



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Centro Universitario de Desarrollo Empresarial

Tesis para optar al título de Máster en Dirección y Gestión del Talento Humano

Tema:

Análisis del proceso de jubilación que brinda la División de Recursos Humanos al personal de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua UNAN – Managua, durante el periodo 2020 – 2021

Autora:

Lic. Marcela Giovanna Loáisiga Soza

Tutora:

MSc. Karla Vanessa Aburto Araica

Managua, Nicaragua

Febrero del 2023



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Centro Universitario de Desarrollo Empresarial

Tesis para optar al título de Máster en Dirección y Gestión del Talento Humano

Tema:

Análisis del proceso de jubilación que brinda la División de Recursos Humanos al personal de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua UNAN – Managua, durante el periodo 2020 – 2021

Autora:

Lic. Marcela Giovanna Loáisiga Soza

Tutora:

MSc. Karla Vanessa Aburto Araica

Managua, Nicaragua

Febrero del 2023

INDICE

i. Dedicatoria	i
ii. Agradecimientos	ii
iii. Carta de Aprobación del Tutor	iii
iv. Resumen	iv
I. Introducción	1
1.1 Antecedentes	3
1.1.1. Antecedentes Teóricos	3
1.1.2 Antecedentes de Campo Nacional	3
1.1.3 Antecedentes de campo Internacionales	4
1.2 Justificación	6
1.3 Planteamiento del problema	7
1.4 Formulación del problema	9
1.4.1 Pregunta Toral	9
1.4.2 Preguntas específicas	9
II. Objetivos	10
2.1 Objetivo General	10
2.2 Objetivos Específicos	10
III. Marco Teórico	11
3.1 Generalidades de la Institución	11
3.2 Estructura Organizativa de Recursos Humanos	13
3.3 Conceptualización de Trabajador	14
3.3.1 Trabajador	14
3.3.2 Trabajador docente	15
3.4 Base legal del proceso de jubilación en Nicaragua	19
3.5 Pensión de Vejez	20
3.6 Cobertura	20
3.7 Otros tipos de pensiones	21
3.8 Estimación de cálculos de pensión	22

3.9 Ley carrera docente	23
3.10 Plan de Jubilación de la UNAN-Managua	24
3.11 Otros beneficios establecidos en al Plan de Jubilación	25
3.12 Manual de Normas y Procedimientos de Recursos Humanos	29
3.12.1 Objetivos Manual de Normas y Procedimientos de Recursos Humanos. .	29
3.12.2 Descripción del proceso de jubilación según el manual de norma.....	30
3.13 Requisitos para realizar el trámite de jubilación	31
3.14 Proceso de Jubilación de la UNAN-Managua	31
3.15 Proceso de atención en el trámite de jubilación en la UNAN- Managua	32
3.16 Factores de Comunicación	36
3.16.1 Definición de Atención	37
3.16.2 Cuellos de botella en el proceso y atención a las consultas	39
3.16.3 Input (entrada) Equipo	41
3.16.4 Competencias y habilidades del personal.....	41
3.16.5 Medios de atención	42
3.16.6 Contenido de la Información	43
3.16.7 (Retroalimentación) Output (salida)	44
3.16.8 Estrategias para mejorar la atención e información	44
3.16.9 Calidad.....	46
3.16.10 Servicio	47
3.16.11 Eficiencia.....	47
3.16.12 Efectividad	48
3.16.13 Modelo de Atención y Asesoramiento.....	48
IV. Preguntas Directrices	50
V. Operalización de Variables	51
VI. Diseño Metodológico	54
6.1 Tipo de Estudio	54
6.2 Enfoque	54
6.3 Población	55
6.4 Muestra	56
6.5 Fuente, Instrumento y Método	57

VII. Análisis de Resultados	59
7.1. Descripción del proceso atención a los trabajadores administrativos y docentes que inician trámite de jubilación.	59
7.2 Cuellos de botella del proceso de jubilación, ejecutado por la división de recursos humanos.....	68
7.3 Dificultades en el proceso de atención a trabajadores administrativos y docentes	76
7.4 Definir las estrategias para la mejora en la información a brindar en la atención al personal administrativo y docente que inicia trámite de jubilación	78
7.5 Modelo de atención para asesoramiento para los trabajadores administrativos y docentes que inician trámite de jubilación	87
VIII. Conclusiones	94
IX. Recomendaciones	96
X. Referencias Bibliográficas	97
XI. Anexos	99
XII. Acrónimos y abreviaturas	116

Índice de Figuras

Figura 1 Estructura orgánica de la División de Recursos Humanos	14
Figura 2 Trámite de Jubilación por renuncia	69
Figura 3 Trámite de Jubilación en el Plan	70
Figura 4 Fase de inicio del proceso de jubilación	71
Figura 5 Proceso de la atención del trámite de jubilación	80
Figura 6 Proceso de atención – Planificación	84
Figura 7 Etapas del proceso	89
Figura 8 Desglose de la fase del proceso de atención.....	90
Figura 9 Flujo del proceso de atención – Cambio en el modelo de atención	91

Índice de Tablas

Tabla 1 Tabla de porcentajes y años de servicio - Administrativo28

Tabla 2 Tabla de porcentajes y años de servicio - Docente.....28

Tabla 3 Representación del aporte asignado a docente jubilado.....66

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Consolidado de la atención a las consultas.....	109
Gráfico 2 Consolidado del asesoramiento en la atención	109
Gráfico 3 Consolidado de las limitaciones en el proceso.....	110
Gráfico 4 Consolidado de la satisfacción del trabajador	110
Gráfico 5 Información General de los Encuestados.....	111
Gráfico 6 Atención en el proceso	112
Gráfico 7 Asesoramiento en el proceso	113
Gráfico 8 Limitaciones en el proceso	114
Gráfico 9 Satisfacción del trabajador en el proceso	115

i. Dedicatoria

A **Dios** por ser siempre quien me guía por el buen camino, porque jamás me ha desamparado, infinitas gracias por haberme acompañado Señor durante todo este tiempo de estudio, y de igual manera por brindarme a una gran familia que siempre me apoyo, gracias por compartir este grato y único momento.

A mis amados hijos **Jared Armando** y **Ariadna Marcela**,

A mi muy amada madre **Julia Marina**,

Y a mí amado esposo **Armando Inés**,

Por ser ellos mi motor de vida, por ser tan pacientes y apoyarme de infinitas maneras, sobre todo por saber esperarme aun a pesar no pasar gratos momentos junto a ellos, por mis días de estudios, gracias por compartir y ser parte de este nuevo éxito en mi vida, los amo mucho todos.

ii. Agradecimientos

Agradezco profundamente a **UNAN-Managua** y a mis **jefas inmediatas**, por brindarme la oportunidad de continuar con mis estudios al realizar esta maestría profesional.

A mis **apreciados y excelentes maestros**, por permitirme aprender nuevos conocimientos y llevarlos a la práctica cada día en mi vida personal y laboral.

A mis **compañeros de trabajo** por apoyarme siempre en cualquier consulta que le hice en todo este tiempo, por ser mis asesores, muchas gracias

Agradezco muy en especial a mi amiga, compañera, maestra y tutora MSc. **Karla Aburto Araica**, quien me brindo su tiempo, asesoría, nuevos conocimientos, aprendizajes que llevare a la práctica, gracias Aburto.

iii. Carta de Aprobación del Tutor

Ramfis José Muñoz Tinoco
Director
CUDECE - PROCOMIN
Facultad de Ciencias Económicas
UNAN – Managua.

Estimado Maestro Muñoz:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97 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 del proceso de jubilación que brinda la División de Recursos Humanos al personal de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua UNAN – Managua, durante el periodo 2020 – 2021.**”, como requisito para optar al título de Máster en Dirección y Gestión del Talento Humano, el cual cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis de la **Licenciada Marcela Giovanna Loáisiga Soza**, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la Licenciada Loáisiga Soza, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría de Dirección y Gestión del Talento Humano.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los dieciséis días de diciembre del año dos mil veintidós.

MSc. Karla Vanessa Aburto Araica

Tutor

iv. Resumen

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar la atención brindada al proceso del trámite de jubilación al personal administrativo y docente de la Universidad Nacional Autonomía de Nicaragua, Managua – UNAN-Managua, la cual se llevó a cabo en conjunto con el apoyo del personal del área de la División de Recursos Humanos y asimismo del personal jubilado durante el periodo 2020 – 2021, quienes corresponden a cuarenta y tres entre jubilados administrativos y docentes y personal a cargo del proceso.

La atención al proceso del trámite de jubilación al personal de la Universidad, consiste en brindar apoyo, asesoría y acompañamiento, lo que permite tener una interacción y comunicación directa con el trabajador durante se realiza el trámite. El diseño metodológico de esta investigación se estableció mediante un estudio con enfoque cualitativo, de naturaleza descriptiva e informativa y mixta, ya que este análisis permitió obtener resultados de forma cuantitativa y cualitativa, el método de muestreo corresponde al no probabilístico o dirigido.

Por lo tanto, hemos logrado llegar a las siguientes conclusiones, el proceso de atención al trámite de jubilación consiste principalmente en asesoramiento y acompañamiento personalizado que la Institución brinda a sus trabajadores durante el proceso del trámite de jubilación, se confirmó que hay excelentes relaciones humanas, atención con respecto, amabilidad, confianza, se da respuesta a las inquietudes del trabajador de manera eficaz, lo que garantiza que los tiempos requeridos y estipulados para el trámite puedan satisfacer al trabajador en el proceso a nivel interno, ya que no se cuenta directamente con un modelo de atención que se base directamente en los trabajadores.

Palabras claves: Atención, proceso, asesoría, jubilación, trámite, análisis

I. Introducción

La UNAN-Managua, es una Institución pública cuya misión es formar profesionales integrales, con dominio de las competencias ciudadanas y científico-técnicos que demanda el pueblo nicaragüense. En su estructura organizacional con una División de Recursos Humanos, que tiene la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir y controlar, lo concerniente a la administración y control de los recursos humanos de la UNAN-Managua.

El tema principal de esta investigación se refiere al análisis del proceso de jubilación que brinda la División de Recursos Humanos al personal de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua UNAN – Managua, durante el periodo 2020 – 2021. Proceso al cual el área de Nómina y Atención al Trabajador es la instancia encargada de atender, brindar todas las respuestas a las consultas realizadas por los trabajadores por medio de su Analista encargado de atender dicho proceso. La característica principal de este proceso consiste en la atención personalizada, el asesoramiento técnico, práctico y facilitar toda la información requerida y necesaria al trabajador para su conocimiento al momento de realizar sus gestiones.

Para el análisis de este proceso, es importante mencionar que una de la causa principal que se dan son por la falta de información y conocimiento por parte del trabajador al momento de gestionar su trámite. Razón por la cual, por medio de la oficina de Nómina y Atención al trabajador se procede y se garantiza que el trabajador cumpla con los requisitos correspondientes para llevar a cabo su trámite en las instancias donde se realiza el proceso. Al contar con la asesoría

necesaria el trabajador realiza todas sus gestiones de forma rápida y sin inconvenientes.

Por ello es importante analizar este proceso que permita conocer cuáles son las apreciaciones que tiene el trabajador y asimismo que nuevas ideas aportarían a la mejora en la atención y gestión de estas actividades. La recopilación de esta información se realizó por medio de entrevistas, encuestas y guía de observación, que permitieron establecer una comunicación directa con las partes involucradas en el proceso del trámite, para ello se había previsto contar con la participación de 43 (cuarenta y tres personas), entre jubilados y trabajadores de la Institución como muestra.

Debido a la poca comunicación directa con algunos jubilados que no se incorporaron al plan de jubilación, no se logró llenar al 100% las encuestas del personal proyectado, pero considerando la participación de más de un 70% (30 trabajadores entre jubilados administrativos y docentes, personal del área a cargo), el estudio brinda los resultados satisfactorios que permite conocer las apreciaciones, sugerencias de parte de los trabajadores y conocer cuál ha sido la función del área encargada de llevar este proceso, en cuanto a brindar una atención con calidad y calidez a cada trabajador que solicitó el trámite de jubilación.

Este documento está estructurado por seis aspectos importantes dentro de ellos tenemos introducción, objetivos, marco teórico, operacionalización de variables, análisis de resultados, conclusiones, recomendaciones bibliografías y anexos, que permiten una mayor valoración de los resultados obtenidos, detallando la situación y el contexto en que se encuentra el tema de investigación.

1.1 Antecedentes

1.1.1. Antecedentes Teóricos

La jubilación es el paso a la inactividad laboral de un trabajador que, de acuerdo con la Ley de Seguridad Social de Nicaragua según los Arto. 49 y Arto. 50, todo trabajador tiene el derecho de jubilarse una vez cumplido la edad requerida y las cotizaciones correspondiente realizadas durante su periodo como trabajador activo, y Ley de Carrera Docente Arto. 35. La jubilación es el derecho que ejerce el docente por haber cumplido la edad y años de servicio, y otras causales establecidas en la Ley de la materia.

1.1.2 Antecedentes de Campo Nacional

Según autor Dr. Rafael Castellón Sequeira en su Tesis “Satisfacción del Usuario, sobre la Calidad en la Atención recibida en Medicina Interna, de Consulta Externa, del Hospital Bautista de Managua, Nicaragua, Junio 2019” señala que *Es conveniente la realización de este estudio, dado que permitirá a la institución, conocer sus debilidades, en cuanto a calidad de atención brindada, e incidir en el servicio, en el personal, en el medio, en la gerencia, a través de toma de decisiones que permitan modificar la situación, mejorar el servicio ofrecido, mantener competencia en el mercado y mejorar finanzas de la unidad, de igual manera constituirá una línea basal sobre la cuál monitorear mejora de las dimensiones de calidad a través de la percepción en los pacientes.*

Por otra parte según autor Karla Vanessa Aburto Araica, en su Tesis “Impacto del gasto generado en la UNAN-Managua, a causa del incremento

mensual del aporte institucional otorgado al personal docente que se acogen al plan de jubilación de julio-2016 a junio-2017” señala en *el análisis de resultado acerca de la descripción de los beneficios, normativas de jubilación, en que consiste el plan de jubilación, formas de jubilación, beneficios, estadísticas de crecimiento, asignación del aporte institucional y asignación del 6%*. Lo cual indica que el proceso de jubilación genera una mayor atención al trabajador brindando las pautas para su incorporación al plan de jubilación de la Institución.

1.1.3 Antecedentes de campo Internacionales

A su vez el autor Jesús García Jiménez en su Tesis Doctoral Seguridad Social, Pobreza y Sector Informal en América Latina”, expone “En América latina la evolución de la seguridad social muestra a ésta como una parte de la ‘recompensa’ que la sociedad proporciona a sus miembros en función de la capacidad de organización y presión e importancia relativa - de éstos dentro de la misma ocupación, sector económico, localización geográfica, poder militar, etc. Parafraseando a Mesa Lago: ‘la tradicional estratificación de la seguridad social en estos países es un reflejo de la estratificación global de la sociedad” De acuerdo a esto podemos asegurar que al recibir una atención que brinde las pautas y requerimientos necesarios se logra un proceso seguro para el trabajador.

La jubilación como parte del inicio de la nueva etapa de cada trabajador, en el cual requiere todas las indicaciones necesarias para proceder con los trámites correspondientes, que esto garantice seguridad y estabilidad emocional a cada trabajador ya que para muchos es un proceso que sobrelleva aspectos emocionales, por ello se deben brindar todas las herramientas necesarias.

De igual manera el autor Adrián García Saiso, en su Tesis Doctoral “Las Transformaciones del Sistema de Pensiones de Jubilación en México” de mayo 2003, concluye que *“La transformación del Estado de Bienestar ha impactado a gran cantidad de países en el mundo. Aunado a esto, el cambio de propiedad de las empresas y servicios fue una tendencia en las políticas nacionales tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo. En este contexto Latinoamérica transforma sus políticas sociales hacia líneas de acción restringidas y basadas en un mercado financiero reducido.*

El sistema de bienestar latinoamericano entra en el debate de su existencia y operación, bajo el criterio que el mercado sería la vía para mantener la redistribución y los servicios universales para su población”. Si bien es cierto en la institución se llevó a cabo una reforma a su plan de jubilación a nivel interno originado de acuerdo a las modificaciones realizadas a lo externo según las leyes del país, esto no provocó cambios en el proceso de atención, por el contrario, este análisis permitirá realizar mejoras a la parte de la información, que garantice una mejor comunicación con cada trabajador.

Los cambios en las leyes pueden perjudicar los trámites personales de los trabajadores, ya que esto puede ocasionar pérdidas monetarias, tiempos y de igual forma en las coberturas de sus beneficios finales, lo que puede ocasionar que el trabajador no lleve a cabo su proceso o bien quede a la espera de un nuevo cambio. Es por tal motivo que se debe garantizar una atención con todos los detalles para el proceso.

1.2 Justificación

Los trabajadores son parte esencial en la organización, la información obtenida ofrecerá muchos beneficios en el quehacer de la atención al trámite, incorporando una metodología que los ayude a garantizar mayor desarrollo en las habilidades y competencias necesarias para brindar un servicio con calidad al trabajador. El propósito principal y más importante es el análisis de la atención al proceso de jubilación en la UNAN-Managua, el cual radica en la información que se da al trabajador para el inicio de este proceso, este proyecto de igual manera tiene la finalidad de ser comunicativo e interpretativo brindando un análisis detallado que proporcione las herramientas necesarias al área a cargo.

El desarrollo analítico de este trabajo está dirigido al Responsable de la Unidad de Nómina y Atención al Trabajador de la División de Recursos Humanos, como responsable de brindar la atención al trabajador en el trámite de jubilación, por medio de sus Analistas, donde oriente el proceder, el asesoramiento oportuno, para obtener satisfacción del trabajador, esto por medio de una atención con calidad. Considerando que el responsable de esta unidad promoverá a corto plazo este modelo de atención que permita realizar los cambios a fin de la mejora en la atención y la estructura dentro de la División.

En consecuencia, hay un desconocimiento del procedimiento y por ello una necesidad de información, por lo que este trabajo investigativo garantizará la información correspondiente a los trabajadores, permitiendo así que puedan proceder de manera correcta en sus gestiones tanto a nivel interno como en las gestiones ante el INSS.

1.3 Planteamiento del problema

En la UNAN-Managua, los trabajadores administrativos como docentes que desean realizar su trámite de jubilación cuentan con un programa beneficio “Plan de Jubilación”, que la Institución ha venido desarrollando desde el año 1994, el cual en enero del año 2019 sufrió una modificación, en la forma en que se había venido realizando de acuerdo a su normativa. A este pueden optar los trabajadores que cuenta con un mínimo de 15 años continuos de labor en la Institución, y el trabajador recibirá un 20% de su salario básico más antigüedad por un periodo de 10 años como máximo, más otros beneficios como préstamos del 60% de su salario básico más antigüedad, mientras se emita su resolución que emite el Instituto Nicaragüenses de Seguridad Social (INSS), más servicio odontológico, bono navideño, la finalidad de este plan de jubilación es garantizar un plan de ahorro en conjunto con lo que reciban del aporte del INSS.

Existe desconocimiento y una necesidad de información por parte del trabajador, al no contar con la atención necesaria que brinde la información correspondiente, y debido a esto podrían proceder de manera incorrecta provocando retrasos y reclamos en sus gestiones tanto a nivel interno como en las gestiones ante el INSS, lo que perjudicaría que la resolución de su pensión de jubilación, no se estaría realizando en los periodos correspondiente, y esto afectaría su economía por no contar ya con un salario mensual.

La División de Recursos Humanos cuenta con personal calificado para la atención personalizada a los trabajadores tanto administrativos como docentes, que se presenten a la oficina para realizar las consultas correspondientes para el inicio del trámite, se les apoya en todo los aspectos desde realizar cálculos

de indemnización, elaboración de cartas para el cómo proceder, la información que debe contener la carta de solicitud de cesantía, estimación de cálculos de la pensión que pueda percibir por parte del INSS, los beneficios que puede recibir si opta quedarse en el plan de jubilación de la Universidad tanto para el personal administrativo como docente, cuando este haya cumplido con los requisitos establecidos.

Se contempla que el derecho a jubilarse se da cuando se cumple con los requisitos que se establecen para el trámite de pensión por vejez: edad y cotizaciones, (Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, 2021). Cabe señalar que para jubilarse como docente conlleva el mismo proceso: cumplir la edad y cotizaciones, pero de acuerdo con la Ley de Carrera Docente Arto. 35 (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 1999), establece que los docentes pueden jubilarse con 55 años de edad, siempre y cuando cumpla con el número de cotizaciones para tales casos: docentes varones con un número de cotizaciones de 1500 y 750 para el docente mujer.

Muchos trabajadores administrativos y docentes desconocen el procedimiento interno y externo para estos casos, son dos momentos en el cual a nivel interno inicia con el acompañamiento que brinda la Institución al trabajador mediante la atención e información a sus consultas, la explicación de cómo proceder, la cual debe iniciar con la parte externa de manera personal donde el trabajador confirma que cumple con los requisitos para proceder con el trámite de jubilación.

1.4 Formulación del problema

1.4.1 Pregunta Toral

¿Cuál es el nivel de asesoramiento que existe en la atención para el personal administrativo y docente para el inicio del trámite de jubilación en la Institución?

1.4.2 Preguntas específicas

1. ¿Cómo se está llevando a cabo la atención a las jubilaciones en los dos últimos años?
2. ¿Cuáles son los cuellos de botella que se identifican en el proceso de atención a trabajadores en trámite de jubilación?
3. ¿Cómo debe ser el sistema de información sobre tramites de jubilación?
4. ¿Cuáles son las mejoras que requiere el proceso de atención a jubilados?
5. ¿Cómo se puede mejorar en el asesoramiento de la atención e información a brindar al trabajador en trámite de jubilación?
6. ¿Qué expectativas tiene los trabajadores en cuanto a la atención e información sobre el proceso de jubilación que le brinda el personal del Área de Nomina y Atención al Trabajador?
7. ¿Cuáles serían las aportaciones para el mejoramiento en la información que se brindaría en la atención al personal administrativo y docente que inicia su proceso de jubilación?

II. Objetivos

2.1 Objetivo General

Analizar la atención que brinda Recursos Humanos en el proceso de Jubilación al personal administrativo y docente de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, durante el periodo 2020 – 2021.

2.2 Objetivos Específicos

1. Describir la forma en que se lleva a cabo actualmente el proceso de atención a los trabajadores administrativos y docentes que inician trámite de jubilación por parte de la oficina de Nómina de la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua.
2. Identificar los cuellos de botella del proceso de jubilación de los trabajadores administrativos y docentes para el inicio del trámite de jubilación.
3. Definir estrategias para la mejora en la información a brindar en la atención al personal administrativo y docente que inicia trámite de jubilación.
4. Proponer un modelo de atención que brinde el asesoramiento y apoyo correspondiente a los trabajadores administrativos y docentes, antes, durante y al final su trámite de jubilación por medio de la oficina de Nomina y Atención al Trabajador.

III. Marco Teórico

El proceso de jubilación en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) se lleva como un paso a la inactividad laboral del trabajador, el cual tiene dos opciones para iniciar su proceso de tramites de jubilación, este puede ser por renuncia o bien incorporándose a su plan de jubilación para trabajadores administrativos y docentes, investigadores, hoy en día la Institución se constituye como Universidad del pueblo y para el pueblo, formando profesionales integrales, con dominio de competencias ciudadanas y científico-técnicas, que requiere el país, esto con la finalidad de enfrentar los desafío que se dan en el ambiente y así poder generar conocimientos que aporten al desarrollo sostenible del país, por medio de la excelencia en la formación integral de los estudiantes.

3.1 Generalidades de la Institución

Dentro de las disposiciones generales de los Estatutos de la UNAN-Managua, en el Capítulo I. Objeto y Naturaleza Jurídica, expresa:

Arto. 1 Objeto de los Estatutos: Los Estatutos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua), constituyen la carta magna que establece la base normativa fundamental para regular su organización, funcionamiento, procedimiento, desempeño institucional y las relaciones que se deriven con los miembros de la comunidad universitaria y con la sociedad nicaragüense.

Arto. 2. La UNAN-Managua, es una institución de Educación Superior de grado, posgrado y educación continua y educación técnica superior, con carácter estatal y de servicio público que goza de autonomía académica, financiera, orgánica y administrativa; con capacidad jurídica plena para adquirir, poseer y administrar bienes y derechos de toda clase, contraer obligaciones, así como establecer sus propios estatutos, políticas, reglamentos y normativas, que se rige por la Ley No. 89 Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior y las demás leyes complementarias vigentes del país, los presentes Estatutos y reglamentos internos.

Por ello en su Sección VI Divisiones Administrativas y de Gestión, se encuentra en su Arto. 74 Divisiones Administrativas, Las Divisiones Administrativas de la Universidad dependerán del Vicerrectorado Administrativo y de Gestión, son instancias responsables de la planificación, organización, coordinación, ejecución, seguridad y control de todas las actividades administrativas cuya orientación principal es servir de apoyo a todas las actividades académicas de la universidad.

Como parte de esta se encuentra la División de Recursos Humanos y según el Arto. 76 Las Divisiones administrativas están constituidas por oficinas y unidades con base en las necesidades organizativas y funcionales de cada División. Cada División Administrativa se regirá por las leyes de la materia, normas de control interno, los Estatutos y los reglamentos respectivos. Depende Jerárquicamente del Vicerrectorado Administrativo y de Gestión.

El Arto. 78 División de Recursos Humanos: Tienen la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir y controlar, lo concerniente a la administración y

control de los recursos humanos de la UNAN-Managua, bajo la conducción de los órganos de dirección superior, según normas, reglas, reglamentos, convenios, resoluciones ministeriales, para implementar los modelos de administración y desarrollo de los recursos humanos, consecuentes con los modelos institucionales.

Tiene a su cargo la oficina de nómina y atención al trabajador y las unidades de Selección y Contratación de Personal e Higiene y Seguridad Ocupacional y la oficina de Archivo Control y Compensaciones de Horas Clases y Expedientes. La División de Recursos Humanos, está bajo la responsabilidad de un Director o Directora, sus funciones, organización y procedimientos son establecidos en los presentes Estatutos, Manuales y Reglamentos respectivos.

3.2 Estructura Organizativa de Recursos Humanos

La División de Recursos Humanos depende jerárquicamente del Vicerrectorado Administrativo y de Gestión, y dentro de sus responsabilidades se encuentran la de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar, todo lo referente al proceso de la administración de los Recursos Humanos en la UNAN-Managua, los cuales están bajo la dirección de los órganos de dirección superiores. Sus actividades administrativas se basan de acuerdo a las Normativas, los Reglamentos, Convenios, entre otros.

La organización de Recursos Humanos está integrada por su Dirección, Oficinas Administrativas y la de Higiene y Seguridad Ocupacional, dentro de esta estructura es la siguiente:

Figura 1 Estructura orgánica de la División de Recursos Humanos



3.3 Conceptualización de Trabajador

3.3.1 Trabajador

Según el Arto. 6 del Código de Trabajo (La Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 1996): Son trabajadores las personas naturales que, en forma verbal o escrita, individual o colectiva, expresa o presunta, temporal o permanente se obliga con otra persona natural o jurídica denominada empleador a una relación de trabajo, consistente en prestarle mediante remuneración un servicio o ejecutar una obra material o intelectual bajo su dirección y subordinación directa o delegada.

De acuerdo al Reglamento General de la Ley del Seguro Social en Nicaragua (La Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua, 1982), en su Arto. 1 inciso b) establece que:

Trabajador sujeto al régimen obligatorio del Seguro Social es toda persona que presta o desempeña un trabajo o realiza un servicio profesional o de cualquier naturaleza a otra ya sea persona natural, jurídica, pública, privada o mixta independientemente del tipo de relación que los vincule, la naturaleza económica de la actividad, así como la forma de pago o compensación por los servicios prestados.

El Tesoro de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define al trabajo como el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos.

3.3.2 Trabajador docente

Para completar las normas existentes y recomendaciones para la formación y situación docente la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, definen el término de personal docente:

- a) El término “personal docente” o sirve para designar a todas las personas que en los establecimientos de enseñanza están encargadas de la educación de los alumnos,
- b) El término “situación”, empleado respecto del personal docente, designa a la vez la posición social que se le reconoce, según le grado de consideración atribuido a la importancia de su función, así como a su

competencia, y las condiciones de Trabajo, remuneración y demás prestaciones materiales que se le conceden en comparación con otras profesiones.

Se puede asegurar que el termino trabajador tanto administrativo y docente es aquel individuo que realiza una actividad específica, de forma distinta, por medio de una contratación verbal o escrita y que de acorde a ello recibe una remuneración.

Según lo establecido en el Reglamento de Régimen Administrativo y Docente de la UNAN-Managua, establece que trabajador es:

1.1.2.1 Trabajador administrativo

Según en la Normativa para la Evaluación al Desempeño del personal de la UNAN-Managua, Aprobada en Consejo Universitario en Sesión Ordinaria N° 23-2018 del 21 de diciembre de 2018, en su Arto. 19 Población a evaluar: define en esta Normativa en su inciso c a:

Administrativos: Personal que se desempeña en la administración de la institución, organizando y ejecutando el trabajo orientado por su directivo.

1.1.2.2 Generalidades del proceso de jubilación

Como parte del desarrollo integral para el personal administrativo y docente, en la Institución se cuenta con un plan de beneficio cuando el trabajador cesa

en sus funciones laborales, para iniciar sus trámites de jubilación ante la instancia correspondiente (Seguro Social), en el cual este aporte beneficio que otorga la universidad pueden aplicar todos los trabajadores administrativos y docentes.

1.1.2.3 Concepto de Jubilación

En otras palabras, es el paso al descanso, después de una gran jornada laboral, de años de intenso trabajo, el inicio a una nueva etapa en la vida. La recepción de la cosecha de grandes esfuerzos y entregas al trabajo. Se puede definir en muchos aspectos, una adaptación a un nuevo cambio.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define a la Seguridad Social como “la protección que la sociedad proporciona a sus miembros, mediante una serie de medidas públicas, contra las privaciones económicas y sociales”.

Según concepto realizado en Tesis la Jubilación también se puede decir o nombrar al pago que percibe una persona cuando está jubilada. La jubilación determina que una persona ya no se encuentra física o mentalmente capacitada para continuar realizando el trabajo que hasta entonces hacía.

La jubilación, por lo tanto, es la denominación de un procedimiento administrativo a través del cual una persona en actividad laboral deja de trabajar y se convierte en un sujeto pasivo. Para llegar a la jubilación, el sujeto tiene que alcanzar una cierta edad establecida por la ley del seguro social.

1.1.2.4 Proceso de jubilación en Nicaragua

Se contempla que la jubilación en Nicaragua, según Arto. 2 (Ley de Jubilaciones y Pensiones del Magisterio), puede ser ordinaria y extraordinaria, destacando que para ello se debe cumplir con:

Artículo 3.- La Jubilación ordinaria se concederá:

- a. A quienes hayan prestado treinta (30) años consecutivos de servicio o alternos y tenga por lo menos sesenta (60) años de edad;
- b. A quienes estando en el ejercicio de su profesión, no hayan alcanzado el término de treinta (30) años de trabajo; pero si el de sesenta y cinco (65) año de edad.

Artículo 4.- La Jubilación extraordinaria se concederá a quienes se imposibiliten de por vida, para el desempeño de su cargo, como consecuencia de una enfermedad incurable, de un accidente ocurrido en servicio, o de un acto de abnegación. Las Jubilaciones ordinarias a que se refiere el inciso b) del Artículo 3, y las extraordinarias no podrán concederse sino con un mínimo de quince (15) años de servicio consecutivos o alternos.

Artículo 6.- Las personas que hubiese cumplido sesenta (60) años de edad y reúnan los requisitos establecidos en la presente Ley, podrán acogerse a los beneficios de la jubilación o continuar prestando sus servicios por decisión propia y cuando así convenga a los intereses del Estado. Cumplidos los setenta (70) años de edad, la jubilación será obligatoria.

3.4 Base legal del proceso de jubilación en Nicaragua

Está respaldada en lo que establece la Ley de Seguridad Social Gaceta N°49 (1982) y la Ley de Carrera Docente de Nicaragua Gaceta No. 225, (1990). Ley INSS. Los requisitos para iniciar con el proceso de jubilación, según el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social en Nicaragua y los trámites para el inicio de pensiones o el requisito para el proceso de jubilación inicia con:

Dentro del Capítulo II de la Ley de Seguridad Social en su campo de Aplicación (Personas Protegidas) en el Arto. 5.- Sobre la base de los principios de Universalidad, Integralidad e Igualdad, son sujetos de aseguramiento obligatorio las personas que se encuentren comprendidas dentro de las siguientes normas en los incisos del a hasta inciso f.

Asimismo, como se establece en el Título III Contingencias y Prestaciones, Capítulo I – Invalidez, del Arto. 37 al Arto. 46 y Capítulo II – Vejez del Arto. 47 al Arto. 55 de la Ley de Seguridad Social.

De acuerdo a lo establecido como derecho a la jubilación en Nicaragua se procede de acuerdo a lo siguiente:

- a) El asegurado que ha cumplido 60 años de edad.
- b) El asegurado que acredite 750 cotizaciones semanales.
- c) Las maestras de educación de cualquier nivel al cumplir los 55 años de edad y con 750 semanas cotizadas.
- d) Los maestros varones podrán jubilarse a los 55 años, si acreditan 1,500 cotizaciones semanales.

- e) Los trabajadores que acrediten haber cotizado 15 o más años, en labores mineras, al cumplir 55 años de edad.
- f) El asegurado que se incorpore en el seguro social habiendo cumplido 45 años de edad. En este caso deberá haber cotizado la mitad del tiempo comprometido entre la fecha de su incorporación, con mínimo absoluto de 250 cotizaciones semanales.

3.5 Pensión de Vejez

En el Arto. 47 de la Ley de Seguridad Social aprobado en LEY N°. 539, aprobada el 12 de mayo del 2005 Publicada en La Gaceta, Diario Oficial N°. 225 del 20 de noviembre del 2006: Las prestaciones de Vejez tienen por objeto subvenir a las necesidades básicas del asegurado y de las personas a su cargo, cuando su aptitud de trabajo se encuentra disminuida por la senectud.

3.6 Cobertura

De igual manera en el Arto. 48.- Las prestaciones del Seguro de Vejez son:

- a. Pensión mensual vitalicia;
- b. Asignaciones familiares;
- c. Prótesis y ortopedia;
- d. Servicio de readaptación;
- e. Ayuda asistencial al pensionado que necesite de la asistencia constante de otra persona.

Y así como lo que establece el Arto. 49 y lo establecido en el Arto. 50 de esta Ley, Para tener derecho a la pensión de vejez se requiere cumplir 60 años de edad y acreditar un período no menor de setecientas cincuenta semanas como asegurado activo o cesante. Sin embargo, podrán concederse pensiones reducidas del 40% del promedio salarial de los últimos 5 años cotizados para los asegurados que ingresen a cotizar siendo mayores de 45 años de edad y tengan 60 años de edad y 500 semanas, pero menos de 750; de acuerdo a las normativas que se establezca para el caso.

Por otra parte, en el caso de las maestras o maestros de educación de cualquier nivel, al cumplir 55 años de edad siempre que acrediten haber cumplido 25 años de servicio y al menos 750 semanas cotizadas.

3.7 Otros tipos de pensiones

Según lo que establecen los Arto. 56 al Arto. 60 de la Ley de Seguro Social Capítulo III – Seguro por Muerte, como son:

- a) Gastos inmediatos relacionados con el funeral ante el fallecimiento del asegurado, del pensionado o del cónyuge o compañero (a) de éste
- b) Pensión para la viuda o el viudo, de acuerdo a las normativas que establezca el Consejo Directivo
- c) Pensión de orfandad
- d) Pensión a otros sobrevivientes dependientes y que vivan en el mismo núcleo familiar del causante.

Pensión de Invalidez:

Las prestaciones de invalidez tienen por objeto cubrir a las necesidades básicas del asegurado y de las personas a su cargo, promover la readaptación profesional del incapacitado y procurar su reingreso a la actividad económica.

También se incluyen en estos aspectos los Arto. 67 inciso 1 al inciso 4 y lo establecido de igual manera en los Arto 68 al 70.

3.8 Estimación de cálculos de pensión

Según el Instituto de seguridad Social en sus Arto. 47 al 50 del Capítulo II Vejez, y lo establecido en la Resolución del Consejo Directivo del INSS realizado el 28 de enero de 2019 donde se aprueban reformas a los artos. No. 58 y 85 del Reglamento de la Ley de Seguridad Social publicado en Gaceta, No. 49 del 01 de marzo de 1982.

Arto. 58 Para el cálculo de pensión de vejez, la remuneración base mensual de un asegurado será el promedio que resulte de dividir entre 375 la suma de los promedios de las últimas 375 semanas cotizadas y multiplicar el cociente por el factor 4.33. Para estos efectos, las semanas subsidiadas se consideran como cotizadas.

Arto. 85 La cuantía mensual de la pensión de invalidez, vejez e incapacidad permanente total, se calculará multiplicando la remuneración básica mensual

por la tasa de reemplazo. La tasa de reemplazo es la suma de un factor básico y un factor anual, en sus incisos del a al inciso h.

3.9 Ley carrera docente

La Ley de Carrera Docente, Ley N° 114, aprobada el 10 de octubre de 1990 y Publicada en Gaceta, Diario Oficial N°. 225 del 22 de noviembre de 1990, establece en su Artículo 1: La presente Ley se dicta para cumplir con lo establecido en el Arto. 120 de la Constitución Política de la República.

Y lo establecido en el Artículo 2.- Para efectos de la presente Ley, se entenderá por Carrera Docente la profesión de maestro en niveles inferiores a la Educación Superior, tanto estatal como privada. Tiene por objeto establecer las condiciones necesarias que permitan ofrecer al pueblo una educación de calidad y garantizar la estabilidad laboral, capacitación y promoción de los docentes. Así como también lo establecido en el Título II, Capítulo II Aplicación y Administración de la Ley de Carrera Docente en el Arto. 7 inciso no. 2 al 4, establece como beneficio en:

Beneficios

Según el Arto. 35.- La jubilación es el derecho que ejerce el docente por haber cumplido la edad y años de servicio, y otras causales establecidas en la Ley de la materia.

Los docentes que hayan cumplido 55 años de edad y 25 años de servicio, o 30 años de servicio, aunque tengan menos edad, tendrán derecho a la jubilación con el 100% del último sueldo básico recibido o el salario básico que devengue un docente activo de su nivel optándose por el que sea mayor de los dos. Así mismo tendrán derecho al décimo tercer mes que corresponda a su pensión de jubilación. Estos beneficios alcanzarán también a los trabajadores docentes que se hayan jubilado antes de que esta ley entrara en vigor.

La pensión de retiro para aquellos docentes que no reúnan los requisitos para la jubilación se calculará aplicando los porcentajes establecidos en la ley de seguridad social y sus reglamentos. Las pensiones de los jubilados estarán sujetos a todos los reajustes que por devaluaciones u otros motivos se apliquen al sueldo del maestro activo de su respectivo nivel.

Cuando el docente cumpla los requisitos para ser jubilados de conformidad con esta ley recibirá su jubilación si así lo solicitare, y podrá continuar prestando servicio en cualquier institución estatal o privada con el sueldo adicional correspondiente al cargo que desempeña. Los docentes jubilados se beneficiarán de los demás derechos que contempla la ley de seguridad social y sus reglamentos.

3.10 Plan de Jubilación de la UNAN-Managua

El plan de jubilación de la UNAN-Managua aprobado en junio de 1994 y reformado en enero 2019 de acuerdo a la modificación a la Normativa del Plan de Jubilación de la UNAN – Managua, según el título I Capítulo Único en el Arto. 1 establece que el Plan de Jubilación consiste en un reconocimiento a los años

de servicio continuo a la Institución, en el que han aportado con sus labores a la formación de profesionales y técnicos integrales desde una concepción científica y humanista. Y según Arto. 2 todo trabajador administrativo y docente puede optar de manera alternativa a lo establecido en el Arto. 45 del Código del Trabajo y de manera voluntaria según carta que realicen para iniciar su trámite dentro de la Institución.

De acuerdo al Arto. 3, del plan de jubilación de la UNAN-Managua, se establece que el personal que cumplan con los siguientes requisitos podrá optar a la incorporación al plan:

- a. Que hayan laborado en la Institución de manera continua como mínimo 15 años
- b. Aquellos que sean pensionados por el INSS
- c. Los que hayan sido declarados incapacitados por el INSS y que cumplan con el literal a.

3.11 Otros beneficios establecidos en el Plan de Jubilación

Asimismo, UNAN-Managua, procederá de acuerdo a lo establecido y aprobado:

⇒ Los trabajadores que apliquen a los beneficios del Plan de Jubilación y cumplan con los requisitos señalados en el artículo anterior, la UNAN-Managua, otorgará un aporte que se calculará de acuerdo a la tabla anexa

que corresponde y cuya máxima contribución será el veinte por ciento (20%) de su salario básico más antigüedad al momento de su jubilación.

- ⇒ Los trabajadores docentes-investigadores y administrativos galardonados con las órdenes “Ramírez Goyena” Independencia Cultural “Rubén Darío”, “Mariano Fiallos Gil” y “Doctorado Honoris Causa”, que opten y cumplan con los requisitos del Plan de Jubilación; la UNAN–Managua únicamente les asignara un treinta por ciento (30%) de su último salario básico más antigüedad. Dicha aportación no es sumativa, Arto. 5.

- ⇒ La cobertura máxima individual en el Plan de Jubilación será de diez años. De igual manera la terminación de los beneficios de dicho Plan concluye con el fallecimiento del jubilado a excepción de aquellos que no hayan alcanzado más de tres años gozando de los beneficios de dicho Plan. En este último caso, la UNAN–Managua, entregara a su beneficiario el aporte correspondiente equivalente a seis meses, Arto 7.

- ⇒ De igual manera gozaran de:
 - Exoneración del pago de aranceles de sus hijos que cursan estudio de pregrado en la UNAN-Managua, la cual se solicita en Secretaria General el cual deberá de ser acompañado de Certificado de Nacimiento del hijo del cual solicita la gestión

 - Subsidio de Servicio odontológico, de acuerdo a la disponibilidad financiera y medidas adoptadas por la UNAN-Managua

 - Considerando que el Instituto de Seguridad Social (INSS), no resuelve de manera inmediata al trámite de jubilación la UNAN-

Managua a solicitud del beneficiario que solicito incorporación al Plan de Jubilación se le entregara en calidad de préstamo de forma mensual hasta un máximo de tres mes lo equivale al sesenta por ciento (60%) de lo que era su salario básico más antigüedad al momento de iniciar el trámite ante el INSS y el cual deberá restituir a la institución una vez que el INSS le haya entregado su resolución de jubilación.

- Décimo tercer mes de acuerdo al monto de aporte a percibir dentro del Plan de Jubilación y este conforme a lo establecido en el Código del Trabajo Ley No. 185 aprobado el 05 de septiembre de 1996, publicado en Gaceta Diario Oficial No. 205 del 30 de octubre de 1996, en su Capítulo IV en los Arto. No. 93.
- El tiempo en el plan de jubilación será de diez años (10)
- En caso de fallecer el jubilado en el tiempo transcurrido entre su incorporación a los tres primeros años se concederá a su beneficiario o beneficiarios (as) la suma de 6 meses equivalente al monto de aporte percibido
- Bono navideño
- Prestamos institucionales una vez incorporado en el plan

Así como lo establece la entrada en vigencia del Reglamento a los Jubilados que actualmente se encuentran en el Plan de Jubilación. Para ello UNAN-Managua, según modificación a su normativa en enero 2019, en su Artículo 11, anexo 1 y 2 (Tabla de porcentajes y años de servicios al momento de su retiro).

Tabla 1 Tabla de porcentajes y años de servicio - Administrativo

Años de trabajo efectivo en la UNAN-Managua	Porcentaje sobre el básico más Antigüedad
15	10 %
16	11 %
17	12 %
18	13 %
19	14 %
20	15 %
21	16 %
22	17 %
23	18 %
24	19 %
25 A MÁS	20 %

Fuente: Documento de Normativa del Plan de Jubilación en la UNAN-Managua

Tabla 2 Tabla de porcentajes y años de servicio - Docente

Años de trabajo efectivo en la UNAN-Managua	Porcentaje sobre el básico más Antigüedad
15 – 17	16 %
18 – 19	17 %
20 – 22	18 %
23 – 24	19 %
25 A MÁS	20 %

Fuente: Documento de Normativa del Plan de Jubilación en la UNAN-Managua

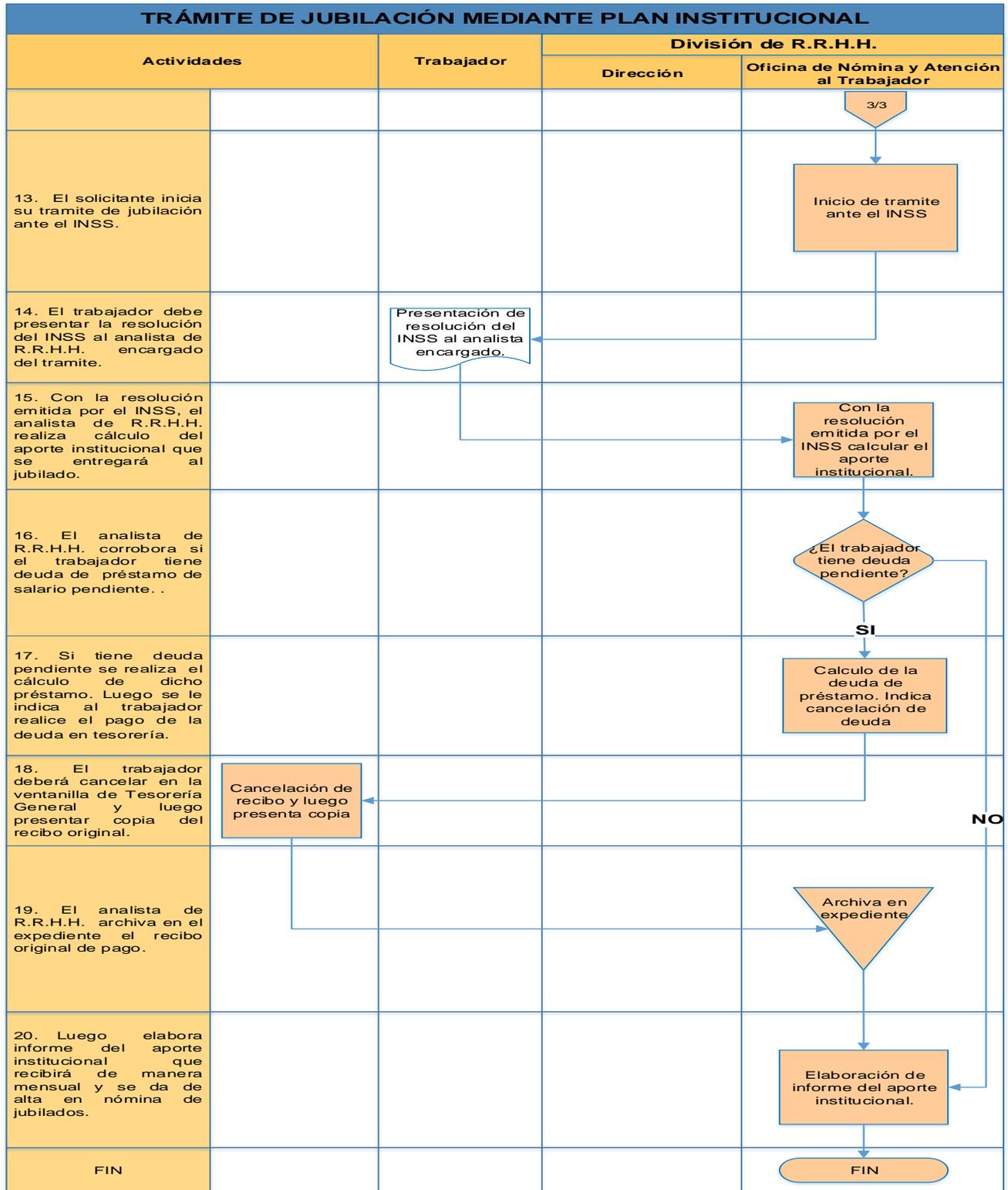
3.12 Manual de Normas y Procedimientos de Recursos Humanos.

En el Manual de Normas y Procedimientos de la División de Recursos de Humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua se describen los principales procesos que se ejecutan en la misma, lo que están ajustados a la dinámica de la Universidad y al marco legal vigente.

3.12.1 Objetivos Manual de Normas y Procedimientos de Recursos Humanos.

El objetivo del Manual de Normas y Procedimientos de Recursos Humanos es Definir las normas y procedimientos institucionales para la planificación, organización, dirección y control relativa a la administración de los recursos humanos, proveyendo orientaciones a las diferentes unidades de la institución a fin de incentivar una efectiva administración de este valioso recurso, de acuerdo con la política interna y la legislación vigente.

3.12.2 Descripción del proceso de jubilación según el manual de norma



3.13 Requisitos para realizar el trámite de jubilación

- a. Carta de renuncia del trabajador
- b. Carta de aceptación de la División de Recursos Humanos
- c. Carta de Cesantía que el trabajador presentara al Seguro Social

3.14 Proceso de Jubilación de la UNAN-Managua

La División de recursos humanos de la unan Managua es la instancia encargada de hacer cumplir los beneficios establecidos en las normativas, reglamentos y convenios de la institución.

La División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua, ejecuta sus actividades basadas en lo establecido en la legislación del país, como en lo dispuesto en reglamentos, instructivos, estatutos y directrices emanadas por el Consejo Universitario y las diferentes instancias de la Dirección Superior, de igual manera considera lo contenido en los convenios laborales, dando respuesta al funcionamiento institucional y solucionando problemas planteados por los trabajadores.

Su ámbito de aplicación es a todas las gestiones realizadas por las diferentes unidades de la División de Recursos Humanos, para dar atención y respuestas a todas las solicitudes que realizan las diferentes áreas tanto administrativas como académicas de la Institución.

3.15 Proceso de atención en el trámite de jubilación en la UNAN-Managua

De acuerdo al Convenio Colectivo de Trabajo UNAN – Managua y Sindicato de trabajadores UNAN, en su capítulo IV Atención a Jubilados, y cambio en la Normativa del Plan de Jubilación realizado en enero 2019, se procede a realizar la atención al trabajador que inicia su proceso de cese de sus labores en la Institución. De acuerdo al Manual de Normas y Procedimientos de la oficina de Nomina y Atención al Trabajador en el proceso de Tramite de Jubilación se establece, para todo el personal de la UNAN-Managua:

- 1) Todo trabajador Docente y Administrativo que solicite trámite de jubilación ante el INSS, debe cumplir los siguientes requisitos:
 - a) Tener la edad establecida
 - b) Estado de cuentas del INSS de semanas cotizadas
 - c) Solicitar carta de cesantía, dirigida a la Dirección de Recursos Humanos deberá especificar fecha de ultimo día a laborar y la forma de jubilación (plan de jubilación o renuncia)
 - d) Presentar constancia de solvencia de los gremios.
 - e) En caso del trabajador que decida acogerse al plan de jubilación la UNAN-Managua, deberá de cumplir como mínimo 15 años de labor continua en la Institución. La Institución podrá mantener el salario hasta un 60% (básico más antigüedad) en calidad de préstamo, en caso que lo requieran deberá de solicitarlo en la misma carta donde solicita la cesantía.

Si la jubilación es por edad debe tener como mínimo 60 años cumplidos y 750 cotizaciones. Los docentes también pueden jubilarse con 55 años de edad

y 750 semanas cotizadas las mujeres y en el caso de los varones debe tener 1500 semanas cotizadas.

Si la jubilación es por invalidez total o parcial como consecuencia de una enfermedad o accidente no profesional, se debe proceder conforme resolución de la pensión de la Comisión Médica del INSS.

- 2) Cuando el trabajador realiza su jubilación acogiéndose al Plan de Jubilación se elabora liquidación de prestaciones sociales proporcionales a la fecha cesante, conforme al artículo 42 del Código del Trabajo.
- 3) Cuando el Trabajador es jubilado, por renuncia se elabora la liquidación de prestaciones sociales e indemnización conforme el Arto. 45 del Código del Trabajo y se sigue el procedimiento de Pago de Liquidación por renuncia.

Procedimiento:

- 1) El trabajador realiza consulta al analista de Recursos Humanos sobre el trámite de jubilación.
- 2) El analista de Recursos Humanos designado para esta actividad, orienta sobre la forma de jubilación (plan de Jubilación o renuncia), beneficios a que tiene derecho y los requisitos para realizar dicho trámite.
 - a. Carta de solicitud de cesantía dirigida a la directora de Recursos Humanos la cual debe contener fecha de solicitud de cesantía, forma de jubilación y si requiere de préstamos de salarios (para el personal

que decide acogerse al plan de jubilación) como lo establece el Reglamento de Jubilación.

- b. Presentar constancia de solvencia de gremios: ATD (prestamos PAP, crédito ATD), SITRA (préstamo, comisariato varias) y Microempresa.
 - c. Para los trabajadores que se acogieron al plan de jubilación deben presentar resolución de pensión del INSS.
- 3) El trabajador presenta solicitud de carta de cesantía, ante la Dirección de Recursos Humanos debiendo indicar si realizara prestamos de su salario mientras dure el trámite de jubilación ante el INSS.
 - 4) La dirección de Recursos Humanos recibe, luego orienta a la Oficina de Nomina y Atención al Trabajador la solicitud de cesantía del trabajador.
 - 5) El Responsable de Nomina y Atención al Trabajador recibe la carta de solicitud de cesantía y asigna al Analista de Recursos Humanos encargado de esta actividad para que proceda a realizar los procesos y cálculos que correspondan.
 - 6) El analista asignado, realiza carta de aceptación la cual es dirigida al trabajador que ha iniciado trámite de jubilación, independientemente la vía plan de jubilación o renuncia.
 - 7) El Analista de Recursos Humanos, procede a revisar el expediente laboral, a fin de constatar antigüedad laboral, reconocimiento por años de servicio, permisos especiales y cualquier otra información que permita evaluar el tiempo efectivo de trabajo en la institución para proceder a realizar el cálculo de antigüedad.
 - 8) Después de revisado el expediente, se elabora carta de cesantía y se remite a la Dirección de Recursos Humanos para la autorización, firma y sello correspondiente.

- 9) La carta de cesantía, una vez sellada y firmada se regresa al Analista de Recursos Humanos para que la entregue al solicitante.
- 10) Asimismo, el Analista de Recursos Humanos verifica si el trabajador solicitó préstamo de salario. Si no lo solicitó sigue el proceso ante el INSS.
- 11) Si el trabajador solicitó préstamo se elabora compromiso de pago.
- 12) Posteriormente, que entregó carta de cesantía al solicitante, se realiza la hoja de movimiento para efectuar la baja de nómina ordinaria en el mes correspondiente.
- 13) Se elabora liquidación de prestaciones sociales proporcionales a la fecha cesante, conforme artículo 42 del código de trabajo.
- 14) El solicitante inicia su trámite de jubilación ante el INSS.
- 15) El trabajador jubilado debe presentar la resolución del INSS una vez sea emitida al Analista de Recursos Humanos encargado del trámite.
- 16) Con la resolución emitida por el INSS.
- 17) El Analista de Recursos Humanos corrobora si el trabajador tiene préstamos de salario.
- 18) Si tiene préstamos de salario se realiza el cálculo de dicho préstamo, restando el aporte institucional. Luego se le indica al trabajador realice pago por diferencia de la deuda en tesorería.
- 19) El trabajador deberá cancelar en la ventanilla de Tesorería General y luego presentar copia de recibo original.
- 20) El Analista de Recursos Humanos archiva en el expediente copia del recibo original de pago.
- 21) Posterior el Analista asignado, procede a dar de alta en nómina de aporte institucional al jubilado docente y administrativo.

Todo trabajador administrativo y docente que considere que ha reunido los requisitos para proceder con el inicio de su trámite de jubilación, debe presentarse a la oficina de la División de Recursos Humanos, oficina de Nómina y Atención al Trabajador, para realizar las consultas con respecto a este proceso, cabe destacar que desde un inicio de su consulta cuenta con el apoyo y la asesoría de un analista de recursos humanos, quien le orienta como debe proceder, esta atención brindada es personalizada, se le apoya en realización de cálculos, como debe y que contiene la carta a redactar donde notifica su inicio de trámite.

3.16 Factores de Comunicación

Según (James, 1890) definía la atención como “el proceso por el que la mente toma posesión, de forma vivida y clara, de uno de los diversos objetos o trenes de pensamiento que aparecen simultáneamente, focalización, y concentración de la conciencia con su esencia. Implica la retirada del pensamiento de varias cosas para tratar efectivamente otras”, Pág. 320-321.

Por otra parte, para (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999), expone que los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales y deben conformar organización que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización existe sólo cuando: Pág. 7-8.

- Hay personas capaces de comunicarse;
- Están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación);
- Para obtener un objetivo común. Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones.

Considerando estos dos puntos de vista, se observa que ambos autores, confirman que la atención es un proceso en el que interactúan dos personas para lograr un fin, para alcanzar un objetivo, que las actividades pueden desarrollarse de manera conjunta para superar las limitaciones.

3.16.1 Definición de Atención

Según el diario el diccionario de la Real Academia, Edición del Tricentenario, actualizada en el año 2021, considera los siguientes principios:

1. Acción de atender
2. Atención es nombre femenino y es la aplicación voluntaria de la actividad mental o de los sentidos a un determinado estímulo u objeto mental o sensible.
3. Cortesía, urbanidad, demostración de respeto u obsequio.
4. Prestar atención a las explicaciones; poner atención en lo que se hace; escuchar con atención; centrar la atención en el mensaje.
5. Acto que muestra que se está atento al bienestar o seguridad de una persona o muestra respeto, cortesía o afecto hacia alguien.

6. Colmar de atenciones; ha sido una atención por su parte venimos a recoger a la estación
7. Ayuda o asistencia que se presta a alguien.

Interjección

- a) ¡atención! Se usa para advertir a alguien de que vaya con cuidado o esté atento a un peligro.
- b) ¡atención! Se usa para pedir a los presentes que estén atentos a lo que se les va a decir, en especial cuando se va a dar comienzo a una nueva actividad.
- c) Para que se aplique especial cuidado a lo que se va a decir o hacer.

Origen

Del latín *attentio*, -ōnis.

- ⇒ Préstamo (s. XIV) del latín *attentio*, *attentionis* 'acción de atender', derivado de *attendere*, propiamente 'tender el espíritu hacia'. De la familia etimológica de *tender* (V.).
- ⇒ Acto que muestra que se está atento al bienestar o seguridad de una persona o muestra respeto, cortesía o afecto hacia alguien.

Para (Ballesteros, 2014) la atención selectiva permite procesar información relevante mientras suprime la irrelevante que puede aparecer simultáneamente

en el campo visual, aunque con frecuencia el observador no puede ignorar la información irrelevante. Pág. 7

Según (La Revista Digital, 2018), la atención es la Aplicación voluntaria de la actividad mental o de los sentidos a un determinado estímulo u objeto mental o sensible.

3.16.2 Cuellos de botella en el proceso y atención a las consultas

Para (Carrasco, Gestión de Procesos, 2009). La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Pág. 21 y 22

Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

Según Hammer (2006, p. 76), citado por Carrasco “Una empresa de procesos es la que estimula, posibilita y permite que sus empleados realicen una labor de proceso. La labor de proceso es toda tarea que se centra en el cliente; toda labor que tiene en cuenta el contexto más amplio dentro del que se está realizando; toda tarea que va dirigida a alcanzar unos resultados, en lugar de ser un fin en sí misma; toda tarea que se realiza siguiendo un diseño disciplinado y repetible.

La labor de proceso es toda tarea que permite obtener los altos niveles de rendimiento que los clientes exigen actualmente”. Se puede observar que ambos autores afirman que los procesos son parte de la gestión que realiza toda empresa, para garantizar los objetivos y resultados deseados.

Para analizar un proceso, lo primordial es la parte visionaria de la empresa, ya que permite realizar los cambios que estos a su vez son el inicio, la transformación y la obtención de resultados, sabemos que los procesos permiten la mejora continua, la adaptación y adecuación a las necesidades y así superarlas.

De acuerdo a diferentes definiciones, un cuello de botella se define como cualquier recurso cuya capacidad es inferior a una demanda colocada sobre este. Es una limitación dentro del sistema que restringe la demanda atendida. También puede decirse que es el punto dentro del proceso de fabricación, en donde el flujo se reduce a una corriente estrecha. La identificación correcta del cuello de botella del proceso es vital en el desarrollo de posibles mejoras ya que, si se centran esfuerzos y recursos en mejorar un centro de trabajo el cual no es el crítico, se pierde todo lo realizado pue no se mejora la producción.

3.16.3 Input (entrada) Equipo

Según (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009), toda organización actúa en un entorno determinado y su existencia y supervivencia dependen de la manera en que se relaciona con ese medio. El sistema abierto posee fronteras sumamente permeables que le permiten un intercambio constante de recursos, energía e información con su entorno, del cual recibe los insumos (entradas u inputs) que necesita para su supervivencia y sus operaciones y en el cual coloca los resultados de sus operaciones (salidas u outputs) en forma de productos o servicios. Pág. 37.

Por otra parte, Juan Bravo Carrasco (2009, pág. 49) expone que mejorar la relación output/input, es decir, verificar la cadena de valor, considerando cambios ya sea en los insumos, productos o en el proceso transformador. Productividad es un índice que se obtiene de la división entre producción (output) y recursos (input). Por lo tanto, $Productividad = Producción/Recursos$. ¿Qué recursos? Horas-hombre, además de infraestructura, insumos, costos generales y otros. Pág. 22.

3.16.4 Competencias y habilidades del personal

Para Chiavenato (2009, Pag. 200), Las competencias básicas son la comunicación, la participación y un profundo compromiso de las personas para trabajar en busca de los objetivos de la organización. (la forma de conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definan el desempeño de las personas.

Las competencias básicas se pueden observar en el trabajo cotidiano o en situaciones de prueba. Lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias que sean fundamentales para tener éxito en los negocios de la empresa, en lugar de invertir en una capacitación que no sirva para las necesidades reales de la organización.

3.16.5 Medios de atención

De acuerdo a lo expresado por (Carrasco, Gestión de Procesos, 2009) Pág. 209. La estrategia de la organización refleja el propósito y la dirección, fundamental para plantear el proyecto de rediseño de procesos.

Las personas son la clave

Las personas, son, lejos, la reserva estratégica y energética de la organización, es energía latente que puede ser liberada y guiada en beneficio de todos. ¿Cómo? A través del énfasis en las regulaciones. De esta forma, las personas pueden cooperar en realizar mejoras drásticas en el rendimiento de la organización. Por otro lado, hoy hablamos del imperativo estratégico de humanización.

El aspecto central de la propuesta es potenciar a las personas, lo cual va mucho más allá de “otorgar” poder, también es educar, ofrecer participación de los objetivos de la organización y fomentar un ambiente de colaboración. La idea es trabajar los principales medios para el cambio y comparar con otras organizaciones, evitando la dependencia de la “única” solución.

Según el portal Web (<https://www.zendesk.com.mx/blog>, 2020) El servicio al cliente, conocido también como servicio de atención al cliente es una herramienta de marketing, que se encarga de establecer puntos de contacto con los clientes, a través de diferentes canales, para establecer relaciones con ellos, antes, durante y después de la venta.

Entre sus principales objetivos, se encuentran: garantizar que el producto o servicio llegue a su público objetivo, que sea usado de la forma correcta y que genere la satisfacción del cliente. Para lograr estos objetivos, es importante brindar apoyo, asesoría, orientación, instrucciones y todo aquello que facilite este proceso.

Por ello, se puede observar que el personal es la clave para llevar a cabo los cambios en la organización, son los medios que mueven, transforman, desarrollan que al mismo tiempo se ven acompañados de los cambios del entorno como son el uso y manejo de herramientas electrónicas, físicas. Los medios son el equipamiento con el que cuenta el personal para realizar sus actividades.

3.16.6 Contenido de la Información

Juan Bravo Carrasco cita los grandes aportes Frederick W. Taylor en particular con los estudios de métodos, tiempos y movimientos. Otra vez la clave es el tiempo de duración y la relación con otras tareas y actividades. Se plantean proyectos bien estudiados donde están incluidos los componentes intrínsecos presentados en la tesis: contenido técnico, presentación, seguimiento, implementación, retroalimentación, análisis de riesgos y responsabilidad social.

3.16.7 (Retroalimentación) Output (salida)

Philippe Lorino (1996, p. 36), citado por Juan Bravo Carrasco afirma que: “Una actividad es un conjunto de tareas elementales: realizadas por un individuo o grupo, que utilizan una experiencia específica, homogéneas desde el punto de vista de sus Comportamientos de costo y de eficiencia, que permiten suministrar una salida (output) (la pieza fresada, la evaluación de un proveedor, el presupuesto), un cliente interno o externo, efectuadas a partir de un conjunto de entradas (inputs) (trabajo, máquina, informaciones).

3.16.8 Estrategias para mejorar la atención e información

Para (Dessler, 2009) Pág. 78 y 79. La planeación estratégica forma parte del proceso de administración estratégica. La administración estratégica implica la planeación estratégica y su implantación, y es “el proceso de identificar y ejecutar el plan estratégico de la empresa, al equilibrar sus capacidades con las emanadas de su entorno”. La planeación estratégica incluye las primeras cinco tareas de administración estratégica, de un total de siete:

1. Definir el negocio actual y su misión
2. Evaluar fortalezas, debilidades y oportunidades, así como amenazas internas y externas
3. Formular una nueva declaración de negocios
4. Traducir la misión en metas estratégicas
5. Diseñar estrategias o una línea de acción

Los tipos de estrategias para Dessler son: Pág. 82

- a) Estrategia corporativa: La estrategia a nivel corporativo identifica el portafolio de negocios que, en total, abarca esa compañía, así como las formas en que éstos se relacionan entre sí.
- b) Estrategia competitiva: Una estrategia competitiva identifica la manera de construir y fortalecer la posición competitiva del negocio a largo plazo en el mercado.
- c) Estrategia funcional: Las estrategias funcionales identifican las líneas básicas de acción que cada departamento seguirá para ayudar a que el negocio alcance sus metas competitivas. Las estrategias
- d) funcionales de la empresa deben ser coherentes con sus estrategias de negocios y competitiva.

Por otra parte, para Chiavenato (1995) la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”. Pág. 203 y Pág. 215.

Las organizaciones no funcionan al azar sino de acuerdo con planes determinados para alcanzar objetivos. Las organizaciones fijan sus misiones y establecen estrategias, su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Pág. 618. Las estrategias son en sí, la línea de acción que las empresas llevan a cabo para alcanzar los objetivos y metas propuestos en el desarrollo de sus actividades. Son parte del proceso de planeación, organización que permite resultados.

3.16.9 Calidad

Para (Carrasco, Gestion de Procesos, 2009), Desde el punto de vista de calidad, a veces comparamos cada actividad con una operación de negocios, es decir, verificar que los insumos lleguen en la forma requerida, que el proceso de transformación sea apropiado y genere beneficios, que el producto obtenido sea de la calidad solicitada y que el cliente quede satisfecho, en la entrega del producto y después, en el servicio los entrega.

Tan importante es la calidad que a veces se crea un área ad-hoc para la verificación detallada de los entregables de cada etapa.

También Joseph Juran, la calidad representa “aquellas características que responden a las necesidades del cliente y la ausencia de deficiencias”.

Aunque la calidad para W. Edwards Deming, “Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”.

La calidad no radica solo en prestar un servicio, esta es un proceso de transformación que permite a los clientes y a las empresas brindar satisfacción para cubrir necesidades.

3.16.10 Servicio

Según el Diccionario RAE define servicio como “prestación que satisface alguna necesidad humana y que no consiste en la producción de bienes materiales”. Un servicio es una prestación, un activo de naturaleza económica pero que no tiene presencia física propia (es intangible), a diferencia de los bienes que si la tienen.

3.16.11 Eficiencia

Para Juan Bravo Carrasco (2009) Pág. 22, la mayor productividad se ha transformado en una importante meta de las organizaciones. Es necesario producir cada vez más rápido, con mayor calidad o más económico para poder competir y ser, o seguir siendo, una opción válida en el mercado. Se parece a la eficiencia, sin embargo, se usa la palabra productividad cuando el resultado agrega valor para alguien, un cliente del proceso.

Por otro lado, para Chiavenato (2007) La eficiencia se orienta hacia la mejor manera de ejecutar o realizar las cosas (métodos de trabajo) utilizando los recursos (personas, máquinas, materias primas, etc.) del modo más racional posible. La eficiencia se preocupa por los medios y los métodos más indicados durante la planeación para asegurar la optimización de los recursos disponibles.

Ambos autores definen la eficiencia como parte esencial de la productividad, la cual es lo que las empresas siempre buscan alcanzar, puesto que para ello cuenta con las herramientas y recursos necesarios.

3.16.12 Efectividad

Para Fernández Ríos y Sánchez la efectividad es la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos”

Para Chiavenato la eficacia es una medida del logro de resultados.

Se puede ser eficiente y eficaz en la diferente actuación para lograr los objetivos y así minimizar los recursos. En términos globales, capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del ambiente o mercado.

3.16.13 Modelo de Atención y Asesoramiento

(Gago, Diciembre)define modelo como ejemplar o forma que uno propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar para ser imitado, representación en pequeño de una cosa, copia o réplica de un original, construcción o creación que sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas.

Los modelos son construcciones mentales que permiten una aproximación a la realidad de un fenómeno, distinguiendo sus características para facilitar su comprensión. El término modelo, en consecuencia, tiene una amplia gama de usos en las ciencias y puede referirse a casi cualquier cosa, desde una maqueta hasta un conjunto de ideas abstracta.

Por ello, dentro de la Institución se garantiza y se efectúan repetidos procesos y en ocasiones se cambia la estructura de la atención y se realiza de acorde a las necesidades de los trabajadores, no obstante, no interfiere de manera negativa con el proceso.

Ya que la institución por medio de sus unidades promueve y respalda cada uno ellos, por medio de la capacitación, la disponibilidad de los medios y recursos, apoyados con los convenios, reglamentos, estatutos, políticas y normas de procedimiento, para alcanzar una comunicación directa con cada trabajador por medio de una atención con calidad.

IV. Preguntas Directrices

1. ¿Cómo se ha venido desarrollando el proceso de atención al personal Administrativo y Docente en la UNAN-Managua?
2. ¿Qué garantiza este proceso a los trabajadores?
3. ¿Cuáles es el nivel de conocimiento de parte del personal administrativo y docente ante el proceso de atención e información al trámite de jubilación?
4. ¿Cuál ha sido el papel de la División de Recursos Humanos en este proceso?
5. ¿Se cuenta con toda información para brindar una atención adecuada?
6. ¿Cuál ha sido la conducta del trabajador ante la atención interna brindada por Recursos Humanos?

V. Operalización de Variables

Objetivo específico	Variable	Definición	Indicadores	Ítem/ Instrumento de Investigación
<p>1. Describir la forma en que se lleva a cabo actualmente el proceso de atención a los trabajadores administrativos y docentes que inician trámite de jubilación por parte de la oficina de Nómina de la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua</p>	<p>Proceso de atención en el trámite de jubilación</p>	<p>La atención es el proceso conductual y cognitivo de concentración selectiva en un aspecto discreto de la información, ya sea considerada subjetiva u objetiva. La atención también ha sido denominada como la asignación de recursos de procesamiento limitados.</p> <p>William James (1890) definía la atención como “el proceso por el que la mente toma posesión, de forma vivida y clara, de uno de los diversos objetos o trenes de pensamiento que aparecen simultáneamente. ... Implica la retirada del pensamiento de varias cosas para tratar efectivamente otras”</p>	<p>1.1 Trabajador Administrativo y Docente</p> <p>1.2 Los requisitos para iniciar con el proceso</p> <p>1.3 Estimación de cálculos de pensión</p> <p>1.4 Requisitos en el plan de jubilación de la Institución</p> <p>1.5 Cálculo de aporte en el plan de Jubilación de la Institución</p> <p>1.6 Beneficios a percibir en el plan</p> <p>1.7 Documentación que se realiza para el trámite</p>	<p style="text-align: center;">Entrevista</p>

Objetivo específico	Variable	Definición	Indicadores	Ítem/ Instrumento de Investigación
<p>2. Identificar los cuellos de botella del proceso de jubilación de los trabajadores administrativos y docentes para el inicio del trámite de jubilación.</p>	<p>Cuellos de botella en el proceso y atención a las consultas</p>	<p>Los cuellos de botella en una empresa hacen referencia a aquella actividad o fase que suele ser más lenta o costosa y, por tanto, genera tiempos de parada y retrasos en el resto de la línea.</p> <p>Según Richard B. Chase (2009) “Un cuello de botella se define como cualquier recurso cuya capacidad sea menor que su demanda. Un cuello de botella es una restricción en el sistema que limita la producción.</p> <p>Y para los autores Heizer y Render (2014) indican que, en un proceso, la expresión cuello de botella se refiere a la actividad que tiene la capacidad efectiva de operación más baja de todo el sistema y por lo tanto limita la producción. La capacidad efectiva del cuello de botella representa la capacidad efectiva de todo el proceso.</p>	<p>2.1. Input (entrada) Equipo</p> <p>2.1.1. Capacidades del personal</p> <p>2.1.2. Medios de atención</p> <p>2.1.3. Contenido de la información</p> <p>2.2. Transformación</p> <p>2.2.1. periodo de trámites</p> <p>2.2.2. requisitos</p> <p>2.2.3. Tipos de trámites</p> <p>2.3. (Retroalimentación) Output (salida)</p> <p>2.3.1. Resultados</p>	<p>Entrevista</p>

Objetivo específico	Variable	Definición	Indicadores	Ítem/ Instrumento de Investigación
<p>3. Definir estrategias para la mejora en la información a brindar en la atención al personal administrativo y docente que inicia trámite de jubilación</p>	<p>Estrategias para mejorar la atención e información</p>	<p>Se entiende por estrategia de servicio al cliente el conjunto de normas y directrices que definen la forma en la que se va a realizar el servicio al cliente en una empresa.</p> <p>Henry Mintzberg (1993) ha elaborado un enfoque muy diferente del concepto de estrategia. ... Define el término estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. El modelo estándar concede gran importancia al análisis; el enfoque de Mintzberg enfatiza la acción.</p>	<p>3.1 Calidad en el servicio de atención e información</p> <p>3.2 Eficiencia</p> <p>3.3 Efectividad</p> <p>3.4 Planificación</p> <p>3.5 Optimizar los procesos de trabajo</p> <p>3.5.1 Guía de observación</p> <p>3.5.2 Realizar encuesta</p>	<p>Encuesta</p>
<p>4. Proponer un modelo de atención que brinde el asesoramiento y apoyo correspondiente a los trabajadores administrativos y docentes, antes, durante y al final de su trámite de jubilación por medio de la oficina de Nómina y Atención al Trabajador</p>	<p>Modelo de atención y asesoramiento</p>	<p>Un modelo de atención es una descripción de la forma óptima de organizar las labores, de modo de satisfacer los requerimientos y demandas del personal que lo requiera.</p> <p>El modelo de Kahneman (1973) propone que la atención es un recurso limitado que se puede distribuir en función de la asignación de tareas, para una o para varias actividades. Sugiere que la capacidad atencional varía en función de la motivación y de la activación o arousal</p>	<p>4.1 Atención personalizada</p> <p>4.2 Creación de contenido informativo</p> <p>4.3 Selección de medios de divulgación</p> <p>4.4 Cronograma de atención</p>	<p>Encuesta</p>

VI. Diseño Metodológico

6.1 Tipo de Estudio

Según (Sampieri, 2014), mediante un enfoque cualitativo, se pretende interpretar en forma clara los datos recopilados en el enfoque cuantitativo en el medio en el que se originan, y complementarlos adecuadamente.

La naturaleza y el entorno principal de esta investigación es de naturaleza descriptiva e informativa, en un primer momento se describirá el proceso de atención a trámites de jubilación brindada al personal docente y administrativo, garantizado por analistas de la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua.

6.2 Enfoque

El presente trabajo investigativo, será con un enfoque mixto, ya que la obtención de los datos se realizará desde el análisis de forma cuantitativa y cualitativa.

Análisis Cualitativos: Por la información tomadas sobre la percepción brindada por el personal docente y administrativo jubilado en la Institución y por responsables de garantizar el proceso de jubilación en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua.

Análisis Cuantitativo: Se realizará por el análisis de documentos de relacionados como, normativas, reglamentos y elementos tomados, establecidas en las variables convirtiéndolas en datos en la que permita reflejar el significado en los resultados.

6.3 Población

Para (Arias, 2012), dice que la población se refiere a “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. (pág. 81).

Actualmente UNAN-Managua, es considera una de las mejores y más grandes universidades del país, no solo por contar con una comunidad universitaria de más de 42 mil estudiantes, sino también por contar con un gran talento humano como lo son sus trabajadores, que ascienden alrededor de más de 3300 empleados, entre administrativos y docentes, los cuales laboran en sus distintos recintos a nivel de Managua como en las distintas sedes departamentales de Carazo, Chontales, Estelí y Matagalpa.

Para realizar esta investigación la población estará representada por el personal docente y administrativo jubilado de la Institución (según nomina actual de Trescientos Ochenta y Tres Jubilados (383)), de los cuales se tomaran como base a cuarenta (40) que son el total de jubilados durante el periodo 2020 – 2021, entre los cuales quince (15) son administrativos y veinticinco (25) docentes , y 03 (tres) trabajadores de la División de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

6.4 Muestra

Para Roberto Hernández Sampieri (2014) se refiere a que una muestra es el subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe de ser representativo por sus características similares.

El método de muestreo a utilizarse corresponde al no probabilístico o dirigido, porque se estará dirigiendo a trabajadores administrativos y docentes que han realizado el proceso de jubilación en la UNAN-Managua y a responsables de la División de Recursos Humanos de la Institución quienes garantizan el proceso de jubilación. La muestra estará compuesta por un total de 40 encuestados de la población total, por ser el tamaño manejable y estar disponible para la aplicación de los instrumentos, más el personal seleccionado de la oficina de Recursos Humanos de la UNAN-Managua.

Descripción	Número de Trabajadores	Cargo
División de Recursos Humanos	3	Directora (1), Responsable de área (1), analista de RR-HH (1)
Docentes jubilados	25	Jubilados docentes del periodo 2020 - 2021
Administrativos jubilados	15	Jubilados administrativos del periodo 2020-2021
Total general	43 personas en total	

6.5 Fuente, Instrumento y Método

Arias Fidias (2012) Pág. 27, explica que. Fuente: es todo lo que suministra datos o información. Según su naturaleza, las fuentes de información pueden ser documentales (proporcionan datos secundarios), y vivas (sujetos que aportan datos primarios). La fuente de información que se tomaran en cuenta para efectos de la investigación es:

Fuente

Fuentes primarias: Está representada por colaboradores de la División de Recursos Humanos y personal docente jubilado de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, quienes conforman la principal fuente de información.

Fuentes secundaria: Comprende todos aquellos documentos, físicos y electrónicos sobre el tema de estudio, normativas, reglamentos, leyes, documentos de la institución.

Instrumentos

Entrevista: consiste en establecer técnica de conversación a fin de conocer la perspectiva del entrevistado para lograr objetivos planteados, el propósito consiste en adquirir toda la información con respecto a la forma de atención que brinda la división de recursos humanos al personal docente y administrativo.

Método

El método que se utiliza es analítico porque permitirá identificar y definir cada parte del tema en investigación, como es el proceso de atención al momento de realizar jubilación en la Institución de la UNAN-Managua. Y análisis documental: se realizará revisión del proceso de atención que se brinda de acuerdo a manual de normas y procedimiento de la División de Recursos Humanos.

VII. Análisis de Resultados

De acuerdo a la aplicación de los instrumentos utilizados para la recolección de información para dar respuesta al análisis sobre el proceso de atención al trámite de jubilación en la UNAN-Managua, fue aplicado a una muestra de cuarenta y tres (43) personas, que equivale a un diez punto cuarenta por ciento (10.40%) del personal Jubilado de la Institución, este proceso de aplicación de instrumento permitió obtener resultados que indique el proceder y la percepción y experiencia que tienen los trabajadores jubilados de la Institución en cuanto al proceso de trámite de jubilación. Los resultados obtenidos nos permitirán identificar y conocer los aspectos positivos y negativos en el proceso de atención al personal.

7.1. Descripción del proceso atención a los trabajadores administrativos y docentes que inician trámite de jubilación.

Actualmente la UNAN-Managua, brinda a todos sus trabajadores las condiciones necesarias para que estos inicien su proceso a nivel interno, garantizándoles así los medios, desde que cada trabajador ha decidido interponer su carta de renuncia. Durante el análisis de las entrevistas realizadas y las encuestas se logra apreciar que entre el personal que solicitó información del trámite de jubilación y asimismo quienes realizaron el trámite corresponde a un 60% entre personal administrativo y docente con sexo masculino y el 40% a personal administrativo y docente femenino.

Se confirmó que un 96% recibe atención sobre las consultas relacionadas al trámite de jubilación, sobre un 4% que considera que no la recibió la adecuada atención de acuerdo a sus consultas realizadas, por ello se confirma en las entrevistas realizadas que el personal a cargo del proceso realiza una atención de

manera eficaz y eficiente, brindando la asesoría e información oportuna ya que se cuenta con las herramientas necesarias para evacuar todas las dudas del trabajador.

7.1.1 Requisitos para iniciar proceso de jubilación en la UNAN-Managua.

El proceso de atención al personal administrativo y docente de la UNAN-Managua, se realiza en la División de Recursos Humanos, específicamente en la Oficina de Nómina y Atención al Trabajador, la que cuenta con nueve colaboradores, un Responsable de Oficina, un Especialista de Recursos Humanos y siete Analistas de Recursos Humanos, entre los siete los analistas se distribuyen todos los procesos de gestión y cumplimiento de beneficios y compensaciones que otorga la Institución, por lo que el proceso de atención a los trabajadores administrativos y docentes está a cargo de un analista de la oficina de nómina, quien recibe, orienta, brinda y asesora en la atención al proceso de jubilación al trabajador.

La forma de jubilarse en la universidad consiste en realizar solicitud de cesantía dirigida a la directora de RR-HH, la cual debe contener fecha de solicitud de cesantía, forma de jubilación (renuncia o el plan de jubilación) y si requiere de préstamo de salario (para el personal que decide acogerse al plan de jubilación), como lo establece el reglamento de jubilación de la UNAN-Managua, con copia a su jefe inmediato. En cuanto a los requisitos necesarios que debe realizar el trabajador para dar inicio al proceso de forma interna, procede con la asesoría y el acompañamiento del analista, el cual orienta como debe proceder la solicitud por parte del trabajador, de acuerdo a lo ya establecido en el Manual de Normas y Procedimientos de la División.

a. Requisitos Generales

Los requisitos que se deben de cumplir para iniciar el proceso de jubilación en la UNANN-Managua, son:

- Trabajador activo, se considera a aquel trabajador que aún está en realización de sus funciones según Arto. 6 del Código de Trabajo Ley 185 Art. 6.- Son trabajadores las personas naturales que, en forma verbal o escrita, individual o colectiva, expresa o presunta, temporal o permanente se obliga con otra persona natural o jurídica denominada empleador a una relación de trabajo, consistente en prestarle mediante remuneración un servicio o ejecutar una obra material o intelectual bajo su dirección y subordinación directa o delegada.

Cuando el trabajador, por necesidad implícita de la naturaleza del servicio u obra a ejecutar, conforme pacto o costumbre, requiera del auxilio de otra u otras personas, el empleador de aquel lo será de éstas, previo consentimiento expreso o tácito.

Y lo establecido en el Arto. 5 inciso a, de la Ley 539 Ley de Seguridad Social.

Arto. 5.- Sobre la base de los principios de Universalidad, Integralidad e Igualdad, son sujetos de aseguramiento obligatorio las personas que se encuentren comprendidas dentro de las siguientes normas:

- a) Las personas nacionales y extranjeros residentes que mediante una relación laboral verbal o escrita, o por cualquier tipo de contratación en calidad de dependiente o independiente por la realización de obras o servicios, sea en forma

temporal o permanente con vinculo a un empleador sea este persona natural o jurídica, entidad privada, estatal, mixta, o institución u organismo extranjero residente o no en el país e incluyendo a los organismos e instituciones de Integración Centroamericana. Independientemente de la cantidad de trabajadores, el empleador está sujeto al aseguramiento obligatorio.

Para ello, en el caso del trabajador administrativo, puede realizar su solicitud una vez cumplido lo que establecen los Arto. 49 y 50 de la Ley 539, Ley de Seguridad Social.

Arto. 49 La edad mínima para acceder a la pensión no podrá exceder de 60 años, pudiendo ser disminuida en casos de haber desempeñado el trabajador, labores que signifiquen un acentuado desgaste físico o mental, siempre que esté determinado por Ley.

Arto. 50. Para tener derecho a la pensión de vejez se requiere cumplir 60 años de edad y acreditar un período no menor de setecientas cincuenta semanas como asegurado activo o cesante.

En casos especiales se incluyen trabajadores que cumplen con lo establecido en los Arto. 39 al Arto. 44 de la misma Ley de Seguridad Social.

Arto. 39.- Las prestaciones del seguro de invalidez son:

- a. Pensión de invalidez parcial, total y gran invalidez
- b. Asignaciones familiares

Arto. 40 Tendrá derecho a la pensión de invalidez, el asegurado menor de 60 años, que sea declarado inválido y que haya cotizado 150 semanas dentro de los últimos seis años que precedan a la fecha de la causa invalidante, o haya acreditado el período de cotización necesario para la pensión de vejez. Se reconocen tres grados de Invalidez, parcial, total y gran invalidez.

Arto. 41 Cuando la invalidez sea de tal naturaleza que el pensionado necesite de la asistencia constante de otra persona, se clasificará como gran invalidez y se otorgará una asignación adicional cuya cuantía se establecerá en la normativa.

Arto. 42 Las pensiones de invalidez estarán constituidas por una cuantía básica, con aumentos calculados en relación al número de cuotas pagadas.

Arto. 43 Las pensiones de invalidez se concederán a partir de la fecha de la causa que le dio origen o del cese del subsidio y deberán ser revisadas por lo menos cada tres años.

Arto. 44 Las pensiones de invalidez continuarán vigentes mientras dure la causa o hasta la fecha del cumplimiento de los 60 años en que se convertirán automáticamente en pensiones de vejez.

Por el contrario, el trabajador docente puede iniciar su proceso de trámite de jubilación una vez cumplido lo establecido en el Arto. 50 de la Ley de Seguridad Social Ley 539 y de acuerdo a lo que el Arto. 25 inciso no. 2 y Arto. 35 de la Ley de Carrera Docente Ley No. 114, cabe destacar que en este aspecto la Ley de Carrera docente establece en el caso de: las maestras de educación de cualquier nivel, una

vez cumplidos los 55 años de edad y siempre que acrediten haber cumplido con las cotizaciones exigidas para tal caso (750 cotizaciones semanales). Por el contrario, en el caso de los maestros varones, estos podrán jubilarse a partir de los 55 años, si acreditan 1500 cotizaciones semanales según el arto. 55 Ley de Seguridad Social.

Y de igual manera se procede en casos especiales y si el trabajador docente solicita incorporarse al Plan de Jubilación de la Institución, se procede en este caso con el mismo procedimiento que el del trabajador administrativo siempre que se cumpla con lo hay establecido.

- Edad de jubilación, conforme lo establece la Ley del INSS y Ley de Carrera Docente
 - ⇒ Ley 185 Ley de Seguridad Social (Arto. 49 y 50)
 - ⇒ Ley 114 Ley de Carrera Docente (Arto. 35)

- Semanas cotizadas, (mínimo 750), Ley INSS

- Solicitar la carta de cesantía a la División de Recursos Humanos, el trabajador debe realizar su carta de renuncia especificando que cumplirá con lo establecido en el Código de Trabajo Ley 185, en sus Arto. 41 inciso g y Arto. 44. La oficina de Nómina y Atención al Trabajador redacta carta de cesantía, documento legal que presentará el trabajador a ante el Seguro Social para realizar sus trámites correspondientes de su jubilación, documento que autoriza, firma y sella la Dirección de Recursos Humanos de la UNAN-Managua, la carta cesante se entrega el último día laboral del trabajador, ya sea administrativo o docente.

- En el caso que el trabajador presente carta de Resolución emitida por la Comisión de Invalidez e Incapacidad del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, se extiende de igual manera su carta de cesantía y así inicia con su proceso del trámite de jubilación por Invalidez Total o Parcial, en este caso los trabajadores administrativos y docentes puede optar al plan de jubilación siempre y cuando cumpla con lo establecido en el Arto. 3 de la Normativa del Plan de Jubilación de la UNAN-Managua en sus incisos del a al c.

b. Requisitos para acogerse al plan de jubilación de la UNAN-Managua.

Los requisitos que se deben de cumplir para ser parte de los beneficios del plan de jubilación en la UNANN-Managua, son:

- ⇒ Ser trabajador activo
- ⇒ Tener como mínimo 15 años de labor continua en la Institución
- ⇒ Cuando se es pensionado por el INSS según Resolución de incapacidad

7.1.2 Forma de Jubilación

La forma de jubilarse en la universidad consiste en realizar solicitud de cesantía dirigida a la directora de RR-HH, la cual debe contener fecha de solicitud de cesantía, forma de jubilación (renuncia o el plan de jubilación) y si requiere de préstamo de salario (para el personal que decide acogerse al plan de jubilación), como lo establece el reglamento de jubilación de la UNAN-Managua.

Jubilación por renuncia: Consiste en la renuncia voluntaria del trabajador para iniciar su proceso de trámites de jubilación, en ello se cancela al trabajador según lo establecido en el Arto. 41, 42 y Arto. 45 de la Ley 185 del Código del Trabajo de Nicaragua.

Jubilación a través del plan de jubilación de la UNAN-Managua, De igual manera consiste en la renuncia voluntaria del trabajador para iniciar su proceso de trámites de jubilación, por ello se cancela según lo establecido trabajador según lo establecido en el Arto. 42 de la Ley 185 del Código del Trabajo de Nicaragua.

7.1.3 Cálculo de aporte en el plan de Jubilación de la Institución

En la siguiente tabla se puede verificar el monto establecido al personal que decide jubilarse mediante el plan de jubilación, dando cumplimiento a lo que establece el reglamento de jubilación, que literalmente dice; otorgar como máximo un 20% del salario básico más antigüedad a los trabajadores que decidan acogerse al Plan de Jubilación de la Institución.

Tabla 3 Representación del aporte asignado a docente jubilado

NSS	salario bruto (básico + ant) al momento de cesantía	Pensión base otorgada por el INSS	Aporte institucional
S/N	C\$ 25,697.10	C\$ 15,418.26	C\$ 5,139.42

Fuente: Elaboración propia a partir del procedimiento para monto aporte en el Plan de Jubilación en la UNAN-Managua

Desde un punto de vista, el ser parte del plan de jubilación de la UNAN-Managua es uno de los más grandes beneficios de la institución, considerando que cuando el trabajador docente y administrativo es activo no percibe el cien por ciento del salario, por las obligaciones de Ley, por lo que se considera que perciben un 80% del salario bruto (básico más antigüedad), cuando son activos, al ser parte del plan de

jubilación (jubilados) de la institución perciben un complemento y llegan a un total devengado del 80% del 100% que percibían cuando eran trabajadores activos.

El Plan de Jubilación de la UNAN-Managua, en su Arto. 1 establece que el Plan de Jubilación: consiste en un reconocimiento a los trabajadores por sus años de servicios continuos en la Institución, en el que han aportado con sus labores a la formación de profesionales y técnicos integrales desde una concepción científico y humanista, su objetivo primordial es contribuir al trabajador en esa nueva etapa de su vida con un importe que le permita adecuarlo sus expectativas de su pensión de jubilación del Seguro Social, y este funciona de acuerdo a lo que el trabajador de manera voluntaria solicita en su carta de cesantía la incorporación a este, el cual corresponde a recibir por un periodo máximo de diez años (10).

El monto de aporte a percibir será el 20% de su salario básico más porcentaje de antigüedad devengado al momento de su cese de funciones, este monto de aporte es considera como un ahorro por parte del trabajador, su incorporación no genera ningún costo al trabajador, este se aplicará una vez confirmado los requisitos establecidos en el Arto. 3 del Plan de Jubilación.

El trabajador tanto administrativo como docente se le explica en que consiste el plan, el porcentaje del monto de aporte a percibir, la cobertura máxima en el plan, los beneficios adicionales que recibirá, cabe destacar que el trabajador que opta por el plan se le liquida de manera alternativa a lo establecido en el Arto. 45 del Código del Trabajo y lo que establece el Arto. 42.

7.1.4 Beneficios del plan de Jubilación de la UNANA-Managua

- a. Complemento del 20% máximo del salario, al momento de jubilarse como aporte institucional de manera mensual, (estará constituido por la pensión otorgada por el INSS, más el complemento que aportará la institución).
- b. En caso de fallecimiento del jubilado, la UNAN-Managua, mantendrá el aporte institucional a sus beneficiarios por un periodo de seis (06) meses.
- c. Atención odontológica anual (C\$1,500.00).
- d. Atención oftalmológica anual (C\$ 1,500.00).
- e. Aguinaldo del monto de aporte mensual.
- f. Bono navideño.
- g. La institución apoyará a los jubilados o en proceso de jubilación con lo siguiente:
 - a. Exoneración del pago de aranceles de matrícula a sus hijos si cursaran carrera en la UNAN-Managua.

Según resultados el 97% de los encuestados afirma que ha recibido la asesoría correspondiente, solo un 3% consideró que no recibió una asesoría conforme sus consultas. Por ello este proceso de atención se realiza de manera segura, conservando positivismo, conocimientos claros que se deben llevar a cabo para dar una buena atención personalizada a cada uno de los trabajadores que lo solicitan.

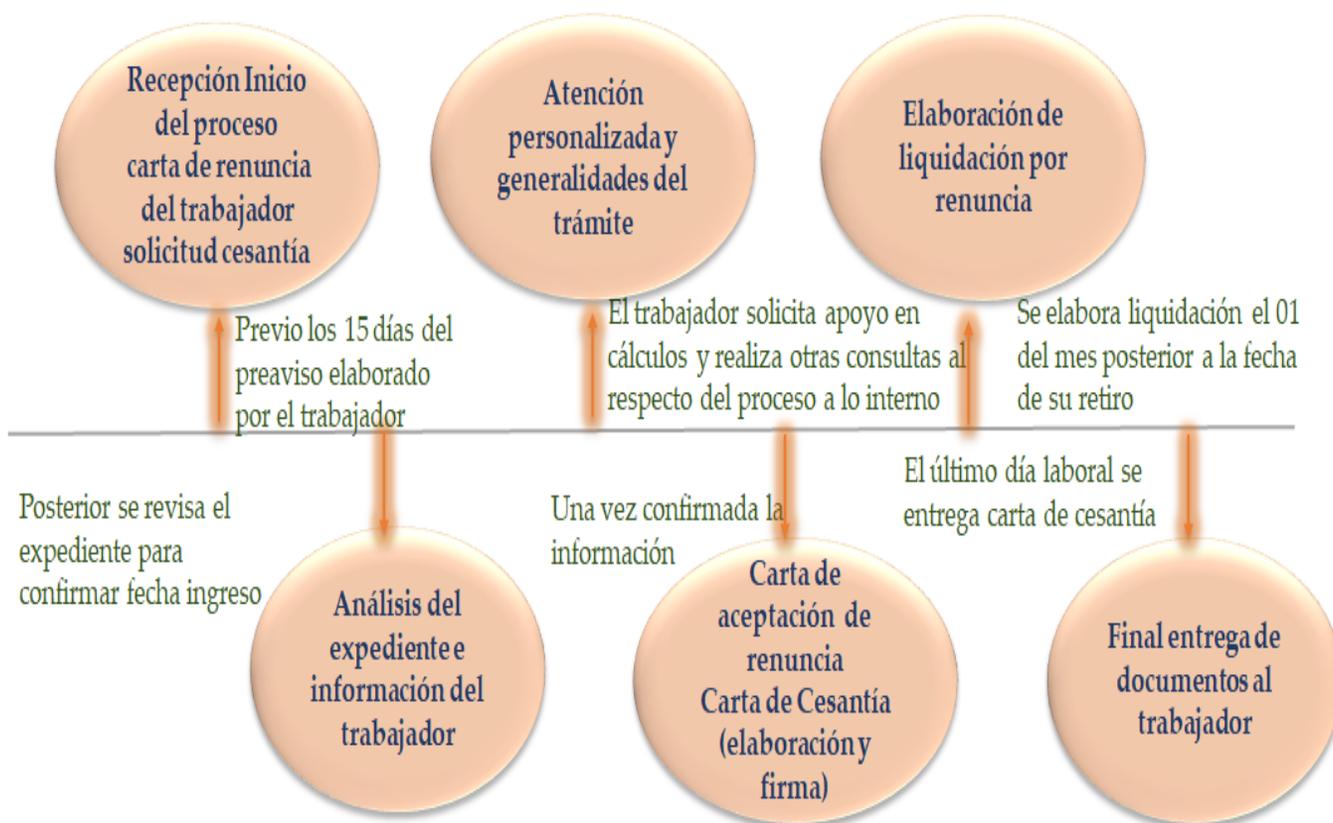
7.2 Cuellos de botella del proceso de jubilación, ejecutado por la división de recursos humanos.

El trámite de gestión del proceso de atención en la oficina de Nómina y Atención al Trabajador, es un solo proceso para la atención de los trabajadores

administrativos y docentes, este difiere únicamente en la documentación de renuncia que realiza el trabajador en cuanto a si él elige incorporarse al plan de jubilación o bien se retira definitivamente de la Institución. Como se muestra en la Figura No. 1 y Figura No. 2. Para una mejor comprensión se describe el proceso en la siguiente figura:

Figura 2 Trámite de Jubilación por renuncia

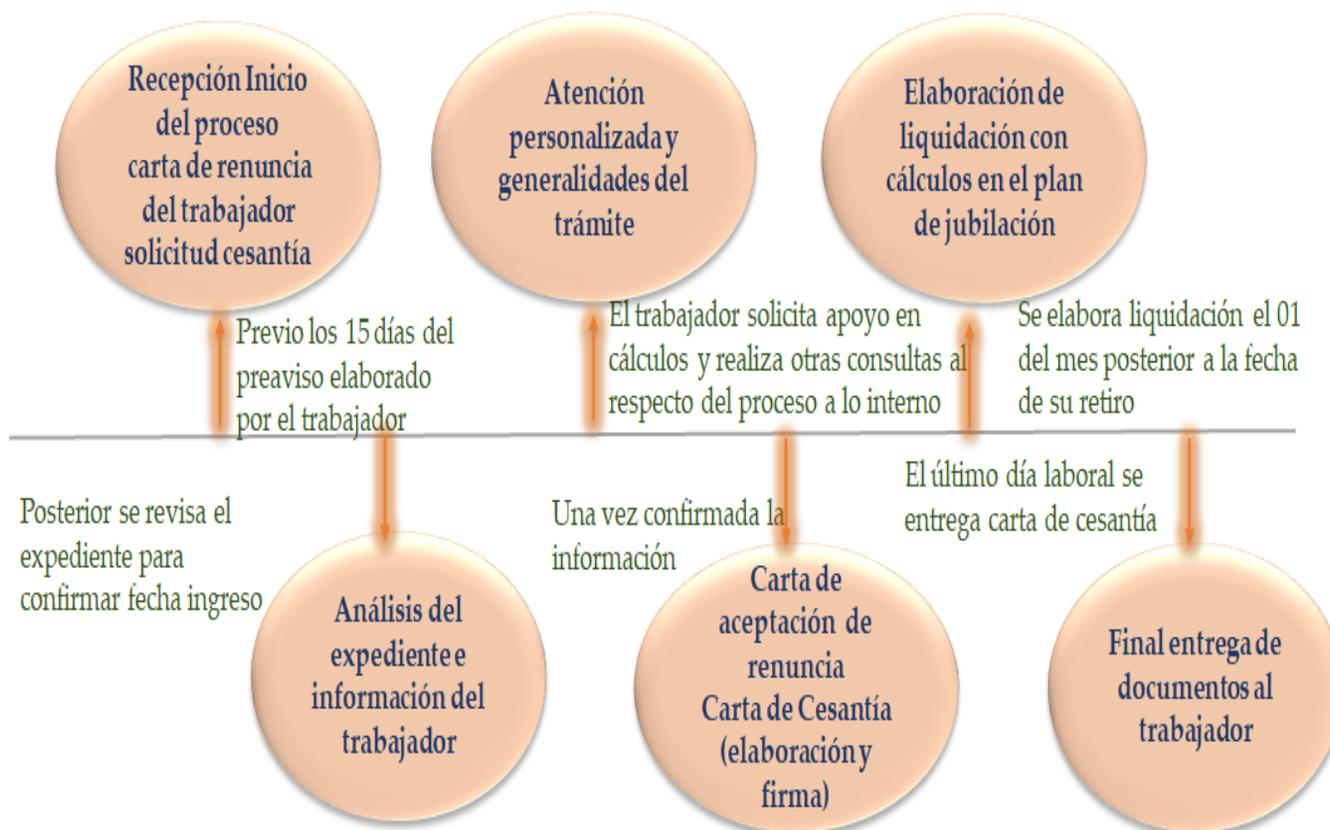
- Trámite de jubilación por renuncia



Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia línea de tiempo con SmartArt

Figura 3 Trámite de Jubilación en el Plan

- Trámite de jubilación a través del Plan de Jubilación



Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia línea de tiempo con SmartArt

A continuación, se describen las diferentes fases del proceso

7.2.1 Inicio del trámite a nivel del área (entrada)

Esta fase consiste en la entrada del proceso de atención, el cual inicia con la recepción de la solicitud que realiza el trabajador, proceso de revisión y aceptación que le permite conocer todas las pautas necesarias para proceder con el trámite.

En esta parte es importante señalar que aquí se le indica al trabajador todo el proceso del trámite desde su inicio hasta el final del mismo. La cual implica las actividades indicadas en la siguiente figura No. 3.

Figura 4 Fase de inicio del proceso de jubilación



Fuente elaboración propia, apoyándose de la aplicación de Flujo de Smart Art

Es importante señalar que muchos trabajadores, desconocen el proceder del trámite, en ocasiones resulta difícil brindar o aclarar sus dudas pues al no contar con un conocimiento previo por parte de ellos se dificulta continuar con el proceso, ya que en ocasiones no aceptan los procedimientos y los cálculos, esto se convierte en un detalle que puede atrasarles en el inicio del proceso.

Además de ello, el área cuenta con personal calificado, con las capacidades y competencias que se requiere para brindar una atención de calidad, no solo al trabajador que inicia con el proceso sino con todos los trabajadores de la Institución, se ha logrado confirmar que el analista encargado brinda la asesoría y da el acompañamiento al personal.

Esta información se confirmó de acuerdo a los comentarios positivos obtenidos de la encuesta y según la información brindada por los entrevistados, destacándose la intervención de los jefes inmediatos de los analistas, quienes afirman que para brindar los detalles de la atención al personal de la institución cuenta con los recursos humanos competentes, los cuales son evaluados por medio de evaluaciones al desempeño de manera anual.

En este sentido la oficina de nómina está equipada con las herramientas y los medios informáticos necesarios, esto gracias a que se cuenta en la Institución con áreas exclusivas como son la unidad de Cómputo (internet, sistema de gestión institucional) y una unidad de Sistemas de Información Tecnológico (internet, sistema, telecomunicaciones), quienes son el apoyo no solo del área de Recursos Humanos sino de toda la universidad, los que a su vez están inmersos en el quehacer institucional brindando los soporte y mejoras de acuerdo a las necesidades que se requieren en el momento.

Se establecen los tiempos estipulados para cada gestión, los medios tanto físicos como tecnológicos, para brindar todo lo concerniente al proceso de atención para el trámite de jubilación, si bien no se cuenta con una documentación impresa para detalles, estos son proporcionados en su momento en el que el trabajador realiza las consultas para evacuar sus dudas al respecto.

El área de recursos humanos siempre se auxilia de los medios informáticos, cuenta con un Sistema de Gestión Integrado a los procesos que se realizan en las diferentes áreas de la División, lo que permite optimizar tiempo y garantizar respuestas.

7.2.2 Transformación e innovación del proceso

Como parte de la mejora continua dentro de la Institución y la inclusión dentro de muchos procesos de gestiones de actividades se ha logrado la sistematización de muchos de ellos, lo que ha permitido cambios significativos, transformados a la realidad y la necesidad de incorporarlos en las actividades y cada día mejorar para adaptarlos al quehacer cotidiano, como parte del compromiso institucional que se ha venido desarrollando para cumplir con los objetivos estratégicos de la universidad y las diferentes áreas.

Hoy en día, estos cambios se han dado a nivel de gestión institucional por áreas, en el caso de la División de Recursos Humanos cuenta con su propio Sistema de Gestión Integrado a sus funciones de Recursos Humanos, vinculado en cada unidad de acorde a sus funciones como son: la unidad de Nómina y Atención al Trabajador quien se encarga de los pagos, beneficios préstamos, integración del módulo Portal del Trabajador, administrado por la unidad, Selección y Contratación de Personal, Unidad de Archivo con sus opciones de Contratación Horaria Docente, con relación al Portal del Trabajador ha permitido obtener un Expediente digital de cada trabajador, logrando así una incorporación total de la información, lo que permite agilización de actividades. Es importante señalar que este punto fue creado por la unidad de Cómputo de la institución, y con su apoyo este se va ajustando a las necesidades de toda el área.

A nivel interno se establecen plazos para la entrega, recepción y aceptaciones de las diferentes gestiones que realiza el área, una vez recibidas del trabajador, estas actividades van en función de cada operación a realizar y esto lleva sus

periodos de aprobación y autorización de igual manera, no obstante, se cumple así con el trámite para que el trabajador presente ante las instancias correspondientes.

Estos periodos pueden detallarse de esta manera:

- Entrega de carta de renuncia, cumpliendo así con lo establecido en el Arto. 44 de la Ley 185 del Código Laboral del país.
- La fecha de entrega de cartas de aceptación, posterior al recibido de la carta de renuncia.
- Carta de cesantía entregada el ultimo día laboral del trabajador.
- Fechas de presentación de documentación ante el Seguro Social en la primera semana de su retiro de la institución.
- El plazo para la entrega de su liquidación de prestaciones sociales.

Los que a su vez se vuelven los trámites realizados por la oficina y nómina en conjunto con lo solicitado por el trabajador.

Dentro de esto, algunos encuestados confirman que se han presentado algunos inconvenientes que consideran que no se deben dar durante el proceso, esto es con relación a la información escrita (cartas) que la unidad de recursos humanos debe entregar o remitir al trabajador, ellos afirman que hay filtración de la información, que en ocasiones se maneja en otras áreas o dentro de su misma unidad, que el trabajador renuncio o inicio su trámite sin que el haya realizado la recepción de la documentación de aceptación enviada por la Dirección, se confirmó que esto no procede directamente del área de recursos humanos, esto se da en el traslado de la documentación hacia el área donde está ubicado el trabajador.

7.2.3 Retroalimentación Output (salida)

Una vez iniciado el proceso por parte del trabajador, se le indica las fechas de entrega de la documentación que se realizan por parte del área, las cuales son las necesarias para la culminación de su proceso a nivel interno. Es aquí en este periodo que se llevan a cabo las últimas revisiones del proceso y el procesamiento de los últimos procedimientos a nivel del área de nómina en conjunto con la Dirección de Recursos Humanos.

En este periodo la vinculación de empleador – trabajador se puede decir, es la finalización de la relación laboral entre ambos, aquí es importante señalar que este plazo corresponde a brindar los últimos detalles al trabajador y de ello obtener la satisfacción del trabajador por haberle apoyado en todos los aspectos a nivel interno.

Considerando los plazos para los resultados finales a nivel interno se logra dar el cumplimiento con lo establecido en los convenios, reglamentos y procedimientos, y así esperar los plazos ya establecidos por la institución del Seguro Social una vez que el trabajador procedió a incorporarse en el plan de jubilación que normalmente está en el periodo comprendido de 2 a tres meses.

Dentro de ello se establece así:

- Entrega de carta de cesantía al seguro social en los siete primeros días del mes posterior al que se realizó el trámite.
- Aplicación del primer prestamos por la incorporación al plan de jubilación en los primeros diez días del mes posterior en que se retiró.

- Entrega de liquidación en los primeros diez días hábiles posterior al mes en que dejo de laborar.
- Plazo de entrega de resolución del Seguro Social de 02 mes a 03 meses

Según los comentarios de los encuestados existe una leve fuga de información antes de recibir el detalle relacionado a su gestión del trámite de manera personal, esto consideran que se efectúa en el envío de la documentación, de igual manera en las entrevistas un inconveniente encontrado es en cuanto al cambio que se dio al Plan de Jubilación y a los beneficios percibidos dentro de él.

Por otro lado se observa que un 70% afirmó que hay limitaciones en el proceso, pero cabe señalar que estos corresponde a factores que se deben cumplir en cuantos a los tiempos establecidos en la gestión, recepción y entrega escrita del trámite realizado, no obstante aunque existe un 30% que ven como una limitante los plazos de tiempo para la entrega de los resultados de la información y los trámites correspondientes, este resultado no afecta directamente la atención del proceso para los trabajadores que lo solicitan.(ver gráfico no. 3)

Por ello podemos identificar en las encuestas que los trabajadores que iniciaron el proceso consideran que en este se dieron algunos aspectos en cuanto a la fuga de información y al no brindar detalles concernientes al proceso, es importante señalar que estos procedimientos son confidenciales en el área y por ello se considera a nivel interno que se cumple con el sigilo correspondiente.

7.3 Dificultades en el proceso de atención a trabajadores administrativos y docentes

De acuerdo a las entrevistas realizadas, se afirma que no existen inconvenientes relacionados a la atención, ya que se cuenta con las herramientas que se quieren

para llevarlo a cabo, sin embargo, se dan situaciones que no son realmente funciones de la oficina que atiende el proceso, son factores externos que debe solucionar directamente el trabajador, por ello se garantiza siempre el cumplimiento a lo normado por la institución, prueba de ello es el alto porcentaje de satisfacción del trabajador en cuanto a la atención recibida.

En algunos casos los trabajadores tanto administrativos como docentes no cuenta con la información suficiente con respecto a este proceso, al cual podemos decir que se dan dos momentos para ello, uno donde los trabajadores manejan el proceso y su proceder y otro donde no tienen el conocimiento correspondiente. Dentro de la atención brindada al trabajador, se garantiza siempre que ellos evacuen todas sus dudas, que el analista le presente todas las opciones a las que ellos pueden acceder con el inicio de su trámite.

7.3.1 Inconvenientes en el proceso de atención a trabajadores administrativos y docentes

En consideración a las entrevistas se afirma que no existen inconvenientes relacionados a la atención, ya que se cuenta con las herramientas que se quieren para llevarlo a cabo, sin embargo, se dan situaciones que no son realmente funciones de la oficina que atiende el proceso, son factores externos que debe solucionar directamente el trabajador, por ello se garantiza siempre el cumplimiento a lo normado por la institución, prueba de ello es el alto porcentaje de satisfacción del trabajador en cuanto a la atención recibida.

En algunos casos los trabajadores tanto administrativos como docentes no cuenta con la información suficiente con respecto a este proceso, al cual podemos decir se dan dos momentos para ello, Dentro de la atención brindada al trabajador, se garantiza siempre que ellos consulten todas sus dudas, el analista le presenta todas las opciones a las que ellos pueden acceder con el inicio de su trámite.

Como todo proceso, existen inconvenientes, normalmente para la unidad de nómina se consideran estos como el desconocimiento de información por parte del trabajador para iniciar el proceso, la falta de cumplimiento a lo establecido en los normado según las leyes para dar el inicio del trámite de jubilación, la falta de una decisión por parte del trabajador en cuanto a cumplir con los plazos establecidos según lo estipulado para los tramites.

Conocer e identificar estos inconvenientes, permite al área de nómina de la División de Recursos Humanos, buscar las soluciones posibles para brindar las respuestas al trabajador y asimismo dar la pauta de mejora continua dentro del área, lo que ha garantizado estar al día con la información y ser garante de asesorar y dar acompañamiento siempre al trabajador.

7.4 Definir las estrategias para la mejora en la información a brindar en la atención al personal administrativo y docente que inicia trámite de jubilación

De acuerdo a resultados de las encuestas se garantiza una excelente atención que se verifica en la satisfacción de cada trabajador el cual indica que el 86% de los encuestados afirma estar satisfecho con la atención recibida y esta se debe a que la información que se le brinda es confidencial, segura, con calidad y profesionalismo y que no existe una limitación en los tiempos y de igual manera

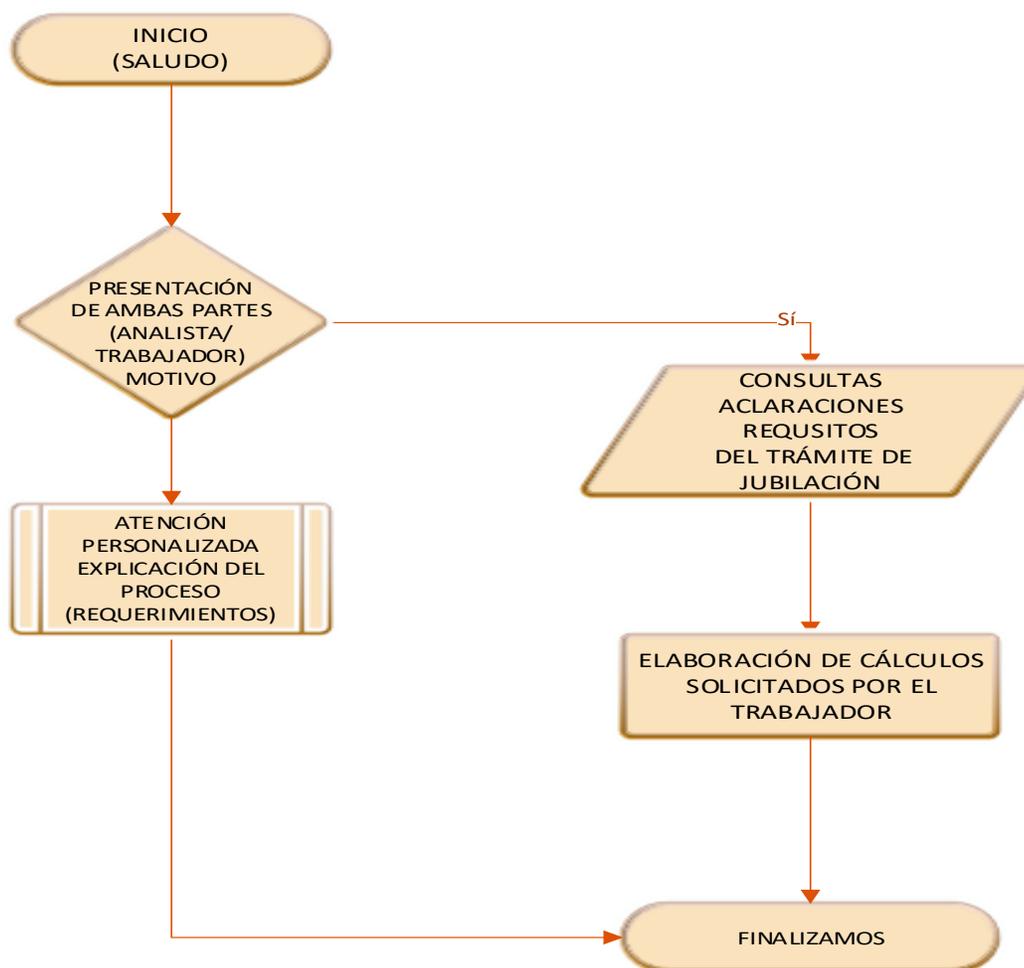
siempre que consulta recibe el mismo trato especial. No obstante, un 14% difiere de forma negativa, puesto que son las valoraciones que indica el trabajador, en cuanto a la información, los límites de tiempo, la seguridad en la información recibida, razón por la cual no afecta la percepción de los trabajadores puesto que son factores que se dan en el proceso.

7.4.1 Calidad en el servicio de atención al personal en trámite de jubilación

De acuerdo a la encuesta realizada, se ha confirmado que la atención al proceso de jubilación al personal que realiza el trámite es una atención de calidad tanto en la atención de la información a brindar como atención recibida por parte del trabajador, la obtención de la información brindada en la atención corresponde a un 97% del total encuestado, garantizando así que existe profesionalismo en la misma, sobre un 3% que ha considerado que no hay calidad.

No obstante, de acuerdo a los entrevistados se ha confirmado que el personal a cargo del proceso maneja todo lo relacionado al trámite permitiendo así brindar una atención con calidad, con alta disposición, mostrando confianza, buen trato, interactuando con el trabajador, y así de esta manera evacuando y aclarando sus dudas, haciendo de este proceso que la atención sea con calidad, rapidez y garantizando siempre seguridad al trabajador en todo su trámite.

Figura 5 Proceso de la atención del trámite de jubilación



Fuente elaboración propia, apoyándose de la aplicación Visio Flujo de Proceso

Al brindar una atención con calidad, se garantiza la satisfacción del trabajador, de igual manera se le brindan las opciones correspondientes para que así de esta manera él tome la decisión más acertada y de manera voluntaria, que sea el quien decida al final como se debe proceder de parte nuestra por medio de su solicitud.

Esto se ha logrado gracias a que se cuenta con los recursos tanto humanos como técnicos para brindar una mejor atención a los trabajadores, agilización en los trámites a realizar de manera interna como de forma externa.

Cabe destacar que no hay límites en la atención a recibir, que todo lo consultado y la información brindada son de manera confidencial entre el analista a cargo y el trabajador.

Hoy en día se incorporó un módulo a su sistema de gestión de recursos humanos como es el portal del trabajador un acápite informativo, que permite al trabajador tener acceso y realizar la incorporación de detalles relacionados a sus vida personal, laboral y a tener conocimiento de lo relacionado a su contratación, de igual manera se ha venido desarrollando cambios significativos al procesos, en el área de nómina se cuenta con un archivo que permita brindar los cálculos solicitados por el trabajador de forma rápida y de igual manera se ha elaborado como un pequeño detalle de cómo debe proceder las indicaciones necesarias que brinde los detalles del proceso.

Para UNAN-Managua la calidad es fundamental en la gestión de sus procesos tanto administrativos como académicos, mediante la ejecución de sus políticas y estrategias que permiten llevar a cabo el cumplimiento de su misión y visión, mediante la mejora continua, fortaleciendo así su cultura de calidad la cual se base en las personas y sus necesidades, por medio del desempeño institucional y la integración de su personal (trabajadores).

Para el área de recursos humanos de la UNAN-Managua, calidad se representa en brindar una atención oportuna, veraz, confidencial, centrada en el trabajador, mediante la interacción conjunta del analista encargado, que permita brindar a cada trabajador las pautas necesarias para obtener la satisfacción del mismo y así de esta manera asegurar que ha recibido la asesoría y el acompañamiento necesario en la gestión realizada en la oficina de nómina y atención al trabajador.

7.4.2 Efectividad y eficiencia en el proceso de atención

En cuanto a la atención con efectividad y eficiencia del personal que realiza sus gestiones de trámite de jubilación, el 100% del personal encuestado señalan que se garantiza mediante los recursos disponibles, brindándoles así al personal una atención completa, donde se evacuan sus inquietudes con respuesta inmediatas y oportunas, asegurando así la mejor decisión en una nueva etapa de su vida. (Ver cuadro A no.3 inciso c)).

Según detalles de las encuestas realizadas el 97% de los encuestados afirma que recibieron una atención detallada, objetiva y oportuna a cada gestión de consultas realizadas, solo un 3% considero que no la había recibido de esta manera, de igual manera un 93% de los encuestados valida que el proceso de atención es eficiente. (Ver cuadro A no.5 inciso e) y no.6 inciso f)).

Este resultado garantiza que se cumplen las expectativas de cada trabajador que realiza sus gestiones del proceso de jubilación. Asimismo, en cuanto a las entrevistas realizadas hacen énfasis en cuanto a que el proceso de atención al personal jubilado es eficaz y eficiente, dando respuesta a las necesidades que ellos quieren en el proceso de información del plan de jubilación y a todo el trámite en sí.

Considerando que a nivel de recursos humanos se brinda la asesoría, la atención, la seguridad en cuanto al proceso, valorándolo de manera positiva, contando con las herramientas necesarias e importantes porque el área cuenta con los recursos requeridos para dar y asegurar así al trabajador un trámite eficiente a nivel interno.

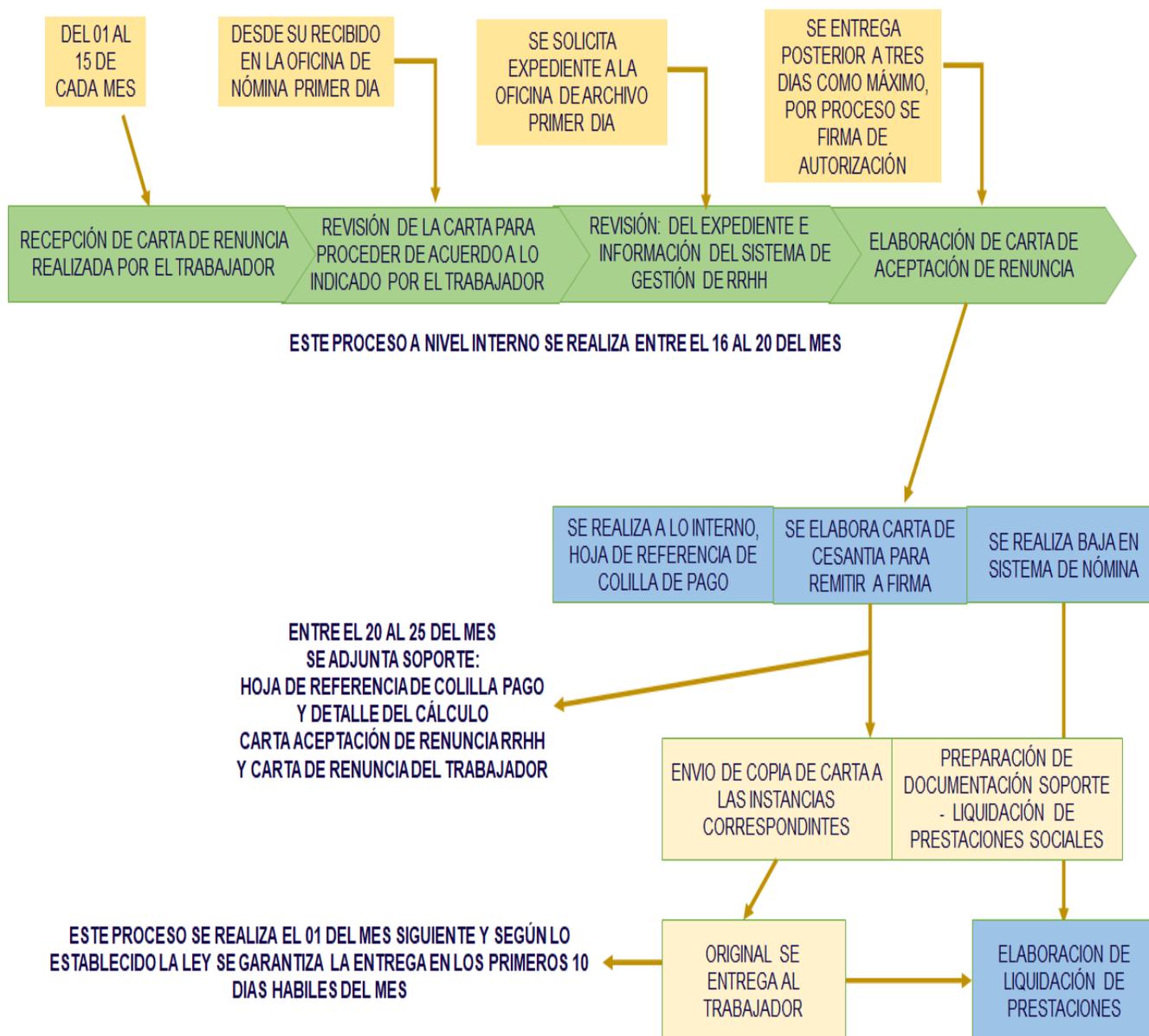
7.4.3 Planificación del proceso de atención

En cuanto a la planificación del proceso de atención, el área de nómina una vez recibida la solicitud del trabajador, la cual se lleva un control de la recepción, elaboración de carta de aceptación, revisión del proceso si el trabajador cumple con lo establecido, según carta presentada, hasta cumplir con lo establecido en el código de trabajo, Arto. 41 al 45 de acuerdo a lo indicado por el trabajador.

Para este proceso el analista se programa desde la recepción de la carta de renuncia hasta la entrega final que corresponde a la elaboración de liquidación de prestaciones sociales.

En este proceso se inicia a lo interno de la oficina de nómina con la recepción de la carta de renuncia del trabajador, posterior a esto se procede con la recepción de la carta de aceptación de la renuncia del trabajador, donde indica el motivo por el cual se está retirando de la Universidad. Este documento lo firma la directora del área de recursos humanos la cual va dirigida al trabajador y se remite copia a su jefe inmediato, y a las instancias correspondientes, a fin de comunicarle que el trabajador ya ha iniciado su proceso de jubilación, aspectos relevantes del proceso a nivel interno, para ello se indica en la siguiente figura, detallando así el proceso de planificación en la atención del trabajador en trámite de jubilación.

Figura 6 Proceso de atención – Planificación



Fuente elaboración propia, apoyándose de la aplicación Visio y Smart Art Línea de tiempo

Cabe destacar que la atención que se brinda al trabajador tanto administrativo como docente es de manera personalizada de forma individual (analista-trabajador), en el cual se llevan a cabo una serie de actividades en conjunto para dar así respuestas adecuadas a las necesidades de información que el trabajador requiere aclarar en dicho momento, estas aclaraciones de dudas permiten la evacuación de inquietudes, miedos, inseguridades con el proceso, la no aceptación de dejar el trabajo, por lo cual brindar todos estos cuidados a la hora de comunicar lo referente al proceso es parte esencial de llevar un trato de confianza con el trabajador y así brindarle una mejor calidad en sus consultas.

Se garantiza calidad en la atención, para lo cual se incluye la información relevante en cuanto a todo el proceso a realizar por parte del trabajador y las indicaciones necesarias que el analista le debe señalar para proceder de acuerdo a lo ya estipulado conforme lo establecido en el Manual de Normas y Procedimientos del área de recursos humanos.

Con la ayuda de la adaptación de los procesos de Gestión en la División de Recursos Humanos por medio de su Manual de Normas y Procedimientos, se ha garantizado la estandarización de estos procesos que han permitido asegurar esa calidad en la atención que es parte de la política de calidad de la UNAN-Managua, para llevar a cabo todos sus procesos de gestión administrativa y académica, implementándose en todas las áreas correspondientes, de igual manera en la atención del personal orientado en la satisfacción de cada uno de ellos, permitiendo así ofrecer un servicio de calidad.

La adecuación de estos procesos ayuda a optimizar los tiempos, los costos los cuales han garantizado de esta forma la sistematización de los mismos, para si lograr los objetivos estratégicos del área y la institución.

Si bien es cierto, la atención al personal administrativo y docente no tiene un tiempo estipulado, esto ha permitido garantizar el aumento de una eficiente y eficaz atención la cual se garantiza según la encuesta al personal en porcentaje de consolidación del 96% de atención a la consulta del trámite , por medio de brindar cortesía, información detallada y objetiva, oportuna, eficiente, personalizada, con alternativas que permitan al trabajador tomar la decisión correcta en su trámite, garantizándoles confidencialidad, seguridad, buen trato y lo más importante que pueden tomarse el tiempo necesario para aclarar todas sus inquietudes acerca del proceso.

Estos altos porcentajes alcanzados en las encuestas revelan la optimización de los recursos que avalan el pleno cumplimiento de los objetivos trazados para dar una atención con eficiencia por medio de la utilización de sus recursos tanto técnicos, prácticos y tecnológicos que se dan al momento de la atención al personal, respaldados con un 97% del personal encuestado. El seguimiento del analista al proceso de atención al personal se enfoca en el asesoramiento, agilidad, para saber así poder escuchar esas necesidades de falta de información del trabajador, esto es garantizado por el manejo y el alcance de la información al momento de la consulta.

Es importante siempre mostrar al trabajador empatía al saber escucharlo, entablar un diálogo que permita una comunicación fluida, espontanea, saber atenderle.

Considerándose así que el análisis de la atención al proceso de jubilación del trabajador de la UNAN-Managua, según los excelentes porcentajes obtenidos de las encuestas garantizan la buena atención y por ende se considera que estos resultados han sido satisfactorios porque promueven ese vínculo trabajador-empleador, puesto que es la última instancia en el que el trabajador realizara sus últimas gestiones para su retiro o cese de funciones.

7.5 Modelo de atención para asesoramiento para los trabajadores administrativos y docentes que inician trámite de jubilación

En este aspecto la División de Recursos Humanos, cuenta con un proceso de atención al trabajador, el cual se basa en brindar una excelente atención desde que el trabajador visita la oficina hasta su retiro, en este lapso de tiempo se dispone para atender las diferentes consultas o solicitudes que hacen los trabajadores tanto administrativos como docentes.

7.5.1 Modelo Actual

En la actualidad el proceso de atención Para describir un poco como se realiza la atención en la División de Recursos Humanos lo dividiremos en tres etapas:

- a) Entrada
 - ⇒ Bienvenida y saludo por parte del analista encargado
 - ⇒ Presentación del analista y asimismo con quien se tiene el gusto para atender
 - ⇒ Motivo de la visita
 - ⇒ Atención con cortesía, mostrando una actitud de confianza
 - ⇒ Atención personalizada y con datos confidenciales

- ⇒ Información veraz, oportuna y objetiva
- ⇒ Se consulta si ya cuenta con los requisitos establecidos para iniciar el proceso
- ⇒ Se brinda eficiencia en el proceso de atención

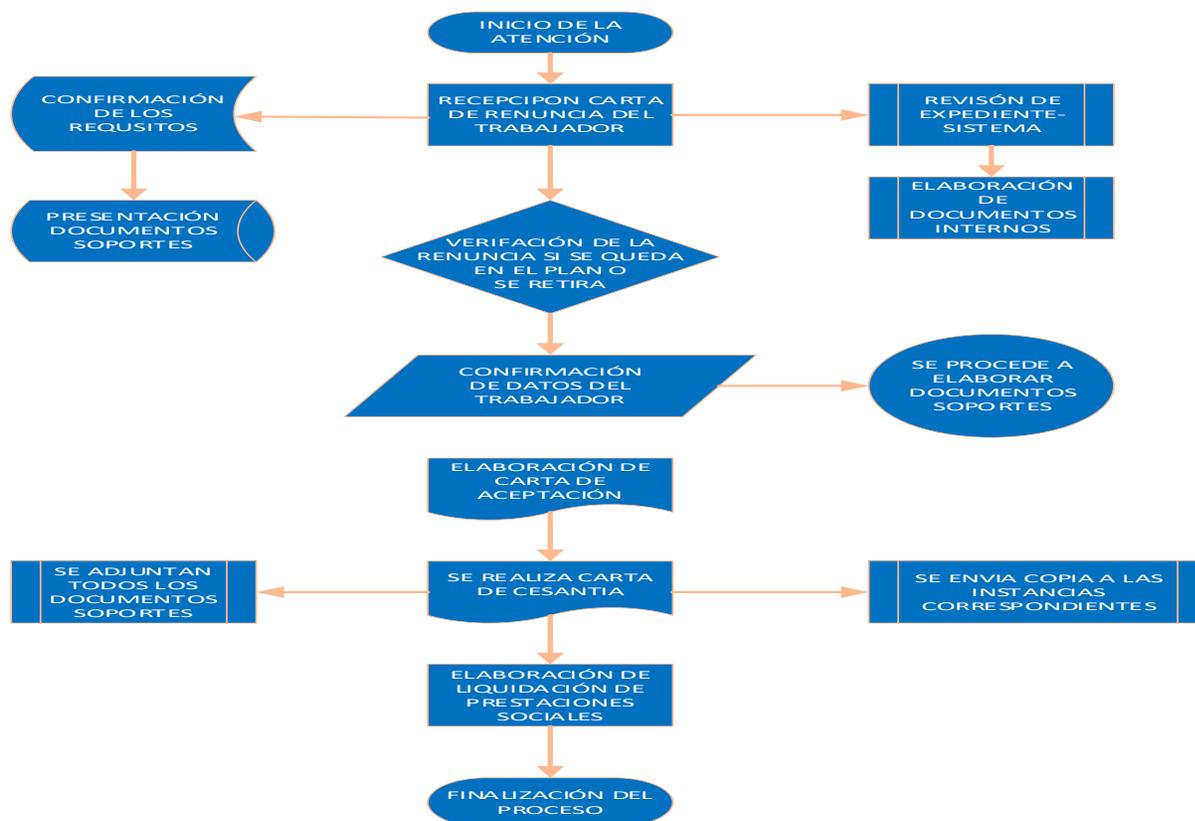
b) Detalles de la visita

- ⇒ Motivo de la visita
- ⇒ El tipo de consulta que desea realizar
- ⇒ Auxiliarse de los medios correspondientes para brindar la atención correspondiente
- ⇒ Se brinda asesoría e información oportuna
- ⇒ Se brindan las opciones de cálculos en los tramites a realizar
- ⇒ Se cuenta con las herramientas y hay seguridad
- ⇒ Hay positivismo
- ⇒ Conocimiento por parte del personal que atiende el tramite
- ⇒ Se brindan las consultas acerca del tramite
- ⇒ Las opciones que tienen con relación al tramite
- ⇒ Evacuar y aclarar todas las dudas por parte del trabajador
- ⇒ Buscar alternativas que ayuden al trabajador
- ⇒ Sugerencias del proceso
- ⇒ Dar respuestas claras

c) Finalización y despedida del trabajador

- ⇒ Se brindan las opciones y se le indica cómo proceder
- ⇒ Se indica que siempre que necesita consultar nuevamente bien puede pasar o llamar o bien realizar una llamada
- ⇒ Se despide cordialmente del trabajador

Figura 7 Etapas del proceso

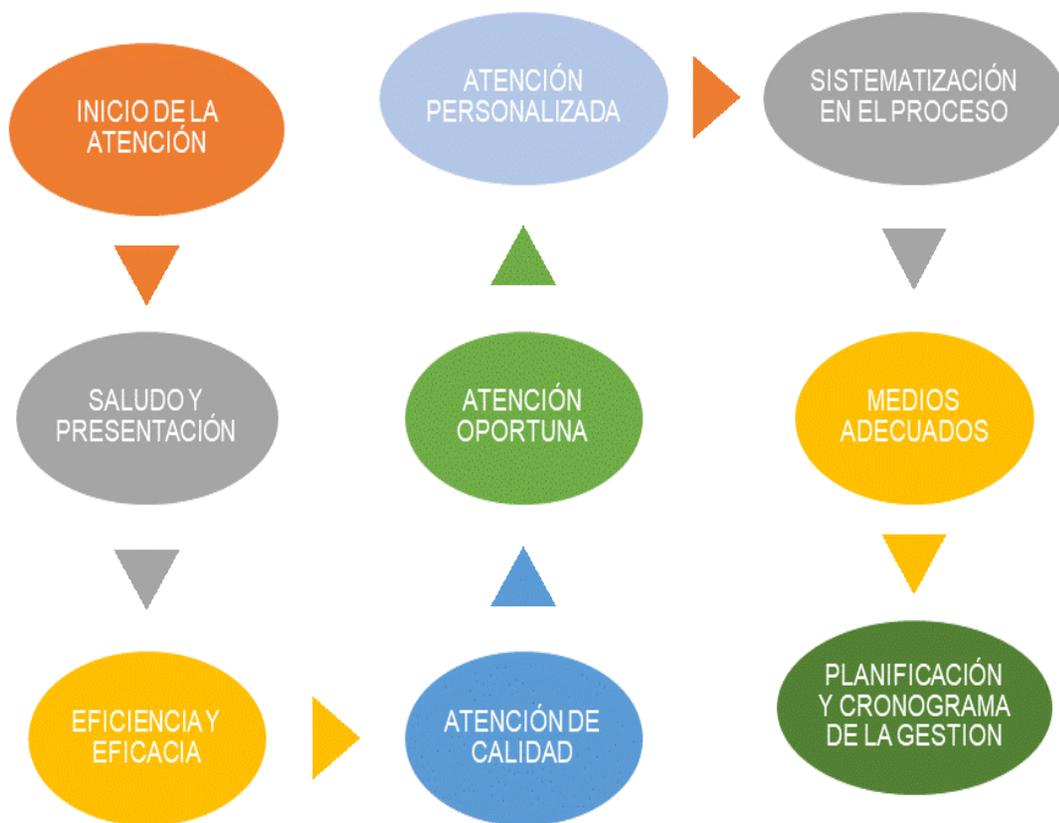


Fuente: Elaboración propia apoyándose del programa Visio Flujoograma de un proceso

7.5.2 Modelo Propuesto

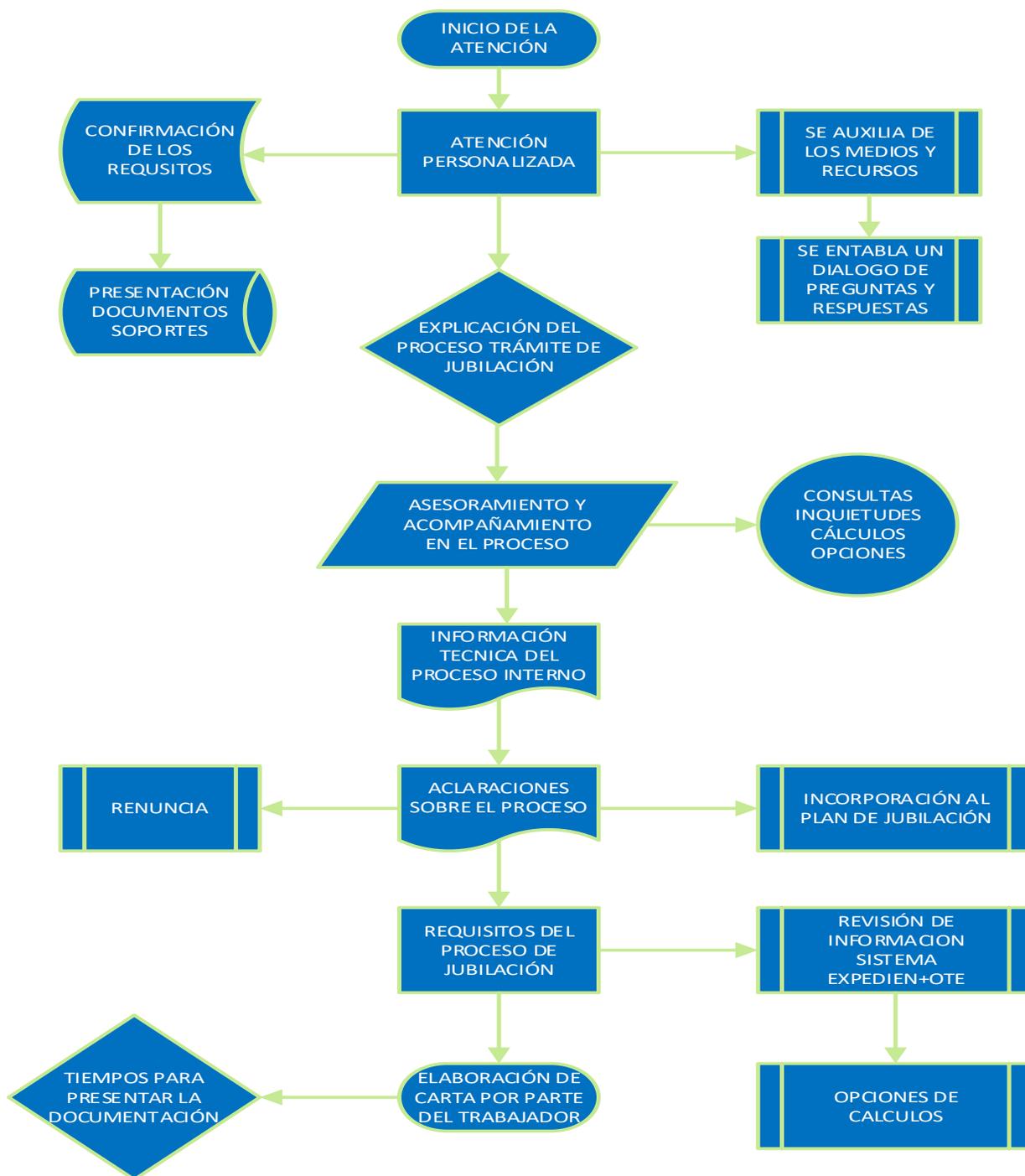
Si bien es cierto, en este aspecto UNAN-Managua, por medio de la División de Recursos Humanos, es la Instancia encargada del proceso de atención y apoyo al trabajador en todos los aspectos concernientes al proceso de trámite de jubilación tanto a nivel interno como externo, por lo que, a continuación, se presenta propuesta de modelo de atención al personal que inicia trámite de jubilación.

Figura 8 Desglose de la fase del proceso de atención



Fuente: Elaboración propia apoyándose de la aplicación Smart Art

Figura 9 Flujo del proceso de atención – Cambio en el modelo de atención



Fuente: Elaboración propia apoyándose del programa Visio Flujograma de un proceso

a) Recepción y bienvenida al trabajador

- ⇒ Saludo y presentación por parte del analista encargado
- ⇒ Solicitar con quien se tiene el gusto para brindar la atención y llamar por su nombre al visitante (trabajador)
- ⇒ Razón de la visita, consulta en relación a confirmar si ya cumple con los requisitos previstos para el trámite
- ⇒ Brindar una atención con cortesía y atención personalizada
- ⇒ Brindar información veraz, oportuna, objetiva y con eficiencia durante el proceso de atención

b) Detalles de la visita

- ⇒ El tipo de consulta que desea realizar una vez confirmado algunos aspectos
- ⇒ Auxiliarse de los medios correspondientes para brindar la atención correspondiente por parte el analista encargado
- ⇒ Brindar la asesoría correspondiente de manera eficaz y mostrar confianza
- ⇒ Tener pleno manejo y conocimiento del trámite que muestre seguridad al trabajador
- ⇒ Brindar respuestas claras, oportunas a todas las consultas realizadas por parte del trabajador
- ⇒ Evacuar y aclarar todas las dudas por parte del trabajador
- ⇒ Buscar alternativas que ayuden al trabajador
- ⇒ Brindar las sugerencias al respecto
- ⇒ Sugerencias sobre el proceso indicar lo que necesita o como debe proceder al respecto

- ⇒ Incorporar nuevas opciones de consultas en el portal del trabajador para evacuar sus dudas
- d) Finalización y despedida del trabajador
 - ⇒ Se brindan las opciones y como debe proceder el trabajador
 - ⇒ Se le indica que siempre que necesita consultar nuevamente bien puede pasar o llamar o realizar una llamada
 - ⇒ Se despide cordialmente del trabajador de manera cortés

Los resultados obtenidos, demuestran la gran satisfacción que los trabajadores sienten al ser atendidos por los colaboradores del área del área de recursos humanos, respaldados por la confianza, atención personalizada, atención sin restricciones de tiempo, garantizando así comentarios que permiten la mejora continua, gracias a los comentarios positivos y a aquellos donde se indica que se puede incluir para mejorar algunos aspectos ya sean técnicos, textuales, prácticos, legales, entre algunos por mencionar.

VIII. Conclusiones

El principal objetivo de esta investigación se centró en el análisis de atención al proceso de jubilación del personal administrativo y docente de la UNAN-Managua, llevado a cabo por la División de Recursos Humanos, por lo que la recopilación de información permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- El proceso de atención al trámite de jubilación consiste principalmente en el asesoramiento y el acompañamiento que la Institución brinda a sus trabajadores administrativos y docentes antes, durante y al finalizar sus trámites a nivel interno en la universidad. Apoyándoles de igual manera en la realización de cálculos, cartas y brindándoles el apoyo que ellos requieren en todo momento con la información que permita garantizar su satisfacción en su nueva etapa como jubilado.
- Actualmente el proceso de atención a los trabajadores administrativos y docentes que inician trámite de jubilación se realiza de manera eficaz, garantizando los tiempos requeridos y estipulados para dicho trámite a nivel interno, garantizando así de esta manera al trabajador la documentación correspondiente que debe presentar a nivel externo una vez ya finalizado con la gestión en la oficina de Nómina de la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua.
- Los resultados obtenidos afirman que existen excelentes relaciones humanas, atención con mucha amabilidad y claridad, se brindan las respuestas a las inquietudes, hay conocimiento y dominio en cuanto al tema del proceso a realizar, esto se garantiza en el 86 % de satisfacción de la atención recibida, por medio del asesoramiento y el apoyo correspondiente a los trabajadores administrativos y docentes, antes, durante y al final de su trámite de jubilación.

Los comentarios de los encuestados ayudan a afirmar de manera positiva, que el proceso de atención al trámite de jubilación se realiza de manera eficaz, garantizando calidad en el proceso.

- La Institución ya cuenta con un método de atención podría decirse que basado en un modelo de atención centrado en la calidad de atención hacia sus trabajadores y las personas que visitan la Institución, brindando los medios necesarios para satisfacer y aclarar las dudas que el personal tiene con relación al proceso tanto a nivel interno como externo.

IX. Recomendaciones

Considerando las acciones de gestión a los procesos llevados a cabo por la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua, en cuanto a que se cuenta con un Sistema de Gestión Integrado a sus actividades cotidianas tanto en la parte administrativa como docente, las siguientes recomendaciones son con la intención de brindar alternativas de mejora al proceso de atención al personal en trámite de jubilación:

- Incorporación en el Sistema Integral de Gestión Institucional SIGI-RRHH nuevas opciones relacionadas a la gestión del proceso del trámite de jubilación para el personal, desde el portal del trabajador en la que permita conocer lo referente al trámite.
- Efectuar capacitaciones periódicas al personal de la Institución que se encuentre en la edad para jubilarse, con detalles del proceso de jubilación de la UNAN-Managua, conforme lo establece los convenios y reglamentos Institucionales.
- Establecer encuentros con el personal ya jubilado de la Institución a través de la División de Recursos Humanos, a fin de mantener su información actualizada.
- Garantizar y llevar a cabo el proceso de entrega de la documentación de la información únicamente al beneficiario del trámite de jubilación.

Es por ello que, dentro de las gestiones realizadas en los procesos de la mejora continua en la institución, ha incorporado a sus gestiones administrativas y académicas, las opciones tecnológicas que permiten la agilización, optimización y reducción tanto de los recursos técnicos como del capital humano, estrategias para la mejora en la información.

X. Referencias Bibliográficas

- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua. (30 de Octubre de 1996). CODIGO DEL TRABAJO Ley 185 Reformas, Adiciones e linterpretación Autentica. *Gaceta Diario Oficial*, pág. 12.
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (10 de Octubre de 1999). Ley de Carrera Docente Ley N° 114. *Gaceta Diario Oficial No. 225*.
- Ballesteros, S. (2014). La Atención Selectiva Modula el Procesamiento de la Información. *Revista Acción Psicológica* .
- Carrasco, J. B. (2009). *Gestion de Procesos*. Santiago, Chile: Editorial Evoluación, S.A.
- Carrasco, J. B. (2009). Gestión de Procesos. En J. B. Carrasco, *Gestion de Procesos* (pág. 412). Santiago, Chile: Editorial Evolución, S.A.
- Carrasco, J. B. (2009). *Gestión de Procesos*. Santiago: Editorial Evolución, S.A.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Santiago, Chile: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.

- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación .
- Gago, M. (Diciembre). Innovación y Creación de contenido en multimedia. *Revista Latina de Comunicación Social*, 6.
- <https://www.zendesk.com.mx/blog>. (01 de Junio de 2020). *Zendesk*. Obtenido de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog>
- Instituto Nicaragüense de Seguridad Social. (13 de Octubre de 2021). *inns.gob.ni*. Obtenido de Prestaciones.
- James, W. (1890). *Principios de Psicología*. Mexico: Fondo de Cultura Economica.
- La Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua. (11 de Febrero de 1982). *Asamblea Nacional*. Obtenido de Asamblea Nacional.
- La Asamblea Naional de la República de Nicaragua. (30 de 10 de 1996). Código del Trabajo (Con sus Reformas, Adiciones e Interpretación Auténtica) LEY N° 185. *Gaceta Diario Oficial*, pág. 3.
- La Cámara de Diputados y la Cámara del Senado de la República de Nicaragua. (05 de Septiembre de 1959). Ley de Jubilaciones y Pensiones del Magisterio. *Gaceta Diario Oficial No. 202*.
- La Revista Digital. (03 de marzo de 2018). www.educa.jcyl.es. Obtenido de Revista Educa Portal de Educación: <http://revista.educa.jcyl.es>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua UNAN-Managua. (2019). *Reglamento del Plan de Jubilación de los Trabajadores Docentes-Investigativos y Administrativos de la UNAN-Managua*. Managua.

XI. Anexos

12.1 Instrumentos utilizados

12.1.1 Formato Entrevista

FORMATO PARA ENTREVISTA

PROCESO DE ATENCIÓN AL TRÁMITE DE JUBILACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DE LA UNAN-MANAGUA

Dirigida a: Personal de la División de Recursos Humanos Dirección, Responsables de oficina y Analista de Recursos Humanos de la UNAN-Managua.

Objetivo: Valorar la percepción del personal de la División de RRRHH de la UNAN-Managua en cuanto a la información del proceso de jubilación en la Institución. Los datos obtenidos son con el fin de ser utilizados para fines estrictamente académicos.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Cargo en la UNAN-Managua:

- a) Docente _____ b) Administrativo _____ c) Directivo _____
d) Cargo Actual _____

1.2. Tiempo de laboral en la UNAN-Managua:

- a) 5 a 10 años ____ b) 15 a 20 años ____ c) 20 a 25 años ____ d) 25 a mas ____

RESPONDA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

II. DESARROLLO

- 2.1. ¿Cómo valora que se ha desempeñado el proceso de atención al personal docente y administrativo jubilados de la Institución?
- 2.2. ¿Desde su área de trabajo ser parte del proceso de atención al personal jubilado, que retos ha significado?
- 2.3. ¿Usted está al tanto del personal que asiste a la División para realizar consultas en relación a como iniciar el proceso de trámites de jubilación?

2.4. ¿Cuenta con personal a calificado para brindar la información asertiva al personal jubilado de la Institución o personal que iniciará un proceso de jubilación?

2.5. ¿para realizar el proceso de atención al personal jubilado y los que están en trámites de jubilación, cuenta con toda la información para brindar detalles a los trabajadores o hay existen limitación en la información?

2.6. ¿Cuáles son los inconvenientes al proceso de consultas realizadas por personal jubilado?

2.7. ¿Qué considera que puede ser la herramienta principal en la buena atención que brinda ante una solicitud del proceso de jubilación?

2.8. ¿Qué considera que ha sido lo más difícil de presentar al trabajador en cuanto a los cambios realizados al plan de jubilación que ofrece la UNAN-Managua?

2.9. ¿Ha considerado alternativas de mejorar o integrar alternativas para realizar una atención efectiva por parte del trabajador en cuanto a las consultas del personal en trámite de jubilación?

2.10. ¿Si se pudiera incluir nuevas características al proceso de atención personal de la Institución, que sugerencias tiene al respecto y por qué?

12.1.2 Formato de Encuesta

FORMATO DE ENCUESTA

Dirigida a: Personal Administrativo y Docente jubilado de la UNAN-Managua.

Objetivo: Recopilar información que permite una valoración y percepción del proceso de jubilación del personal administrativo y docente jubilado de la UNAN*Managua. Los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

I. Datos Generales

1.1. Edad

- a) 55 a 57 años _____ b) 58 a 60 años _____ c) 61 a mas _____

1.2. Tipo empleado

- a) Administrativo _____ b) Docente _____

II. Desarrollo

Marque con una X las opciones que consideren pertinentes

2.1. Atención de consultas al proceso del trámite de jubilación, atendido por el personal de la División de Recursos Humanos	Marque con una X	
	Sí	No
a) La persona encargada de este proceso saluda cortésmente al trabajador		
b) La atención y la información es oportuna es veraz		
c) Recibe atención personalizada		
d) La Persona que lo atiende muestra le confianza		
e) Le brindan información detallada y objetiva sobre el proceso		
f) Hay eficiencias en el proceso de atención		
g) Le brindan nuevas alternativas que ayudan a tomar una decisión al respecto		
Comentarios:		
2.2. Asesoramiento al personal jubilado y personal en trámite de jubilación	Marque con una X	
	Sí	No
a) Le brindan asesoría en cuanto a la documentación que debe presentar para el trámite		
b) Considera que hay capacidad en el personal que lo atiende		
c) Existe calidad en el proceso de atención por parte del personal		
d) Se cuenta con los medios y recursos necesarios para brindar la atención		
e) Existe agilidad en brindar respuestas sobre el Proceso		
f) Recibe apoyo del personal a cargo para sus evacuar sus dudas y consultas		
Comentarios:		

1.1. Limitaciones en el proceso de atención al personal jubilado	Marque con una X	
	Sí	No
a) Cuándo solicita información sobre el proceso le brindan los detalles		
b) Los medios o Recursos utilizados en el proceso de atención son los adecuados		
c) El proceso del trámite en si considera que es muy tardado		
d) Se dan los resultados del trámite a lo inmediato		
e) Se cumplen los plazos establecidos a nivel interno para proceso de atención		
f) Considera que la persona a cargo maneja a información del proceso		
Comentarios:		
1.2. Satisfacción del Trabajador en la atención de proceso que solicito	Marque con una X	
	Sí	No
a) Información confidencial entre el trabajador y la persona encargada del proceso		
b) Le brindan seguridad en la información recibida		
c) Hay calidad y profesionalismo en la obtención de información		
d) No existe límites de tiempo en la atención		
e) Recibe el mismo trato siempre que consulta sobre el mismo proceso		
f) Recomendaría la atención recibida a otro trabajador		
Comentarios:		

12.1.3 Formato Guía de Observación

AL PROCESO DE JUBILACIÓN QUE BRINDA LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

INSTITUCIÓN: UNAN-MANAGUA (ENTIDAD EDUCATIVA)

OBSERVACIÓN A CARGO DE: **ANALISTA ENCARGADO DEL PROCESO**

Objetivo: Observar y conocer las técnicas y estrategias que se llevan a cabo en el proceso de jubilación del personal administrativo y docente por parte de la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua

ASPECTOS A OBSERVAR	SI	NO	N/A	COMENTARIOS	EVIDENCIA
1) CONDICIONES DEL AREA					
1.1. Brinda condiciones y espacios para la atención					
1.2. Cuenta con los medios para la atención (información, expediente, sistema)					
1.3. Personal con capacidad para atender y brindar información					
1.3.1. Atención personalizada, interactúa con el trabajador					
1.3.2. Manejo del proceso					
1.3.3. Responsabilidad en la información					
1.3.4. Buena comunicación					
1.3.5. Acceso a la información del trabajador					
2) ATENCIÓN A LAS GESTIONES DEL PERSONAL					
2.1. Saluda al personal que llega a la oficina a solicitar información del proceso de jubilación					
2.2. Se presenta formalmente					
2.3. Consulta en que puede colaborar					
2.4. Presenta opciones al trabajador, agilidad en las respuestas					
2.5. Se auxilia de los recursos a su alcance					
2.6. Deja buena impresión en la atención, brinda confianza y muestra interés a lo consultado					
2.7. Comparte experiencias en cuanto al tema consultado					
3) IDENTIFICA EL MOTIVO DE LA CONSULTA					

3.1. Consulta cual es el motivo de la visita					
3.2. Procede de acuerdo a lo establecido					
3.3. Se apoya de medios para brindar respuesta					
3.4. Orienta al trabajador como proceder de acuerdo a su solicitud					
3.5. Intercambio de ideas o detalles del proceso con el trabajador por parte de la persona encargada					
3.6. Establece ideas de cooperación en cuanto a apoyo con elaboración de cartas o sugiere como proceder					
3.7. Realiza consultas con sus superiores en cuanto a detalles que no tiene acceso					

Realizado por: _____ Fecha: _____

12.1.4 Consolidado de entrevistas

ENTREVISTAS				
Desarrollo	Administrativo - 25 años de labor Responsable Oficina de Nomina	Docente con cargo Administrativo - 15 años de labor Directora de Recursos Humanos	Administrativo - 07 años de labor Analista de Recursos Humanos	CONSOLIDADO ENTREVISTA
2.1 ¿Cómo valora que se ha desempeñado el proceso de atención al personal docente y administrativo jubilados de la Institución?	El proceso de atención al personal jubilado se realiza de manera eficaz y eficiente, dando respuesta a las necesidades que ellos requieren en el proceso de información del plan de jubilación.	Considero que a nivel de recursos humanos se brinda la asesoría, una atención, que requiere de no solo observar, referenciar sino de brindar seguridad en cuanto al proceso	De manera personal tratamos de que el inicio del proceso o el trámite que realizara el trabajador tanto administrativo como docente cuenta con las herramientas de acuerdo a lo consultado, lo cual considero que es muy positivo	<ul style="list-style-type: none"> •Atención de manera eficaz y eficiente •Se brinda asesoría e información oportuna •Se cuenta con las herramientas y hay seguridad •Hay positivismo
2.2 ¿Desde su área de trabajo ser parte del proceso de atención al personal jubilado, que retos ha significado?	Con respecto a la reforma efectuada en el año 2019 en la modificación de del plan de jubilación, respecto al cambio sustancial de los montos a recibir tanto para el que tenía años de estar en el plan como el nuevo ingreso, para mí en particular y para todos, fue un reto explicar a los jubilados sobre ese cambio y llegar a convencerlo de que era necesario, por la falta de presupuesto y que en su momento si continuábamos así, el plan no hubiera sido sostenible para la Institución.	En cuanto a personal que inicia el trámite brindar la información oportuna, brindar los detalles adecuados, de igual manera contar con la información del jubilado en el plan, con respecto a la hoja de vida y explicar que deben actualizar de manera semestral, informar y brindar un diagnóstico claro del plan	El poder aclarar sus dudas, dar respuestas a sus consultas, brindarle seguridad, que al final queden claros, brindándoles ese acompañamiento, sabemos que es un proceso difícil de iniciar para ellos más cuando tienen muchos años de laborar	<ul style="list-style-type: none"> •Brindar la información oportuna •Aclarar sus dudas •La reforma realizada al plan de jubilación •El llenado de la hoja de vida en el plan •El acompañamiento en el proceso
2.3 ¿Usted está al tanto del personal que asiste a la División para realizar consultas en relación a como iniciar el proceso de trámites de jubilación?	Claro que si, en algunas ocasiones le explico al respecto lo que contempla el plan, sin embargo, hay ocasiones que me preguntan mi opinión sobre si les conviene o no acogerse al plan, o si se indemnizan, a lo que le explico que es una decisión personal del trabajador, por lo que tiene que valorar su decisión correspondiente.	Claro que sí, desde que llegan y he tenido la oportunidad de atenderles personalmente, brindar las referencias necesarias remitiéndolo al área correspondiente que lleva el proceso, abordar y dar respuestas a cualquier consulta que tenga	Si, normalmente se atienden entre 3 a 5 personas por semana, el cual solo nos visitan para consultas, cálculos, detalles de cómo pueden realizar su carta y cuando podrían retirarse	<ul style="list-style-type: none"> •Conocimiento del personal que consulta del tramite •Consultas acerca de los cálculos •Las opciones que tienen con relación al tramite •Dar respuestas claras

Desarrollo	Administrativo - 25 años de labor Responsable Oficina de Nomina	Docente con cargo Administrativo - 15 años de labor Directora de Recursos Humanos	Administrativo - 07 años de labor Analista de Recursos Humanos	CONSOLIDADO ENTREVISTA
2.4 ¿Cuenta con personal a calificado para brindar la información asertiva al personal jubilado de la Institución o personal que iniciará un proceso de jubilación?	Así es, el personal asignado en esta oficina de nómina, es un personal que tiene las competencias requeridas en el cargo, habilidades y destreza para realizar sus actividades de forma eficiente.	Por supuesto contamos con personal super calificado, con alta disposición, buenas relaciones humanas, personal con la capacidad de saber atender y poder evaluar las dudas del personal administrativo y docente que solicita la información sobre el proceso de jubilación	Considero que somos un personal calificado, somos la representación de la Institución y la Instancia misma de la División de Recursos Humanos, contamos con la información y los medios necesarios para brindar una atención de calidad, calidez, confianza y con alta disposición	<ul style="list-style-type: none"> • Personal calificado, con las competencias requeridas, con alta disposición y buenas relaciones humanas • Se trasmite confianza • Se cuenta con los medios necesarios para para dar respuesta a consultas
2.5 ¿Para realizar el proceso de atención al personal jubilado y los que están en trámites de jubilación, cuenta con toda la información para brindar detalles a los trabajadores o hay existen limitación en la información?	La institución cuenta con la información que está en el expediente laboral del trabajador, sin embargo, para iniciar tramite requerimos de algunos documentos y de actualización en la información del trabajador, y en el momento de efectuar el trámite se le solicita completar dicha información.	Contamos con la información, pero de igual manera no la tenemos sistematizada, si el trabajador solicita información se realiza brindando las principales pautas, auxiliándose del material a su alcance	Si contamos con la información, quizás de manera manual, ya sea parte de ella facilitada por medio del sistema, asimismo como parte de la información tomada de su expediente	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con la información necesaria • No hay sistematización en algunos procesos • Acceso al expediente para completar detalles • Facilidad de comunicación
2.6 ¿Cuáles son los inconvenientes al proceso de consultas realizadas por personal jubilado?	Casi siempre vienen los trabajadores en edad de jubilación, a solicitar que se les haga el cálculo y explicación del proceso, detalle del plan de jubilación, aunque no lo realicen que conlleva a desgaste físico y pérdida de tiempo, del analista que atiende	Considero que no tenemos, solo existe debilidades en cuanto a no contar con documentación impresa, que sea de ayuda al momento de las consultas por parte del trabajador	De mi parte podría nombrar entre ellos realizarle los cálculos de su liquidación o bien los que serían si se quedan el plan, el ser oportuno en las respuestas a las consultas realizadas por el trabajador, tratar de ser lo más coherente en cuanto a brindar una satisfacción, seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con documentación impresa • La realización de los cálculos • Aclarar las dudas del trabajador
2.7 ¿Qué considera que puede ser la herramienta principal en la buena atención que brinda ante una solicitud del proceso de jubilación?	Sería viable que los responsables de áreas, administradores, directores, decanos, tengan conocimiento del proceso de jubilación y brinden información necesaria a los trabajadores en edad de jubilación, asimismo, hacer capacitaciones	Hay conocimiento sobre el proceso, el personal esta empapado del trámite existe alta disposición, podemos asegurar que contamos con 1. Facilidad de explicar sobre el proceso, y 2. con estrategias al brindar la forma como proceder	Principalmente la confianza, el buen trato, el conocimiento mismo del proceso, la interacción el mostrar esa seguridad o bien el respaldo por medio de la evacuación de las dudas	<ul style="list-style-type: none"> • Los altos cargos de dirección conozcan del proceso de jubilación • Existe el conocimiento por parte del área encargado del proceso • Se brinda confianza y seguridad por medio de estrategias

Desarrollo	Administrativo - 25 años de labor Responsable Oficina de Nomina	Docente con cargo Administrativo - 15 años de labor Directora de Recursos Humanos	Administrativo - 07 años de labor Analista de Recursos Humanos	• CONSOLIDADO ENTREVISTA
2.8 ¿Qué considera que ha sido lo más difícil de presentar al trabajador en cuanto a los cambios realizados al plan de jubilación que ofrece la UNAN-Managua?	Lo más difícil es lo que el porcentaje que va a recibir y si cuenta con las cotizaciones que demanda tanto el INSS como el plan de jubilación, así como el porcentaje que recibirá ante el INSS, que es aproximado o estimado, ya que el INSS tiene su procedimiento de aplicación.	El rechazo por parte del trabajador tanto del que va a iniciar el proceso como del que ya estaba en el plan, solicitan explicaciones al respecto, lo más difícil es comunicarle la baja y el cambio o la reforma que se realizó en la Normativa del plan de Jubilación, lo cambios en los beneficios	Muchos de ellos no aceptan el cambio realizado a los beneficios del plan de jubilación, pues consideran que han perdido esa oportunidad, que los cálculos no son los correctos que esas estimaciones afectan su economía, entre ellos	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar los detalles en cuanto al porcentaje del plan • Rechazo a la reforma realizada al plan y los cambios en los beneficios, existe una inconformidad
2.9 ¿Ha considerado alternativas de mejorar o integrar alternativas para realizar una atención efectiva por parte del trabajador en cuanto a las consultas del personal en trámite de jubilación?	A parte de la atención personalizada, se da atención vía telefónica, una alternativa sería vía correo electrónico o por WhatsApp, aunque en algunas ocasiones se hace de esta manera efectiva y el jubilado queda satisfecho.	Claro que sí, considero que podríamos elaborar un brochure e incorporar en el portal del trabajador un acápite informativo, que brinde los detalles del proceso, como una sección de consultas que sea de un lenguaje accesible, de fácil comprensión para todos los trabajadores en sus consultas	Claro que sí, la institución se ha venido desarrollando cambios significativos a los procesos, por ello en ocasiones podemos contar con un archivo que permita brindar los cálculos solicitados por el trabajador de forma rápida y de igual manera se ha elaborado como un pequeño detalle de cómo debe proceder las indicaciones necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Se brinda atención personalizada • Nuevas opciones como la digitalización y sistematización • Creación del portal del trabajador de fácil comprensión
2.10 ¿Si se pudiera incluir nuevas características al proceso de atención personal de la Institución, que sugerencias tiene al respecto y por qué	Actualmente tenemos procedimiento que se ha venido adecuando a las necesidades del jubilado cuando se requiere, y en alguno caso se hacen en el momento cuando surge la necesidad de dar acompañamiento al jubilado.	Considerando la sistematización de los procesos de gestión, incorporar en el portal del trabajador la información necesaria, información al alcance del trabajador, que permita por medio de este enlace evacuar sus dudas en cuanto al trámite, cálculos de liquidaciones, que este es un proceso o tramite voluntario, que somos junto con la Institución ese vínculo de inicio y final ante el proceso con el trabajador, de igual manera se optimizara el tiempo	En este aspecto, la División por medio de la oficina de nómina cuenta con su manual de Normas y Procedimientos donde se indica el paso a paso que se debe realizar, el cual se ha venido estructurando de acorde a las necesidades presentadas evacuando así las dudas para brindar una mejor atención	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un Manual de Normas y Procedimientos • Siempre se busca en ir realizando las mejoras de acuerdo a las necesidades presentadas • Creación de un acápite en el portal del trabajador que permita contar con una herramienta de consultas y respuestas

Objetivo específico	Consideraciones en cuanto a las entrevistas	Guía de observación	Análisis Personal	Ítem/ Instrumento de Investigación
1. Describir la forma en que se lleva a cabo actualmente el proceso de atención a los trabajadores administrativos y docentes que inician trámite de jubilación por parte de la oficina de Nómina de la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de manera eficaz y eficiente • Se brinda asesoría e información oportuna • Se cuenta con las herramientas, hay seguridad y positivismo • Conocimiento del personal que consulta del trámite • Consultas acerca de los cálculos • Las opciones que tienen con relación al trámite y en dar respuestas claras 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay condiciones en el área de atención • Se cuenta con los medios • Atención personalizada • Manejo del proceso • Responsabilidad en la Información • Buena Comunicación 	Considerando de esta manera que el proceso de atención al personal administrativo y docente procede de manera eficaz apoyándose en una asesoría constante para el personal	Entrevista Guía de Observación Encuesta
2. Identificar los cuellos de botella del proceso de jubilación que retrasan la adecuada atención a los trabajadores administrativos y docentes para el inicio el trámite de jubilación.	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con documentación impresa • La realización de los cálculos de manera manual • Que los altos cargos de dirección no tengan conocimiento del proceso del trámite de jubilación • No hay sistematización en algunos procesos 	No se logran identificar en el momento del proceso		Entrevista
3. Definir las estrategias para la mejora en la atención e información a brindar al personal administrativo y docente que inicia trámite de jubilación	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas alternativas como la digitalización o sistematización en el proceso • Creación de nuevas opciones en el portal del trabajador • Opciones de fácil comprensión a las consultas • Creación de un acápite en el portal del trabajador que permita contar con una herramienta de consultas y respuestas • Se es el último vínculo de inicio y final con el trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena atención en el proceso • Identifica el motivo de la consulta para brindar soluciones • Se auxilia de los medios a su alcance 		Encuesta Guía de Observación
4. Proponer un modelo de atención que brinde el asesoramiento y apoyo correspondiente a los trabajadores administrativos y docentes, antes, durante y al final su trámite de jubilación por medio de la oficina de Nómina y Atención al Trabajador	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un Manual de Normas y Procedimientos 	-	-	Encuesta

12.2 Gráficos

Gráficos en anexos

Gráfico 1 Consolidado de la atención a las consultas



Gráfico 2 Consolidado del asesoramiento en la atención



Gráfico 3 Consolidado de las limitaciones en el proceso



Gráfico 4 Consolidado de la satisfacción del trabajador



Gráfico 5 Información General de los Encuestados

Información General de los Encuestados

Tipo de Empleado	Sexo	Edad	Cuenta de Sexo
Administrativo	Femenino	de 61 a mas	4
		Total Femenino	4
	Masculino	de 58 a 60 años	2
		de 61 a mas	5
Total Masculino		7	
Total Administrativo			11
Docente	Femenino	de 55 a 57 años	1
		de 58 a 60 años	5
		de 61 a mas	2
	Total Femenino	8	
	Masculino	de 55 a 57 años	1
		de 58 a 60 años	5
de 61 a mas		5	
Total Masculino	11		
Total Docente			19
Total general			30

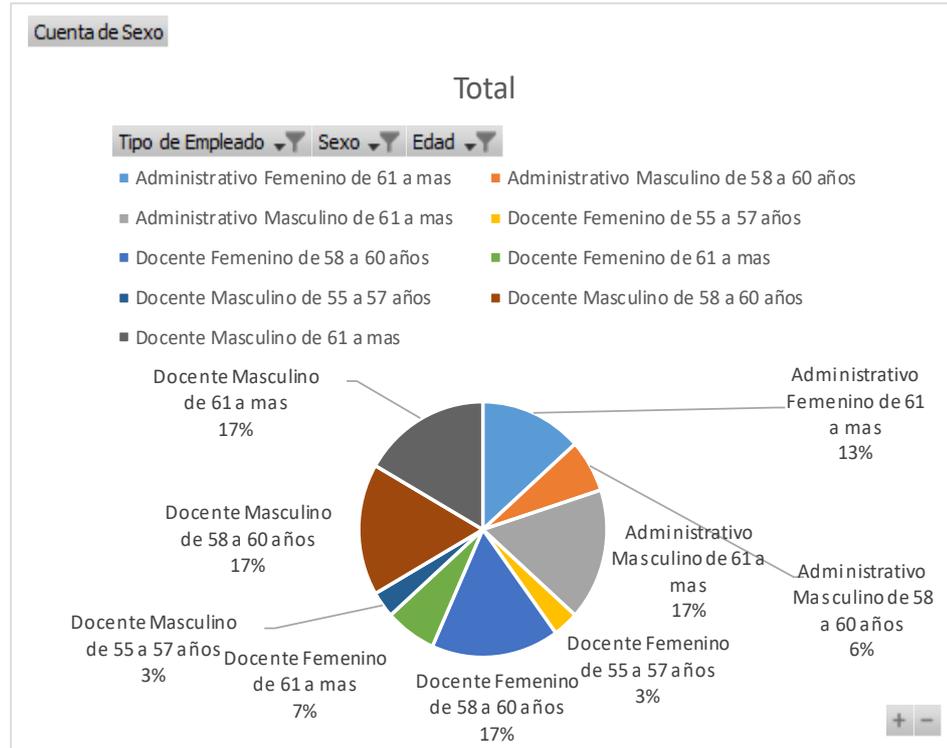


Gráfico 6 Atención en el proceso

A)	Atención de consultas al proceso del tramite de Jubilación	Si	No
1	a) La persona encargada de del proceso le saluda cortésmente	30	0
2	b) La atención y la información es oportuna es veraz	29	1
3	c) Recibe atención una personalizada	30	0
4	d) La Persona que lo atiende muestra le confianza	30	0
5	e) Le brindan información detallada y objetiva sobre el proceso	29	1
6	f) Hay eficiencia en el proceso de atención	28	2
7	g) Le brindan nuevas alternativas que ayudan a tomar una decisión al respecto	25	5
	Atención de consultas al proceso del tramite de Jubilación	201	9



Gráfico 7 Asesoramiento en el proceso

B) Asesoramiento al personal jubilado y en trámite de jubilación		Si	No
1	a) Le brindan asesoría en cuanto a la documentación que debe presentar para el trámite	30	0
2	b) Considera que hay capacidad en el personal que lo atiende	30	0
3	c) Existe calidad en el proceso de atención por parte del personal	28	2
4	d) Se cuenta con los medios y recursos necesarios para brindar la atención	28	2
5	e) Existe agilidad en brindar respuestas sobre el Proceso	29	1
6	f) Recibe apoyo del personal a cargo para sus evacuar sus dudas y consultas	29	1
Asesoramiento al personal jubilado y en trámite de jubilación		174	6

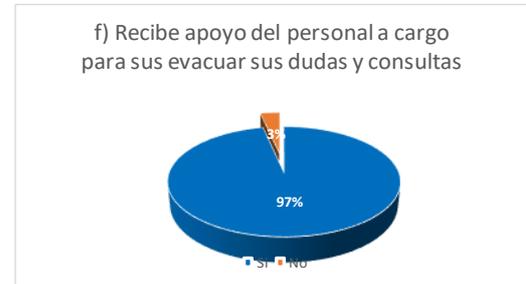


Gráfico 8 Limitaciones en el proceso

c) Limitaciones en el proceso de atención brindado al personal		Si	No
1	a) Cuándo solicita información sobre el proceso le brindan los detalles	25	5
2	b) Los medios o Recursos utilizados en el proceso de atención son los adecuados	29	1
3	c) El proceso del trámite en si considera que es muy tardado	2	28
4	d) Se dan los resultados del trámite a lo inmediato	13	17
5	e) Se cumplen los plazos establecidos a nivel interno para proceso de atención	28	2
6	f) Considera que la persona a cargo maneja a información del proceso	29	1
Limitaciones en el proceso de atención brindado al personal		126	54

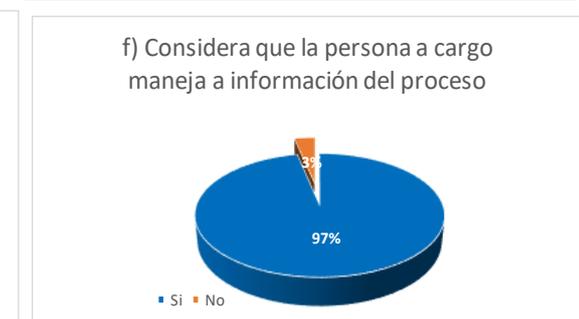
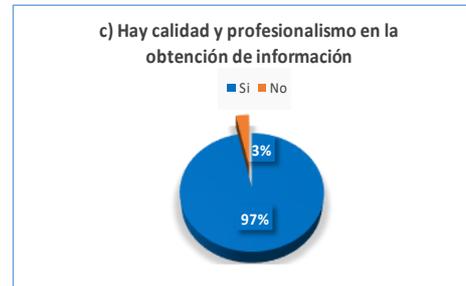


Gráfico 9 Satisfacción del trabajador en el proceso

D) Satisfacción del trabajador por la atención recibida en el proceso: Si No		
1	a) Información confidencial entre el trabajador y la persona encargada del proceso	28 2
2	b) Le brindan seguridad en la información recibida	29 1
3	c) Hay calidad y profesionalismo en la obtención de información	29 1
4	d) No existe límites de tiempo en la atención	10 20
5	e) Recibe el mismo trato siempre que consulta sobre el mismo proceso	30 0
6	f) Recomendaría la atención recibida otro trabajador	28 2
Satisfacción del trabajador por la atención recibida en el proceso		154 26



XII. Acrónimos y abreviaturas

Arto.	Artículo
CT	Código del Trabajo
INSS	Instituto Nicaragüense de Seguridad Social
MINED	Ministerio de Educación
MITRAB	Ministerio del Trabajo
OIT	Organización Internacional del Trabajo
RR-HH	Recursos Humanos
UNAN-MANAGUA	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura