, relaciones humanas, inteligencia emocional, electricidad y medición.

Con los fondos propios la AT invierte en Diplomado en gestión pública y liderazgo, especialización idioma inglés, bienes muebles e inmuebles, auto CAD 2D – 3D, técnicas de lectura y redacción, NIIF – NIA´S y finanzas corporativas. La oficina de Función Pública del Ministerio de Hacienda y Crédito Público también imparte un Diplomado en ética pública, a nivel interno la AT realiza capacitaciones sobre la Ley 822, Ley de Concertación Tributaria y su reglamento.

La AT cuenta con un programa de Maestría en Derecho Tributario, Seguridad Informática, Contabilidad, Administración, Higiene y Seguridad del Trabajo y Maestrías Internacionales, a estas últimas se envían a los mejores alumnos de cada edición. La especialista de capacitación superior en la pregunta número 18 señala la importancia de estos programas de maestrías:

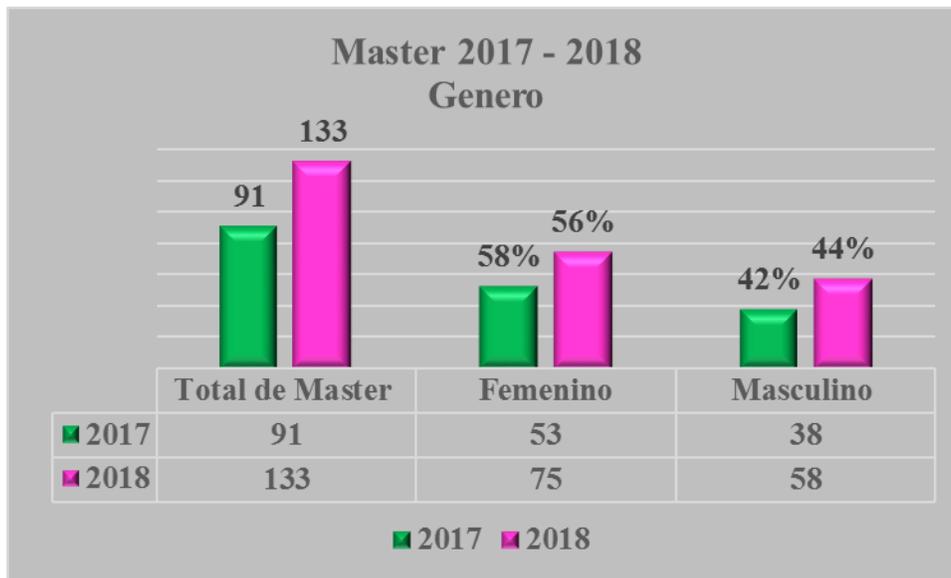
“La misión y la visión de la AT y el plan estratégico dice que la AT va ser moderna, transparente, eficiencia y eficaz, es de allí que viene la importancia de la implementación de los programas de maestría, a inicios del año 2013 se dio apertura al primer programa de maestría con 18 servidores públicos que iniciaron la Maestría de Derecho Tributario, graduándose en el año 2015, año con año han venido diversificando los tipos de maestría y aumentado la cantidad de maestrantes, por cada especialidad o tipo de maestría. Para la AT es muy importante porque entre más capacitado esté el personal hacia el contribuyente, mejora la calidad del servicio y fortalecer el cumplimiento de las obligaciones tributarias que son la misión y visión de la institución. Antes que la DGI iniciara los programas de maestría, de manera porcentual contaba apenas con el 0.5% aproximadamente de personas que eran máster, en el 2013 la cantidad de máster eran 8, en estos 7 años que han transcurrido actualmente cuenta con un 17.80% de personas capacitadas, como podrás ver es un gran porcentaje que se está formando y es de cara a que dé respuesta al que hacer de la institución, que es una institución de servicio, mientras más capacitada estén las persona van a puede dar una mejor calidad en el servicio”.

Según la información estadística brindada y entrevista realizada a la especialista de estudios superiores (ver anexo 5 y 8). La AT cuenta con programas de maestría desde el año 2013, tiene dentro de su plan estratégico las capacitaciones especializadas de alto nivel a sus profesionales; en el año 2017 contaba con 601 profesionales de los cuales 91 tenían un título de máster; para el año 2018 los profesionales aumentaron a 634 y se capacitaron en maestrías a 42, aumentando los másteres a 133.

La AT tributaria ha venido invirtiendo en la formación y especialización de los servidores públicos para dar un mejor servicio a los contribuyentes, público en general y un mejor desempeño en los puestos administrativos, estos esfuerzos se ven afectados cuando los talentos humanos pierden la condición de servidor público por renuncia.

En la siguiente gráfica se muestra el total de servidores públicos que tenían maestría en el año 2017 con respecto al año 2018, según género;

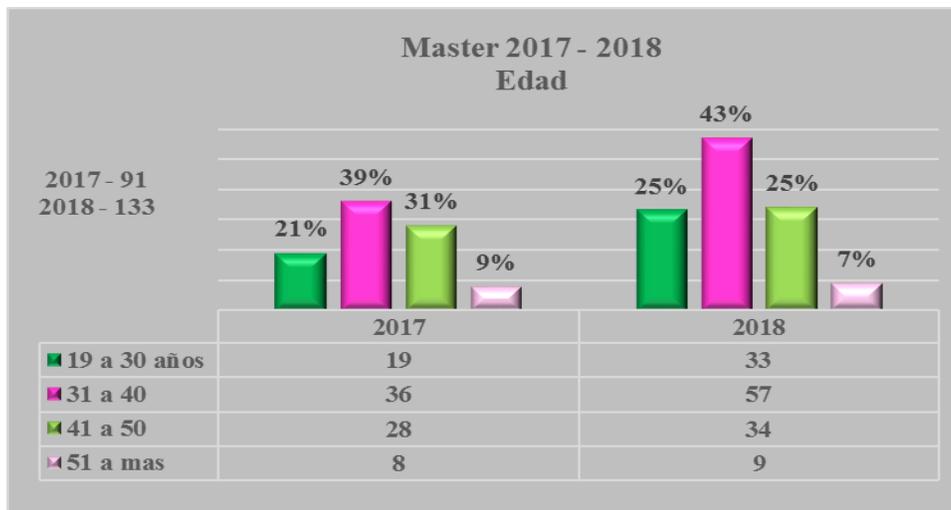
Gráfico 14 Máster 2017 y 2018 de la AT, según género



Fuente: Elaboración propia, información recopilada de AT. Guzmán, G. I (2020)

En el gráfico anterior se puede observar el crecimiento de profesionales a nivel de maestrías durante el año 2017 la AT tenía 91 máster, para el año 2018 tenía 133, tuvo un crecimiento 42 titulados con maestría, más que el año anterior, tanto hombres como mujeres tienen la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la AT.

Gráfico 15 Máster 2017 y 2018 de la AT, según edad

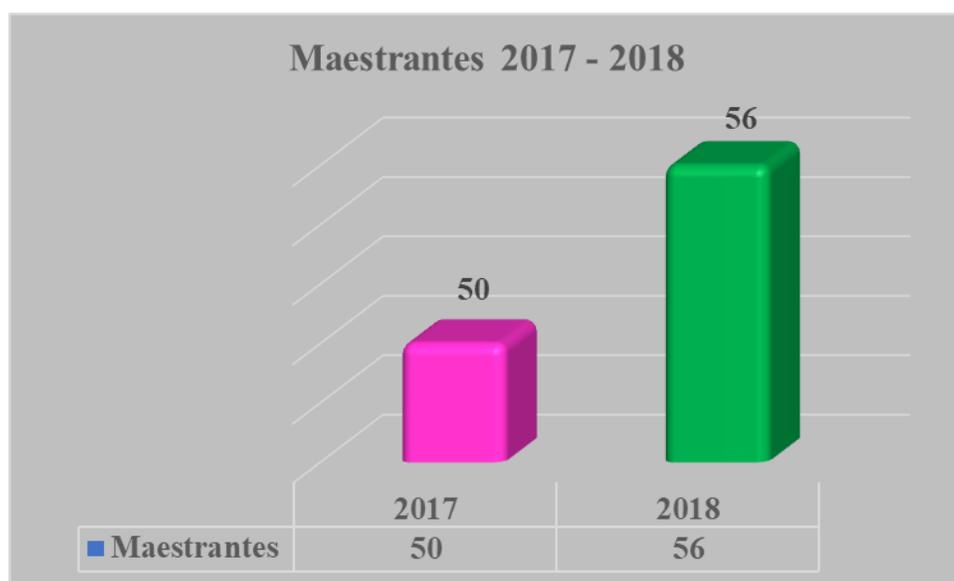


Fuente: Elaboración propia, información recopilada de AT. Guzmán, G. I (2020)

En la gráfica número 14 se muestra el total de máster que tenía la AT durante los periodos 2017 y 2018 según el rango de edad, destacando en ambos periodos los rangos de 31 a 40 y 41 a 50 años de edad.

En el año 2017 la AT tenía estudiando a 50 servidores públicos en maestría, en el año 2018 tenía estudiando a 56 servidores públicos.

Gráfico 16 Maestranes 2017 y 2018 de la AT



Fuente: Elaboración propia, información recopilada de AT. Guzmán, G. I (2020)

En la información estadística brindada por la AT se logró identificar que durante el periodo 2018 desertaron servidores públicos que formaban parte de los programas de maestría en proceso y servidores públicos que tenían un título de máster.

Tabla 2 Deserción beneficiados con programas de formación 2017 - 2018

Deserción	2017	2018
Máster	0	3
Maestrante	0	2

Fuente: Elaboración propia, información recopilada de AT. Guzmán, G. I (2020)

La deserción de los talentos humanos que formaron parte de los programas de capacitación técnica y formación profesional fue mínima en comparación al total de servidores públicos que fueron beneficiados con los programas de formación profesional y

se mantuvieron fieles a la institución, sin embargo, produjo un impacto negativo, porque la AT pierde talentos humanos con conocimientos especializados y experiencia en los puestos. Financieramente, la AT garantiza la inversión realizada en cada talento humano porque existe un compromiso de trabajar para la institución cuatro años y si este servidor público renuncia se le deducirá la inversión en su liquidación, como lo señala la especialista en capacitación superior en la entrevista que se le realizó. (ver anexo no. 6 pregunta no: 20)

“Existe un compromiso, en donde se establece una vez que se concluyó los estudios de maestría el maestrante debe laborar para la AT cuatro años, esta es una política que se ha implementado para garantizar que estas personas obteniendo el título no renuncien. Si esta persona renuncia se le hace la deducción del monto de la maestría en la liquidación, se toma en cuenta el tiempo que lleva en la maestría, posteriormente se le hace una deducción parcial o total si ya ha finalizado y es titulado, pero ese tema lo maneja mejor el área de recursos humanos”.

Del programa de pasantías que tiene la AT que consiste en captar talentos humanos de las universidades públicas recién egresados o en su último año de la carrera, para recibir una inducción de seis meses, en donde son capacitados en materia tributaria, contable, redacción técnica, ética pública, otros y luego ser contratados para ocupar puestos en áreas sustantivas. Durante el año 2017 y 2018 desertaron talentos humanos que formaron parte de este programa de formación.

Tabla 3 Deserción beneficiados con programas de pasantía 2017 – 2018

Deserción	2017	2018
Programa de pasantía	6	22

Fuente: Elaboración propia, información recopilada de AT. Guzmán, G. I (2020)

La AT invierte recursos en la formación y capacitación de los jóvenes talentos humanos para formar parte de la AT y contribuir a la recaudación de los tributos de una manera eficiente, eficaz y transparente. Para el año 2017, egresaron 6 talentos humanos que formaron parte del programa de pasantía y en el 2018 egresaron 22. La AT sufrió un impacto negativo en la deserción de los talentos que fueron capacitados e inducidos a los puestos y al

final se retiraron sin retribuir a la institución la inversión realizada en su formación profesional y laboral.

Se consultó al especialista tributario sobre el impacto que tuvo la deserción de los talentos humanos dentro de la AT (ver anexo 8 pregunta no. 22) a lo que contestó: *“Antes de contestar, es necesario decir que la Administración Tributaria cuenta con un Programa de Maestría sólido y de forma masiva, lo que ha permitido tener un tejido intelectual denso. Este programa ha creado el desarrollo de las capacidades profesionales del personal, así también, la mejoría sustantiva económicas de los másteres que han obtenido el título de postgrado a través del sistema de compensaciones”.*

“Por las condiciones favorables financieras y no financieras, la deserción de talentos humanos es muy baja. Y de acuerdo a informes presentados por Recursos Humanos las renunciaciones del personal en estos últimos años se han dado principalmente por jubilación y en menos proporción por problemas éticos. Rara vez se tiene deserciones de talento humano de manera voluntaria, y cuando las hay es por reclutamiento de este recurso humano por parte de otras organizaciones. Esto genera un impacto negativo controlado y de estabilización rápida. Ya que la Institución cuenta con un tejido intelectual y con experiencia que permite cubrir estos espacios vacíos de forma rápida y sin provocar mucho estrés Institucional”.

La AT retiró a servidores públicos por haber incurrido en faltas muy graves establecidas en la ley 476, en el art. 51 y que formaron parte de los programas de formación profesional, en la tabla no. 4 se detalla los egresos por falta a la ética del año 2018 y que formaron parte de los programas de formación profesional:

Tabla 4 Egresos por falta a la ética, beneficiados con programas de formación 2018

Egresos por Falta a la ética 2018	
Programas	Egresos
Master	2
Maestrante	1
Pasante	1

Fuente: Elaboración propia, información recopilada de AT. Guzmán, G. I (2020)

El impacto de los egresos por falta a la ética y que forman parte de los programas de maestrías y pasantía es negativo porque estos talentos humanos no asumieron como propios los objetivos de la AT, el compromiso de la institución no fue bidireccional, es decir los servidores públicos que faltaron a la ética no se sentían comprometidos con la institución.

En las entrevistas realizadas a los especialistas se identificaron estrategias de fidelización y retención que la AT aplica para contrarrestar la deserción de los servidores públicos capacitados y con experiencias en los puestos:

La AT tiene dentro de su plan estratégico las capacitaciones especializadas de alto nivel a sus profesionales que le ha permitido desde el año 2012 especializar a sus talentos humanos en maestrías en derecho tributaria, contabilidad, administración, informática y maestrías internacionales que le ha permitido tener un tejido intelectual sólido. La deserción de los talentos humanos tiene un bajo impacto dentro de la institución porque las plazas vacantes son ocupadas por los servidores públicos formados y capacitados dentro de la AT.

Se le consultó al especialista de recursos humanos, especialista tributario y especialista en carrera administrativa ¿Cuáles de estas políticas de fidelidad se aplicaron en la AT, durante los períodos 2017 y 2018 para retener al talento humano? (ver anexo 5, pregunta 4) se les dieron cuatro opciones, los tres señalaron como políticas de fidelización: La aplicación de políticas de crecimiento profesional dentro de la AT y oportunidades de ascenso, la especialista en carrera también agregó la comunicación diaria con los servidores públicos para conocer su productividad y estado emocional. También se le dio la opción de agregar otra y ellos mencionaron: las mejoras en el salario y el salario emocional.

En la pregunta número 5 del anexo 8, se consultó las estrategias que ha utilizado la AT, para contrarrestar la deserción del personal con experiencia y capacitación, señalaron: salario emocional, políticas salariales, incentivos, crecimiento laboral, rotación de puestos vertical y rotación de puestos horizontal, también mencionaron como estrategia de retención la comunicación y formación académica a nivel de post grado con mejor salario.

La pregunta número 6 del anexo 4, se le realizó a los cinco especialistas (RRHH, Carrera Administrativa, Capacitación Técnica, Capacitación Superior y especialista tributario) para evidenciar la calidad del entorno laboral, los especialistas coincidieron en que:

La AT tiene muchos elementos que ha venido favoreciendo el entorno laboral, como es la estabilidad laboral, el apoyo y seguimiento a los servidores públicos en algunas dificultades personales gracias a la buena comunicación entre los jefes y subordinados, también se implementan 15 minutos de café entre horarios laborales, hay planes de vacaciones, horarios flexibles, programas de maestrías y de capacitación, planes de carrera, permisos especiales (debido a estudios) programas de bienestar como los establecidos en el convenio colectivo de la institución, espacios laborales adecuados o mejoras a los mismos, servicios adicionales (créditos de granos básicos) y celebraciones de días especiales como día de la mujer, día de las madres. También se hacen revisiones salariales a los estudiantes de maestría y a los profesionales con dobles maestrías.

7.4. Estrategias de fidelización y retención del talento humano en la Administración Tributaria nicaragüense.

La División de Recursos Humana de la AT es un área de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral. Tiene como principal función conquistar y mantener talentos humanos eficaces, rentables, con potencial y actitud positiva dentro de la institución, para lograr recaudar los tributos de manera eficaz, eficiente y transparente.

Esta división está conformada por las Oficinas de Personal, Oficina de Carrera Administrativa, Oficina de Capacitación, Unidad Médica y Unidad de Higiene y Seguridad se implementan estrategias de retención y fidelización de los servidores públicos, tales como:

1. Los beneficios a los trabajadores establecidos en el Convenio Colectivo:

Cláusula No. 3. Estabilidad laboral: garantiza el respeto al Principio de la Estabilidad Laboral, con forme lo establece La Constitución Política, Código del Trabajo y la Ley 476.

Cláusula No. 12. Nivelación y ordenamiento salarial: se realizan estudios sobre el ordenamiento de salarios de los servidores públicos tomando en consideración la experiencia, nivel académico y puesto desempeñado.

Cláusula No. 13. Incremento Salarial: cada año se realiza revisión de los salarios base de los servidores públicos.

Cláusula No. 14. Bono Económico por logros Científicos Técnicos y de Personal: es un reconocimiento para todos los trabajadores de la AT por los logros de mejoras de los servicios en líneas hacia los contribuyentes, crecimiento de profesionales a nivel de posgrados, maestrías e idioma inglés.

Cláusula No. 15 Indemnización por años de servicios prestados en la Institución: la AT reconoce los años de servicios prestados a la institución.

Cláusula No. 16 Vacantes y Promociones: la AT se compromete a dar oportunidad a los servidores públicos de la institución a ocupar las plazas vacantes disponibles en su momento y reconocer salarialmente las responsabilidades del nuevo cargo superior.

Cláusula No. 18. Viáticos: Se paga viatico a los servidores públicos que realizan trabajo fuera del municipio, departamento o región donde se encuentre la Administración de Renta.

Cláusula No. 19 Subsidio para compra de anteojos y examen oftalmológico: se da un subsidio a los servidores públicos para examen de la vista y compra de lentes.

Cláusula No.20 Pagos Odontológicos: se da un subsidio a los servidores públicos para cubrir gastos odontológicos.

Cláusula No. 21. Ayuda Materna: la AT brinda ayuda económica a las Servidoras Publicas en estado de gravidez:

Cláusula No. 22. Ayuda por fallecimiento de familiares: Se brinda ayuda económica por fallecimiento de familiares (mamá, papá, hijos y esposo)

Cláusula No. 23. Ayuda por muerte del servidor público.

Cláusula No. 25. Jubilación: Los servidores públicos que se retiran por motivos de jubilación son indemnizados.

Cláusula No. 25. Viatico de transporte: garantiza subsidio de transporte

Cláusula No. 26. Viatico de alimento: garantiza a cada trabajador subsidio de alimento (almuerzo)

Cláusula No. 27. Bono estudiantil: Se otorga un bono estudiantil a los hijos de los trabajadores que estudian básica y media.

Cláusula No. 28. Estímulos, reconocimientos y días especiales: la AT garantiza los siguientes bonos a fin de año: Bono para compra de juguete navideño a los servidores públicos que tienen hijos menores de 9 años. Bono navideño a todos los trabajadores para la compra de la canasta navideña.

Cláusula No. 29 Vacaciones: Se garantiza el descanso de las vacaciones según lo establecido en el código del trabajo art. 76, 77, 78,79 y 80.

Cláusula No. 30 Capacitación técnica institucional: la AT apoya a los trabajadores que estudian en universidades públicas cubriendo gastos de matrícula y papelería.

Clausula No. 31 Comisión de salud: garantiza la atención a los riesgos laborales, accidente laboral y de salud.

Cláusula No. 32 Atención especializada: la At cuenta con una Unidad Medida en el nivel central para atender emergencias que se presentan. La DGI garantiza ayuda económica para atención medida, exámenes y medicamentos no cubiertos por el INSS.

Cláusula No. 33 Seguro de Vida: todos los trabajadores de la DGI están cubiertos por una póliza de seguro colectivo de vida y accidentes.

Cláusula No. 37 Higiene y Seguridad del Trabajo: garantiza a los servidores públicos las condiciones de higiene y seguridad necesarias para salvaguardar la salud y brinda un adecuado ambiente de trabajo.

Clausula No. 38. Uniforme y equipo de trabajo.

Cláusula No. 39. Carnet de identificación del empleado

Cláusula No. 40. Liquidación Final

Cláusula No. 41. Préstamos personales a través de instituciones financiera y cooperativas. Estos préstamos tienen el beneficio de intereses bajos.

Cláusula No. 42. Permisos especiales: la AT concederá permisos especiales con goce de salario a los servidores públicos en el caso de matrimonio, fallecimiento de familiares, enfermedad prolongada de padre, madre, hijo y cónyuge.

Todos estos beneficios han permitido a la AT tener un bajo índice de deserción de los talentos humanos porque ofrece estabilidad laboral, contempla la higiene, la seguridad, mejoras en la calidad de vida y las buenas relaciones sindicales.

Propuesta # 1

En el convenio colectivo también establece los planes de carrera o desarrollo dentro la institución en la cláusula no. 51 el Programa Institucional de estudios especializados en donde se establece que la AT otorgara a sus trabajadores estudios como maestrías, posgrados y certificaciones técnicas en idiomas, tanto a nivel nacional como internacional, se propone fortalecer este beneficio con una normativa interna que describa los requisitos para formar parte del programa de especialización, los tipos de maestrías de acuerdo a las necesidades de la institución y los compromisos que adquiere el servidor público. Ver anexo # 9. Disposición Administrativa Interna.

Propuesta # 2

La AT tiene en sus políticas de fidelización y retención planes de carrea y desarrollo dentro de la institución, la flexibilidad de horarios, servicios médicos, un comedor bien equipado, un buen ambiente de trabajo entre compañeros, promoción por rendimiento, compensaciones monetarias por reconocimientos profesionales y responsabilidades laborales, cultura organizacional, prestigio institucional, cumplimientos de normativas.

Sin embargo, considero se debe incorporar algunas políticas de fidelidad premiando la formación técnica y superior en reuniones periódicas en los que se potencie la autoestima y pertenencia a la institución, reconocer y agradecer en público y privado los logros y esfuerzos extra en los puestos de trabajos he implementar los agradecimientos por escrito.

La AT no cuenta con una política motivacional en los puestos de trabajos, donde se le reconozca, la buena gestión, el cumplimiento de metas, la disciplina laboral, el compañerismo de los talentos humanos, se propone realizar reconocimiento laboral en cada trimestre según la evaluación del Plan Anual Operativo y evaluaciones al desempeño que se realicen, por cada Dirección o Administración, esto permitirá que el servidor público se sienta reconocido, valorado y motivado a seguir cumpliendo con su trabajo.

Propuesta # 3

Realizar capacitaciones motivacionales una vez al año a los talentos humanos, donde los temas a exponer sean:

1. Ley 476 y construcción de compromiso de los talentos humanos con la misión y visión de la AT (Especialista de Capacitación o Especialista de Carrera Administrativa).
2. Código de conducta de los servidores públicos (Oficial de Ética)
3. Cursos de liderazgo
4. Beneficios del convenio colectivo a todos los servidores públicos (Sindicato). Ver anexo # 9, plan de capacitación

Propuesta # 4

La AT debe establecer una política de reclutamiento, selección y contratación de talentos humanos calificados, acorde con las necesidades de la AT para ocupar puestos vacantes en áreas sustantivas, es necesario incorporar un examen psicométrico que permita identificar los conocimientos, habilidades y competencia de los nuevos servidores para ubicarlos en los puestos, esto permitirá que los talentos humanos se sientan productivos y motivados dentro de la institución. Igualmente implementar esta estrategia para la rotación de puestos vertical y horizontal.

La AT debe garantizar como política de retención y fidelización un compromiso de servicio de cuatro años de los talentos humanos que reciben inducción a los puestos durante seis meses y que forman parte de los programas de pasantía. El compromiso de fidelidad debe garantizar el sigilo tributario de los nuevos ingresos. De faltar a este compromiso se le retendrá de la liquidación el monto invertido en su formación.

Propuesta # 5

La AT debe garantizar que los servidores públicos que son capacitados mediante los programas de formación técnico medio y técnico superior deben ser talentos humanos comprometidos con las metas institucionales, disciplinados, entusiasta en la importancia de adquirir nuevos conocimientos. El curso debe estar acorde a las necesidades de su puesto. Esto permitirá un grado de fidelidad. Es necesario también crear un compromiso por escrito que una vez adquirido los conocimientos debe ponerlos en práctica en la AT.

VIII. Conclusiones

Durante el año 2017, la AT fortaleció las áreas operativas con recursos humanos que ocuparon plazas vacantes de conserje, guardas de seguridad, conductores y técnicos de mantenimiento en las diferentes Administraciones de Rentas. En el año 2018, la AT contrato talentos humanos calificados, para ocupar puestos ejecutivos en áreas sustantivas. Durante este período la AT implemento como estrategia la captación de talentos humanos calificados, que contribuyeron a la recaudación de tributos de una manera eficiente y eficaz, sin descuidar las áreas de apoyo.

Los egresos de los años 2017 y 2018 fueron mayores que los ingresos, esto se debe en gran medida a que la AT cuenta con un plan de jubilación para indemnizar a los servidores públicos que han cumplido los 60 años de edad que establece la ley y han servido a la institución por más de diez años. Esta estrategia le ha permitido a la AT ocupar las plazas vacantes con talentos humanos calificados, en el 2018 la cantidad de servidores públicos profesionales aumento de 601 que había en el 2017 a 634.

En el año 2017, egresaron 157 servidores públicos y en el año 2018 egresaron 201, en ambos períodos los principales motivos fueron renunciias, falta a la ética y jubilación. El porcentaje de deserción está representado por el 35% en el 2017 y 52% en el 2018 que fueron las renunciias por tres causas: se les presento otra oportunidad laboral, por enfermedad y problemas familiares, entre los talentos que desertaron se encontraron servidores públicos que formaron parte de los programas de pasantías y maestrías. Es importante destacar que también egresaron servidores públicos que faltaron al código de ética y cometieron faltas muy graves.

Para determinar el impacto de la deserción del año 2017 se tomó en cuenta a 55 servidores públicos que equivalen al 35% de las renunciias y el 3.31% del total de trabajadores de ese año y en el año 2018 se tomó en cuenta a 105 servidores públicos que representan el 52% de las renunciias y el 6.50% del total de trabajadores de este año. El impacto de la deserción de los talentos humanos en los periodos 2017 y 2018 para la AT fue bajo, porque más del 95% de los servidores públicos capacitados en estudios superiores permanecieron fieles a la AT. Los trabajadores que desertaron y formaron parte de los programas de

maestrías y pasantía generaron un impacto negativo porque se retiraron de la institución sin poner en práctica los conocimientos adquiridos en los distintos programas de formación.

La AT cuenta con políticas de fidelización y retención que ha garantizado un bajo porcentaje de deserción de talentos humanos capacitados, que debe seguir fortaleciendo para que los servidores públicos se comprometan con la misión y visión institucional.

IX. Recomendaciones

Establecer políticas institucionales que garanticen la continuidad de los programas de pasantías, en donde se reclutan jóvenes talentos de las universidades públicas, egresados o recién titulados, comprometidos con los valores institucionales. Una vez contratados los talentos humanos se recomienda dar seguimiento con evaluaciones periódicas en los puestos de trabajo para garantizar un buen desempeño y medir la fidelidad hacia la institución.

Las políticas de reclutamiento, selección y contratación de talentos humanos calificados, deben estar acorde con las necesidades de la AT para ocupar puestos vacantes en áreas sustantivas, se recomienda realizar examen psicométrico a los nuevos ingresos para identificar los conocimientos, habilidades y competencia de los nuevos servidores para ubicarlos en los puestos, lo que permitirá que los talentos humanos se sientan productivos y motivados dentro de la institución. Igualmente implementar esta estrategia para la rotación de puestos vertical y horizontal.

La AT tributaria debe establecer como política de retención y fidelización un compromiso de servicio de cuatro años de los talentos humanos que reciben inducción a los puestos durante seis meses y que forman parte de los programas de pasantía. El compromiso de fidelidad debe garantizar el sigilo tributario de los nuevos ingresos. De faltar a este compromiso se le retendrá de la liquidación el monto invertido en su formación.

Se recomienda realizar un estudio desde la División de Recursos Humanos para identificar las principales causas de renuncia, de los talentos humanos calificados y que ha formado parte de los programas de formación especializada, estos con el objetivo de mejorar las políticas de ubicación en los puestos y lograr una mayor satisfacción en los talentos humanos siempre que este acorde a las necesidades de la AT.

Implementar capacitaciones de inducción a todos los nuevos ingresos y a los que son rotados en los puestos, para garantizar que conozcan sus funciones, obligaciones, derechos, el manejo de los procesos administrativos y responsabilidades con la AT.

Implementar evaluaciones al desempeño a los servidores públicos una vez al año, para medir la productividad y satisfacción en los puestos de trabajo e identificar las debilidades a superar para lograr un mayor rendimiento en las responsabilidades asignadas.

Establecer políticas de disciplina por escrito y claras para que el servidor público este familiarizado con las normas disciplinarias.

Fortalecer las capacitaciones sobre el código de conducta ética de los servidores públicos, con la finalidad de crear una cultura de honestidad, con talentos humanos al servicio público y comprometidos con la misión y visión institucional.

X. Bibliografía

- Amador, A. (2015), *Administración de recursos humanos Su proceso organizacional*, Monterrey, México: editorial UANL.
- Alles M. (2007) *Desarrollo Del Talento Humano Basado En Competencias*. Argentina, Editorial: GRANICA
- Arteaga, H., Intriago, D. y Mendoza, K. (2016) *La ciencia de la administración de empresas* <http://dominiodelascienciar.com>
- Beteta A, (2018) *Motivación y Satisfacción laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas, UNAN – Managua, en el II semestre, 2017*. (Tesis de Maestría) UNAN-Managua. Recuperado de: <http://repositorio.unan.edu.ni/view/divisions/>
- Cabarcos, M.A y Grandío, A. (2005) *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias* España. Editorial: Netbiblo
- Castrillón, A. (2014) *Fundamentos Generales de Administración, Administración General*, Medellín, Colombia: Esumer
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano Tercera edición*, México. McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2006), *Introducción a la Teoría General de la Administración Séptima Edición*, México: McGraw Hill ínter American.
- Cruz, J. (2013=). *Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control*. [consulta 10 agosto 2019]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/proceso-administrativoplaneacion-organizacion-direccion-y-control/>
- Constitución política de Nicaragua*, Recuperado de: www.asambleanacional.gob.ni
- Código del trabajo de Nicaragua*, Recuperado de: www.asambleanacional.gob.ni
- Dávila P, (2017) *Análisis al proceso de selección del personal administrativo de la División de Recursos Humanos, UNAN-Managua. Periodo II semestre 2016 – I trimestre 2017* (tesis de Maestría) UNAN-Managua. Recuperado de: <http://repositorio.unan.edu.ni/view/divisions/>

Dirección General de Ingresos (DGI) *Historia, organigrama, misión, visión, principios*.
Recuperado de: <https://www.dgi.gob.ni>

Espinoza F, (2018) *Propuesta para la actualización del modelo de descriptor de puestos por competencias laborales para la División de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN - Managua) periodo enero a junio del 2017* (Tesis de Maestría) UNAN-Managua. Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/view/divisions/>

Fuentes, H. (2005). *La ciencia de la administración de empresas: Un análisis de sus componentes y de la Contribución de la revista economía y Administración*. *Revista Economía y Administración* No 64, Disponible en: <http://www2.udec.cl/.pdf>

Galindo M (2000). *Teoría de la Administración Pública*, Argentina, Editorial Porrúa

González, D, (2009) *Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. Colombia.

Gutiérrez, I (2015) *La deserción laboral y sus repercusiones*. Universidad de las Américas Puebla, México. Recuperado de <http://blog.udlap.mx/blog/2015/01/>

Jericó, P (2008) *La nueva gestión del talento*. Pearson Educación S.A, Madrid – España.

Ley 290 (2013), Ley de organización, competencia y procedimientos del poder ejecutivo. Gaceta diario oficial No.35.

Ley 476 (2003), *Ley del servicio civil y de la carrera administrativa*. Gaceta diario oficial no. 235.

Martínez, E y Martínez F (2009) *Capacitación por competencia, principios y métodos*. Santiago de Chile.

Marcó, F. Loguzzo, A y Fedi, J. (2016), *Introducción a la Gestión y administración en las organizaciones*, Buenos Aires, Argentina, editorial: Universidad Nacional Arturo Jauretche

M o n d y, W. (2010) *Administración de recursos humanos*, México

- Perspectiva, Numero: 20 (julio – diciembre 2017) *Origen y desarrollo de la Administración*, Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia. P. 45-54
- Reyes, A. (1996). *Administración moderna*. México: Editorial Limusa.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010) *Administración décima edición*, México: Editorial Pearson Educación
- Torrez, Z (2014), *Teoría general de la Administración*, México: Grupo editorial Patria
- Vallejo, V. Portalanza, A (2017) *Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador*. Ecuador, PODIUM Edición.
- Werther, W. y Davis, K. (2008) *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*. México. McGraw - Hill/Inter americana Editores, S.A.
- Zamora, a (2019) *Análisis de la gestión estratégica de la formación profesional del Recurso Humano en la Administración Tributaria durante el período 2014-2018, para propuestas de mejora*. (Tesis de Maestría) UNAN-Managua. Recuperado de: <http://moodle.dgi.gob.ni/>

XI. ANEXO

Anexo# 1: Cuadro diagnóstico del planteamiento del problema

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control al Pronóstico.
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de deserción del talento humano capacitado en administración tributaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de motivación e incentivación. • Fidelidad a la institución. • Políticas de reclutamiento y selección adecuadas • El personal capacitado no está motivado dentro del área de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Negligencia en los servicios que se prestan • Pérdidas económicas por la contratación y capacitación del talento humano que egreso de la institución • Falta de personal capacitado • Incumplimiento en los planes de desarrollo Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir políticas de incentivo. • Revisar los parámetros de reclutamiento. • Establecer capacitaciones conforme perfil profesional • Realizar programas motivacionales para el personal con alto rendimiento dentro de la institución. • Incentivas la fidelidad a la institución.

Fuente elaboración propia: Guzmán, I. (2019)

Anexo # 4: Glosario

Glosario

Fiel: adjetivo (*latino. Fidelis, de fides fe*). Se dice de la persona que es firme y constante en sus efectos, obligaciones o ideas, y cumple con los compromisos contraídos con alguien o algo.

Retención: (*latín. Retinere*) hacer que alguien o algo permanezca en el mismo lugar estado o situación en la que está.

Talento Humanos (TH): (*latín. talentum*) inteligencia, capacidad intelectual de una persona. Aptitud o capacidad para realizar algo.

Servidor Público DGI (SP): es toda persona natural que dirige, ejecuta y operativiza la función del sistema tributario, ya sea de forma temporal o permanente, remunerada u honorarios.

Administración Tributaria (AT): es una organización delegado por el estado de una nación. Con el objetivo de realizar funciones relacionadas a la fiscalización, vigilancia y cumplimiento de leyes tributarias. Por lo tanto, maneja todo lo relacionado a los impuestos de un estado

Valores: los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud

Ética: conjunto de valores morales o buenas costumbres que se espera de todos los integrantes de la Institución.

Felicidad Laboral: es lograr el bienestar de los empleados en la empresa a través de un buen clima laboral, un cómodo espacio de trabajo, motivación, oportunidad de desarrollo profesional y reconocimiento del trabajo

Compromiso: sentirse obligado con los objetivos de la organización (hacerlos propios)

Estrategia: la estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos.

Recursos Humanos (RRH): es una función y / o departamento del área de 'Gestión y administración de empresas' que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad.

Deserción: la palabra deserción proviene del verbo desertar que significa abandonar o dejar de hacer algo que se venía realizando en algún plano o contexto.

Impacto: efecto de una fuerza aplicada bruscamente.

Estrategia: en un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento.

Anexo # 5. Detalle de Requerimiento

Instrumentos a utilizar	Detalle del requerimiento
Información estadística	<p>Total de talentos humanos que Ingresaron en el 2017 y 2018 a la AT (hombres, mujeres, rango de edad, puesto, ubicación, profesión).</p> <p>Total de talentos humanos que egresaron de la AT durante el año 2017 y 2018 (hombres, mujeres, rango de edad, puestos, ubicación, profesión).</p> <p>Total de Master durante el año 2017 y 2018 (hombres, mujeres, edad, puestos, ubicación, tipo de maestría)</p> <p>Número de máster que egresaron de la AT durante el año 2017 y 2018 (hombres, mujeres, rango de edad, puestos, ubicación, tipo de maestría).</p> <p>Total de servidores públicos de la AT activos, durante el periodo 2017 y 2018 (hombres, mujeres, profesionales y master).</p> <p>Detalles estadístico de acuerdo a los tipos de egreso de los Servidores públicos de la AT durante el 2017 y 2018: (jubilados, renuncia, cancelación de contrato, falta de ética, fallecidos, otros).</p> <p>Estadística de los Servidores públicos que fueron convocados y seleccionados en el periodo 2017 y 2018 para realizar maestría, los que finalizaron y están activos en la AT.</p>
Entrevistas	Especialista de Recursos Humanos Especialista de Carrera Administrativa Especialista de Capacitación Técnica Especialista de Capacitación Superior Especialista en Tributación

Anexo # 6. Guía de Revisión Documental

Guía de Revisión Documental		
Documentos	Si	No fue suministrada
8 expedientes de ex trabajadores de la AT del año 2017	x	
8 expedientes de ex trabajadores de la AT del año 2018	x	
Convenio colectivo y adendum	x	
Políticas de incentivación y motivación		x
Políticas de selección de talentos		x
Manual de inducción a los nuevos ingresos		x
Manual de inducción a nuevos puestos		x

Anexo # 7. Revisión de expediente

2017				
Revisión de Expedientes				
Ítem	Fecha de Renuncia	Edad	Motivo	Años laborados
1	20/1/2017	24	Personal	1
2	25/3/2017	24	Personal	1
3	10/11/2017	23	Personal	2
4	12/7/2017	21	Personal	1
5	23/1/2017	49	Falta a la Ética	9
6	2/5/2017	52	Personales	20
7	13/5/2017	51	Indisciplina	22
8	15/2/2017	60	Jubilación	10

2018				
Revisión de Expedientes				
Ítem	Fecha de Renuncia	Edad	Motivo	Años laborados
1	4/7/2018	22	Problemas Familiares	1
2	17/8/2018	40	Personales	17
3	26/12/2018	39	Mejor oportunidad laboral	8
4	2/2/2018	39	Personales	12
5	18/6/2018	24	Personales	1
6	20/2/2018	23	Falta a la Ética	42
7	10/1/2018	41	Personales	10
8	28/2/2018	60	Jubilación	10



Anexo # 8. Modelo de entrevista

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN-Managua RUCFA
Centro Universitario de Desarrollo Empresarial
PROCOMIN



Maestría en Administración Funcional de Empresas

Entrevista a Especialistas

Entrevistadora: Irma del Carmen Guzmán González Fecha: ___ / ___ / ___

La realización de estas entrevistas tiene como objetivo recopilar información en relación al tema de Tesis; *“Análisis de estrategias de fidelización y retención del talento humano, implementado desde la División de Recursos Humanos de la Administración Tributaria nicaragüense en los períodos 2017 y 2018”*; para optar al título de Máster en Administración Funcional de Empresas. La información obtenida en este instrumento facilitará conocer las políticas de retención de la Institución para desarrollar estrategias de retención, análisis de resultados y conclusiones sobre el tema investigado. Agradezco su apoyo en las respuestas a las siguientes preguntas:

1. De acuerdo a sus conocimientos ¿Cuáles de estos parámetros tomó en cuenta la Administración Tributaria para reclutar personal durante el periodo 2017 y 2018?
 - a) Edad
 - b) Experiencia
 - c) Profesión
 - d) Geografía
 - e) Afinidad al servicio público
 - f) Otros: _____

2. De acuerdo a sus conocimientos, ¿Cuál de las opciones siguientes, cree que fueron las causas de deserción del talento humano durante el período 2017 y 2018?, indique al menos uno:

Lic. Irma del Carmen Guzmán

- a. Un mal clima laboral
 - b. Inconformidad en la remuneración
 - c. Nueva oportunidad laboral
 - d. Falta de motivación
 - e. Discrepancia entre la persona y el puesto
 - f. Mal comportamiento
 - g. Otros: _____
3. ¿Cuál fue el impacto que tuvo para la A.T. la deserción del talento humano reclutado de las universidades (en programa de pasantía), durante el periodo 2017 y 2018?
4. ¿Cuáles de estas políticas de fidelidad se aplicaron en la institución, durante el período 2017 y 2018 para retener al talento humano?
- a) Políticas de crecimiento profesional dentro de la AT
 - b) Oportunidades de ascenso
 - c) Comunicación diaria con los servidores públicos para conocer su productividad y estado emocional
 - d) Reconocimiento por el buen trabajo realizado
 - e) Otras _____
5. ¿Qué estrategias ha utilizado la AT, para contrarrestar la deserción del personal con experiencia y capacitación?
- a) Salario emocional
 - b) Políticas salariales
 - c) Incentivos
 - d) Crecimiento laboral
 - e) Rotación de puestos vertical
 - f) Rotación de puestos horizontal
 - g) Otros:

6. De acuerdo a sus conocimientos y experiencia ¿Qué elementos hacen favorable el clima laboral?
7. ¿Cuáles son los mecanismos que se utilizan para realizar evaluación al personal en cada puesto?, ¿Esta evaluación con qué frecuencia se realiza?
8. ¿Cuáles de estos factores determinan las políticas salariales de la AT?
 - a. Clasificación del puesto de trabajo (Jerarquía)
 - b. Eficiencia, rendimiento y productividad de los servidores públicos
 - c. Profesionalismo
 - d. Experiencia
 - e. Ética
 - f. Compromiso con las metas institucionales
 - g. Otros: _____
9. ¿Qué programas de formación profesional implementa la AT para retener a los servidores públicos sin titulación universitaria, pero con experiencia en sus puestos?
10. ¿Qué elementos considera que pueden ser modificados en la Administración Tributaria para retener al personal calificado con o sin estudios superiores?
11. ¿Los talentos humanos son ubicados en sus puestos tomando en cuenta?
 - a) Formación profesional
 - b) Habilidades
 - c) Competencias
 - d) Experiencia
 - e) Otros _____

12. ¿Cuáles de estos elementos se toman en cuenta en la AT para rotar de puesto al personal?
 - a. Más de cinco años en el mismo puesto
 - b. Habilidades del servidor público
 - c. Necesidades de la institución
 - d. Otros:

13. La AT implementa la rotación de puestos con el objetivo de:
 - a) Ampliar conocimiento del personal en diferentes áreas
 - b) No caer en la monotonía
 - c) Tener trabajadores competentes y motivados
 - d) No se hace rotación de puestos
 - e) Otros: _____

14. ¿Qué capacitaciones técnicas reciben los servidores públicos de parte de la AT, INATEC, Función Pública u otros organismos?

15. ¿Cuáles de estas capacitaciones motivacionales se les brinda a los servidores públicos?
 - a. Ética
 - b. Relaciones humanas
 - c. Inducción al puesto
 - d. Misión y Visión Institucional
 - e. Otras: _____

16. ¿De qué manera el departamento de capacitación garantiza el seguimiento y la finalización de los programas de capacitación técnica de los servidores públicos?

17. De acuerdo a su experiencia laboral, ¿Cuáles cree que son los motivos por los que los Servidores Públicos han desistido en iniciar o continuar alguno de los programas de capacitación?

18. ¿Qué importancia tiene para la Institución los programas de formación superior?
19. ¿En qué medida se coordina la aplicación de las mejoras desarrolladas en las tesis de maestrías para la Institución? ¿Cómo se ha beneficiado?
20. ¿Cuál es el seguimiento dado para garantizar la inversión realizada por la AT, en los programas de estudios superiores?
21. De acuerdo a su experiencia laboral, ¿cuáles cree que son los motivos por los cuales los servidores públicos han desistido en iniciar o continuar alguno de los programas de maestría?
22. ¿Qué impacto ha tenido en la AT la deserción de los talentos humanos ubicados en las áreas sustantivas?

Anexo # 9. Disposición Administrativa Interna

Dirección General de Ingresos

Disposición Administrativa Interna N° - 2021

Estrategias de retención y fidelización de los servidores públicos

El Director General de la Dirección General de Ingresos en uso de las facultades que le confiere el art. 15 numerales 3 y 4 de la Ley N° 339, Ley Creadora de la Dirección General de Servicios Aduaneros y de Reforma a la Ley Creadora de la Dirección General de Ingresos, La Gaceta Diario Oficial N° 69, del día 06 de abril del año 2000 y su Reglamento, así como las Normas Técnicas de Control Interno emitidas por la Contraloría General de la República.

CONSIDERANDO

ÚNICO

Que la Dirección General de Ingresos necesita dar continuidad a su programa de Modernización y Fortalecimiento institucional, para lo cual, la División de Recursos Humanos requiere de una normativa administrativa que establezca, el procedimiento y los requisitos que deben cumplir los servidores públicos y desean participar en los planes de carrera, conforme lo establecido en la ley 476, Ley de servicio civil y de la carrera administrativa, para tener colaboradores eficiente y efectivo en sus funciones.

DISPONE

Primero: La Dirección General de Ingreso establece dentro de su plan de carrera administrativa, la formación superior de los servidores públicos en maestrías nacionales e internacionales, en el ramo profesional Económico, humanístico e Ingenierías informáticas.

Segundo: La División de Recursos Humanos de la Dirección General de Ingresos apertura convocatoria estableciendo los requisitos para optar a una maestría:

Cinco años de antigüedad institucional

Título profesional

Disciplina y desempeño laboral

Mayor de 24 y no mayor de 50 años de edad

Afinidad con los valores institucional

Lic. Irma del Carmen Guzmán

Tercero: La Dirección General de Ingresos establece el comité de selección que está conformado por Dirección superior, Centro Superior de Estudios Tributario, División de Recursos Humanos y Sindicatos.

Cuarto: Los servidores públicos que finalicen con éxito la maestría se le reconocerá su formación profesional con una nivelación salarial de \$.700 (setecientos dólares) o su equivalente en dólar.

Los servidores públicos que resulten con excelencia académica en la maestría, podrán optar a una segunda maestría a nivel nacional o internacional.

La División de Recursos Humanos debe garantizar la evaluación al desempeño y el seguimiento en los puestos de trabajo de los servidores públicos con estudios superiores, para garantizar el compromiso adquirido y el buen desempeño.

Quinto: Los masters deberán comprometerse con la AT a poner en práctica sus conocimientos adquiridos por cuatro años como mínimo, de lo contrario se le deducirá el monto invertido en la maestría de la liquidación final.

Sexto: Esta disposición entra en vigencia, a partir de la fecha de su firma.

Dado en la ciudad de Managua a los veinte días del mes enero del año dos mil veinte.

Director General de Ingresos

Lic. Irma del Carmen Guzmán

Anexo # 10. Plan de capacitación 2021

**Administración Tributaria
Propuesta Plan de Capacitación AT - Gestión - 2021
División de Recursos Humanos**

Ítem	Estrategia de capacitación	Objetivos Estratégicos	Resultados Esperados	Periodo de Ejecución	Meta Propuesta por trimestre	Meta Propuesta al año	Peso porcentual para evaluación base 100%	Actividades Programadas	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Total
1	Realizar capacitaciones motivacionales a los servidores públicos de la AT	Motivar, fidelizar y retener a los servidores públicos de la AT	Servidores públicos motivados y fieles a la misión y visión de la AT	2021	350	1400	100%	Temas de capacitaciones Motivacionales, Relaciones Humanas, ley 276, convenio colectivo	25%	25%	25%	25%	100%

Lic. Irma del Carmen Guzmán

Propuestas de Capacitaciones a Ejecutar por Trimestre - AT 2021															
Gestión 2021															
N°	Temas	Capacitadores	I Trimestre			II Trimestre			III Trimestre			IV Trimestre			Total
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
1	Ley 476 y construcción de compromiso con la misión y visión de la AT (facilitadores)	RRHH (capacitación o carrera administrativa)	21	22											
2	Ley 476 y construcción de compromiso con la misión y visión de la AT (Servidores públicos)	Facilitadores		50%	50%										
3	Código Conducta Ética (Facilitadores)	Oficiales de Ética AT				21	22								
4	Código Conducta Ética Servidores Públicos de la AT	Facilitadores					50%	50%							
5	El proceso de Inducción para Nuevos Ingresos mediante provisión y rotación de puestos.	RRHH (Oficina de Personal o Capacitación)			100%			100%			100%			100%	
6	Convenio colectivo, INISER, INSS (Facilitadores)	Sindicato, delegado de INISER e INSS							21	22					
7	Convenio colectivo, INISER, INSS (Servidores públicos)	Facilitadores								50%	50%				
8															
Sub -total															

Lic. Irma del Carmen Guzmán

Administración Tributaria
Capacitación 3: Beneficios del convenio colectivo a todos los servidores públicos
Oficina de Capacitación / División de Recursos Humanos

DGI CENTRAL					
N°	Renta	Mes	Dia	Hora	Total
1	División de Recursos Humanos				
	Auditoría Interna				
	Centro Superior de Estudios Tributario				
	Despacho Dirección Superior				
	Divulgación Tributaria				
	Oficina de Asuntos Internos y Tributarios				
	Proyecto				
2	Dirección de Administraciones de Rentas				
	Dirección de Asistencia al Contribuyente				
3	División Jurídica Tributaria				
	Asesoría Legal				
4	División de Planificación Estratégica				
	Dirección de Registro, Recaudación y Cobranza				
5	División de Recursos Materiales y Financieros				
	División de Adquisiciones				
6	Dirección de Catastro Fiscal				
7	Dirección de Fiscalización				

Administración de Rentas Managua					
N°	Renta	Mes	Dia	Hora	Total
1	Administración de Renta Linda Vista				
2	Administración de Renta Carretera Norte				
3	Administración de Renta Miguel Larreynaga				
4	Administración de Renta Centro Comercial				
5	Administración de Renta Sajonia				
6	División de Informática y Sistemas				
7	Dirección de Grandes Contribuyentes				
8	Administración de Renta La Virgen				

Administraciones de Rentas Departamentales					
N°	Renta	Mes	Dia	Hora	Total
1	Administración de Renta Bluefields				
2	Administración de Renta Boaco				
3	Administración de Renta Carazo				
4	Administración de Renta Chinandega				
5	Administración de Renta León				
6	Administración de Renta Chontales				
7	Administración de Renta Estelí				
8	Administración de Renta Granada				
9	Administración de Renta Masaya				
10	Administración de Renta Jinotega				
11	Administración de Renta Matagalpa				
12	Administración de Renta Madriz-Somoto				
13	Administración de Renta Nueva Segovia - Ocotol				
14	Administración de Renta Puerto Cabezas				
15	Administración de Renta Rivas				
16	Administración de Renta San Carlos				
TOTAL =		participantes			

Administración Tributaria

Capacitación 1. Ley 476 y construcción de compromiso de los talentos humanos con la misión y visión de la AT

Oficina de Capacitación / División de Recursos Humanos

DGI CENTRAL						
N°	Renta	Mes	Día	Hora	Total	
1	División de Recursos Humanos					
	Auditoría Interna					
	Centro Superior de Estudios Tributario					
	Despacho Dirección Superior					
	Divulgación Tributaria					
	Oficina de Asuntos Internos y Tributarios					
	Proyecto					
2	Dirección de Administraciones de Rentas					
	Dirección de Asistencia al Contribuyente					
3	División Jurídica Tributaria					
	Asesoría Legal					
4	División de Planificación Estratégica					
	Dirección de Registro, Recaudación y Cobranza					
5	División de Recursos Materiales y Financieros					
						División de Adquisiciones
6	Dirección de Catastro Fiscal					
7	Dirección de Fiscalización					

Administración de Rentas Managua					
N°	Renta	Mes	Día	Hora	Total
1	Administración de Renta Linda Vista				
2	Administración de Renta Carretera Norte				
3	Administración de Renta Miguel Larreynaga				
4	Administración de Renta Centro Comercial				
5	Administración de Renta Sajonia				
6	División de Informática y Sistemas				
7	Dirección de Grandes Contribuyentes				
8	Administración de Renta La Virgen				

Administraciones de Rentas Departamentales					
N°	Renta	Mes	Día	Hora	Total
1	Administración de Renta Bluefields				
2	Administración de Renta Boaco				
3	Administración de Renta Carazo				
4	Administración de Renta Chinandega				
5	Administración de Renta León				
6	Administración de Renta Chontales				
7	Administración de Renta Estelí				
8	Administración de Renta Granada				
9	Administración de Renta Masaya				
10	Administración de Renta Jinotega				
11	Administración de Renta Matagalpa				
12	Administración de Renta Madriz-Somoto				
13	Administración de Renta Nueva Segovia - Ocotol				
14	Administración de Renta Puerto Cabezas				
15	Administración de Renta Rivas				
16	Administración de Renta San Carlos				
TOTAL =		participantes			

Administración Tributaria
Capacitación 2: Código de conducta de los servidores públicos
Oficina de Capacitación / División de Recursos Humanos

DGI CENTRAL					
N°	Renta	Mes	Día	Hora	Total
1	División de Recursos Humanos				
	Auditoría Interna				
	Centro Superior de Estudios Tributario				
	Despacho Dirección Superior				
	Divulgación Tributaria				
	Oficina de Asuntos Internos y Tributarios				
	Proyecto				
2	Dirección de Administraciones de Rentas				
	Dirección de Asistencia al Contribuyente				
3	División Jurídica Tributaria				
	Asesoría Legal				
4	División de Planificación Estratégica				
	Dirección de Registro, Recaudación y Cobranza				
5	División de Recursos Materiales y Financieros				
	División de Adquisiciones				
6	Dirección de Catastro Fiscal				
7	Dirección de Fiscalización				

Administración de Rentas Managua					
N°	Renta	Mes	Día	Hora	Total
1	Administración de Renta Linda Vista				
2	Administración de Renta Carretera Norte				
3	Administración de Renta Miguel Larreynaga				
4	Administración de Renta Centro Comercial				
5	Administración de Renta Sajonia				
6	División de Informática y Sistemas				
7	Dirección de Grandes Contribuyentes				
8	Administración de Renta La Virgen				

Administraciones de Rentas Departamentales					
N°	Renta	Mes	Día	Hora	Total
1	Administración de Renta Bluefields				
2	Administración de Renta Boaco				
3	Administración de Renta Carazo				
4	Administración de Renta Chinandega				
5	Administración de Renta León				
6	Administración de Renta Chontales				
7	Administración de Renta Estelí				
8	Administración de Renta Granada				
9	Administración de Renta Masaya				
10	Administración de Renta Jinotega				
11	Administración de Renta Matagalpa				
12	Administración de Renta Madriz-Somoto				
13	Administración de Renta Nueva Segovia - Ocotol				
14	Administración de Renta Puerto Cabezas				
15	Administración de Renta Rivas				
16	Administración de Renta San Carlos				
TOTAL =		participantes			