

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FAREM-MATAGALPA**



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TITULO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**TEMA:**

El Sistema de Administración de Recursos Humanos y sus diferentes Subsistemas aplicados en las Empresas del Municipio de Matagalpa, durante el Año 2015.

**SUB TEMA:**

Influencia del Subsistema de Integración del Talento Humano en el Desempeño Laboral, en el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), Delegación de Matagalpa, durante el periodo 2015.

**AUTORAS:**

- Br. Alba Marina Cáliz Toledo.
- Br. Eidi Nohemy Vargas Barrera.

**Tutor:**

MSc: Abel de Jesús Membreño Galeano.

Matagalpa, Febrero del Año 2016.



**TEMA:**

El Sistema de Administración de Recursos Humanos y sus diferentes Subsistemas aplicados en las Empresas del Municipio de Matagalpa, durante el Año 2015.

**SUB TEMA:**

Influencia del Subsistema de Integración del Talento Humano en el Desempeño Laboral, en el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), Delegación de Matagalpa, durante el periodo 2015.

## INDICE

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	vi
CARTA DE VALORACIÓN DEL TUTOR.....	viii
RESUMEN.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	8
III. OBJETIVOS.....	10
Objetivo General:.....	10
Objetivos Específicos:.....	10
IV. DESARROLLO.....	11
4.1. Generalidades de la Administración de Recursos Humanos.....	11
4.1.1. Importancia.....	11
4.1.2. Propósito.....	12
4.1.3. Objetivos.....	13
4.1.4. Funciones.....	17
5. Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos.....	19
5.1. Subsistema de Integración.....	19
5.2. Subsistema de Organización.....	19
5.3. Subsistema de Retención.....	20
5.4. Subsistema de Desarrollo.....	20
5.5. Subsistema de Auditoria.....	21
6. Aspectos Generales de la Institución.....	21
6.1. Antecedentes.....	21
6.2. Misión.....	24
6.3. Visión.....	24
6.4. Objetivos.....	25
6.5. Propósito.....	25
6.6. Funciones/Servicios.....	25
7. Subsistema de Integración del Talento Humano.....	26
7.1. Procesos básicos del subsistema de integración del talento humano.....	27

<b>7.1.1.</b>	<b>Planeación.....</b>	<b>27</b>
7.1.1.1.	<b>Importancia.....</b>	<b>28</b>
7.1.1.2.	<b>Objetivos.....</b>	<b>29</b>
7.1.1.3.	<b>Políticas.....</b>	<b>29</b>
7.1.1.4.	<b>Modelos de la planeación.....</b>	<b>30</b>
7.1.1.5.	<b>Factores de la planeación.....</b>	<b>33</b>
7.1.1.6.	<b>Componentes del proceso de planeación de Recursos Humanos.....</b>	<b>34</b>
7.1.1.7.	<b>Análisis del Puesto de Trabajo.....</b>	<b>38</b>
<b>7.1.2.</b>	<b>Reclutamiento de Personal.....</b>	<b>42</b>
7.1.2.1.	<b>Importancia.....</b>	<b>43</b>
7.1.2.2.	<b>Tipos de Reclutamiento.....</b>	<b>43</b>
7.1.2.3.	<b>Políticas del Reclutamiento.....</b>	<b>50</b>
7.1.2.4.	<b>Fuentes de Reclutamiento.....</b>	<b>51</b>
7.1.2.5.	<b>Procesos del Reclutamiento.....</b>	<b>57</b>
<b>7.1.3.</b>	<b>Selección de Personal.....</b>	<b>58</b>
7.1.3.1.	<b>Importancia.....</b>	<b>59</b>
7.1.3.2.	<b>Proceso de Selección.....</b>	<b>59</b>
<b>7.1.4.</b>	<b>Contratación.....</b>	<b>72</b>
<b>7.1.5.</b>	<b>Inducción del Personal.....</b>	<b>78</b>
7.1.5.1.	<b>Programas de Inducción.....</b>	<b>80</b>
<b>8.</b>	<b>Desempeño Laboral.....</b>	<b>84</b>
8.1.	<b>Importancia.....</b>	<b>85</b>
8.2.	<b>Factores que Influyen en el Desempeño Laboral.....</b>	<b>85</b>
8.2.1.	<b>Competencias Laborales.....</b>	<b>85</b>
8.2.1.1.	<b>Conocimientos.....</b>	<b>86</b>
8.2.1.2.	<b>Capacitación.....</b>	<b>89</b>
8.2.1.3.	<b>Habilidades.....</b>	<b>92</b>
8.2.1.4.	<b>Experiencias.....</b>	<b>93</b>
8.2.1.5.	<b>Actitudes.....</b>	<b>94</b>
8.2.1.6.	<b>Establecimiento de Metas.....</b>	<b>94</b>
8.2.1.7.	<b>Motivación.....</b>	<b>96</b>
8.2.2.	<b>Características personales.....</b>	<b>100</b>
8.2.2.1.	<b>Personalidad.....</b>	<b>100</b>

8.2.2.2. Inteligencia.....	101
8.2.3. Comportamiento Organizacional.....	102
8.2.3.1. Clima Laboral.....	102
V. CONCLUSIONES.....	114
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	116
VII. ANEXOS.....	121

## DEDICATORIA

Con mucho cariño y amor para:

**Dios y la virgen de Guadalupe:** Por permitirme finalizar un sueño y una meta más en mi vida por ser ellos, mi principal apoyo, quien día a día me dan la fuerza, sabiduría y valentía de seguir adelante.

**Mi Madre:** Ambrocía Concepción Toledo Sáenz, la cual es la persona más importante en vida, esta meta cumplida es más tuya que mía, mi viejita bella, cada sacrificio, noches de desvelos que pasaste por mí, cada regaño que me dijiste con tal de hacerme entender las cosas, me han ayudado a salir adelante, y con la frente en alto hoy te dedico este gran logro a ti mamá.

**Mi novio:** Argel Octavio Meza Aguilar, por darme su amor y estar a mi lado en los buenos y en los malos momentos, por ser él una de las personas más importantes de mi vida y una fuente de motivación para seguir adelante, por brindarme su apoyo y aliento para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

**Mi hermana:** Dolores Nohemí Toledo García, por su cariño, protección y amor que me ha brindado durante toda mi vida, por ser mi amiga incondicional, porque a lo largo de este caminar me ha brindado su apoyo para seguir adelante y sobre todo para culminar mi carrera.

**Mi amiga:** Eidi Nohemy Vargas Barrera, quien fue la mejor compañera en la realización del trabajo final, sin tus esfuerzos, locuras, muestras de comprensión y cariño la realización de este trabajo no hubiese sido igual, eres y siempre serás una de mis personas favoritas que con quien tuve la oportunidad de compartir momentos triste y alegres los cuales nunca olvidare.

**Mis amigos:** Ángel Benito Arauz, Carlos Alberto Martínez cariñosamente mi gran jefe y como olvidarme de usted Máximo Noé Calero (Maximito), gracias por ser como un hermano para mí, gracias por su apoyo, su cariño y sus consejos que me brindo desde el momento que lo conocí, los quiero mucho.

**Alba Marina Cáliz Toledo.**

## DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico primeramente a Dios mi padre Celestial por brindarme la sabiduría e inteligencia para hacer cumplir mis metas, y permitirme culminar esta etapa de mi vida con éxito.

**A mi mamá** María Auxiliadora Barrera Castro, quien es mi consejera, por apoyarme para Salir adelante y brindarme su ayuda incondicional durante toda mi vida, por formarme con principios y valores, por ser un ejemplo de mujer luchadora y perseverante.

**A mi papá** José Nicolás Vargas Zamora por apoyarme en mi formación y en la culminación de mis estudios profesionales, ser el pilar de mi hogar, y brindarme su apoyo durante cada etapa de mi vida

**Eidi Nohemy Vargas Barrera.**

## AGRADECIMIENTO.

Gracias a cada una de las personas que me brindaron su apoyo para poder culminar un logro más en mi vida, en especial:

**A Dios:** Gracias padre celestial por permitirme la dicha de culminar mi carrera, un sueño que pensé que no iba a poder lograr, gracias por no abandonarme ni un solo minuto en mi largo caminar y gracias por poner personas tan maravillosas en mi vida, las cuales fueron el elemento fundamental para que pudiera culminar un propósito más, e iniciar una meta en la cual te suplico tu guía y protección para seguir adelante.

**A la virgen de Guadalupe:** Infinitas gracias madre mía de Guadalupe, por cada una de tus intersecciones que realizas día a día por mí, mi familia y mis seres queridos, gracias por no desampararme, por escuchar cada suplica que te hago, por tenerme siempre bajo tu santa protección y por esas lindas palabras que le dijiste a Juan Diego en el Tepeyac *“NO ESTOY AQUÍ YO QUE SOY TU MADRE”*, las cuales haces que yo recuerde a diario en especial cuando tú sabes que me siento triste, enojada o sin aliento de seguir adelante.

**A mi Madre:** Ambrocía Concepción Toledo Sáenz, gracias mi viejita bella por ser la mejor mamá que Dios me dio, por criarme con amor e inculcarme valores con los cuales demuestro la persona que soy hoy en día, gracias por brindarme tu amor, apoyo incondicional y gracias por estar siempre conmigo, Tu eres y siempre serás mi principal pilar, inspiración y mi mejor ejemplo para seguir adelante.

**A mi novio:** Argel Octavio Meza Aguilar, gracias mi vida, por tu amor, tu tiempo y tu apoyo que me has brindado desde el primer día que nos conocimos, por acompañarme en mis noches de desvelo, por secar cada lagrima que derrame debido al estrés, tristeza o dificultad en las cuales he pasado, gracias por estar siempre conmigo, por ayudarme en mis trabajos y buscar la manera de

entenderme aunque no supieras de lo que te hablaba, gracias por cada palabra, gesto y por cada acción que has hecho con tal de verme feliz. Te amo mi amor.

**A mis Hermanos:** Luis, Noel, Everth y en especial a mi hermana Nohemi por su apoyo, su cariño, consejos y por ser uno de mis ejemplos a seguir.

**A mi amiga:** Eidi Nohemy Vargas Barreras, gracias Eidisita por tu amistad incondicional, por estar siempre conmigo, por permitirme la dicha de ser tu compañera en nuestro trabajo final.

**A mis compañeros de la Biblioteca:** Máximo Calero (Maximito), Ángel Arauz y Carlos Alberto Martínez cariñosamente mi Gran jefe, mil gracias por apoyarme en la realización de los trabajos durante los últimos años de mi carrera, por el tiempo que me dedicaban para aclarar algunas inquietudes y gracias por sus muestras de cariño. Los quiero mucho, siempre los llevare en mi corazón.

**A los maestros:** Por brindarnos la luz del conocimiento.

**A nuestro Tutor:** Msc. Abel de Jesús Membreño Galeano, gracias profesor por su guía y apoyo proporcionado para concluir nuestro trabajo final.

**Al INSS:** Gracias al Director del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), Dr. Rubén de Jesús Gómez Suarez y cada uno de los trabajadores de la institución, por darnos la oportunidad de llevar a cabo nuestro trabajo de graduación y brindarnos el tiempo y la información necesaria para desarrollar nuestro tema de investigación.

**Gracias a todos, sin sus ayudas y sin sus muestras de cariño no lo hubiese logrado.**

**Alba Marina Cáliz Toledo.**

## AGRADECIMIENTO

**A Dios** por permitirme finalizar con éxito mi carrera profesional, por ser mi sustento y brindarme la sabiduría para salir adelante, por su gracia e infinito Amor, brindarme salud y ayudarme hacer realidad mis metas.

**A mi Mamá** María Auxiliadora Barrera Castro por brindarme su apoyo incondicional, su amor, consejos y criarme con sabiduría, por inculcarme valores morales y espirituales que me han permitido ser una persona de bien.

**A mi papá** por ser el pilar de mi hogar, y brindarme su apoyo durante cada etapa de mi vida, y en la culminación de mis estudios profesionales.

**A mis hermanas:** Alba Nubia Vargas quien fue una persona fundamental para la finalización de mi carrera, gracias por brindarme tu apoyo incondicional durante mis estudios, apoyarme emocionalmente y por brindarme de su tiempo para aclarar cada una de mis inquietudes durante esta peldaño más de mi vida; a Tania, Anielka, Ena, Zorayda, e Ilse y a mi hermano Marlon José Vargas Barrera.

**A mi amiga y** compañera de seminario Alba Marina Cáliz Toledo, por ser una persona especial que ha estado presente en esta etapa de mi vida, por su amistad incondicional en los momentos buenos y malos, por compartir conmigo momentos de calidad que jamás olvidare, muchas gracias Bitá.

**A mis Compañeros** de clase y amistades que han compartido conmigo momentos únicos que me han ayudado a crecer como persona y futura profesional, por aportarme de sus conocimientos en los momentos que los necesite.

**A mis maestros** por impartirme de sus conocimientos durante estos años, y en especial al MSC: Abel Mimbrenño Galeano por su colaboración en nuestro trabajo investigativo.

**A todas mis amistades** por brindarme de sus conocimientos durante estos años en especial a doña Zoila Isabel Vivas Morazán y Tania María Zeledón por transmitirme con paciencia de sus conocimientos en cada una de las practicas realizadas en la Asociación para el desarrollo integral comunitario (ADIC), a don Carlos Mendoza por ser una excelente persona y ayudarme en la realización de trabajos con sus conocimientos, a don Máximo Herrera, a don Ángel Arauz, por su gran voluntad de aportar en la realización de mis trabajos, a todos ellos muchas gracias.

**Al INSS:** Gracias al Director del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), Dr. Rubén de Jesús Gómez Suarez y cada uno de los trabajadores de la institución, por darnos la oportunidad de llevar a cabo nuestro trabajo de graduación y brindarnos el tiempo y la información necesaria para desarrollar nuestro tema de investigación.

**Eidi Nohemy Vargas Barrera.**

## CARTA DE VALORACIÓN DEL TUTOR

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.  
UNAN- MANAGUA  
FAREM- MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: ALBA MARINA CÁLIZ TOLEDO (CARNET No. 11060632) y EIDI NOHEMY VARGAS BARRERA (CARNET No. 11066440) con el Tema general: **EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SUS DIFERENTES SUBSISTEMAS APLICADOS EN LAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL AÑO 2015.** Y correspondiente al subtema: **INFLUENCIA DEL SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO LABORAL, EN EL INSTITUTO NICARAGÜENSE DE SEGURIDAD SOCIAL (INSS), DELEGACIÓN DE MATAGALPA, DURANTE EL PERIODO 2015.** Se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejerce la variable: **SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN DEL TALENTO HUMANO** en el desempeño laboral, en las empresas de la ciudad de Matagalpa, durante el año 2015.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los diez días del mes de febrero del año dos mil dieciséis, “**Año de la Madre tierra**”.

**MSc. Abel de Jesús Membreño Galeano.**  
**Maestro Tutor**

## RESUMEN

La Administración de Recursos Humanos es la encargada de prever a las empresas e instituciones al Talento Humano idóneo, aplicando el Subsistema de Integración de Recursos Humanos, el cual comprende una serie de proceso iniciando por la planificación, reclutamiento, selección, contratación e inducción. Por consiguiente la aplicación de cada uno de ellos generara al candidato idóneo que responda con las exigencias de la empresa para ocupar un cargo.

Otro punto importante a abordar en la presente investigación es el Desempeño Laboral, ya que permite a los jefes superiores estar al pendiente de las habilidades y destreza de los trabajadores, además de facilitarles un mejor control de cada una de las actividades desarrolladas dentro de la institución.

La investigación es de tipo cuali-cuantitativa y se trabajó con una población de 71 trabajadores y una muestra conformada por 42 empleados. Para la recolección de los datos se empleó una entrevista dirigida al Director del INSS, una entrevista a los jefes de cada área, encuestas dirigida a los trabajadores de las diferentes áreas y se aplicó una guía de observación.

La importancia de este estudio radica en que se logró determinar que si se aplican los procesos básicos del subsistema de integración de Recursos Humanos en la Institución, a la vez se conocieron los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del INSS. Logrando determinar que el Subsistema de Integración del Talento Humano influye en gran manera en el Desempeño Laboral del Talento Humano, ya que una adecuada aplicación de este Subsistema genera un buen desempeño laboral.

## I. INTRODUCCIÓN

El presente seminario se refiere al tema: El Sistema de Administración de Recursos Humanos y sus diferentes subsistemas aplicados en las empresas del municipio de Matagalpa, durante el año 2015, abordándose la “Influencia del subsistema de integración del talento humano en el desempeño laboral, en el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), delegación de Matagalpa, durante el periodo 2015.

El subsistema de integración se refiere a los procesos de integración que se relacionan con el suministro de personas a la organización, son los responsables de los insumos humanos que comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección del personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. (Chiavenato, 2007, p.129). Consiste en abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento, comprende dos tipos de mercado que están estrechamente relacionados; el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos.

Otra temática importante a desarrollar es Desempeño Laboral; definiendo Desempeño Laboral como la manera en que los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

En las instituciones el Desempeño Laboral es importante porque permite a los ejecutivos estar al pendiente de los trabajadores, y de esta manera poder darse cuenta de cada una de las habilidades y fortalezas de los subordinados. Además que les permite tener un buen nivel de control de las actividades desarrolladas por parte de los trabajadores, a través de herramientas adecuadas que les facilita supervisar y medir el desempeño laboral.

El avance de la tecnología, la innovación, capacitación y la inadecuada aplicación de estos factores antes mencionados provocan la deficiencia de la productividad en el desempeño laboral. Es por ello que surge la iniciativa e interés por conocer ¿Cómo influye el subsistema de integración del talento humano en el desempeño laboral en el INSS? A su vez analizar de qué manera en la Institución se implementa el subsistema de integración como medio para integrar al nuevo Talento Humano.

Esta investigación tiene como finalidad o propósito Analizar la Influencia del Subsistema de Integración del Talento Humano en el Desempeño de los trabajadores del INSS.

Es importante señalar que ya se han desarrollado investigaciones referentes a esta temática; En Ecuador, Cevallos Sánchez, Y.P. (2013). Realizó una investigación sobre Incidencia de la Gestión de la unidad de talento humano en el Desempeño Laboral de los servidores públicos, mediante un estudio que involucre a directivos, personal administrativo y técnico, “Diseño de un modelo de gestión para fortalecer el desempeño laboral de los servidores públicos de la dirección provincial Agropecuaria “. Donde se tratan aspecto como: Reclutamiento de personal y Desempeño Laboral, en donde se concluye que un porcentaje muy significativo considera que la capacitación al personal permite desempeñar mejor las funciones y responsabilidades que tienen a su cargo.

En Ecuador, en el año 2012; Ruales Minango A. A. Realizó una investigación con el Tema: “El Subsistema de Integración de Recursos Humanos y su influencia en la Rotación Laboral de la empresa COMUNIKT S.A.” Este estudio se realizó con el propósito de Evaluar cómo influye la inadecuada aplicación del Subsistema de Integración de Recursos Humanos en la Rotación Laboral. En donde se concluye que se encuentran definidos los departamentos funcionales de la empresa como son: Gerencia, Talento Humano, Comercial, Financiero, pero los empleados que trabajan en cada departamento no conocen a cabalidad las

funciones que deben realizar en su jornada laboral, debido a que el Gerente da o quita funciones según el desenvolvimiento de las personas en cada área.

En el Alma Mater UNAN- Managua, Soza Valdez, M.C. & Luna Soza, N.S. (2009). Realizaron una investigación Sobre Análisis de aplicación de Subsistemas de Recursos Humanos en las Empresas públicas y privadas. Esta investigación se realizó con el objetivo de Analizar la importancia del proceso de Auditoría de Recursos Humanos en la empresa pública y privada. En donde se concluye que las Empresas que no tienen una cultura de aplicación de Auditoría de Recursos Humanos tienen las siguientes desventajas bajo desempeño del personal, bajo nivel de eficiencia productiva, mayores problemas de organización del personal, son menos competitivas y esto provoca mala atención en las instituciones públicas y disminuciones de utilidades en las empresas privadas.

A pesar que en el Alma Mater UNAN- Managua, FAREM-Matagalpa, se han realizado trabajos investigativos relevantes a este tema, no existen investigaciones específicas sobre la Influencia del Subsistema de Integración del Talento Humano en el Desempeño Laboral, principalmente en el INSS, esta es la primer investigación que se realiza en dicha institución, es por eso que se considera de mucha importancia el desarrollo de esta temática.

Para desarrollar esta problemática es importante identificar los procesos básicos del Subsistema de Integración del Talento Humano, así como conocer los factores que influyen en el Desempeño Laboral de los trabajadores del INSS. Posteriormente determinar la Influencia del Subsistema de Integración del Talento Humano en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS).

La presente investigación se realizó en el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), Delegación de Matagalpa; ubicado en el Municipio de Matagalpa, específicamente en: Calle de los Bancos, donde fue cine Margot.

El Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), fue creado con el propósito de establecer mecanismos para proteger a los trabajadores nicaragüense de las contingencias provenientes de la vida y del trabajo. Desde el inicio se crean dos “ramas” del seguro: Las prestaciones por Invalidez, Vejez y Muerte (IVM) y las prestaciones por Salud y Maternidad (Régimen Integral).

Según el enfoque la investigación es de tipo cualitativo el cual (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, p.08) afirman que este utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. El enfoque es cualitativo, ya que se operacionalizan las variables, a partir del marco teórico, es deductiva y con respecto a las técnicas, se utilizaron cualitativas como la guía de observación y el instrumento de entrevista aplicado al Director del INSS y a los jefes de área de la Institución; A su vez se constituye como enfoque cualitativo con elementos cuantitativos por la aplicación de encuestas a los trabajadores las que al procesar los datos en el programa Estadístico SPSS se convierten en datos porcentuales.

Según Piura (2008, p.82), “Se denomina investigaciones aplicadas cuando se hace uso de conocimientos genérico para el abordaje de los principales problemas de la práctica social lo que demanda solución. Estas investigaciones aun cuando retroalimenta la teoría, su objetivo fundamental es contribuir a la solución de problemas concretos”. Según su aplicabilidad, es de tipo aplicada ya que la investigación valora la aplicación continua y adecuada de conceptos, procesos, técnicas, y herramientas de integración que les permita Analizar la Influencia del Subsistema de Integración del Talento Humano, en el Desempeño Laboral garantizando la administración eficiente y productiva en la institución.

De acuerdo Hernández, Fernández & Baptista. (2003, p. 122), define que la investigación Correlacional “tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más variables”. Según su nivel de profundidad, la investigación constituye un estudio Correlacional debido a que se determinó la relación que

existe entre el Subsistema de Integración del Talento Humano, en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), durante el periodo 2015.

Piura (2008. P. 84-85). Plantea que “El estudio es de corte transversal, se refiere al abordaje en un momento o periodo de tiempo determinado, puede ser un tiempo presente o puede ser un tiempo pasado, caracterizándose por no realizar un abordaje del fenómeno en seguimiento a partir de su desarrollo o evolución”. Según su amplitud en el tiempo, es una investigación de corte transversal, ya que el periodo base de estudio fue el año 2015.

Hernández, Fernández & Baptista (2003, p.267), Define a la investigación no experimental como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes, lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. Es por ello que la investigación es de tipo no experimental, debido a que no se manipularon las variables objeto de estudio, limitándose a la descripción de estas en su entorno.

Las variables de estudio en la investigación son: Subsistema de Integración y Desempeño Laboral. Las cuales para ser estudiadas a profundidad se dividieron en Sub-variables. **Ver anexo N°1.**

Según Hernández, Fernández & Baptista. (2006, p. 238), define a la población como un “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. En la presente investigación la población de estudio fueron los trabajadores del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), Delegación de Matagalpa, con una población de 71 trabajadores a nivel de delegación, de los cuales 50 de ellos son trabajadores a nivel local, y los otros 21 son trabajadores

ubicados en los municipios de Sébaco, La Dalia, Rio Blanco y Waslala, siendo estos municipios de Matagalpa.

De acuerdo a Hernández, Fernández & Baptista. (2006, p. 240), define “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población”, es decir es un subconjunto de elementos que pertenecen a la población.

Scheaffer & Mendenhall (1986, p. 59), señalan que se utiliza la siguiente fórmula para la determinación de la muestra en el universo. Al desarrollar la fórmula de la muestra, pudimos determinar el segmento a encuestar en este caso fueron 42 trabajadores del total de la población, **Ver Anexo N° 2**, los cuales fueron seleccionados a través del muestreo probabilísticos debido a que no se conoce la dispersión de la muestra y solo es necesario conocer el tamaño de la población. Logrando abarcar la mayoría de los puestos existentes en la delegación.

Los instrumentos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación son:

Según Sequeira & Cruz (2009, p.74), plantea que la entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio, a través del dialogo que se establece con el entrevistado o individuos con el fin de obtener testimonios orales que permite registrar la información del fenómeno que se estudia.

La entrevista se caracteriza por:

Ser un método que se basa en preguntas orales, exige mucha preparación al entrevistador y requiere previa planificación.

Sequeira & Cruz (2009, p.65) definen “El método de encuesta es un método de recogida de datos por medio de preguntas, cuyas respuestas se obtienen en forma

escrita u oral, es decir, es un método que estudia determinados hechos o fenómenos por medio de lo que los sujetos expresan sobre ellos”.

Con la encuesta se obtiene información tomando como fuente las opiniones, pensamientos y características del sujeto. Este método se basa en que la información se obtiene a través de preguntas que generalmente se responden por escrito, ya sea enviadas a través del correo o entregadas directamente. En algunos casos el sujeto encuestado se encuentra limitado por qué no puede leer y escribir, entonces este pueda ser respondida oralmente.

Según Sequeira & Cruz (2009, p. 59) expresa que la observación: “Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia”.

Los instrumentos antes mencionados fueron aplicados a:

- Entrevista al Director y Jefes de área (Ver el cuestionario **Anexo N° 3** y **Anexo N° 4**).
- Encuesta al personal de la institución (Ver el cuestionario en el **Anexo N° 5**).
- Se realizó una guía de observación (**Ver Anexo N° 6**).

Estos instrumentos fueron aplicados a la muestra de la población determinada para efectos de ejecutar la investigación. La encuesta realizada estuvo comprendida por preguntas cerradas y en las entrevistas se trabajó con interrogantes abiertas y cerradas. Estos instrumentos son importantes para la recopilación de información y posteriormente fueron utilizados para el análisis de la opinión estrechamente relacionado con el tema de estudio.

## II. JUSTIFICACIÓN

En la presente investigación se desarrolló el tema: El Sistema de Administración de Recursos Humanos y sus diferentes subsistemas aplicados en las empresas del municipio de Matagalpa, durante el año 2015, abordándose el sub tema: Influencia del subsistema de integración del talento humano en el desempeño laboral, en el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), delegación de Matagalpa durante el periodo 2015.

Lo que se pretende con la presente investigación es darle una respuesta a la problemática, una vez recopilada la información brindada por los talentos humanos de la institución, se procede a brindar nuestro punto de vista con el objetivo de Analizar la Influencia del Subsistema de Integración del Talento Humano en el Desempeño Laboral de los trabajadores del INSS.

El desarrollo de dicha investigación es de suma importancia ya que permite identificar los procesos básicos que se toman en consideración para que un nuevo talento humano sea integrado a un puesto de trabajo dentro de una empresa, al igual que permite conocer los diferentes factores del desempeño laboral, que son tomados en cuenta para determinar el nivel de desempeño que posee cada talento humano.

Los beneficiarios de forma directa son los trabajadores de la Institución que les ayudará a mejorar el bienestar y la satisfacción laboral y de manera indirecta los asegurados que se afilian al seguro social.

Al concluir con esta investigación los resultados obtenidos le servirá a la Institución como fuente de información para mejorar el desarrollo de los diferentes procesos de integración, que se realizan en la institución y de esta manera valorar el desempeño laboral de los trabajadores, a las Autoras de esta investigación nos ayudará en el desarrollo de las habilidades investigativas y enriquecer nuestros conocimientos teóricos y prácticos acerca de la Influencia del Subsistema de Integración del Talento Humano en el Desempeño Laboral, a la Universidad le servirá como banco de información y fuente bibliográfica para que los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas puedan realizar sus consultas con respecto a alguna investigación relacionada con la temática.

### III. OBJETIVOS

#### **Objetivo General:**

Analizar la Influencia del Subsistema de Integración del Talento Humano en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), Delegación de Matagalpa, durante el año 2015.

#### **Objetivos Específicos:**

- Identificar los procesos básicos del Subsistema de Integración del Talento Humano basados en la teoría científica de la Administración de Recursos Humanos.
- Conocer los factores que influyen en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS).
- Determinar la influencia del subsistema de integración del talento humano en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS).

## **IV. DESARROLLO.**

### **4.1. Generalidades de la Administración de Recursos Humanos.**

Según Bateman (2001. P.356), La administración de Recursos Humanos se define como sistemas formales para el manejo de las personas dentro de la organización se divide en tres áreas principales: Integración de personal, Recompensas y Diseño de Puesto. Es una de las ramas más importante dentro de la administración ya que es donde se centran los elementos más esenciales de una empresa u organización los cuales son los trabajadores de cada una de las empresas que son la base fundamental de toda organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista aplicada al Delegado de la Delegación, se constató que no existe un Área o Departamento de Recursos Humanos ya que esta área se encuentra ubicada dentro del departamento de Administración Financiera, sin embargo el Director de la delegación es el encargado de realizar el Reclutamiento, Selección y el nombramiento del nuevo funcionario.

Con respecto a la información proporcionada por el Delegado se considera que en la delegación debería existir un área de Recursos Humanos ya que esta institución cuenta con un buen número de funcionarios laborando dentro de la misma.

#### **4.1.1. Importancia.**

Robbins & Coulter (2010, p.206) señalan que la Administración de Recursos Humanos es importante por tres razones. Primera, puede ser una importante fuente de "ventajas competitivas, como se ha concluido en varios estudios. Prácticas laborales de alto rendimiento Y esto es cierto para organizaciones de todo el mundo, no solamente de Estados Unidos. El Human Capital Index, un estudio integral de más de 2,000 compañías globales, concluyó que los

departamentos de RH orientados a la gente generan un valor para la organización al crear un valor superior a los accionistas. Segundo, la administración de recursos humanos es una parte importante de las estrategias de la organización. Lograr un éxito competitivo a través de la gente significa que los gerentes deben modificar su manera de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo. Deben trabajar con las personas y tratarlas como compañeros, no solamente como costos a eliminar o reducir. Esto es lo que hacen las organizaciones orientadas a la gente, como Southwest Airlines y W.L Gore. Por último, se ha descubierto que la manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera su desempeño."

La Administración de Recursos Humanos es importante porque orienta al éxito y previene el fracaso de las empresas ya que es una de las áreas más importantes, porque se centra directamente con los comportamientos de cada uno de los trabajadores, es decir que si dentro de una institución existe una buena gerencia de Recursos humanos significa que los empleados se encuentran sumamente capacitados y motivados para desarrollar las diferentes actividades lo cual los volverá más competitivos en el ámbito laboral.

#### **4.1.2. Propósito.**

Según Werther, William & Davis. (2008, p.08), el propósito de la Administración de capital Humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que se han responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

La adecuada Administración de Recursos Humanos orienta a cada uno de los Talentos Humanos al cumplimiento del principal propósitos de este, que consiste en inducir a cada uno de los trabajadores, a ser más responsables, dedicados en cada una de sus funciones asignadas, para lograr ser más exitosos.

La administración de recursos humanos es el elemento esencial para el buen funcionamiento de toda organización, debido a que si esta no se ejecuta de forma adecuada la productividad del Talento Humano se verá afectada por los siguientes motivos como planes de inducción, capacitación y motivación y por lo tanto no se cumple el propósito de esta en la organización.

#### **4.1.3. Objetivos.**

De acuerdo a Chiavenato (2009, p.11-13) los objetivos de la ARH son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización:

*a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.*

La función de la ARH es un componente fundamental de la organización de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia. El salto a la eficacia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de ARH sin conocer el negocio de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH.

El principal objetivo de la ARH es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión. De forma general podemos inferir en que los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son varios más sin embargo todos ellos deben aportar a la eficacia de la organización; esto es posible si los objetivos organizacionales se enfocan en contribuir a la organización a alcanzar sus metas, objetivos y a apuntan al cumplimiento de la misión empresarial.

*b. Proporcionar competitividad a la organización.*

Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la ARH es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados.

Para lograr Proporcionar competitividad a la organización. Es necesario que la empresa desarrolle habilidades y cree una fuerza de trabajo competitiva, más productiva, y eficiente de tal forma que sea provechoso para todo el entorno externo e interno de la empresa o institución.

*c. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.*

Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas), se refiere a este objetivo de la ARH. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento, y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados, no así a las personas que no tienen un desempeño positivo.

Este objetivo de la ARH hace referencia a, preparar y capacitar continuamente a las personas, brindar reconocimiento, no sólo monetario y recompensar los buenos resultados, para mejorar e incrementar su desempeño laboral.

*d. Aumentar la auto-actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.*

Antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata

con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas. Pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito.

Consiste en garantizar que las personas, sientan que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Como bien sabemos la mayoría de las personas dedican gran parte de su vida al trabajo. Es por ello que se considera que las personas satisfechas crean apego con la organización y por tal razón se cree que su nivel de ausentismo es menor y producen mejor calidad que las personas insatisfechas.

*e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.*

La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables. Un programa de CVT procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo.

El estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la confianza, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables, son los aspectos que logran construir la calidad de vida en el trabajo. Es importante satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del Talento Humano y lograr crear en la empresa o institución un lugar deseable y atrayente.

f. *Administrar e impulsar el cambio.*

En decenios recientes hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Además, los profesionales de la ARH deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización. Son cambios que se multiplican exponencialmente y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones. La ARH está comprometida con los cambios.

En la actualidad las empresas e instituciones enfrentan cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Lo que trae consigo nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Asimismo, los profesionales de la ARH deben saber cómo lidiar con los cambios para poder contribuir al éxito de la organización.

g. *Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.*

Toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. Los principios éticos se deben aplicar a todas las actividades de la ARH. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social. La responsabilidad social no es una exigencia impuesta sólo a las organizaciones, sino también, y principalmente, a las personas que trabajan en ellas.

Las empresas e instituciones al desarrollar las actividades de ARH debe tener en cuenta realizarlas de la siguiente, manera: transparente, justa, confiable, con las normas éticas y de responsabilidad social. También deben garantizar un trato

justo y equitativo a los recursos humanos, sin discriminación y respetar los derechos de las personas.

*h. Construir la mejor empresa y el mejor equipo.*

Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración. Al lidiar con estas variables, la ARH conduce a la creación no sólo de una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una empresa nueva y diferente.

La Administración de Recursos Humanos debe fomentar la cultura organizacional, tener una buena organización del trabajo, un buen diseño del estilo de administración, para lograr construir una empresa sólida y con Talento Humano potentemente implicada en la realización de las actividades para el logro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### **4.1.4. Funciones.**

Hernández (2008, p.338-339) plantean que la principal función del área de RH radica en encontrar, mantener y desarrollar al capital humano de la empresa, motivado e integrado por valores morales hacia la misión y visión estratégica de la misma a través de sistemas competitivos de remuneración económica y de reconocimiento a su desempeño, con calidad de vida y dentro del marco legal, vinculando los planes y programas de desarrollo con los de los individuos, de tal forma que se obtengan los máximos resultados para ambas partes.

A continuación se enlistan en forma enunciativa las funciones del área:

- Investigación del mercado laboral salarial y sus funciones de reclutamiento.
- Determinación de la estructura de remuneración (sueldos, salarios, prestaciones, beneficios, etc.)
- Plan de beneficios sociales.

- Descripción de funciones y puesto.
- Pago de remuneración y aplicación del marco legal (fiscal, laboral y contractual).
- Políticas de contratación, promoción salarial e incentivos al personal.
- Contratación individual.
- Evaluación del desempeño individual y de equipos y / o áreas de trabajo.
- Capacitación y desarrollo de RH, previa detección de necesidades de capacitación.
- Inducción del personal y manual de integración a la empresa.
- Evaluación del potencial individual y plantillas de remplazo.
- Compaginación de metas individuales con las corporativas.
- Inventario de recursos humanos.
- Planeación de necesidades del personal a corto, mediano y largo plazos.
- Control de la historia laboral a través de sistemas electrónicos y documentales.
- Controles e incidencias del personal (conjunto de irregularidades o excepciones que modifican el sistema de remuneración).
- Aplicación del marco legal y contractual en materia laboral.
- Reglamento interior de trabajos (reglas de disciplina interna).
- Código de ética, cultura laboral y difusión.
- Comunicación y sistemas de información interna al personal.
- Administración del contrato colectivo (en caso de existir).
- Negociación con sindicatos (en caso de existir).
- Manuales y procedimientos de administración de RH en empresas corporativas, y revisiones o auditorías de RH, en caso de sucursales.
- Indicadores de desempeño del área (índice de rotación, clima laboral, fuerza de trabajo).

Las funciones del área de Recursos Humanos son muy numerosas, más sin embargo es necesario garantizar el cumplimiento de cada una de ellas ya que se han creado enfocadas hacia descubrir, conservar, desarrollar, motivar, remunerar

y reconocer el desempeño de los Recursos Humanos dentro de las empresa. A la vez es necesario garantizarles a los trabajadores Calidad de vida en el trabajo para que estos tengan un mejor rendimiento y sean más productivos, lo cual es muy beneficioso para ambos.

## **5. Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos.**

Según Chiavenato (2007, p.129; 195; 275; 379; 441), clasifica los subsistemas de Recursos Humanos en cinco subsistemas.

### **5.1. Subsistema de Integración.**

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización son los responsables de los insumos humanos que comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección del personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.

Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender como funciona el ambiente en el que se inserta la organización y como estos procesos se localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema.

### **5.2. Subsistema de Organización**

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. Ya se vio como los procesos de integración de personal se encargan de obtener en el mercado las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la

organización para que esta pueda conservar su continuidad. El paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización.

Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. De esta manera, lo que sigue a la integración de recursos humanos es el proceso de organización de las personas. En este subsistema se estudiarán estos procesos, con lo que se cubrirán tres aspectos: diseño, descripción y análisis de puesto y evaluación del desempeño.

### **5.3. Subsistema de Retención.**

La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo. Este subsistema se abordan temas acerca de Remuneración “(Administración de Sueldos y salarios)” y “planes de prestaciones sociales”, forman parte de un sistema de prestaciones que la organización entrega a sus participantes para tenerlos satisfechos y motivados, así como para inducirles a permanecer en ella y a “ponerse la camiseta”.

### **5.4. Subsistema de Desarrollo.**

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal.

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender

nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones.

### **5.5. Subsistema de Auditoria.**

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que le permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones a futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control.

El subsistema de auditoria de Recursos Humanos, permite que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal.

## **6. Aspectos Generales de la Institución.**

### **6.1. Antecedentes.**

El proceso de Administración y otorgamiento de las prestaciones de la Seguridad Social nicaragüense distingue tres etapas muy específicas:

1956 – 1982: Surgimiento, otorgamiento de prestaciones en forma directa y bonanza financiera

1983 – 1993: Otorgamiento de las prestaciones en salud a través del Sistema Nacional Único de Salud (SNUS), inicio de la crisis del seguro de pensiones.

1994 - a la fecha: Nuevo modelo de operación; INSS ente normador y regulador, separación función Administradora-Prestadora

## Seguridad Social de los años noventa a la fecha

Al margen de la Ley vigente, el INSS experimenta en el año 1993 un cambio estructural en su proceso de operación e implementa un nuevo modelo de Previsión Social con esquemas de atención renovados para cada una de las ramas de seguro del INSS (Enfermedad-Maternidad, Riesgos Profesionales, y Pensiones), convirtiéndose de esta manera en un ente Normador y Regulador de los Servicios.

Los cambios experimentados en 1993 apuntaban a fomentar la eficiencia y efectividad en el modelo de Salud Previsional, asociando los principios de Universalidad, Equidad y Solidaridad, de la Seguridad Social. Por ejemplo, en términos de salud se separó la función administradora/financiadora de la función prestadora, estableciendo relaciones contractuales con Empresas Médicas Previsionales (EMP) públicas y privadas para el otorgamiento de las prestaciones sanitarias a los derechohabientes.

El 4 de abril del año 2000 la Asamblea Nacional de Nicaragua, aprueba la Ley 340 - Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP), que regulará el funcionamiento del nuevo Sistema obligatorio de Capitalización Individual y el 24 de abril del año 2001 mediante la Ley 388, se crea La Superintendencia de Pensiones.

Derivado de una serie de estudios y análisis de impacto financiero, formulados por expertos nacionales y de organismos internacionales, se determina la inviabilidad técnica y económica de la implementación de la ley 340 y en julio del año 2004 el Gobierno de la República suspende indefinidamente la entrada en vigencia del Sistema de Ahorro de Pensiones. A partir de ahí, en mayo 2005 la Asamblea Nacional, aprueba un paquete de reformas a la Ley de Seguridad Social (Ley 539 “Reforma de la Seguridad Social”) que fundamentalmente establece la concesión de una serie de beneficios adicionales a los derechohabientes que

adolecían de la falta de previos estudios económico-financiero y del debido sustento financiero que asegurara la sostenibilidad Institucional en el tiempo.

En octubre 2005 la Asamblea Nacional dicta la ley 558, Ley Marco para la Estabilidad y Gobernabilidad del País, que posterga la implementación de Ley 539 hasta el año 2007. No obstante, en noviembre del 2005 aprueba la ley 568, Ley de Derogación de las Leyes 340 (SAP) y 388 (SIP). Con la derogación de esta última, la Súper Intendencia de Pensiones, creada para normar y regular el modelo de Pensiones de cuentas individuales cesa sus funciones.

Sin duda, 50 años han significado un camino largo en el cual el Instituto de Seguridad Social, en su proceso de evolución, ha experimentado grandes cambios y ha estado expuesto a diferentes administraciones. Y dentro de este proceso ha logrado avanzar mejorando la protección y los beneficios por lo que los trabajadores y trabajadoras cotizan mes a mes, los que justamente merecen. Durante los últimos 15 años, con esfuerzo, la Seguridad Social ha alcanzado transformaciones fundamentales en su fortalecimiento institucional, así como en la calidad y ampliación de sus servicios y prestaciones.

Aunque es cierto que se han tenido avances en la Seguridad Social, no podemos pensar que se ha alcanzado lo que para su sobrevivencia en el tiempo realmente requiere. Hoy, alrededor del mundo y en todos los continentes, los sistemas de Seguridad Social enfrentan crisis y retos muy serios, y los gobiernos responsables están comprometidos con la Seguridad Social para encontrar soluciones duraderas y de largo plazo. El Instituto Nicaragüense de Seguridad Social no escapa a esos retos globales que se deben resolver con madurez, particularmente en lo que se refiere al mejoramiento y sostenibilidad de la rama de Pensiones.

## 6.2. Misión

Proteger a los trabajadores y sus familias contra los riesgos relacionados con la vida y el trabajo, proporcionando prestaciones económicas por invalidez, vejez, muerte y riesgos profesionales; asegurando servicios de salud para enfermedad, maternidad, accidentes comunes y riesgos profesionales; y brindando otros servicios sociales para elevar la calidad de vida de la población protegida. Todo ello se financiará con el aporte solidario de los empleadores, trabajadores y el estado.

## 6.3. Visión

Aumentar sustancialmente el número de trabajadores protegidos por el Seguro Social contra los riesgos de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez, muerte y riesgos profesionales, quienes recibirán prestaciones económicas dignas de acuerdo a las capacidades financieras de la institución y cobertura total de servicios de salud en un subsistema dirigido por el MINSA. Además, el INSS habrá diseñado e iniciado la implementación de un sistema complementario de financiación de las pensiones que permitirá hacer sostenible al Seguro Social en el mediano y largo plazo.

En el **Gráfico N°1**, se demuestra que los datos obtenidos mediante la encuesta reflejan que un 100% de los trabajadores tienen conocimiento de la Misión y Visión de la institución. **Ver anexo N°.7**, en la entrevista realizada al Director de la delegación y jefes de área expresaron que la institución cuenta con una Misión y Visión establecida lo cual mediante la observación se constató de que realmente se encuentra establecida y visible la Misión y Visión de la institución, la cual puede ser apreciada en la entrada de la institución. **Ver Anexo N° 8.**

Se considera que la Misión y Visión son uno de los elementos primordial a ser utilizado por cualquier empresa, dado que estas definen lo que se quiere alcanzar en el mediano y largo plazo, el poseer con una misión y visión institucional permite dar a conocer lo que somos y lo que se pretende ser como institución.

#### **6.4. Objetivos**

Proporcionar protección de seguro social a la mayor cantidad posible de trabajadores y sus familias, para favorecer y contribuir a la elevación de su nivel de vida, actuando con eficiencia y calidad y desarrollando al mismo tiempo un modelo de financiación sostenible en el mediano y largo plazo.

#### **6.5. Propósito**

El Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), fue creado con el propósito de establecer mecanismos para proteger a los trabajadores nicaragüense de las contingencias provenientes de la vida y del trabajo. Desde el inicio se crean dos “ramas” del seguro: Las prestaciones por Invalidez, Vejez y Muerte (IVM) y las prestaciones por Salud y Maternidad (Régimen Integral).

#### **6.6. Funciones/Servicios.**

El objetivo institucional, es garantizar a los asegurados y beneficiarios un futuro mejor sobre todo cuando más lo necesitan que es: pensiones, vejez, invalidéz, incapacidad, viudéz y orfandad en el caso de muerte del asegurado.

El quehacer de la institución es llevar control de las Empresas e instituciones que tengan todos sus trabajadores asegurados y estar al día con sus cotizaciones para no entorpecer los derechos de los Asegurados, Así mismo dar atención a los mismos en todos sus beneficios, tales como el pago a pensionados, subsidios de lactancia a los hijos de los asegurados, entre otros.

Entre los logros alcanzados podemos mencionar unos 500 asegurados pensionados y la atención a más de 600 pensionados víctimas de las guerras, así como 107 Empresas Atendidas y unos 1.000 asegurados que laboran en la misma, esta institución atiende el Municipio de El Rama y Muelle de los Bueyes tanto en la atención a los asegurados y pensionados como exigir los deberes a los empleadores.

El INSS coordina actividades con la Alcaldía y la Renta sobre inscripción de trabajadores que obtiene trabajos temporales.

## **7. Subsistema de Integración del Talento Humano.**

Hernández (2008, p.182), Define la integración del capital humano como la fase del proceso administrativo consistente en conservar y, en su caso, seleccionar y contratar a los mejores Recursos humanos disponibles en el mercado de trabajo para cubrir los puestos de la estructura organizacional conforme a los requisitos y a la política salarial; cohesionándolos a la visión y valores de la empresa para que den lo mejor de sí, se desarrollen, crezcan técnica-económica y emocionalmente a partir de los propósitos y resultados de la misma.

Por otra parte Chiavenato (2007, p.129), define que los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización son los responsables de los insumos humanos que comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección del personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.

Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional que da inicio con la investigación de mercado, seguido del reclutamiento y finalizando con la selección e inducción del nuevo Talento Humano a la organización. En si Se trata de abastecer a la organización de los

mejores Talentos Humanos que fuesen necesarios para su funcionamiento respetando las actividades anteriormente mencionadas.

Las organizaciones de hoy en día se preocupan por realizar cada una de las actividades que conlleva el proceso administrativo, y por lo tanto se dan a la tarea de estudiar minuciosamente a los individuos que se encuentran en el mercado de trabajo para que estos puedan ser contratados y por ende ocupar un puesto en la estructura organizacional de la empresa e integrarlos al sistema de trabajo.

## **7.1. Procesos básicos del subsistema de integración del talento humano.**

### **7.1.1. Planeación.**

Según Sherman & Bohlander (1994, p.92) Definen que la planeación de Recursos Humanos (PRH) es el proceso de anticiparse y prever el movimiento de la gente hacia adentro, y hacia afuera de una organización.

Sin embargo Robbins (2010, p.146) plantea que la planeación frecuentemente se le conoce como la función principal de la administración, ya que ésta sienta las bases de todas las demás cosas que hacen los gerentes cuando organizan, dirigen y controlan.

Es decir el propósito de la planeación es prever diferentes actividades a ser desarrolladas al igual que implementar recursos que permita tener control y dominio total de cada una de las actividades a llevar a cabo, así mismo la planeación permite planificar el número requerido de personas que se necesiten.

Una adecuada planificación de Recursos Humanos por parte de un gerente de una empresa garantiza lograr el acatamiento de cada una de las actividades proyectadas al igual que provee el desarrollo de las mismas, por ende facilita el cumplimiento exitoso de sus objetivos organizacionales en el tiempo oportuno,

contando con los recursos necesarios y claves para obtener los resultados esperados.

#### **7.1.1.1. Importancia.**

Según Susan E. Jackson y Randall S. Schuler,( 2015), La planificación de los recursos humanos es importante para una organización, ya que se asegura de que su personal pueda manejar situaciones imprevistas que surjan a medida de que tu empresa evoluciona. Una buena planificación de recursos humanos garantiza la adecuación de los recursos ante la constante evolución que tiene hoy en día la empresa moderna.

De acuerdo a Mondy & Noe (1997, p.122) La planeación de Recursos Humanos tiene una importancia vital porque los principales desafíos para implantar las estrategias en ultramar se relacionan con los asuntos de recursos humanos, y de manera más precisa con la estabilización de la fuerza de trabajo para facilitar la implantación de las estrategias corporativas.

Es decir la importancia de la planificación de Recursos humanos radica, en que esta se debe realizar de tal forma que le sirve a la empresa, en el momento justo que esta desea integrar un nuevo Talento Humano a la empresa; debido a la creciente demanda de fuerza de trabajo es importante que toda empresa desarrolle e implemente esta estrategia de planificación de Recursos Humanos, ya que le será más fácil conseguir al candidato idóneo para el cargo a ocupar y realizar este proceso de una forma más rápida y eficiente.

#### **7.1.1.2. Objetivos.**

Según Koontz, Weihrich & Cannice (2008, p.115) definen los objetivos como los fines importantes hacia los que las actividades organizacionales e individuales van dirigidas. Son la base principal que dirigen los principales aspectos tomados en cuenta para cumplir las metas organizacionales planificadas.

Los objetivos son pautas que guían hacia el cumplimiento de las metas organizacionales planeadas con anterioridad, y que son indispensables para ver el cumplimiento de las actividades al nivel organizacional e individual o de lo contrario determinar qué aspectos impiden el cumplimiento de ellas.

Una organización que no planea sus objetivos a corto o largo plazo, según el giro del negocio consideramos que es una organización que no apunta hacia el crecimiento empresarial y que carece de dirección debido a que las metas puede que sean cumplidas o no sin que estos se den cuenta.

#### **7.1.1.3. Políticas.**

Según Koontz & Weihrich (1991, p.93), plantean que las políticas son declaraciones generales o interpretaciones que guían el pensamiento de los gerentes en la toma de decisiones. Aseguran que las decisiones se encuentren dentro de ciertos límites. Por lo general, no requieren de acción, sino que su intención es guiar a los gerentes en su compromiso con la decisión que tomen en definitiva. Es decir las políticas son la base fundamental dentro de una institución las cuales dirigen y garantizan a que un gerente se sienta seguro de las diferentes decisiones tomadas.

Una eficiente planificación de Recursos Humanos debe estar regida por políticas de tal forma que le sirvan al gerente en la toma de decisiones, que este pueda tomar la decisión acorde a los parámetros establecidos en la empresa

acerca de los candidatos a tomar en cuenta en los siguientes procesos de reclutamiento y selección.

#### **7.1.1.4. Modelos de la planeación.**

Según Chiavenato (2007, p.151-153), define que existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, mientras que otros son específicos para determinadas áreas.

##### **a. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.**

Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos y está dirigido al nivel operativo de la organización. No toma en consideración, posibles imprevistos, como estrategias de los competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etcétera.

Toda empresa debe lograr satisfacer la demanda de sus clientes ya sea de producto o servicio, por lo cual emplean modelos que los hace más competitivos ante la competencia existente en el mercado, lo cual le es muy útil e importante llevarlos a cabo para conservar a sus clientes y en algunos casos atraer aquellos clientes que se encuentren insatisfechos por causa de problemas de producción de la competencia.

##### **b. Modelo basado en segmentos de puesto.**

Este modelo también se enfoca en el nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal utilizada por las empresas grandes. Consiste en seleccionar un factor estratégico como nivel de ventas, capacidad de producción, planes de expansión y determinar los niveles históricos de cada factor, para establecer la fuerza laboral por área funcional.

En la actualidad este modelo es utilizado por la mayoría de las instituciones, debido a que es un modelo que se basa específicamente en la segmentación de los puestos, es por ello que las empresas con la implementación de dicho modelo pueden obtener un informe detallado de cada una de las funciones, actividades o transacciones que se realizan por cada área y por cada puesto de trabajo el cual a su vez les permite conocer la fuerza laboral que posee la institución.

#### **c. Modelo de grafica de reemplazo.**

Muchas organizaciones utilizan graficas de reemplazo u organigramas de carrera. Son una representación gráfica de quien sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo.

El Modelo de gráfica de reemplazo es comúnmente empleado en las empresas debido a la rápida accesibilidad de un candidato dentro de la organización para que este ocupe una vacante; consideramos que es una forma de brindarle la oportunidad al Talento Humano de rotar de puesto y crecer al nivel profesional y personal, además de ser una buena opción para la empresa por la rapidez con la que se encuentra el candidato, omitiendo una serie de procesos que conlleva reclutar nuevos candidatos.

#### **d. Modelo basado en el flujo de personal.**

Es un modelo que describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia a fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Es decir el modelo basado en el flujo de personal consiste en tomar en cuenta a todo el Talento Humano que se ha movilizadado por la empresa de forma temporal u aquella que aún se encuentra permanente en la misma, guiando al reclutador de candidatos a primero realizar en la empresa un reclutamiento interno.

Actualmente este modelo es utilizado por la mayoría de las instituciones, debido a que es un modelo que les permite tener un control detallado acerca de cada uno del personal que labora dentro de una empresa, como lo es salida, entradas, retiros, ascensos, vacaciones y transferencias de personal, a su vez este modelo reconoce la necesidad y capacidad con la que cuenta cada trabajador, lo que le facilita a las organizaciones tener una visión acerca de su personal.

#### **e. Modelo de planeación integrada.**

Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables que son:

- a) Volumen planeado de producción.
- b) Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.
- c) Condiciones de oferta y de demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.
- d) Planeación de carrera dentro de la organización.

Desde el punto de vista del flujo interno la planeación de personal la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a las entradas y salidas de persona así como su movimiento en la organización. El modelo de integrado es un modelo sistemático e incluyente de planeación de personal. Es decir el modelo esta guiado al mejoramiento continuo, a tomar en cuenta a todo aquel talento humano que se desempeña en la empresa de forma integral, quiere decir que cumplen con los indicadores para el mejoramiento de la empresa ya que los cuatro factores de productividad,

tecnología, la oferta y demanda del mercado y la planeación de carrera dentro de la organización son soportes para el cumplimiento de las metas institucionales.

#### **7.1.1.5. Factores de la planeación.**

Según Montes & González (2006, p. 40), es necesaria debido a una serie de factores:

##### **a. Inestabilidad de la demanda del mercado.**

Para que la empresa pueda cubrir y adaptarse a las necesidades del mercado requiere cierta flexibilidad tanto de sus procesos productivos como en la gestión de su capital humano. Es necesario que se conozcan las fluctuaciones de la demanda para prever las necesidades del personal. La inestabilidad de la demanda se hace presente en las empresas a través de las fluctuaciones que se dan en la baja y alza esporádicas de las ventas originadas por distintos motivos de estacionalidad.

La inestabilidad de la demanda del mercado hace referencia a la carencia o al excedente de Recursos Humanos que se presentan por motivos de la estacionalidad del mercado, debido a que puede ser que esta se eleve o disminuya sin tener control sobre ello. Sin embargo consideramos que las empresas de hoy en día han sabido mantener el equilibrio del personal de sus empresas, lo que indica que saben manejar con sensatez sus procesos productivos con respecto al número de trabajadores y de esta manera pueden ejercer el control sobre las fluctuaciones de demanda que se genere por motivos de estacionalidad.

### **b. Aumento del número de puesto de trabajo especializado.**

Este factor impide que estos puestos puedan ser cubiertos con rapidez por lo que es necesario aplicar una técnica de previsión que facilite el disponer de la persona idónea en el momento justo.

El aumento del número de puesto especializado hace referencia a la necesidad de contratar en las instituciones y empresas recursos humanos que posean conocimientos, habilidades y destreza, haciendo uso de las previsiones que se basan en la evolución futura de los diferentes puestos de trabajo especializado, de esta manera disponer del talento en el tiempo oportuno.

### **c. Necesidad de integrar la gestión de recursos humanos.**

En el resto de la gestión de la organización debido a la importancia que ha adquirido el capital humano en la empresa en los últimos tiempos.

La integración de personal debe ser de gran importancia desde el momento de la inducción del personal con su puesto de trabajo, y las relaciones interpersonales que se van desarrollando con sus compañeros de trabajo ya que un trabajador satisfecho es un talento humano potencial para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### **7.1.1.6. Componentes del proceso de planeación de Recursos Humanos.**

De acuerdo a Bateman & Snell (2005, p.301-304), los componentes del proceso de planeación de Recursos Humanos son:

#### **a. Pronóstico de la demanda.**

Quizá la parte más difícil de la planeación de los recursos humanos es hacer los *pronósticos de la demanda*, esto es determinar cuanta gente se necesita y de qué tipo. Los pronósticos de demanda de necesidades de personal se derivan de los planes de la organización. De acuerdo a la planeación o planificación que se realice en la institución se podrá determinar el pronóstico de demanda con el que cuenta la institución y de esta manera tomar decisiones para cubrir el nivel de demanda.

#### **b. Pronóstico de oferta de mano de obra.**

De acuerdo con la proyección de demanda, también se debe pronosticar la *oferta de mano de obra*, esto es, estimar de cuantos y que tipo de empleados tendrá realmente la organización. Al realizar un análisis de la oferta, la organización estima el número y calidad de sus empleados actuales, así como la oferta externa de trabajadores. Es el inicio de una etapa la cual le permite a las organizaciones tener una estimación de cada uno de sus empleados, analizar y conocer la capacidad del talento humano con el que cuenta la empresa y tener una visión de los talentos que podrían formar parte de la institución.

#### **c. Reconciliación de la oferta y la demanda.**

Una vez que los administradores tienen una buena idea tanto de la oferta como de la demanda de las diversas clases de empleados, pueden iniciar el desarrollo de aproximaciones para reconciliar ambos factores. En algunos casos algunas personas comprueban que necesitan más personal del que tienen actualmente (por ejemplo un déficit laboral). En estos casos las organizaciones pueden contratar más empleados, promover a los actuales a nuevas posiciones, o recurrir al *outsourcing*. En otros casos, las organizaciones pueden encontrar que tienen más empleados de los que necesitan (por ejemplo, un excedente de

trabajadores). Si este aspecto se detecta con la suficiente anterioridad, las organizaciones pueden usar el desgaste-la rotación normal de empleados-para reducir el excedente. En otros casos, las empresas pueden despedir a los empleados o transferirlos a otras áreas.

Es decir la reconciliación de la oferta y la demanda consiste en tener en la empresa solamente al personal necesario, no obstante consiste en prescindir en el momento oportuno de aquel Talento Humano que no es clave dentro de la organización, sin embargo consiste en retener a las personas que son fundamentales para el desarrollo de actividades que dan paso hacia el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

#### **d. Análisis de puestos.**

El análisis de puestos permite elucidar dos aspectos. En primer lugar, le indica al administrador de RH aspectos relativos al puesto mismo: las tareas esenciales, los deberes y las responsabilidades involucradas en el desempeño del trabajo. A esta información se le llama descripción del puesto. En segundo, el análisis del puesto describe las habilidades, los conocimientos, las capacidades y otras características que se necesitan para desempeñar el trabajo. A esto se le denomina especificaciones del puesto.

El análisis del puesto proporciona la información que virtualmente necesita cada actividad de recursos humanos, ayuda a llevar a cabo los programas esenciales de RH: reclutamiento, capacitación, selección, evaluación y sistemas de recompensas.

El análisis de puesto le permite al jefe de Recursos Humanos crear un perfil clave del candidato idóneo para ocupar un cargo, quiere decir que durante el proceso de reclutamiento y selección el análisis de puesto le permitirá al reclutador solamente tomar en cuenta a aquellos candidatos que si cumplan con cada una

de las especificaciones del puesto, permitiendo a cortar el proceso y encontrar más rápido al talento humano deseado. Una vez encontrado el candidato, el análisis de puesto le permitirá realizar las capacitaciones necesarias para que el talento humano se desenvuelva en el cargo de forma eficiente.

En el **Gráfico N°2**, muestra que los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los trabajadores reflejan que un 100% de los trabajadores no tienen participación en el proceso de planificación en cuanto a ser llenada una vacante. **Ver Anexo N° 9.**, De acuerdo a la entrevista realizada al Director del INSS, los trabajadores no participan en el proceso de planeación, debido a que el proceso de planeación se realiza con los jefes de cada área, quienes son los encargados de proporcionarles la información a sus subordinados, este proceso se realiza de forma mensual, debido a que la institución elabora sus proyecciones de metas de forma mensual.

Con respecto a la entrevista aplicada a los jefes de área, se logró confirmar, que ellos si son tomados en cuenta y al respecto plantearon que primeramente se realiza la entrevista inicial para seleccionar a la persona que puede ir a nivel central hacer una segunda entrevista y pruebas de campo para que la persona pueda ir a nivel central hacer una segunda entrevista, pruebas de campo y además pruebas en el uso de algunos programitas esenciales como Excel básico, Excel avanzado antes de; como jefes de área entrevistan a la persona seleccionada de acuerdo a los perfiles, y curriculum una vez revisados los expedientes del candidato, entonces llaman a la persona y entre el delegado y ellos conversan un momento con la persona, le realizan algunas preguntas y ven algunas cualidades; que tal el desenvolvimiento, que tal la experiencia de que si la persona cumple con el perfil que ellos buscan, si cumple los mandan al siguiente procedimiento el cual es ir a nivel central a realizar las pruebas de oficina y de campo.

Al respecto consideráramos que existe una buena coordinación en el proceso de planeación ya que este se lleva a cabo por el director y cada jefe de área, lo que permite realizarlo de una manera coordinada, basándose siempre en el reglamento de la sede central.

El Director de la Delegación, planteo que las políticas de planeación con las que cuenta la institución se basan en el convenio con los sindicatos el que hace constar que primero se debe realizar el reclutamiento interno, para implementar el proceso de planificación de Recursos Humanos, es necesario determinar el aumento del número de puesto de trabajos especializados y por ultimo realizar el análisis de puesto como componente del proceso de planificación que realiza la institución.

Es importante señalar que mediante la guía de observación estructurada no fue posible visualizar el documento que contenga las políticas de planificación de la institución; debido a que estas políticas se encuentran en la sede central, sin embargo la delegación se ajusta a las políticas de planificación establecidas en la sede central de Managua.

Por tal motivo se considera necesario que dichas políticas se encuentren documentadas en la delegación de Matagalpa, como medio de comprobación de que las políticas se estén cumpliendo durante el proceso de planificación de recursos humanos, según lo establecido en la sede central.

#### **7.1.1.7. Análisis del Puesto de Trabajo.**

Según Fernández. (2004, p. 57), El análisis del puesto de trabajo se define como “el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificable”.

Por lo tanto el análisis de puesto de trabajo es describir, especificar, asignar y proporcionar al trabajador la información necesaria y detallada acerca de la organización y de las funciones que desarrolla, con el fin de que el trabajador tenga conocimiento bajo que normas y actitudes desempeñará su trabajo.

Es de suma importancia que todas las empresas tengan bien definidos el diseño del puesto de trabajo, para poder brindarle al trabajador la información pertinente para el eficiente desarrollo de sus funciones.

#### **a. Importancia.**

Según Koh. (2013). Es importante el análisis de puestos por que ayuda a mejorar la selección y colocación del empleado con más exactitud.

Es decir que facilita la colocación de nuevos empleados a un determinado puesto de trabajo, ya que con exactitud permite darse cuenta del tipo de candidato idóneo que se necesita para el puesto.

Hoy en día el Análisis de puesto le facilita a las empresas tener una visión clara acerca de los candidatos que puedan desempeñarse en el puesto de trabajo, debido a que es a través de este análisis que se facilita la colocación del nuevo Talento Humano, el cual debe de cumplir con los requerimientos específicos establecidos con anterioridad en el análisis del puesto.

#### **b. Cuestiones claves que deben considerarse en el diseño y análisis del puesto de trabajo.**

Según Dolan, Valle & Schuler (2007, p. 59-65), las cuestiones claves que deben considerarse en el análisis del puesto de trabajo son:

- **Diseño del puesto de trabajo y análisis del puesto de trabajo:**

Desde los planteamientos de la Teoría de Herzberg y, posteriormente, de la Teoría de las Expectativas se sabe de la importancia que el diseño de los puestos de trabajo tiene sobre la satisfacción del individuo, su motivación y los niveles de rendimiento. El análisis de puestos proporciona información sobre sus características, cometidos y fines y por tanto suministra datos que posibilitan la intervención en él y modificarlo.

Es el proceso que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar un determinado cargo, en el cual se detalla toda la información del puesto de trabajo y los requerimientos que necesitan ser llenados para el cubrimiento de un puesto, también permite conocer cada una de las actividades desarrolladas, al igual que facilita la retroalimentación de información o actividades en caso de que no se estén cumpliendo con las funciones establecidas, una de estas funciones que no se esté cumpliendo pueda ser que el empleador no cubra los requisitos del puesto, o que los conocimientos del trabajador merezca otro puesto con un nivel de jerarquía más alto .

- **Recopilación de información para el análisis y diseño del puesto de trabajo.**

En general, cuanto mayor sea la necesidad de información precisa y pertinente (es decir, la esencia de la fiabilidad y de la validez), más tiempo y mayores costes supondrá la obtención de la misma. Tradicionalmente, la información que se obtenía a partir del diseño del puesto de trabajo se basaba en las percepciones del titular, que eran validadas por sus supervisores. Si la información recaudada en el diseño del puesto de trabajo es confiable y tiene un grado de validez muy alto por los ejecutivos o supervisores, esta misma información puede ser utilizada para el establecimiento del nuevo puesto y de esta manera se ahorraría tiempo y costos.

- **Métodos y procedimientos para la recopilación de datos.**

Pueden existir tantos procedimientos para recopilar información como aspectos del puesto de trabajo se desee describir. Algunos de los más utilizados son: 1) la observación y el registro mediante dispositivos mecánicos, como cronómetros, contadores o películas; 2) la entrevista con el titular; 3) conferencias con analistas del puesto de trabajo o con expertos; 4) análisis de los diarios que mantienen los titulares; y 5) cuestionarios estructurados y no estructurados a los que responden los titulares u observadores, como el supervisor o el analista del puesto de trabajo. Como ya se ha señalado, hay que tener en cuenta tres aspectos a la hora de elegir el procedimiento adecuado: la validez, la fiabilidad y el coste. En la recopilación de información se puede utilizar cualquier tipo de método pero el éxito o el fracaso, no depende del método utilizado sino del uso eficiente y eficaz con el que sea puesto en marcha por el encargado de la recopilación de información de datos.

- **Descripción y especificaciones del puesto.**

Las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo debieran ser lo suficientemente detalladas como para que quien las leyera pudiera entender: 1) qué es lo que hay que hacer (campo de acción, comportamiento, cometidos y resultados); 2) qué productos deberán obtenerse (fines del puesto de trabajo); 3) qué criterios de trabajo se aplican (es decir, calidad y cantidad); 4) bajo qué condiciones se realizará el trabajo y 5) las características de las tareas del puesto de trabajo. Genera información específica, entendible y detallada acerca de cada una de las especificaciones del puesto, por ejemplo el campo de acción de trabajo.

Se refiere al puesto específico donde va desarrollar sus habilidades un trabajador, que tiene que ver con el comportamiento, las relaciones y el desenvolvimiento con el que el trabajador va a desempeñar sus funciones, antes de definir las especificaciones y descripciones del puesto se deben plantear los objetivos y metas del cargo para posteriormente evaluar al trabajador de acuerdo

a los objetivos y metas del puesto. En este método también se especifican las condiciones o el clima laboral en el que se desempeña un trabajador, estas condiciones están relacionadas de acuerdo al tipo de puesto es decir que las condiciones de un puesto para gerente no serán las mismas que las de un impulsor de ventas.

Con forme a los datos recopilados en la entrevista aplicada al delegado y posteriormente procesados se constató que en la institución si cuenta con manuales de procedimientos para cada cargo, el cual contiene la siguiente información: actividades laborales, actividades orientadas hacia el trabajador, maquinarias, herramientas, equipos y materiales utilizados, elementos tangibles e intangibles relacionados, desempeño del puesto, requisitos personales para el puesto. La institución utiliza el método de recopilación de información a través de entrevistas con el titular y de esta manera obtener la información necesaria para el análisis del puesto y así determinar las especificaciones que se le proporciona al talento humano las cuales son las características de las tareas del puesto de trabajo.

Por consiguiente se considera que la institución cuenta con un manual de procedimiento bien estructurado y con una adecuada planificación del análisis de puesto, lo cual resulta beneficioso para el nuevo talento humano, porque se le especifica y proporciona la información necesaria y detallada para el desarrollo de sus funciones; también resulta beneficioso para la institución porque colocará al nuevo trabajador en el puesto trabajo idóneo.

### **7.1.2. Reclutamiento de Personal.**

Según Rodas & Arroyo (2014, p. 242), El Reclutamiento es el conjunto de actividades encaminadas a poner en contacto con un determinado organismo de trabajo a las personas que potencialmente se consideran adecuadas para hacerlo funcionar. El reclutamiento de personal se encuentra vinculado a una serie de

actividades orientadas a poner en contacto con la institución a todo aquel talento humano con las características necesarias para ser un posible candidato a desempeñarse en un puesto de trabajo.

#### **7.1.2.1. Importancia.**

Dessler (1996, p.121) considera que el reclutamiento es una actividad importante, debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectiva puede ser la contratación. Si solo se presentan dos candidatos para dos vacantes, lo más probable es que no haya otra alternativa que contratarlos. Sin embargo, si se presentan de 10 o 20 aspirantes, entonces es posible emplear técnicas como las entrevistas y pruebas para seleccionar solo a los mejores. El llevar a cabo el proceso de reclutamiento le permite a la organización conocer una diversidad de talentos humanos, por lo tanto tiene la posibilidad de realizar una mejor elección y contratar de acuerdo a los diferentes parámetros establecidos en la institución, además de ser una iniciativa muy viable para poner en práctica las diferentes técnicas y prueba de selección.

#### **7.1.2.2. Tipos de Reclutamiento.**

Según la página web de recursos humanos y empleo define los tipos de reclutamiento en:

##### **a) Reclutamiento Interno**

En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores de la siguiente manera:

- Transferidos
- Transferidos con promoción
- Ascendidos

Sin embargo, para que el departamento de recursos humanos efectúe un reclutamiento interno de manera eficaz se deben tomar en cuenta lo siguiente:

- Colocación de avisos de vacantes de empleo en los murales, tableros y boletines de la empresa.
- Revisión de los registros de personal o bancos de habilidades de los empleados, ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la empresa y que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.
- Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que de esta forma se puede observar si un determinado trabajador por su rendimiento podría ocupar la vacante.
- Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados. El departamento de recursos humanos debe revisar las capacitaciones que un trabajador ha recibido y que puede contribuir a cubrir la posición.

El esencial que en las empresas e instituciones primordialmente se implemente el reclutamiento interno. Ya que existe la posibilidad que dentro de la organización se encuentre el candidato idóneo que ya haya sido capacitado, entrenado o presente las cualidades, habilidades, experiencias y conocimientos para desempeñarse en el cargo a cubrir, además de ser una forma de ascender ó transferir al trabajador; es importante a la hora de realizar este tipo de reclutamiento informar a los trabajadores por medio de murales y boletines informativos a cerca de la vacante que se pretende ocupar.

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno.

- Es una gran fuente de motivación El empleado se siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella

- Es más conveniente para la empresa. La compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento reduciendo así las “sorpresas”
- Es más económico. La empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.
- Es más rápido. Sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.
- Desarrolla una sana competencia. Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias.

El reclutamiento interno trae consigo una serie de beneficios para la organización entre ellos el reducir los gastos que implica realizarlo de forma externa por lo tanto se considera más económico, además de ser una forma de tomar en cuenta al talento humano y brindarles una oportunidad a los trabajadores que posee la institución, lo que resulta muy favorable ya que sus trabajadores se encuentran familiarizados con la institución.

Entre las desventajas del reclutamiento interno se puede señalar lo siguiente:

- Limita a la empresa en cuanto al talento disponible. Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.
- Pérdida de autoridad. Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.
- Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad. Si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.

- El principio de Peter puede aparecer Es necesario realizar una evaluación cuidadosa antes de promover a personas internamente (sobre todo a posiciones de mando), ya que podría ocurrir el principio de Peter.
- Imposibilidad de regreso al puesto anterior. Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente existe, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.
- La depresión y rotación La depresión puede aparecer entre el personal de la empresa que fue considerado para una posición vacante y es elegido un candidato externo. Este personal incluso puede considerar presentar renuncia e irse hacia a otra empresa al concluir que no tienen oportunidad de crecer allí.

El reclutamiento interno trae consigo una serie de desventajas por que restringe a la institución captar nuevo Talento Humano, también podría resultar el inconveniente de que las personas que sean ascendidas limiten su poder de autoridad basándose en el nivel de confianza que tengan con los subordinados, es probable también que los ascensos sean guiados por los años de antigüedad que tenga un trabajador y no se tome en cuenta si este presenta las cualidades y características que requiera el puesto, también se considera que el retorno de la persona ascendida a su anterior puesto lleve consigo una resistencia, lo cual trascienda en un inconveniente para la institución, lo que trae consigo en algunos casos el despido del trabajador.

#### **b. Reclutamiento Externo.**

Entre las fuentes de reclutamiento externo tenemos los siguientes:

- Candidatos espontáneos. Son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su "curriculum vitae".

- Recomendaciones de los empleados de la empresa. En ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas. Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.
- Anuncios de prensa. Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar. Los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos:
  - Indicar el título de la posición y el área
  - No mencionar la edad o decir “Preferiblemente”
  - Detallar requerimientos en: (Experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación)
  - Enviar hoja de vida a correo electrónico, fax o apartado postal (no indicar dirección física de la empresa)
  - Establecer fecha límite para enviar hoja de vida.
- Agencias de empleos tradicionales / agencias de empleo online. Son empresas que actúan como un puente entre las vacantes y los candidatos. Las agencias de empleo online pueden ser muy útiles ya que se pueden obtener grandes cantidades de currículos en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento.
- Compañías de identificación de nivel ejecutivo o empresas de cazadores de cabeza (Llamados así por la traducción del inglés manhunter) Son empresas que se dedican a la búsqueda de candidatos a posiciones gerenciales o ejecutivas a cambio de un pago el cual es proporcionado por la empresa contratante.

El reclutamiento externo presenta una serie de fuentes que facilitan su implementación tal como es: el tomar en cuenta la hoja de vida de las personas espontáneas que se presentan en la institución; se considera una fuente de

reclutamiento el publicar en el periódico aquellas vacantes que requieren ser ocupadas por personas especializadas, también existe la posibilidad de utilizar como fuente de reclutamiento las páginas web de agencias de empleo online y agencias de empleos tradicionales en donde se generan un sin número de currículos de forma fácil y accesible.

Entre las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo tenemos:

- Enriquece la empresa con ideas nuevas y experiencias. Personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas organizacionales y, a la vez, la empresa se mantiene actualizada con respecto a otras del exterior.
- Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos.

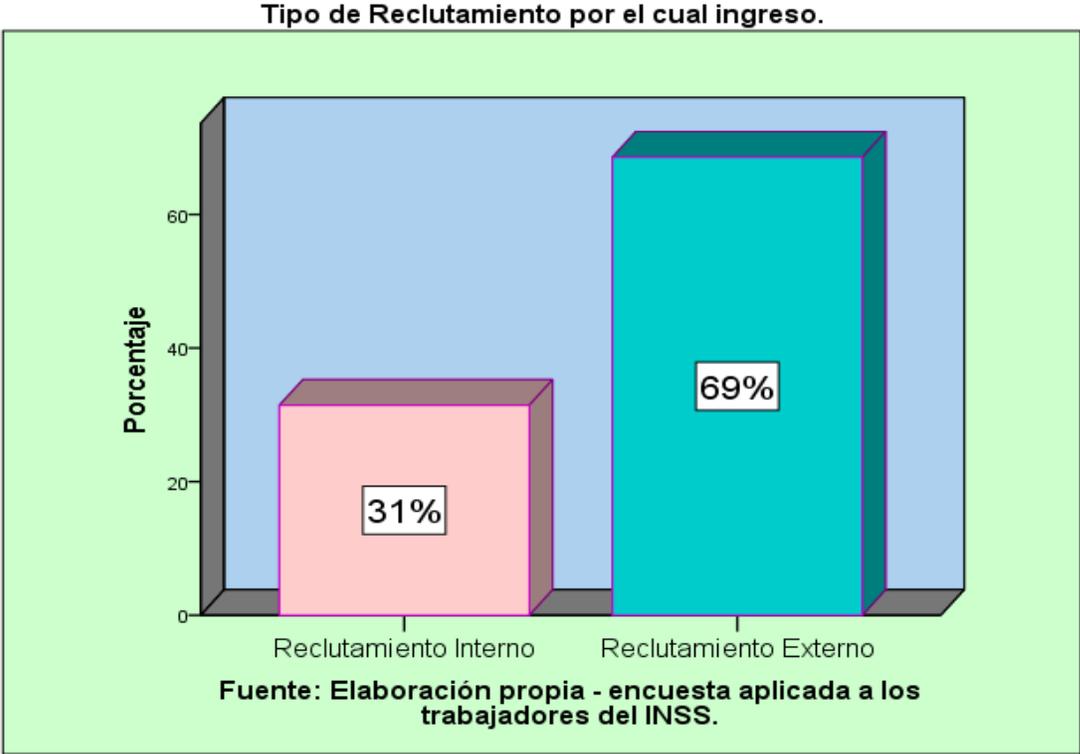
El reclutamiento externo se considera beneficioso por que los nuevos Talentos Humanos traen consigo nuevas formas de corregir dificultades que estén presentes en la institución, también existe la posibilidad que tengan experiencia o capacitaciones brindadas por la empresa anterior que coincidan con el puesto a desempeñar en la institución.

Entre las desventajas tenemos los siguientes:

- Es más costoso, ya que en la mayoría de los casos involucra un pago (anuncio de periódico, agencias de colocación de empleo, cazadores de cabeza, etc.)
- Es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos.
- Frustración del personal interno que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura de la empresa y que se ha pasado por encima de ellos.

Sin embargo el reclutamiento externo presenta algunos perjuicios para la institución, porque se considera que puede resultar más costosos por la implementación de anuncios publicitarios, puede representar un riesgo debido a que el nuevo Talento Humano es para la empresa un desconocido e inconvenientes internos con los trabajadores que sienten que han sido menospreciadas sus capacidades a la hora de no ser ellos los elegidos para ocupar la vacante.

**Gráfico: N°.3**



En donde el 31% de los trabajadores respondieron que el reclutamiento es de manera interna, este 31% corresponde a trabajadores que fueron contratados durante las pasantías brindadas a la institución y el 69% afirmaron que el reclutamiento es de manera externa, correspondiendo este 69% a los trabajadores que tienen varios años de laborar para la institución, dentro de los cuales se pueden mencionar a trabajadores que tienen más de 20 años laborando para la organización.

A lo que en las palabras del director expresó que el reclutamiento existente en la sede de Matagalpa es de manera interna siendo esto para la mejora de la comunicación y valoración de todos los recursos existentes en la organización laboral de manera que lo tomen como motivación a ser mejores cada día. Cabe señalar que él expuso, que este tipo de información le era comunicado a todo el personal de la delegación esto se realiza a través de las diversas áreas de la institución a la vez hizo mención de que si la institución no contaba con el recurso necesario que cumpliera con las especificaciones del cargo, se procedía a la realización del reclutamiento externo. Mediante la entrevista aplicada a los jefes de área, se confirmó que actualmente el tipo de reclutamiento llevado a cabo dentro de la institución es el reclutamiento interno los cuales ellos comentaron de que este tipo de reclutamiento se realiza cada vez que existe una vacante, siendo este una fuente de motivación para los trabajadores de la institución, debido a que podrán aspirar a un nivel más alto.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se considera que el tipo de reclutamiento implementado por la institución es el apropiado debido a que toman en cuenta a los trabajadores de la institución y con ello se demuestra que su prioridad es la lealtad, el bienestar y la comodidad de sus trabajadores, lo cual es de gran beneficio y fuente de motivación para ellos, ya que para muchos pueden significar el ascenso de puesto o cargo. Es de vital importancia que cada organización tome en cuenta el capital humano con el que posee, ya que de esta manera un trabajador se siente motivado y siente que para la institución en la que trabaja le es importante, debido a que él como trabajador siente que sus esfuerzos y conocimientos le son reconocidos por la institución.

### **7.1.2.3. Políticas del Reclutamiento.**

Según Grados (2013, p.225-227), las políticas de reclutamiento se establecen de acuerdo con las características básicas de la organización; lo anterior significa que el área de reclutamiento estará supeditada a las condiciones de la empresa, lo

que determinara las exigencias de presentación, salarios y otros aspectos, de acuerdo con él, mercado de trabajo, el giro comercial o industrial de la empresa, entre otros factores.

Es decir las políticas de reclutamiento son establecidas de acuerdo a las condiciones propias de cada empresa, cada gerente decide sus propias políticas de reclutamiento muchas de ellas son establecidas de acuerdo al perfil de la vacante que se necesita ser llenada.

Mediante la entrevista aplicada al director el manifestó que si cuentan con políticas de reclutamiento de personal, sin embargo mediante la guía de observación aplicada en la institución no fue posible determinar la existencia de este documento dentro de la delegación de Matagalpa, debido a que este se encuentra establecido en la sede central.

Basándonos en la información obtenida consideramos de vital importancia la existencia de este formato dentro de la delegación, para que en la delegación se encuentren establecidas cada una de las políticas de reclutamiento que deben de ser cumplidas, las cuales puedan ser consultadas de manera inmediata. Y de este modo llevar a cabo de manera más fácil el cumplimiento de cada una de ellas, las cuales deben de estar establecidas según la sede central de Managua.

#### **7.1.2.4. Fuentes de Reclutamiento.**

De acuerdo a Grados (2013, p.209-214), Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento, ambas de gran interés para el reclutador: las internas y las externas.

## **a) Fuentes Internas.**

Se denominan así aquellas fuentes que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno. Entre las que desempeñan un papel importante en una empresa e encuentran las siguientes:

### **➤ Sindicatos**

Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funcionan en el momento que la empresa requiere personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.

Actualmente en cada organización se encuentra constituido o establecido un sindicato el cual vela el bienestar de cada uno de los trabajadores, por ende de que en caso que un trabajador tenga cualquier conflicto o problema dentro de la institución este sirve como defensor o abogado del trabajador.

### **➤ Archivo o cartera de personal**

Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, probablemente en una base de datos computarizada, sin haberse utilizado porque se cubrió la vacante en cuestión. También puede comprender solicitudes de candidatos que la dejaron en la empresa por iniciativa propia o de recomendados del personal interno, cuando no había alguna vacante abierta; así como de solicitudes recibidas en ferias de empleo o juntas de intercambio.

### **➤ Promoción o transferencias de personal**

Esto sucede cuando el encargado de reclutamiento estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo

de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso, al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad, o, en su defecto, la capacidad de desempeñar el puesto. En este rubro también pueden considerarse a estudiantes que han ingresado a realizar prácticas profesionales en la empresa y que han adquirido los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.

➤ **Familiares y recomendados**

Se hace uso de esta fuente cuando se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

Hoy en día la fuente de reclutamiento interna es la más empleada en las diferentes empresas e instituciones ya que existen diversas formas de realizarlo; ejemplo de ello es que en muchas empresas se cuenta con un sindicato a través del cual se establecen cláusulas en el contrato colectivo de trabajo, y este consiste en tomar en cuenta en primer lugar al personal de la empresa o institución para el llenado de una vacante, como segunda fuente de reclutamiento interno se encuentra el archivo o cartera de personal que consiste en tomar en cuenta a aquellos candidatos espontáneos que han dejado solicitud de empleo en la empresa y que se encuentran en archivo, así también se toman en cuenta a los candidatos recomendados por el personal que actualmente labora en la empresa, y a aquellos candidatos que han participado anteriormente en reclutamientos.

No se debe olvidar priorizar a los trabajadores que ya poseen las habilidades, experiencias, responsabilidad, y capacitaciones recibidas en la empresa, para que estos talentos ocupen el cargo, lo que les servirá de motivación a la hora de ser promovidos de cargo. En última instancia tenemos la fuente reclutamiento de Familiares y recomendados ya que solamente se emplea cuando en la empresa

están establecidas políticas que permiten usar este tipo de fuente de reclutamiento interno.

## **b) Fuentes Externas.**

Son aquellas a las que el reclutador puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en lo referente al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes se encuentran las fuentes profesionales y educativas, que a continuación se describen.

### ➤ **Fuentes profesionales y educativas**

Instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas; estas pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas, institutos, entre otras. Todas ellas cuentan con guías de carreras en las que el reclutador puede conocer los programas académicos y las carreras profesionales que en ellas se imparten, y de esta forma determinar si las personas que ahí se encuentran cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.

### ➤ **Asociaciones profesionales**

Cuando se requiere personal con experiencia en determinado campo científico, tecnológico o profesional, el reclutador puede tener contacto con las distintas asociaciones profesionales, que proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.

### ➤ **Bolsas de trabajo**

Estas organizaciones proporcionan información relacionada con las vacantes existentes en diversas empresas o centros de trabajo, y prestan su servicio de manera gratuita al trabajador. Las empresas también pueden recurrir a ellas para

solicitar candidatos o para que se publiquen sus vacantes en los boletines de la bolsa de trabajo.

➤ **Agencias de colocación**

Estas agencias no cobran al candidato sino a la empresa. La tarifa puede consistir en un mes de salario de la persona que colocan. En otros casos, como cuando el empleo es a nivel ejecutivo (head hunting), cobran desde 10 hasta 30% del salario anual integrado.

➤ **Outsourcing**

Este tipo de reclutamiento (también llamado subcontratación) tan en boga hoy en día se refiere a empresas que no solo facilitan la obtención de personal especializado en puesto de alta tecnología, difíciles de conseguir, sino que ahora fungen como sustitutos patronales para poner a prueba la pericia y las actitudes de los empleado, o como una manera de evitar tener relación laboral con dichos empleados y así tener menos gente en las plantillas, aduciendo que pertenecen a la empresa que los subcontrato. Otra modalidad de Outsourcing consiste en reclutar estudiantes que están en condiciones de realizar sus prácticas profesionales o servicio social, o a estudiantes en cualquier condición.

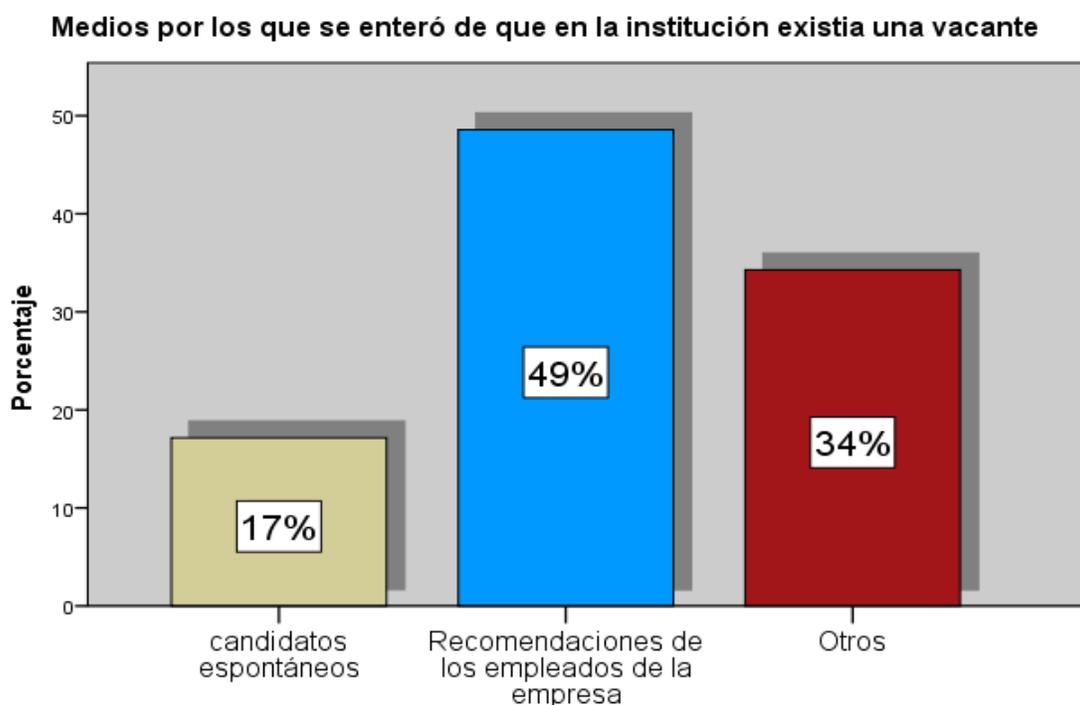
La selección de personal bajo estas condiciones facilita el acceso a personal fresco, sin vicios institucionales y con amplias aptitudes, que asumirá con mayor responsabilidad el compromiso organizacional y cuya capacitación constituirá una excelente inversión.

➤ **La puerta de la calle**

Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin haber recibido algún aviso por parte de la empresa. Es decir, el candidato acude de manera espontánea a dejar su currículum con el objetivo de que sea revisado por el reclutador y acceder a una oportunidad laboral.

Las fuentes externas permiten al empresario (reclutador), tomar en cuenta otras opciones de posibles candidatos que pueden ocupar el puesto o la vacante que se requiere ser llenada, para los demandantes son oportunidades de empleo en donde podrán tener la oportunidad de ejercer y poner en práctica sus conocimientos, actitudes y experiencias adquiridas durante su vida profesional.

**Grafico N° 4.**



**Fuente: Elaboración propia - encuesta aplicada a los trabajadores del INSS.**

En donde el 17% de los trabajadores expresaron de que los medios por los que se enteran a la aspiración de vacantes es través de candidatos espontáneos, un 49% por recomendaciones de los empleados de la empresa y el otro 34% dijeron el argumento por otros.

A lo que el delegado de la empresa remitió dar información a los recursos en general sobre el reclutamiento que se realiza en la organización para el llenado de vacantes existentes, dando este a conocer la información en las asambleas mensuales que se hacen con todos los recursos de la institución para valorar el trabajo realizado. Al igual que afirmo que la institución cuenta con un banco de datos lo cual les facilita llevar a cabo el reclutamiento. Es importante señalar que en la institución se aplican solamente dos tipos de fuentes de reclutamiento interno las cuales son: promoción interna y recomendados. Y como fuente de reclutamiento externo se emplea el reclutamiento de candidatos espontáneos y reclutamiento de candidatos que han brindado pasantilla en la institución.

A través de la información obtenida en la entrevista aplicada al delegado se considera que es necesario que la institución amplíe sus fuentes de reclutamiento interno y externo como forma de generarle una oportunidad a todos los talentos humanos que se encuentran disponibles en el mercado, dicha institución debería implementar las fuentes de reclutamiento interno como es el archivo o cartera de personal y de esta manera brindar una oportunidad aquellas solicitudes de candidatos que ya se han presentados en reclutamiento anteriores, no obstante también podrían emplear las fuentes de reclutamiento externo como las ferias de empleo con iniciativa de universidades y del gobierno de esta manera se le brindara la oportunidad aquellos estudiantes que no poseen experiencia pero que tienen el deseo de tener una estabilidad laboral y desempeñar su carrera profesional.

#### **7.1.2.5. Procesos del Reclutamiento.**

De acuerdo a Chiavenato (2007, p.155) El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento en el que se encuentra la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus

medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal; se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento.

El proceso de reclutamiento se implementa en las empresas e instituciones como un medio para satisfacer la necesidad de un área de la misma para encontrar al Talento Humano que posea las características, habilidades, experiencia, cualidades y destrezas para ser ocupada la vacante. Para oficializar el proceso se requiere hacer uso del documento de requisición de personal debidamente llenado y firmado por la persona responsable del departamento o área en donde se encuentra la vacante disponible.

### **7.1.3. Selección de Personal.**

De acuerdo a Rodas & Arroyo (2014, p.244), La selección de personal es el proceso mediante el cual las solicitudes son clasificadas en varias categorías, de acuerdo con su aceptabilidad para el empleo. Un solicitante puede ser aceptado y contratado inmediatamente, puede ser rechazado o puede ser colocado en una categoría definida para consideración futura.

Es decir que una vez que se termina el proceso de reclutamiento de datos de los solicitantes a aspirar a un determinado cargo, dichas solicitudes son clasificadas para posteriormente iniciar el proceso de selección donde se determinara el candidato idóneo el cual será el que ocupe la vacante del puesto de trabajo.

### **7.1.3.1. Importancia.**

Según Grados (2013, p.225) La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos.

Estos son componentes básicos de la personalidad de un individuo que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y específicamente en su ámbito laboral, por lo que deberían analizarse usando técnicas confiables. La importancia de una buena selección es que permite realizar un estudio detallado de cada uno de los aspirantes a ocupar un determinado cargo, utilizando diferentes técnicas para la recopilación de información de los diferentes candidatos, este estudio le permite a los empresarios tener un conocimiento más secuencial y confiable acerca de las habilidades, destrezas y experiencias del candidato. Otro de los aspectos más importantes en la selección es que permite el estudio de varios candidatos para dentro de ellos seleccionar al candidato que reúna todas las cualidades y destrezas que se requieren para ocupar un cargo.

### **7.1.3.2. Proceso de Selección**

Mondy & Noe (1997, p.186) precisan que el proceso de selección en general suele comenzar con la entrevista preliminar, después de la cual se rechaza con rapidez a los candidatos que evidentemente no reúnen las calificaciones necesarias. En seguida, los solicitantes terminan la solicitud de empleo de la compañía. Luego pasan a través de una serie de pruebas de selección, la entrevista de selección y la verificación de referencias y antecedentes. El solicitante que obtiene buenos resultados presenta un examen físico a cargo de la

compañía. Si los resultados de este son satisfactorios, la compañía contrata al individuo. Varios factores externos e internos impactan al proceso de selección, y el gerente debe tomarlos en cuenta al tomar sus decisiones.

En el **Gráfico N° 5**. Muestra que los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los trabajadores reflejan que un 100% de ellos, dicen que el proceso de selección que se realiza en la empresa es: solicitud de empleo, entrevista de selección, pruebas de selección, Verificación de referencias y antecedentes y Decisión de contratar. **Ver Anexo N° 10**.

Mediante la entrevista aplicada al director de la delegación y jefes de área ellos manifestaron que si se cumplen todos los procesos de selección los cuales son: Recepción preliminar de solicitudes, solicitud de empleo, pruebas de selección, entrevista de selección, verificación de referencia y antecedentes, Evaluación médica y decisión de contratar, excepto el paso que es evaluación médica, debido a que ellos no consideran de suma importancia este paso, ya que el candidato en su curriculum presenta un certificado de salud en donde se consta que el candidato se encuentra en buen estado de salud. Al mismo tiempo ellos opinaron que durante el proceso de selección los criterios que se toman en cuenta para la contratación de un candidato son; perfil académico, actitud hacia el cargo, experiencia laboral y que llene los requisitos del cargo.

De acuerdo a lo expresado se considera que la institución debería de cumplir con cada uno de los pasos del proceso de selección sin omitir ninguno, debido a que cada uno de los pasos que contiene el proceso de selección son importantes porque permiten conocer e encontrar el candidato idóneo para el llenado un puesto de trabajo.

Según la página web de recursos humanos y empleo plantea el proceso de selección como:

**a. La solicitud de Empleo.**

Para iniciar el proceso de selección, los candidatos deben de llenar un formulario de solicitud de empleo el cual provee referencias para las entrevistas.

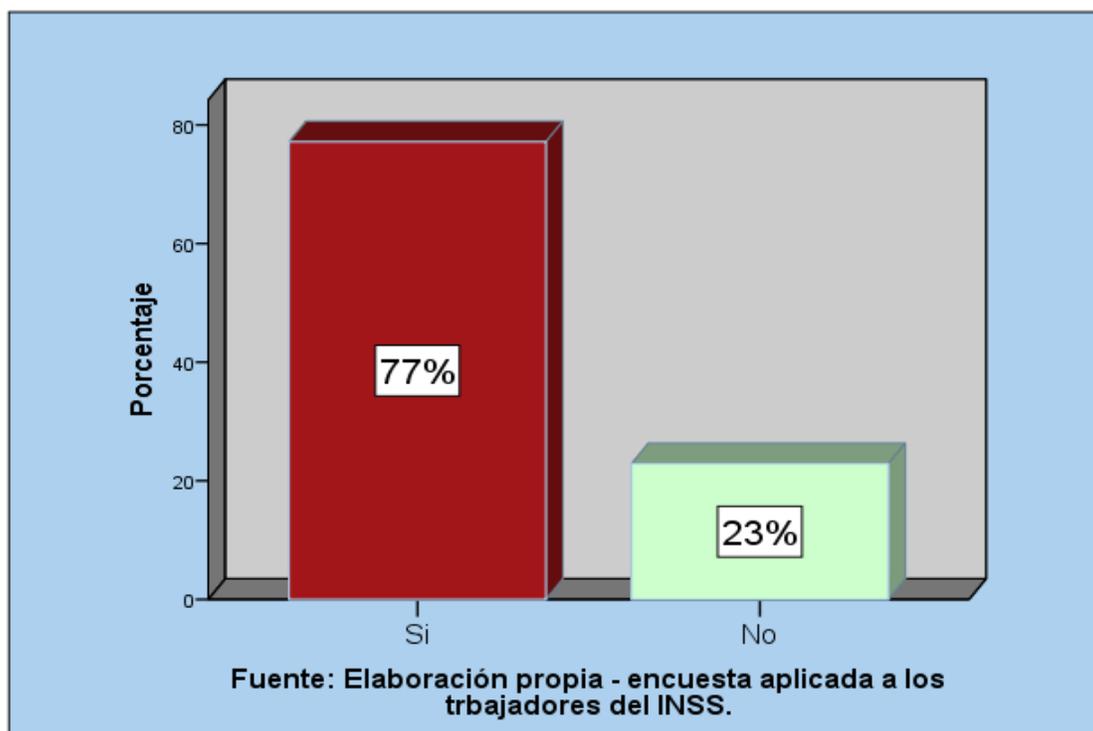
Se puede definir el formulario de solicitud de empleo como aquella forma que ofrece información sobre la educación y los antecedentes laborales.

Tiene varios usos de las solicitudes

- Para estudiar el historial de empleo del aspirante
- Para estudiar la forma en que los aspirantes responden a las preguntas (se pueden descubrir aspectos interesantes).

**Gráfico: N° 6**

**Le proporcionaron una hoja de solicitud de empleo.**



En la siguiente interrogante se respondió con un 77% de los trabajadores que si se les proporciono una hoja de solicitud al aspirar al cargo que desempeña, el 23% restante dijeron no recibir una hoja al momento de aspirar al cargo.

A lo que el delegado refirió que si se le proporcionan hojas de solicitud de empleo, al momento de que un candidato aspire a un cargo, apoyándose en los formatos que les proporcionan en la sede nacional del INSS, a lo que el señalo que los candidatos a su solicitud de empleo deben de adjuntar los siguientes documentos: Curriculum, títulos, cartas de trabajo anteriores, constancia de referencia, record de policía, cedula de identidad, certificado de nacimiento, fotocopia del carnet del INSS y tipo IRH.

A través del instrumento de la guía de observación no fue posible la observación del formato de solicitud de empleo, debido a que dicho formato solo se encuentra en la sede central. Cabe señalar que los documentos que se adjuntan en la solicitud de empleo si fue posible constatar la existencia de estos. Es importante señalar que el encargado de la recepción de dichos documentos es el director general de la delegación. Por ende se considera de vital importancia de que las entidades a contratar nuevos recursos proporcionen formatos de solicitud empleo, en la cual se proporcione los datos necesarios a ser llenados para la aspirar a un determinado cargo.

## **b. Entrevista**

Es una conversación formal y profunda que conduce a evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Permite la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

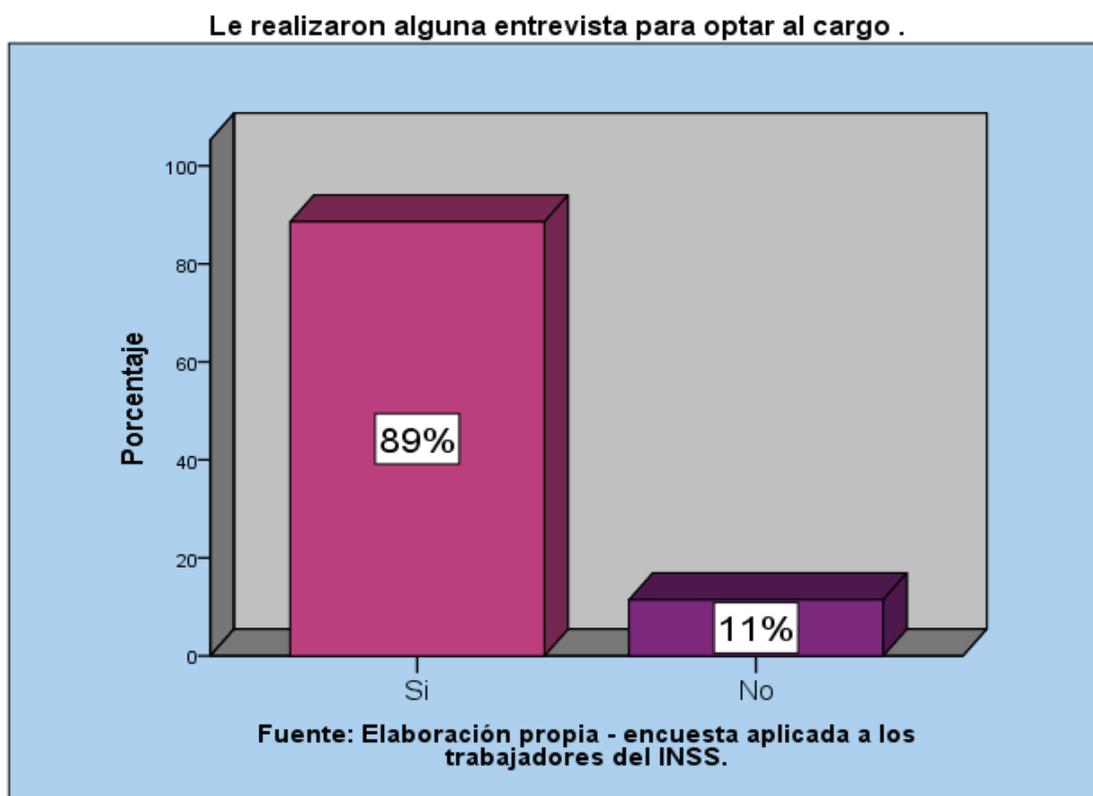
Es importante aclarar que se debe hacer dos entrevistas. Una dirigida por el departamento de recursos humanos y la otra por el futuro supervisor. Esto se debe a que el papel del departamento de personal consiste en enviar al supervisor dos

o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación y el supervisor es la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimiento técnicos del solicitante.

Propósitos de la entrevista

- Conocer personalmente al individuo
- Nos sirven para formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato

**Gráfico: N° 7.**



La presente grafica refleja que un 89% de los trabajadores afirman que se le realizaron entrevista para optar al cargo que desempeña y un 11% certifican que no les fueron realizadas entrevista, este 11% corresponde a los trabajadores que fueron contratados durante las pasantías proporcionadas a la institución.

Con relación a la información proporcionada con el delegado de la institución se verifico que sí, se realizan entrevistas a los candidatos aspirantes a un cargo, las cuales son realizadas por el delegado y los fejes de área. La cual dicha información fue colaborada por los jefes de área en la entrevista aplicada a ellos, debido a que confirmaron su participación en la aplicación de entrevistas a nuevos candidatos. Para la institución es de suma importancia la aplicación de una entrevista a los candidatos aspirantes a un cargo, debido a que se conoce las habilidades, experiencias, actitudes y conocimientos que posea cada candidato.

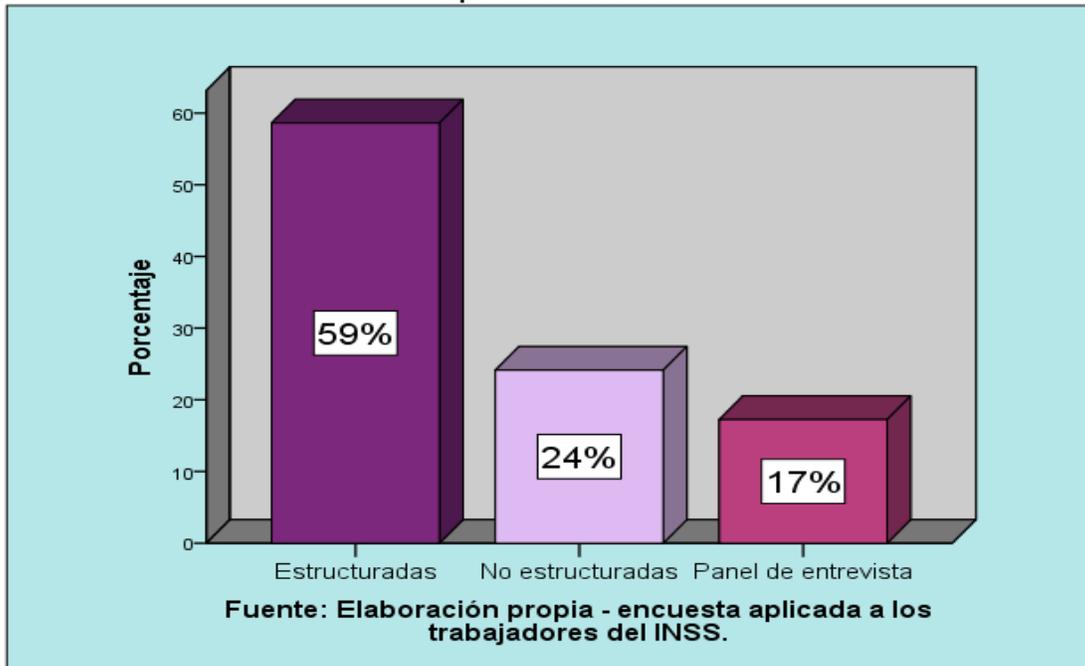
Es de vital importancia que en la institución se continúen aplicando entrevista en cuanto al llenado de una vacante, ya que permite tener una visión del nuevo candidato a contratar. Por ende se considera que la institución está cumpliendo con uno de los pasos del proceso de selección, ya que por medio de la entrevista les permite conocer al candidato entrevistado.

### **Tipos de entrevistas**

- No dirigida o no estructurada El entrevistador sigue puntos de interés conforme vayan surgiendo en respuesta a sus preguntas. No tiene preguntas planeadas. Es muy útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica porque no se lo contratará.
- Dirigida o estructurada Sigue una secuencia fija de preguntas (formulario) a todos los solicitantes. Es muy utilizada para obtener resultados con validez especialmente en números grandes de solicitantes
- Panel de entrevistas: Grupo de entrevistadores hace preguntas al aspirante, en un método similar al de una conferencia de prensa
- De estrés o provocación de tensión: Se incomoda al aspirante mediante una serie de preguntas difíciles y rápidas. Es muy útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión.

**Gráfico N° 8.**

**Tipo de entrevista**



A partir de los resultados obtenidos en las encuestas, se puede observar que el 59% de los trabajadores manifiestan que para optar al cargo que desempeñan le fueron aplicadas entrevistas de tipo estructuradas, el 24% muestra que le fueron aplicadas entrevistas de tipo no estructuradas y únicamente el 17% asegura que le fueron aplicadas entrevistas por varios grupos de entrevistadores a lo que se conoce como panel de entrevista.

A lo que respecta según la opinión del delegado, el manifiesta que la entrevista aplicada a los candidatos es de tipo estructura, la cual es realizada por el director de la delegación acompañado por el jefe de área en donde se está requiriendo de un nuevo personal. En la entrevista aplicada a los jefes de área se consiguió constatar de que en efecto ellos son participe en cuanto al requerimiento de un nuevo trabajador y que directamente son ellos, junto con el delegado los encargados de la aplicación de la entrevista.

De acuerdo a los resultados obtenidos se considera de vital importancia la aplicación de entrevistas de tipo estructurada ya estas consisten en la aplicación de preguntas las cuales contienen una secuencia, lo cual es de suma importancia ya que al entrevistador no le permite desviarse del tema a discusión o no se pierde el objetivo con el que se está siendo aplicada la entrevista.

### **Errores comunes en las entrevistas**

- Juicios instantáneos Mala impresión en los primeros minutos de la entrevista.
- El no conocer el puesto No tiene ni la descripción de puesto a la mano.
- La presión para contratar
- El orden de los candidatos Se evalúa a uno o más candidatos muy buenos o muy malos, justo antes de la entrevista en cuestión
- El efecto de los factores no verbales (gestos) Más énfasis en cómo dice las cosas el candidato.
- Insinuar la respuesta deseada

### **La entrevista eficaz encierra los siguientes elementos:**

- Planificación de la entrevista Esto involucra en el caso de utilizar entrevistas estructuradas la planificación de las preguntas y la búsqueda del salón silencioso y aislado del resto del personal para la realización de la entrevista.
- Establecimiento de la familiaridad o el rapport El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar una imagen agradable y amistosa a los entrevistados sean éstos contratados o no. Para lograr un buen ambiente, se recomienda convidar una taza de café, hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista es importante y evitar interrupciones telefónicas

- Organización y control de la entrevista. se establece una comunicación en dos sentidos y no se debe tomar mucho tiempo escribiendo las respuestas que da el entrevistado. Para ese fin, debe sólo escribir una palabra clave y ubicar el pad de notas de forma tal que el entrevistado no pueda observar que fue lo que se escribió.

Si hubo alguna respuesta donde se cree que el entrevistado exageró o mintió, es necesario reformular la pregunta varias veces y cada vez pedir más detalles al respecto. Si es una respuesta que involucra alguna mentira, en los detalles se descubrirá. Esta acción tiene el nombre de técnica de sondeo y de escucha y las preguntas deben comenzar con Cómo, Por qué, Quién, Cuándo,Cuál, Déme un ejemplo.

- Cierre de entrevista Cuando el entrevistador considere que todas sus preguntas han sido respondidas o que el tiempo planeado expiró, es hora de finalizar la entrevista. Puede preguntarse al candidato ¿Tiene alguna pregunta final? o hacer un gesto que indique que está terminado la sesión.
- Revise la entrevista Inmediatamente después de que concluya la evaluación, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato en un formulario. Esto debe ser realizado antes de iniciar la próxima entrevista, ya que si lo deja todo para hacerlo de último puede que se olvide de aspectos importantes o peor aún mezcle los resultados.

### **c. Las pruebas en el Proceso de Selección.**

Las pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto por lo que ayudan a tomar una mejor decisión a la hora de seleccionar al mejor candidato.

El proceso de validación de una prueba incluye:

- Analizar el puesto.
- Escoger la prueba
- Aplicar la prueba
- Relacionar las calificaciones de las pruebas con los criterios.

#### **d. Tipos de prueba**

##### Pruebas Psicológicas

Para se enfocan en la personalidad y entre las más utilizadas están las siguientes:

- Inventario multifásico de la personalidad. Mide la personalidad (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial)
- Inventario psicológico Mide la personalidad (ejecutivos, gerentes y supervisores)
- Guía Guillot-Zimmerman del temperamento Mide la personalidad
- Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glaser
- Mide la habilidad lógica y deraciocinio (ejecutivos, gerentes, supervisores)
- Prueba Owens de creatividad Mide la creatividad y la habilidad (ingenieros)

##### Pruebas de Conocimiento:

Mide la habilidad verbal, espacial, numérica y conocimiento en liderazgo. Son muy confiables ya que determinan información o conocimientos que posee el examinado.

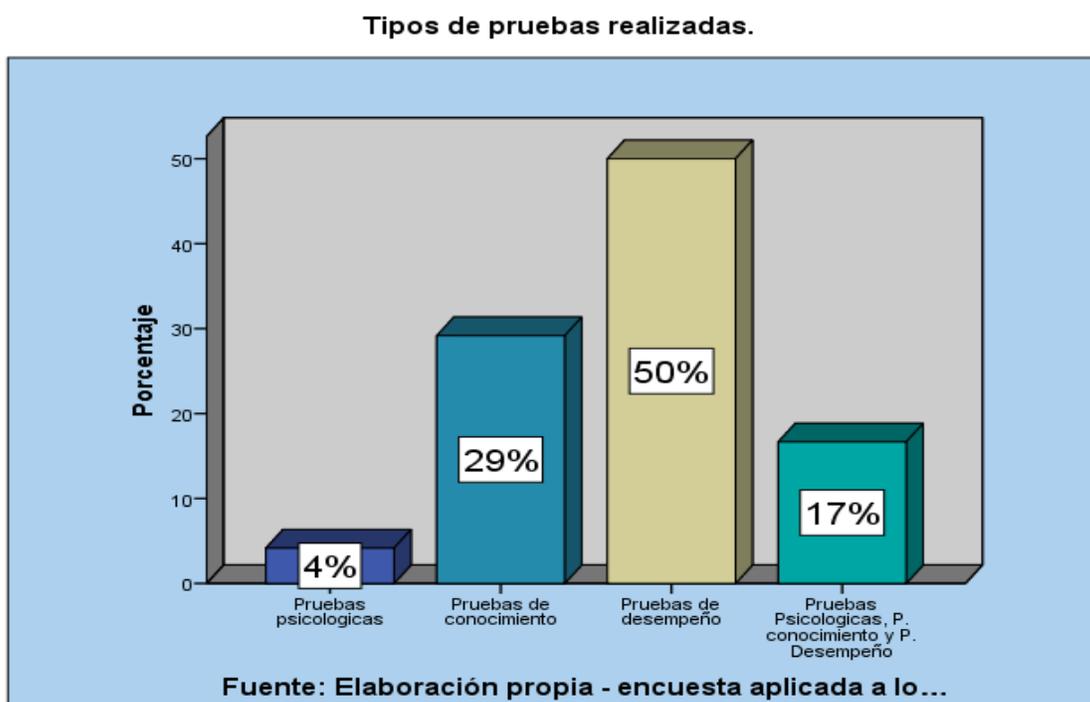
##### Pruebas de Desempeño

Las pruebas de desempeño mide la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Algunos ejemplos de este tipo de pruebas son:

- Pruebas secretariales (mecanográficas y estenográficas) Mide el rendimiento (pruebas técnicas secretariales)

- Prueba Stromberg de destreza Mide la coordinación física (dependiente de un comercio)
- Prueba revisada de expresión documental
- Mide la visualización espacial (diseñadores)
- Prueba de simulación de trabajo Mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo (gerentes, profesionales)

**Gráfico: N° 9.**



Como se puede observar en la gráfica el 50% de los trabajadores manifiesta que las pruebas que le fueron aplicadas, fueron pruebas de desempeño, el 29% mostró que le fueron aplicadas pruebas de conocimiento, el 4% opino que le fueron aplicadas pruebas psicológica y únicamente el 17% dijo que le fueron aplicadas los tres tipos de pruebas.

Con respecto a los resultados obtenidos de la entrevista aplicada al delegado, él se refirió que las pruebas implementadas dentro de la institución son pruebas de conocimiento y desempeño que es donde se realiza una evaluación de conocimiento y se realizan técnicas de acuerdo al perfil del puesto.

De acuerdo a los resultados obtenidos se considera que las pruebas implementadas en la institución son las apropiadas las cuales son pruebas de conocimiento y desempeño, debido a que la realización de estas pruebas aplicadas a un aspirante a ocupar un cargo, permite conocer el nivel de desempeño y conocimiento o experiencia con la que posee el candidato, las cuales le facilita al empleador darse cuenta que si ese candidato es el adecuado para ocupar el cargo.

#### **e. Verificación de Datos y Referencias en el Proceso de Selección.**

Se debe recurrir a la verificación de datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información suministrada.

Muchos especialistas del área de los recursos humanos desconfían de las referencias personales, ya que, por lo general, son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

El caso cambia con las referencias laborales, ya que describe la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Sin embargo, es necesario tener cuidado con los anteriores superiores del candidato en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

#### **f. Examen Médico en el Proceso de Selección**

Las empresas quieren verificar la salud del candidato a un puesto por muchas razones como pudiera ser que tuviera alguna enfermedad contagiosa o algún padecimiento que con el tiempo pueda ocasionarle algún tipo de accidente o lesión. Por ejemplo el caso de un candidato que sufra del corazón y está optando por una posición donde estará expuesto a un gran estrés.

### **g. Decisión de contratar**

En esta fase de la selección, se debe comunicar al candidato electo la fecha de inicio de labores e, igualmente, es necesario avisar a los otros solicitantes que no fueron seleccionados.

Es importante recordar que el buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

El proceso de selección de personal orienta las fases que se deben aplicar a cada uno de los candidatos que aspiran a ser evaluado para la entrevista, una vez obtenida la información del candidato se procede a cumplir con la siguiente fase que es la entrevista, donde se evalúa la información adquirida del cuestionario aplicado al candidato, si el candidato cumple los requisitos necesarios para desempeñar el cargo se procede a la siguiente fase, de lo contrario el candidato no podría ser seleccionado, para las siguientes fases que se deben aplicar las cuales son: Las pruebas en el proceso de selección, que es donde se hace uso de un instrumento ya sea el uso del instrumento para analizar el puesto, posteriormente comparar los resultados obtenidos por los aspirantes, dichos resultados de la evaluación ayudaran a tomar la decisión correcta de elegir al mejor candidato para su desarrollo laboral. Una vez de haber realizado las comparaciones de los resultados de los aspirantes se procede a la aplicación de las diferentes tipos de pruebas psicológica, conocimiento y pruebas de desempeño las cuales permiten evaluar al candidato y tener un mejor conocimientos acerca de sus habilidades y destrezas desarrolladas en el desempeño laboral.

Una vez aplicadas cada una de las pruebas es necesario la verificación de información (referencias personales y laborales) que fue proporcionada por el aspirante, debido a que dicha información pueda ser falsa, después de haber confirmado que si las referencias coinciden con datos proporcionados por el aspirante se precede a verificación de la salud del candidato que es donde se le

aplica un examen médico el cual determina su estado de salud, seguido de obtener los resultados de cada una de las fases aplicadas al aspirante se procede a la toma de decisión en donde se determina al aspirante indicado para ocupar el cargo a desempeñar. Una vez tomada la decisión de contratar al aspirante que ha sido seleccionado se deberá avisarle de su contratación en donde se le notificara la fecha de firmación de contrato y donde se le especificará cada una de sus funciones a desarrollar.

#### **7.1.4. Contratación.**

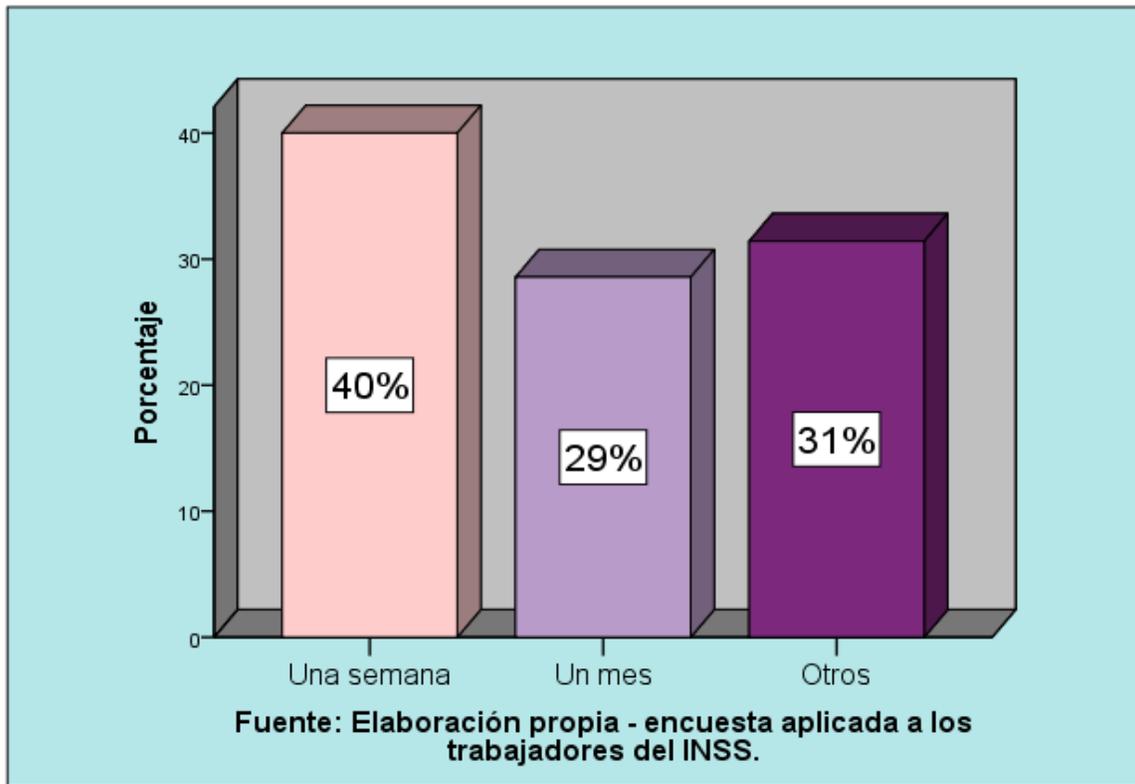
En la Ley N°. 185 vigente de la Republica de Nicaragua (Código del trabajo, 2014, p.11), artículo 19, contempla que la relación laboral o de trabajo, cualquiera sea la causa que le de origen, es la prestación de trabajo de una persona natural subordinada a un empleador mediante el pago de una remuneración.

Contrato individual de trabajo al convenio verbal o escrito entre un empleador y un trabajador, por el cual se establece entre ellos una relación laboral para ejecutar una obra o prestar personal.

Cuando hacemos referencia a contrato de trabajo, estamos hablando de la relación laboral que existe entre un empleador y un trabajador, en cual se establecen cláusulas que deben ser respetadas por ambos, y en el cual se finiquita la remuneración a percibir por el nuevo talento humano.

**Gráfico: N° 10.**

**Comunicación de Contratación.**



Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores el 40% manifiesta que una semana después de haber realizados los trámites correspondientes para optar al cargo que desempeña le fue comunicado su contratación, el 29% de ellos opina que su contratación fue comunicada un mes después y el 31% afirmaron que su contratación fue realizada al día siguiente o de manera inmediata.

A lo que respecta según la opinión del Delegado él dijo que una vez que el candidato realiza todos los trámites correspondientes a la solicitud de empleo, 15 días después de que el candidato realiza dichos tramites se le comunica de su contratación. En lo que respecta el comentario que durante esos quince días que se tardan para comunicarle al nuevo talento humano de su contratación, es porque

esos días son empleados para confirmar que la información proporcionada por el candidato sea real al igual que durante este periodo se realiza la evaluación de las diferentes entrevistas y pruebas realizadas al candidato.

De acuerdo a los resultados obtenidos se considera que el tiempo que utiliza la institución para comunicarle al candidato de su contratación es el apropiado el cual dicho tiempo consta de un periodo de 15 días, debido a que durante este periodo el empleador debe de estar seguro de la contratación del nuevo trabajador y debe realizar los trámites correspondientes para dicha contratación.

a) Elementos del Contrato.

En la Ley N°. 185 vigente de la Republica de Nicaragua (Código del trabajo, p.12) El artículo 20 Establece que el contrato escrito de trabajo debe contener:

- a) El lugar y la fecha de su celebración;
- b) La identificación y domicilio de las partes y en su caso, el nombre y apellido del representante legal de la entidad empleadora;
- c) Descripción del trabajo y lugar o lugares donde deba realizarse;
- d) La duración diaria y semanal de la jornada y si ésta es diurna, mixta o nocturna;
- e) Indicación de si el contrato es por tiempo determinado o de duración indefinida;
- f) La cuantía de la remuneración, su forma, períodos y lugar de pago, y si se conviene por unidad de tiempo, por unidad de obra, por tarea o a destajo, por comisión o por participación en los cobros de ventas o en las utilidades y cualquier otro complemento salarial, así como la forma de cálculo en la remuneración;
- g) Las firmas de los otorgantes o su representante legal, o impresión digital o firma a ruego de los que no sepan o no puedan firmar, en presencia de dos testigos.

Cada uno de los elementos antes mencionados, describe la estructura (formato) que debe contener un contrato laboral, en el cual se debe de ser claro y precisos en cada uno de los incisos o especificaciones a considerarse al momento de elaborar un determinado contrato.

Mediante la entrevista aplicada al Delegado, él afirmó que el contrato establecido en la institución cumple con todos los requisitos anteriormente mencionados. Durante la aplicación de la guía de observación no fue posible constatar la existencia del contrato laboral, debido a que este se encuentra en la sede central de Managua.

Se considera que en la institución debería de existir una copia del contrato laboral de cada trabajador, para que este le sirva al jefe de área como medio de recordar al trabajador las cláusulas contenidas dentro del mismo que dieron origen a la relación laboral. Al igual que también le sirva al trabajador como medio de respaldo en caso de que en la institución se originen inconvenientes con respecto a las cláusulas firmadas.

#### b) Tipos de contrato.

En la ley N°. 185 vigente de la Republica de Nicaragua (Código del trabajo, p.13) El artículo 25, plantea la relación de trabajo o contrato individual puede ser por tiempo determinado o indeterminado.

Contrato por tiempo indeterminado.

En la ley N°. 185 vigente de la Republica de Nicaragua (Código del trabajo, p.13), el artículo 26, establece que el contrato de trabajo se presume concertado por tiempo indeterminado, excepto cuando:

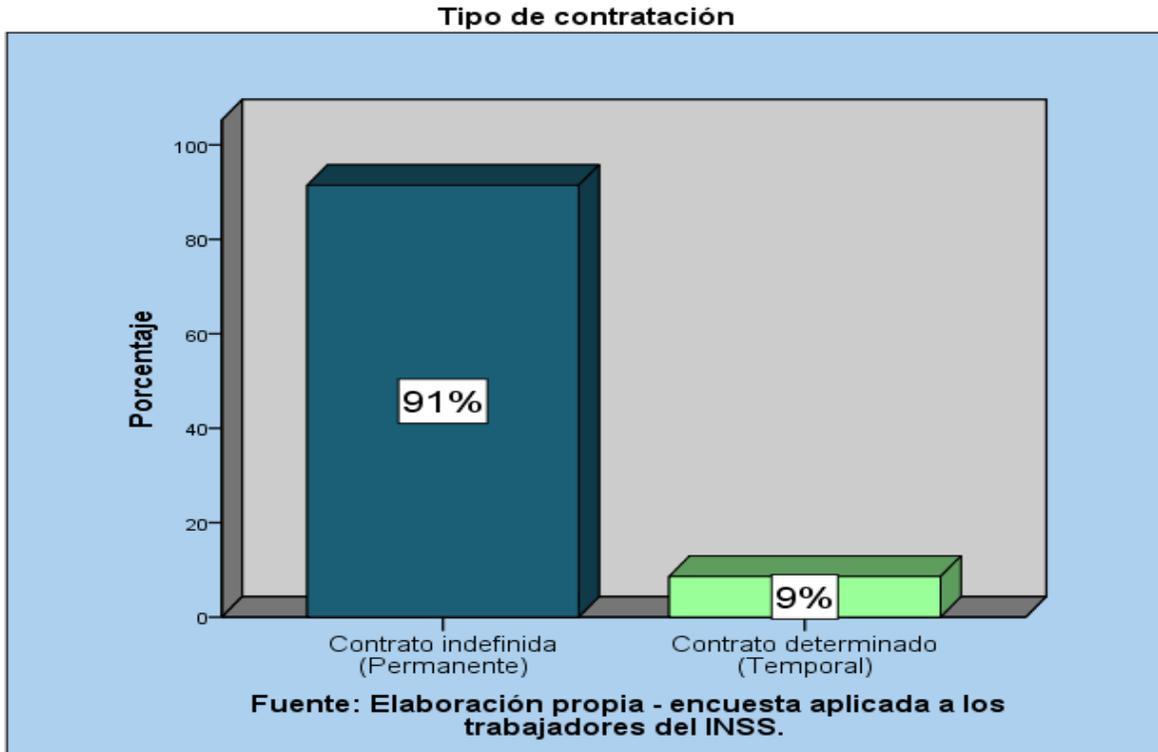
- a) Cuando las partes convengan en un plazo;

- b) Cuando para la realización de la obra o servicio el plazo este en función del tiempo de duración de los mismos;
- c) Cuando se trate de trabajos estacionales o cíclicos sin perjuicio de lo estipulado en convenios o acuerdos colectivos.

Cuando se cumplen estas condiciones la relación de trabajo es por tiempo determinado. Por lo tanto el contrato o relación de trabajo se considera por tiempo indeterminado cuando no tiene plazo. Asimismo, cuando hubiere expirado el plazo del contrato por tiempo determinado y el trabajador continúe prestando sus servicios.

Al describir al contrato de trabajo por tiempo indeterminado, nos referimos al contrato de trabajo de forma permanente por que al trabajador no se le establece un cierto periodo de trabajo; sin embargo cuando se da la finalización de cierto periodo de trabajo, en las empresas se tiene la obligación de prescindir de su servicio o bien realizar una nueva contratación. Estas nuevas contrataciones ocurren cuando el contrato de trabajo es temporal por diferentes razones como volúmenes de productividad, por la duración de la jornada, etcétera; sin embargo es importante reconocer que en algunas empresas que ya se han celebrado convenios de trabajo temporal por más de dos des veces, estos trabajadores adquirirán la condición de contratados permanentes.

**Gráfico: N° 11.**



El 91% de los trabajadores encuestados manifiestan que el tipo de contrato firmado con la institución es contrato por tiempo indefinido (permanente), y el 9% declara que el tipo de contrato firmado con la institución es contrato determinado (temporal). El 9% representa a los trabajadores que actualmente no se les ha proporcionado el contrato por tiempo indefinido es decir que son trabajadores que poseen pocos años de laborar en la institución.

De acuerdo a la opinión del director el planteaba que para la contratación de un nuevo trabajador, esta se realiza mediante dos fases; primero se realiza una contratación temporal durante un periodo de tres meses, si en esos tres meses se miró que el candidato cumple con las aptitudes y requerimientos del cargo, entonces se procede a la firmación o contratación por tiempo indefinido.

Con respecto a los resultados obtenidos y a la información proporcionada por el delegado se considera, que el tipo de contrato que proporciona la institución a sus nuevos talentos humanos es uno de los más apropiados y que usualmente es el más utilizado por las instituciones, a como hacía referencia el director del primer contrato que firman los trabajadores son contratos por tiempo definido el cual sirve como referencia para verificar el nivel de desempeño que ha adquirido el nuevo talento humano.

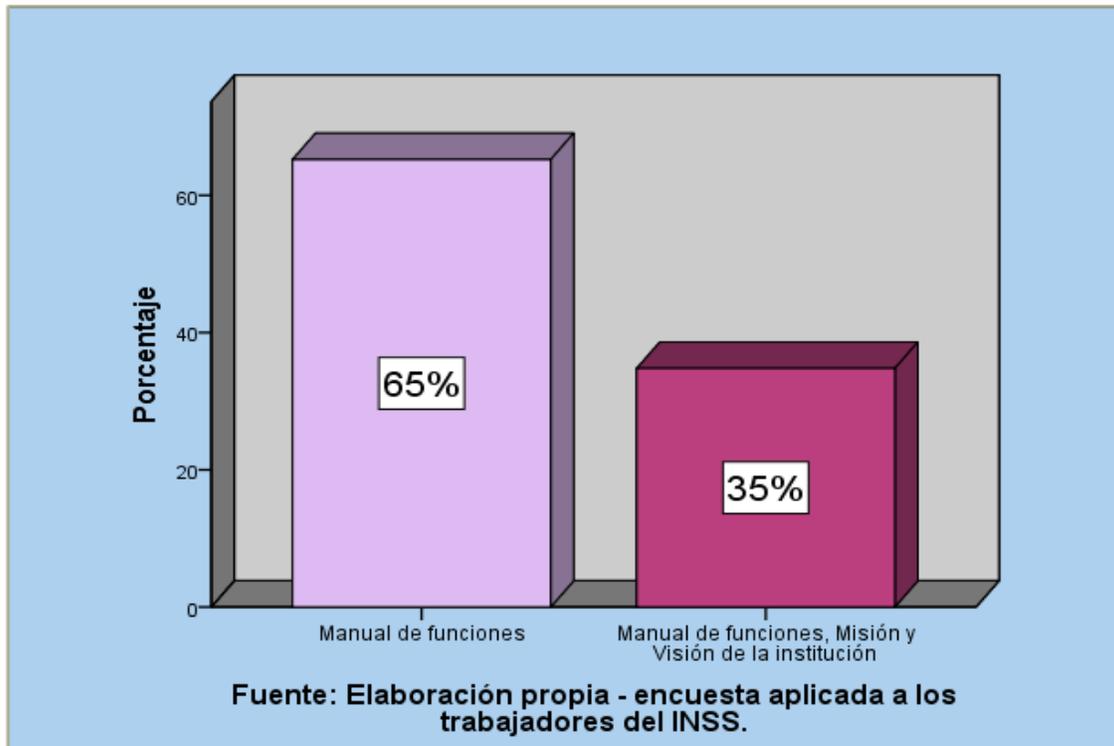
#### **7.1.5. Inducción del Personal.**

Grados (2013, p.333) considera que la inducción es proporcionar a los nuevos empleados la información básica de la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos.

La inducción de personal consiste en proporcionarle al nuevo Talento Humano la información necesaria para desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo; tal como es facilitarle el Manual de funciones, los objetivos organizacionales, las políticas por las que se rige la empresa, así mismo ayudarle a socializar con sus nuevos compañeros, a su vez consiste en dar a conocer la misión y visión de la empresa, e impulsar las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta que prevalecen en la institución.

**Gráfico: N°12.**

**Tipo de información básica proporcionada.**



Como se puede observar en el gráfico el 65% de los trabajadores encuestados, manifiesta que la información proporcionada durante el periodo de inducción es el manual de funciones, y el 35% refleja el resto de los trabajadores que afirman que la información básica que les fue proporcionada por la institución es el manual de funciones y la misión y visión de la institución.

De acuerdo a la información obtenida a través de la entrevista aplicada al delegado el hizo referencia a que la información que se le proporciona al nuevo talento humano es toda la información necesaria de acuerdo al cargo a desempeñar, conteniendo esta información del perfil general de la institución y el manual de funciones del cargo, el cual dicho manual contiene la siguiente la siguiente información: Nombre del cargo, cargo superior inmediato, cargo subordinado (s), descripción general del cargo, funciones del cargo, relaciones

internas y externas, requisitos del cargo. Mediante la guía de observación se logró confirmar, que cada cargo cuenta con sus respectivos manuales de funciones.

Es de vital importancia que todas las instituciones les proporcionen a sus nuevos empleados la información necesaria para que este desarrolle mejor sus funciones y de esta manera obtener un mejor desempeño laboral. El implementar programas de inducción en una institución facilita que los nuevos empleados poseen un nivel más alto de conocimiento con respecto a la institución.

Mediante la información obtenida se considera que la institución proporciona la información apropiada al nuevo talento humano, ya que por medio de la información que le es facilitada el nuevo trabajador, se le da a conocer la información básica de la institución al igual que se le proporciona cada una de las funciones a realizar, la cual dicha información le facilita al trabajador realizar mejor sus funciones.

#### **7.1.5.1. Programas de Inducción.**

De acuerdo a Werther & Davis (2008, p.230), los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de equipo. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes al programa de inducción, factor que contribuye en forma definitiva a permitir que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas.

Los programas de inducción permiten a los nuevos trabajadores relacionarse más con las funciones a desempeñar además de ser una excelente herramienta para ir quitando la inseguridad que acompaña al nuevo talento humano.

➤ Socialización.

En el ámbito de la inducción y ubicación del nuevo integrante del equipo de trabajo, la socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización. Los programas de inducción constituyen un efectivo instrumento de socialización. Dado que la mayoría de los recién llegados experimentan un intenso deseo de ser aceptados, casi todos intentan adoptar las pautas de conducta que rigen en la organización

La socialización se considera como un instrumento dentro del programa de inducción ya que es a través de este que, el nuevo integrante del equipo inicia a comprender y aceptar los reglamentos de conducta y los aspectos generales de la organización con el objetivo de tener una aceptación por parte de sus demás compañeros de trabajo.

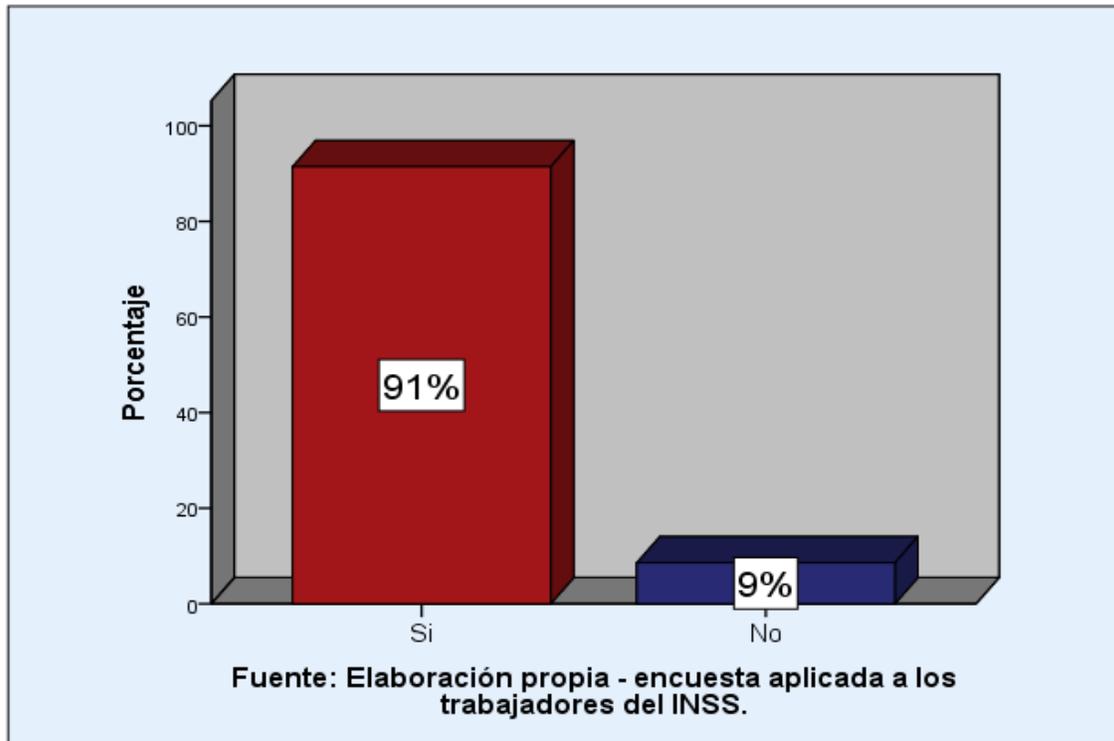
➤ Trayectoria de la ubicación.

A medida que una persona se expone a la inducción, a la capacitación la empresa y a la influencia general del grupo, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresas se incorporan de forma paulatina a las actuaciones espontaneas del individuo, hasta que el recién llegado se adapta por completo a su nuevo entorno. En ese momento es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto.

Durante la trayectoria de la ubicación en el proceso de inducción, es que el nuevo Talento Humano se familiariza y adopta las preferencias, las tradiciones, los valores, y patrones de conducta, logrando de esta forma adaptarse a su nuevo entorno por lo tanto se considera que este resultara más eficiente y productivo para la empresa o institución.

**Gráfico: N° 13.**

**Programa de Inducción**



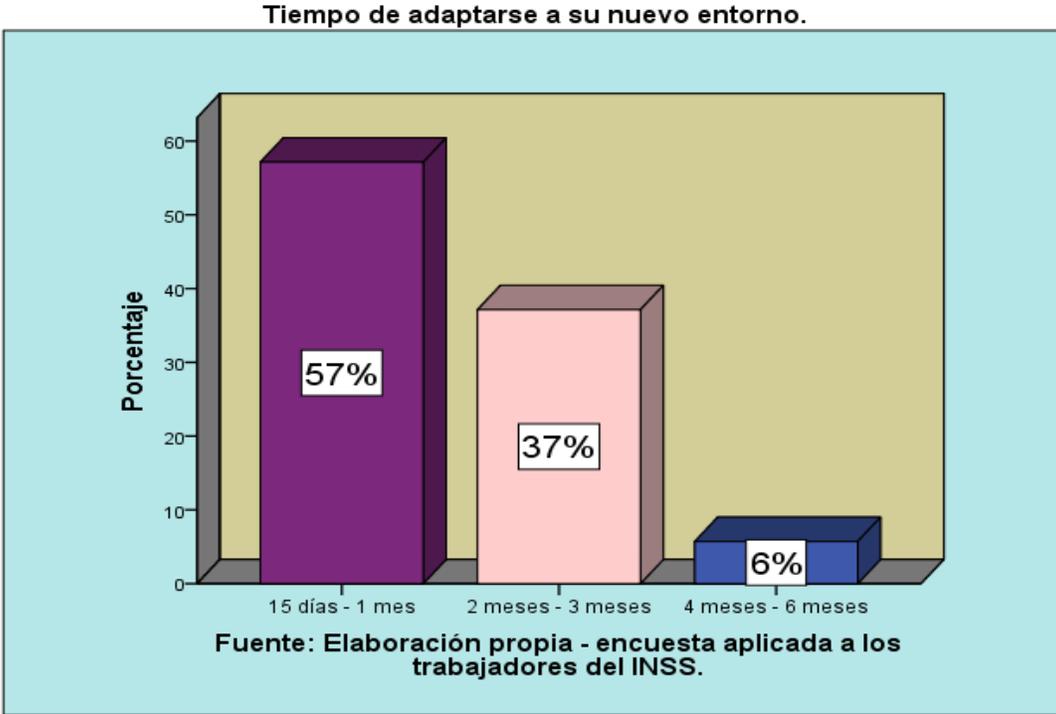
La presente gráfica muestra que el 91% de los trabajadores encuestados opinan que si se les impartió programas de inducción antes de iniciar sus labores dentro de la institución y el 9% manifiesta no haber recibido ningún tipo de programa de inducción, este 9% representa a trabajadores que poseen varios de experiencia laboral dentro de la institución los cuales varios de ellos fueron contratados en el transcurso de las pasantillas brindadas a la institución.

Al respecto el Delegado y los jefes de área afirmaron que si se les proporciona programas o talleres de inducción al nuevo personal, que es donde se le brinda una guía acerca de las funciones del cargo a desempeñar y al igual se le proporciona toda la información básica de la institución, con el fin de que los nuevos talentos humanos se adapten a su nuevo entorno. El cual dicho programa de inducción tiene una duración de un mes completo, seguido de uno de tres meses. Con respecto a la guía de observación aplicada en la institución, no se

logró observar el formato de que contenga el programa de inducción para el nuevo personal, debido a que estos programas solo se encuentran documentados en la sede central.

Se considera que la información contenida en los programas de inducción utilizados en la institución son una herramienta fundamental para el trabajador, debido a que se le proporciona una guía de sus funciones y la información básica de la institución, al igual que consideramos que se debería implementar la facilidad de que en la delegación se encuentren documentados los formatos de inducción los cuales puedan ser observables.

**Gráfico: N° 14.**



El 57% de los trabajadores encuestados respondieron que el tiempo para adaptarse a su nuevo entorno laboral es de quince días a un mes, el 37% opino que el tiempo para adaptarse es de dos a tres meses y únicamente el 6% dijo adaptarse en un periodo de tiempo de cuatro a seis meses.

Al respecto el delegado y los jefes de área manifestaron que eso va en dependencia de cada talento humano, por lo general opinaron que este periodo de adaptación debería de ser de tres meses para apropiarse bien del trabajo.

De acuerdo a la opinión proporcionada por el delegado y los jefes de área se considera que el tiempo para que un nuevo trabajador se adapte a su nuevo entorno, va en dependencia del nivel de experiencia, el nivel de captación de aprendizaje que posea y del nivel de aceptación de sus compañeros de trabajo.

## **8. Desempeño Laboral.**

Según Stoner (1994, p. 510), afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

Por consiguiente el talento humano que tiene la capacidad de liderazgo, iniciativa, actividades organizadas, gestión de tiempo y productividad laboral, es el talento humano que tiene las bases para lograr con eficiencia y eficacia su desempeño laboral, apuntando así al cumplimiento de las metas organizacionales.

Otra definición interesante acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por: Araujo & Guerra (2007), El Desempeño Laboral se puede definir “como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”.

El Talento Humano que logra cumplir sus tareas específicas asignadas para cierto periodo, contribuye de forma eficaz y eficiente al cumplimiento de las metas de la organización.

## **8.1. Importancia.**

Según Robbins (2004.p 468), El desempeño laboral es importante porque les facilita a los gerentes las herramientas adecuadas para supervisar y medir el desempeño de la organización.

El uso adecuado de las diferentes herramientas del desempeño laboral les permitirá a los ejecutivos mantener un buen nivel de desempeño y un buen control de las actividades desarrolladas por parte de los trabajadores, ya que un trabajador bien motivado le genera mejores resultado a la empresa, mientras que un trabajador desanimado no trae consigo buenos resultado.

## **8.2. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral.**

### **8.2.1. Competencias Laborales.**

Salas, Díaz & Pérez (2012) plantea que la competencia laboral es la capacidad del trabajador para utilizar el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, desarrollados a través de los procesos educacionales y la experiencia laboral, para la identificación y solución de los problemas que enfrenta en su desempeño en un área determinada de trabajo.

Es decir que la competencia laboral se crea a la hora de que los trabajadores ponen en práctica sus diferentes conocimientos y habilidades al desarrollar sus diferentes labores, lo que los hace más sobresaliente unos a otros.

El Talento Humano de hoy en día se caracteriza por ser muy competitivo y por poseer características, cualidades y destrezas que los diferencia de los demás, debido a que nos encontramos en un mercado laboral que incluye a un sin número de Recursos Humanos que forman parte de una alta tasa de desempleo.

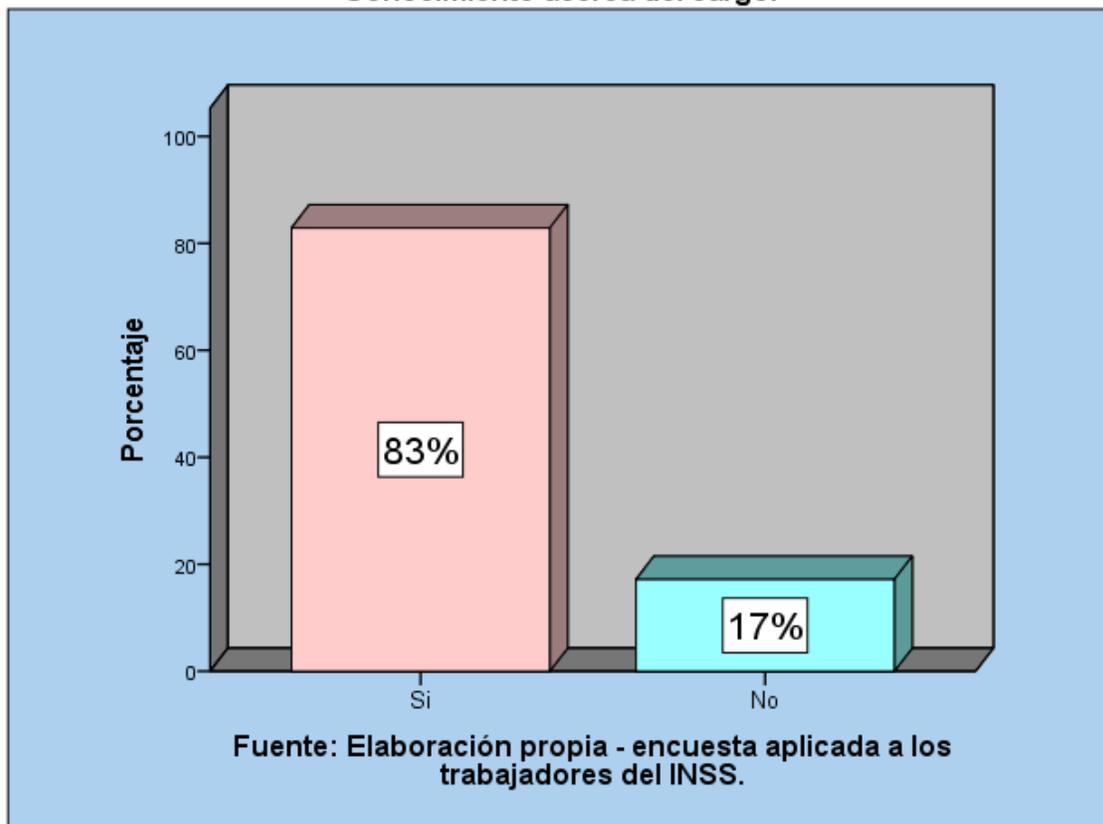
### 8.2.1.1. Conocimientos.

Según Alonso & otros (2002, p. 1,029), define el conocimiento como el proceso o repertorio de acciones que la persona realiza cuando interactúa con el medio.

Encontramos Werther & Davis (2008) expone que los conocimientos especializados constituye un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo al adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Los conocimientos son las destrezas adquiridas en un lapso de tiempo, por todo ser humano las cuales, las de muestra o pone en práctica a la hora de desarrollar una determinada actividad.

**Gráfico: N° 15**

**Conocimiento acerca del cargo.**



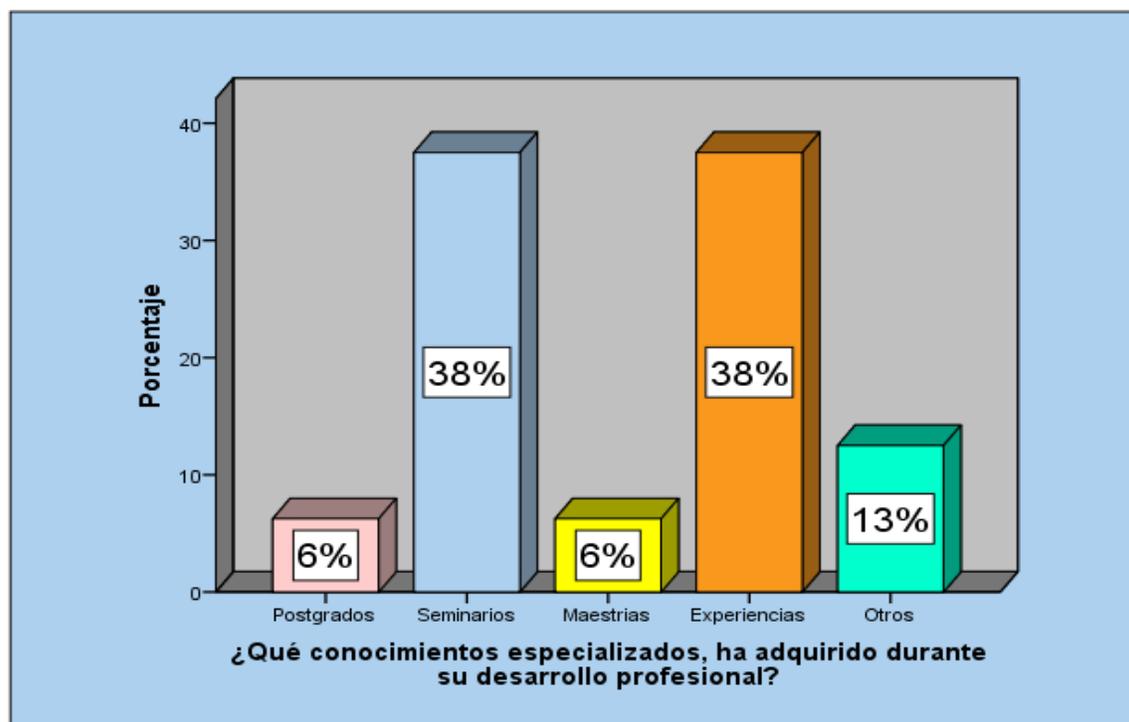
A partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores del Instituto Nicaragüense De Seguridad Social ( INSS), se demuestra que el 83% de los trabajadores poseía conocimientos acerca del cargo que actualmente desempeña, mientras que el 17% de los trabajadores carecía de conocimientos acerca del puesto que actualmente desempeña.

De acuerdo a la entrevista realizada al Director del INSS y la entrevista realizada a cada jefe de área estos manifestaron que en la Institución se toman en cuenta los conocimientos especializados que poseen los candidatos, ya que estos se contratan de acuerdo al perfil del cargo por ejemplo: para el área de Administración se requieren trabajadores con Licenciatura en Administración de Empresas y Contadores, en Informática se requiere contratar a un ingeniero en sistema, si es para el área de Fiscalización se necesitan contadores públicos, para el área de Pensiones se necesitan Trabajadores Sociales, en el área de recuperación se requiere contratar Abogados, por ende cada especialidad de la profesión debe estar vinculada al cargo.

Basándonos en la información obtenida a través de los diferentes instrumentos, consideramos que en la institución toman en cuenta para seleccionar a los candidatos la especialidad que estos posean de acuerdo al cargo, porque cada talento humano se encuentra desempeñándose en cargos perfilados de acuerdo a su profesión, sin embargo no todos ingresaron con el mismo nivel de destreza, habilidades y conocimientos, que tiene algunos compañeros que anteriormente se habían desempeñado en trabajos anteriores en cargos similares.

**Gráfico: N°16.**

**Conocimientos adquiridos en el INSS.**



Del total de los Trabajadores encuestados el 38% de ellos han adquirido conocimientos especialmente en seminarios y experiencia, cabe destacar que los seminarios son impartidos por la institución lo cual les sirve para su desarrollo profesional y la experiencia la han adquirido durante el periodo que estos tiene de laborar para la Institución, sin embargo el 6% de los encuestados han tomado la iniciativa en adquirir conocimientos especializados a través de Postgrados y Maestrías. Y un 13% expreso haber adquirido habilidades en cuanto a su jornada laboral que desempeña.

Según la información recopilada se considera que la mayoría de los trabajadores han adquirido conocimientos especializados durante su desarrollo profesional como trabajadores del Instituto Nicaragüense De Seguridad Social (INSS), lo que indica que son trabajadores comprometidos a mejorar cada día, con deseo de ampliar sus conocimientos cada vez más.

### 8.2.1.2. Capacitación

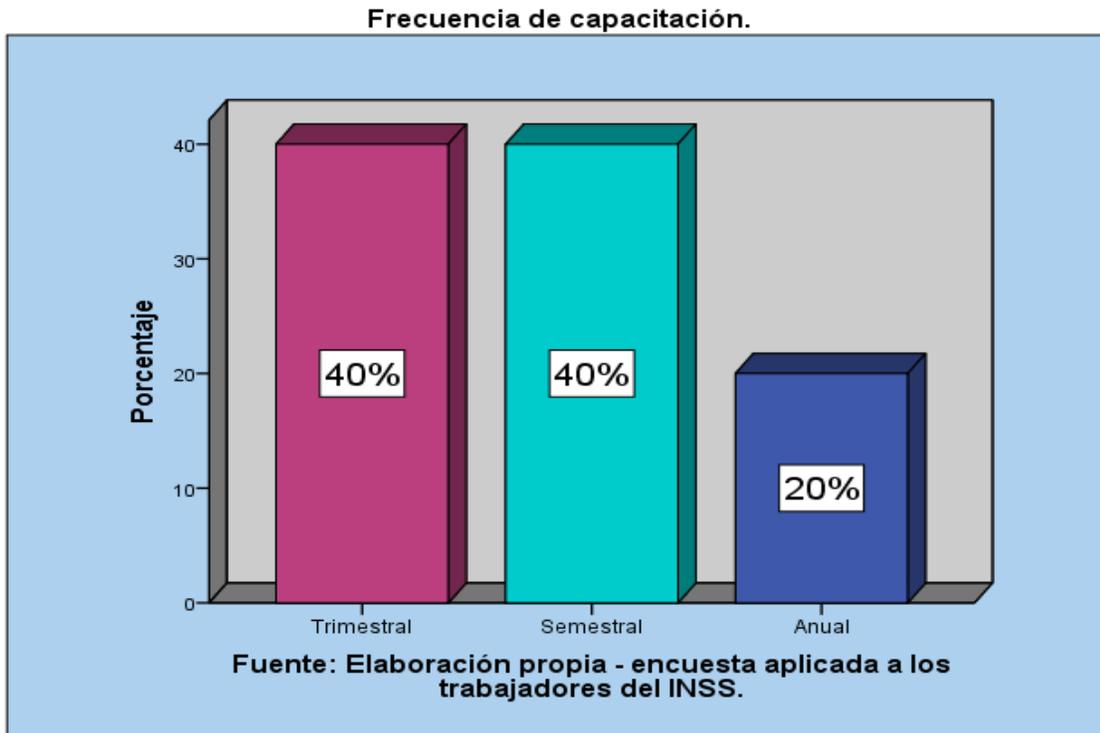
Chiavenato (2007, p.386) afirma que La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Es decir que la capacitación es uno de los factores más importantes dentro del desarrollo personal de los trabajadores, un trabajador que no recibe capacitación constante es un trabajador que no adquiere conocimientos más profundos acerca del ámbito en el cual se desempeña y no desarrolla habilidades y destrezas necesarias para brindar un mejor servicio.

En el **Gráfico N° 17**. Se demuestra que un 100% de los trabajadores del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), durante el tiempo que tiene de laborar en la Institución han recibido capacitación. **Ver anexo N°11**. A través de la entrevista aplicada al director de la delegación y jefes de área se logró constatar que sí, se les brinda capacitaciones a los trabajadores.

Por ende se considera adecuado que la institución le proporcione capacitaciones a sus trabajadores, como medio de que sus talentos humanos adquirieran un mejor conocimiento acerca de sus funciones y de la institución en general.

**Gráfico N° 18.**



En la información obtenida mediante la encuesta aplicada se obtuvo que el 40% de los trabajadores reciben capacitaciones de forma trimestral y semestral, mientras que el 20% planteo que reciben capacitaciones de forma anual.

A través de la entrevista aplicada al director y jefes de área se confirmó que en efecto dichas capacitaciones se llevan a cabo de forma trimestral, semestral, anual y a solicitud del área interesada.

El Director de la Institución expresó que las capacitaciones se realizan de forma semestral e inducciones de refrescamiento, guiando estas capacitaciones a través de un formato de capacitación el cual se encuentra a nivel central en el INSS de Managua, por lo tanto no fue posible observar mediante la guía de observación estructurada; Con respecto a la entrevista de los jefes de área se obtuvo lo siguiente, en el caso del área de Prestaciones Económicas nos expresó que las capacitaciones que se le brindan a los trabajadores se determinan en base

a los manuales y a las leyes de servidores públicos, en el área de prestaciones económicas las capacitaciones se desarrollan con frecuencia, capacitando al Talento Humano en aspectos como: Desarrollo Humano y Ética.

Sin embargo en el área de Administración Financiera estas capacitaciones se llevan a cabo de forma trimestral y semestral dependiendo de la solicitud que se haga, capacitando en temas como Código de conducta de ética, atención de control interno, Ley de Concertación Tributaria y en procedimientos del sistema, en el área de caja se desarrollan capacitaciones específicas de acuerdo al trabajo que se ejecuta, con respecto al área de Afiliación no hay una frecuencia periódica para capacitar, porque estas se llevan a cabo de forma semestral a través de firmas consultoras internacionales y el refrescamiento que se llevó a cabo hace un año dirigida a analistas y afiladores, y por último en el área de Fiscalización se implementan capacitaciones cada año en aspectos sobre los servicios, sobre atención al asegurado y pensionados, sobre el rol del cargo que está desempeñando.

De acuerdo a la información obtenida se considera que el periodo implementado por la Institución en cuanto a la capacitación o refrescamiento de funciones es el adecuado, debido a que frecuentemente, ya sea de forma trimestral, semestral y anual o a solicitud del área interesada se le proporciona información actualizada acerca de sus labores, lo cual es muy bueno porque se contribuye de esta manera al desarrollo personal del trabajador, se amplía el conocimiento del Talento Humano y por lo tanto este se desempeñara con más facilidad en su puesto de trabajo y de esta manera obtener un mejor desempeño laboral dentro de la institución.

### 8.2.1.3. Habilidades

Según Amoros (2007, p. 29), define que habilidad es la capacidad que posee un individuo para llevar a cabo un trabajo, es un activo real de lo que uno puede realizar.

Luthans (2008, p.19), define que habilidad se refiere a las aptitudes y capacidades aprendidas que se requieren para realizar con éxito una tarea. Tanto las habilidades físicas (destreza manual, coordinación, resistencia y flexibilidad corporal) como mentales, intelectuales o cognitivas se reconocen para el desempeño de empleos; así como las habilidades sociales que se refiere a la capacidad de interactuar con los demás y guiar las emociones de otros y su manera de actuar.

Son las diferentes capacidades que posee todo individuo en el desarrollo de sus funciones por ejemplo: no todos poseen las mismas habilidades, es decir, que algunos tienen mejor desarrolladas sus capacidades a la hora de desempeñar sus obras laborales.

En el **Gráfico N° 19** se refleja que un 100% de los trabajadores encuestados consideran que las habilidades que poseen las implementan en su puesto de trabajo. **Ver anexo N° 12.** Para el Director del INSS la importancia de colocar al Talento Humano de acuerdo en su puesto de trabajo radica en que esta será más eficiente y por lo tanto ayudara a cumplir con las metas, objetivos y planes de trabajo, asegurando de esta manera mejores resultados en el desempeño de sus laborales.

Según la información proporcionada por el jefe del área de Afiliación considera que la importancia de colocar a cada trabajador de acuerdo a sus habilidades en el puesto de trabajo, es que el desempeño de este será más productivo, porque se desempeñara con más facilidad por el conocimiento que poseen, también nos

expresaron en las entrevistas realizadas que es importante para el eficiente desempeño del Recurso Humano de acuerdo a la preparación, además de brindar una mejor atención al público.

Mediante la información recopilada se considera de gran beneficio e importancia para la institución que el talento humano que actualmente labora en la institución, considere que pone en práctica sus habilidades y que capacidades que posee, lo cual quiere decir que están satisfechos con cada una de funciones realizadas, sin embargo consideramos que independientemente de las habilidades que distinga a un trabajador de otro, todos ellos son claves para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

#### **8.2.1.4. Experiencias.**

Ivancevich & otros (2006). Define que por medio de las experiencias laborales los empleados desarrollan actitudes acerca de la equidad en los pagos, la revisión de desempeño, las habilidades administrativas, el diseño del puesto y la afiliación al grupo de trabajo. Las experiencias adquiridas por un individuo, le permiten tener un mejor conocimiento, una mejor visión y un mejor desempeño dentro del ámbito laboral, porque posee conocimientos habilidades y destrezas para desarrollar determinadas funciones al igual que posee conocimientos acerca de sus deberes y derechos que no pueden ser violados como trabajador.

Es necesario reconocer que las experiencias forman parte de las cualidades y virtudes de cada Talento Humano, pero es importante reconocer que esto se va adquiriendo con el paso del tiempo, lo cual le sirve en gran manera ya sea para las nuevas contrataciones hacia nuevos puestos de trabajo o bien le sirve de ayuda a la hora de resolver discrepancias que se presenten en el medio.

#### **8.2.1.5. Actitudes.**

Según Amorós (2007, p. 72), Las actitudes son un tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento de los individuos. Se puede definir como las tendencias relativamente durables de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados. Tanto la gente importante en la vida de la persona, como los factores genéticas. Las actitudes son las diferentes habilidades o comportamientos que cada individuo posee y demuestra en su vida cotidiana, las cuales se diferencian de otros por ejemplo: en una conferencia podemos notar varios tipos de actitudes; hay algunos que están atentos al tema de la conferencia por lo tanto aportan ideas positivas lo cual logra que la conferencia se ha de mayor interés.

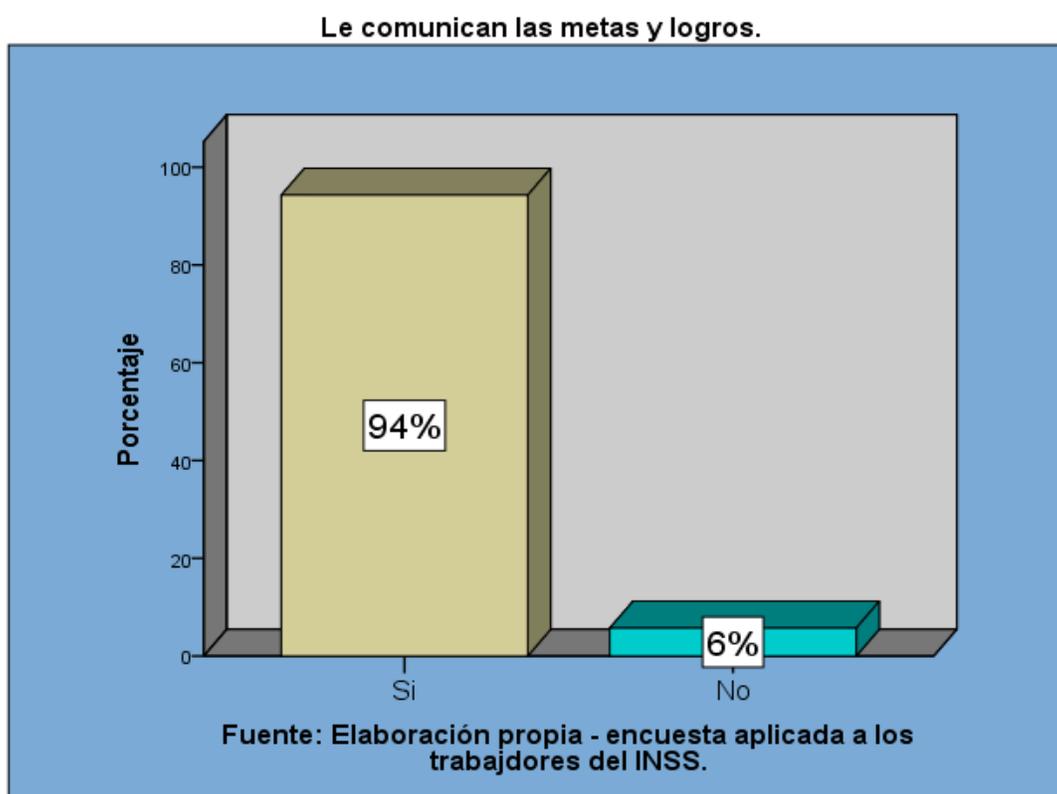
Consideramos que las actitudes son un eslabón fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones de hoy en día, debido a que si este presenta actitudes negativas hacia su puesto de trabajo ya sea por circunstancias familiares, económicas o bien del mismo entorno laboral, la productividad y eficiencia que este desarrolle serán muy deficientes, causando inconformidad por parte de las personas que visiten la organización.

#### **8.2.1.6. Establecimiento de Metas.**

Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006. p 154), definen que el establecimiento de metas es un proceso cognoscitivo de cierta utilidad práctica. A su parecer, las metas e intenciones consiente de un individuo son los determinantes primarios del cumplimiento. El establecimiento de metas se basa en la asignación adecuada de metas establecidas a cada trabajador de acuerdo al cargo, conocimientos, destrezas y experiencias adquiridas en el transcurso de su desempeño laboral.

Debido a la creciente demanda de usuarios, clientes o consumidores se puede apreciar que las empresas se encuentran en creciente competencia lo que ocasiona el aumento de metas hacia el trabajador, lo que conlleva a que estos demuestren habilidades y destrezas que ni ellos mismos sabían que podían desarrollar e implementar en su puesto de trabajo.

**Gráfico N° 20.**



En el presente gráfico se puede observar que un 94% de los encuestados reciben comunicación con respecto a las metas y logros, sin embargo el 6% de los encuestados reflejo que no se les comunican las metas y logros; Mediante las entrevistas aplicadas pudimos constatar lo siguiente: en el caso del Director del INSS nos informó que las metas y logros alcanzados son comunicados a los empleados; también nos indicó que las proyecciones de estas se determinan de forma mensual, semestral y anual.

Con respecto a las entrevistas dirigidas a los jefes de área; por ejemplo en el área de Prestaciones económicas las metas están proyectadas anualmente, y se comunican los logros a través de reuniones de forma mensual, en cuanto al área de Administración Financiera la jefa del área nos expresó que no todos trabajan con metas, pero que cada área debe cumplir con sus funciones.

En cuanto al área de Afiliación las metas se proyectan mensual, pero se miden de forma diaria y los cortes evaluativos se realizan cada tres meses, y en esta área las metas se comunican de forma verbal y escrita, en el área de caja se proyectan anualmente, área de fiscalización se proyectan de forma mensual y anual, y por último en el área de facturación y cobranza se proyectan las metas de forma mensual.

En base a la información obtenida se considera apropiado el comunicado en cuanto a las metas logradas, ya que es una manera de motivar a los trabajadores debido a que este dato le servirá de motor para mejorar en casos de incumplimiento de las metas, o bien le servirá de estímulo personal por contribuir con su desempeño laboral en el cumplimiento de las metas asignadas en su área de trabajo. Por ende es fundamental que todos los trabajadores sean informados respecto a las metas y logros alcanzados en la institución.

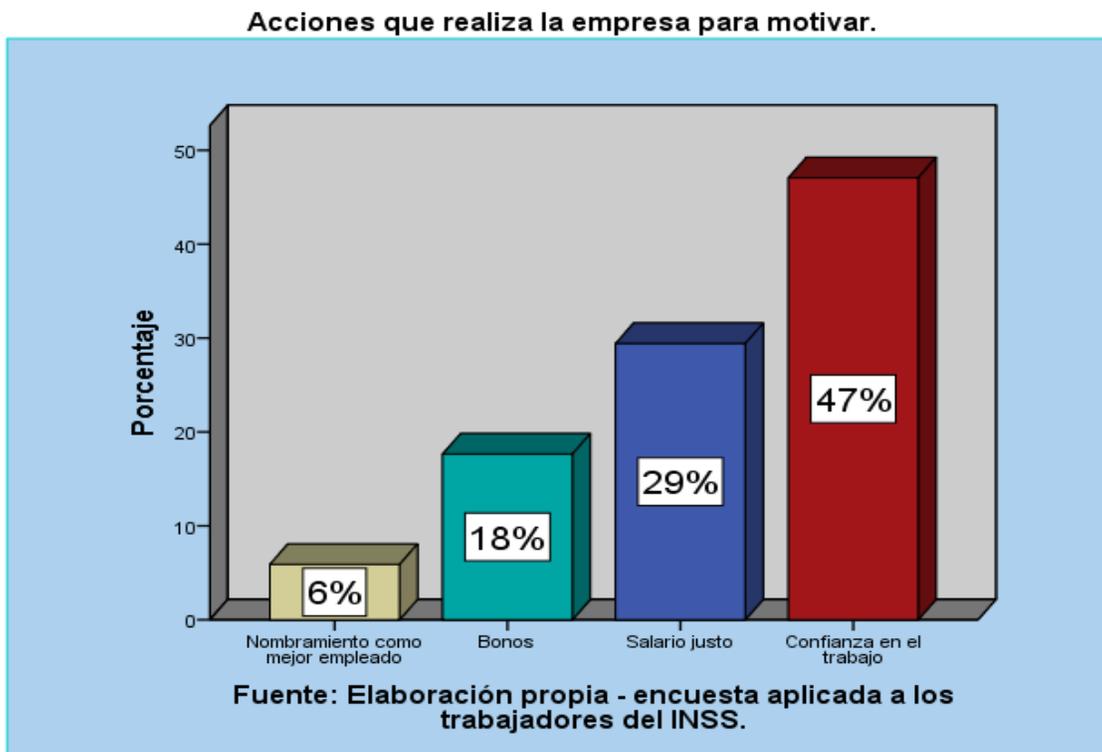
#### **8.2.1.7. Motivación.**

Según Koonz, Weihrich & Cannice (2008, p. 415), definen motivación como el termino general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Por otra parte Hernández (2006, p. 200), define que el término motivación viene del latín moveré, mover: es decir, todo lo que provoca nuestro comportamiento para satisfacer necesidades y que de alguna forma son las fuerzas de la conducta humana.

La Motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado, hacia el logro de las metas de la organización. La motivación es el comportamiento que un trabajador o una persona en particular demuestra a la hora de desarrollar una determinada actividad, con tan solo observar a un individuo desarrollando sus actividades se puede comprobar que si este está realmente motivado, es de suma importancia que en todas las empresas se desarrollaren planes de motivación tanto personal como laboral para que los trabajadores se sientan motivados en sus funciones y de esta manera la institución obtenga mejores resultados en el logro de las metas organizacionales.

**Gráfico: N° 21.**



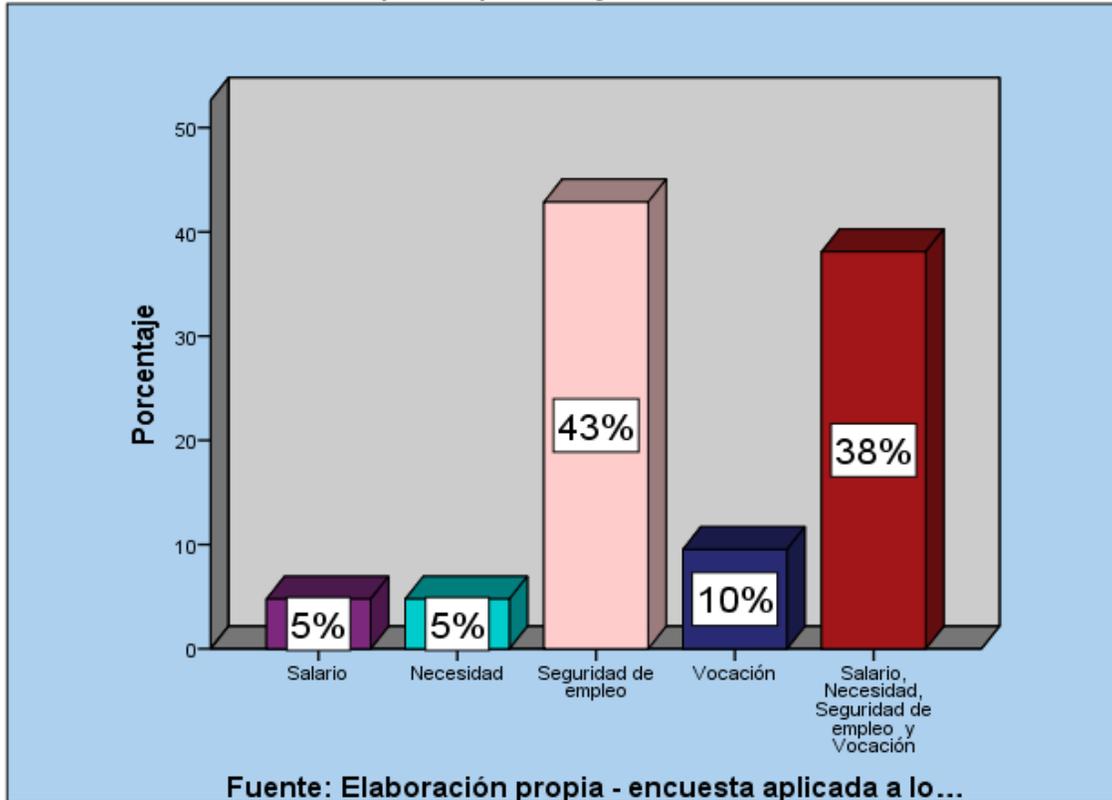
El 47% de los trabajadores expresaron que la Institución los motiva a través de la confianza en el trabajo, en cambio el 29% opina que la acción implementada por la empresa para motivarlos es a través del salario justo, con respecto al 18% consideran que se sienten motivados por los bonos y el 6% considera que se sienten motivados a través del nombramiento como mejor empleado; De acuerdo a la opinión expresada por el Director del INSS a través de la entrevista se constató que si se implementan programas motivacionales como las políticas de estímulo materiales y morales.

Por consiguiente los jefes de cada área nos brindaran su opinión al respecto en donde el Jefe del área Afiliación nos comentó que en esta área no se ha logrado concretar los programas de motivación por ser una área nueva, pero que en los cortes semestrales se dan incentivos adicionales en las demás áreas, con respecto al área de Administración financiera y área de fiscalización se motiva al personal a través de bonos y certificados, en cuanto al área de Prestaciones Económicas se motiva al Talento Humano implementando programas de becas, programas de brindar al mejor empleado un paseo o dinero en efectivo, en el área de caja se motiva cumpliendo con el Convenio Colectivo, y por último en el área de facturación se motiva al trabajador brindándole capacitaciones y estabilidad laboral.

Al respecto de la información recopilada opinamos que la Institución se preocupa por que su Talento Humano se encuentre motivado, lo cual es muy bueno porque entre más motivado se encuentre el trabajador este será más eficiente y desarrollara con más satisfacción su trabajo, lo cual apunta a ser una Institución reconocida por el eficiente funcionamiento desarrollado por todo el Recurso Humano de las diferentes áreas que lo conforman.

**Gráfico: N° 22.**

**Motivos por lo que trabaja en la institución.**



Se puede apreciar en el gráfico que los trabajadores opinaron que un 43% considera que el mayor motivo por lo que trabaja en la Institución es la Seguridad de empleo, un 38% opina que les motiva a trabajar en la Institución el salario, la necesidad, seguridad de empleo y la vocación, con respecto al 5% sienten que su mayor motivación para trabajar es el salario y el otro 5% considera que es la necesidad.

De acuerdo a la información generada por los trabajadores se considera que los motivos por los cuales ellos laboran para la Institución son muy importantes para todo ser humano, ya que hoy en día contamos en el mercado laboral con talento humano que son muy competitivos, por lo cual el trabajador que tiene un trabajo necesita tener la seguridad de empleo lo cual le sirve de motivación para ser más eficiente cada día, así mismo es importante que el trabajador cuente con

la vocación para desempeñar el cargo porque no solo se desempeñara por compromiso sino que además lo realizara con satisfacción personal.

### **8.2.2. Características personales.**

Según Amorós (2007, p.35), Son aquellas características permanentes que describen el comportamiento de un individuo. En la medida que más consistentes sean y con más frecuencia se presente la característica en diferentes situaciones, más importante se vuelve al describir al individuo.

Cuando hablamos de las características personales nos referimos a diferentes contrastes individuales que posee un Talento Humano, el cual predomina en su comportamiento, y que por lo tanto lo diferencia de los demás individuos en los diferentes medios que este se desenvuelve.

Por ende las características vienen siendo el complemento que define a cada individuo, lo cual permite el desarrollo de la persona en diferentes áreas de su vida, logrando así el involucramiento del talento humano dentro del ámbito laboral permitiendo un mayor desarrollo y desempeño.

#### **8.2.2.1. Personalidad.**

Según Ivancevich y otros, (2006, p. 294), definen la personalidad como un conjunto relativamente estable de características, temperamentos y tendencias que moldean las semejanzas y diferencias en el comportamiento de las personas.

Es por ello que la personalidad es algo propio que distingue a una persona de otra lo cual se va formando en la persona a través de diferentes circunstancias, es entonces la personalidad la que nos define y distingue de los demás individuos.

Nos encontramos en un medio laboral en donde se puede apreciar diferentes personalidades que predominan en de cada Talento Humano, esto se puede identificar en el desempeño de las funciones, y en el temperamento que este presenta, lo que consideramos que es bueno identificarlo para poder tener en el puesto correcto al individuo, ya que si se cuenta por ejemplo: en el Área de atención al cliente una persona que posea una personalidad seria y desinteresada en atender al público probablemente tanto usuarios como el mismo Talento Humano se encuentre inconforme con el puesto que este desempeña.

#### **8.2.2.2. Inteligencia.**

Según Santrock, (2006, p. 140), define que el concepto de inteligencia ha generado controversias y acalorados debates, como reacción a la idea de cada persona tiene una capacidad mental general que puede medirse y cuantificarse con un número.

Sin embargo Zayas (2003) manifiesta que la inteligencia es la capacidad intelectual general, que impregna las acciones del ser humano en la diversidad de actividades que desarrolla en el transcurso de su vida y que se caracteriza por la capacidad de solución de problemas.

Por consiguiente la inteligencia es una virtud que posee toda persona, que se va ampliando a medida que el individuo va creciendo y desafiando diferentes retos, lo cual nos da la capacidad y habilidad para desarrollarnos ya sea dentro del ámbito profesional, y cotidiano.

Todos desde el momento que nacemos traemos consigo el Talento Humano, el cual se va desarrollando en el trascurso de nuestra vida a través de diferentes desafíos, por lo tanto un puesto de trabajo o status social no condiciona la inteligencia de otros, ya que todos somos seres pensantes pero con diferentes oportunidades para potencializar la inteligencia al máximo.

### **8.2.3. Comportamiento Organizacional.**

Según Luthans (2008, p.19), define al comportamiento Organizacional como la comprensión, predicción y administración del comportamiento humano en las organizaciones.

Al respecto Robbins (1994, p.08), define el comportamiento organizacional como el campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización.

El comportamiento humano que presenta el trabajador en la empresa son los que trascienden en el cumplimiento de las metas con eficacia y dan pauta a que prevalezca un buen comportamiento organizacional o bien dan la iniciativa para mejorarlo.

El Talento Humano en su desempeño laboral presenta diferentes maneras de comportarse en la empresa o institución, esto se debe a que cada ser humano tiene un punto de vista y formas de actuar diferente, por lo tanto se trata de lograr conseguir la sinergia entre los diferentes grupos de trabajo para obtener el mejor comportamiento organizacional.

#### **8.2.3.1. Clima Laboral.**

Castillo (2015) opina que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Sin embargo Amorós (2007, p.229-230), define que la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. La cultura organizacional incluye:

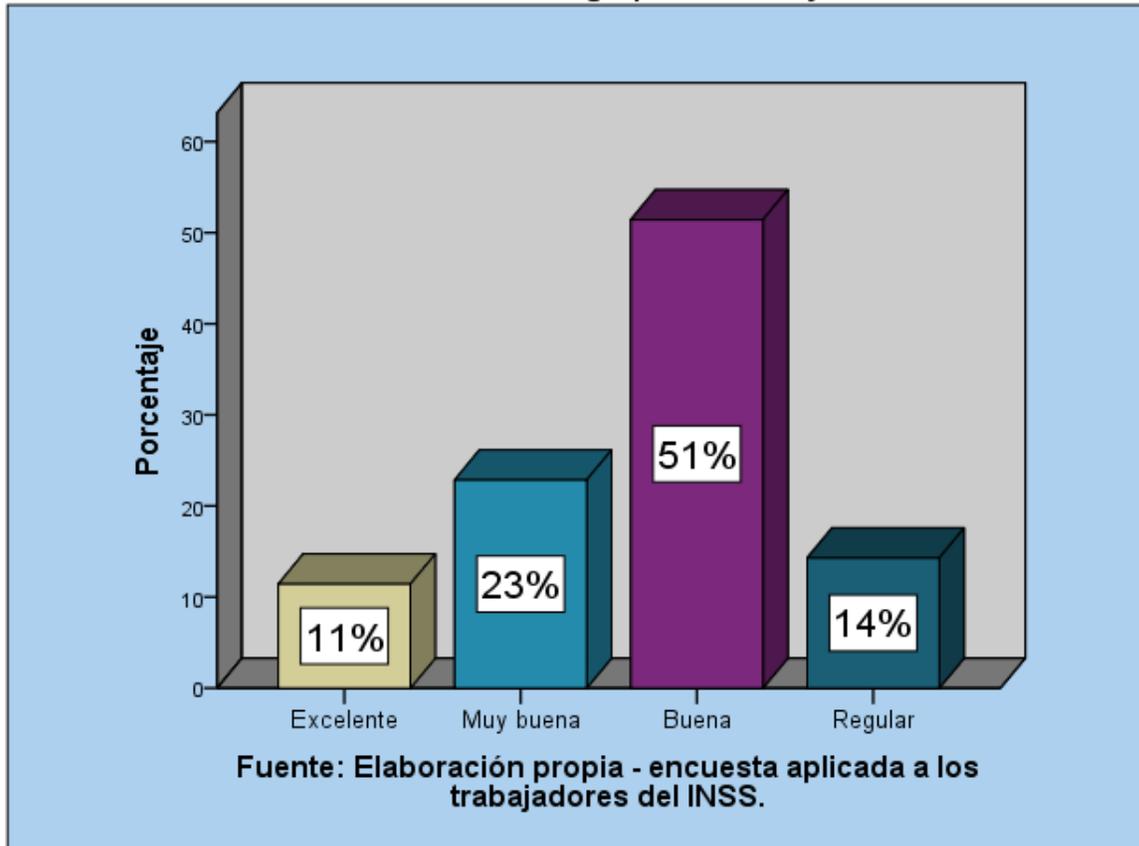
- Comportamientos de rutina cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado.
- Las normas que comparten los grupos de trabajo de toda la organización.
- Los valores dominantes que mantiene la organización, por ejemplo la calidad del diseño.
- La filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.
- Las reglas del juego, para llevarse bien en la organización.
- El sentimiento o el clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo.

Por consiguiente, se puede decir que el clima laboral es la relación que los trabajadores mantienen dentro de una organización, es decir esta relación constituye tanto en el agrado personal como también influye en el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores. Debido a que un adecuado ambiente de trabajo genera mayor productividad laboral, el clima laboral abarca todos los medios que rodea a un trabajador incluyendo en este el liderazgo que posean los jefes y la alta gerencia.

Es importante reconocer que un adecuado Clima Laboral es esencial para que el trabajador desarrolle un vínculo con la Institución y sienta necesario crear un sentido de pertenencia de tal manera que desee contribuir para mantener la estabilidad laboral a través de la eficiencia laboral.

**Gráfico: N° 23.**

**Relación entre los grupos de trabajo**



En los resultados obtenidos de acuerdo a la encuesta aplicada a los trabajadores se obtuvieron los siguientes resultados el 51% manifiesta que la relación entre equipos o compañeros de trabajo es buena, el 23% opina que la relación entre equipos de trabajo es muy buena, un 14% indica que la relación es regular y únicamente el 11% indica que la relación entre compañeros de trabajo es excelente.

Según los datos proporcionados por el director y los jefes de área de la institución afirmaron que la relación entre los grupos de trabajo es buena, debido a que no todos los empleados poseen el mismo carácter ni el mismo nivel de tolerancia.

Por ende de acuerdo a los resultados obtenidos mediante la encuesta y entrevista, se considera que el nivel de relación que predomina en cada uno de los grupos de trabajo es bajo, es por eso que se sugiere talleres o la formación de equipos en donde exista más interacción de trabajo y participación de cada una de las áreas.

#### **a. Liderazgo.**

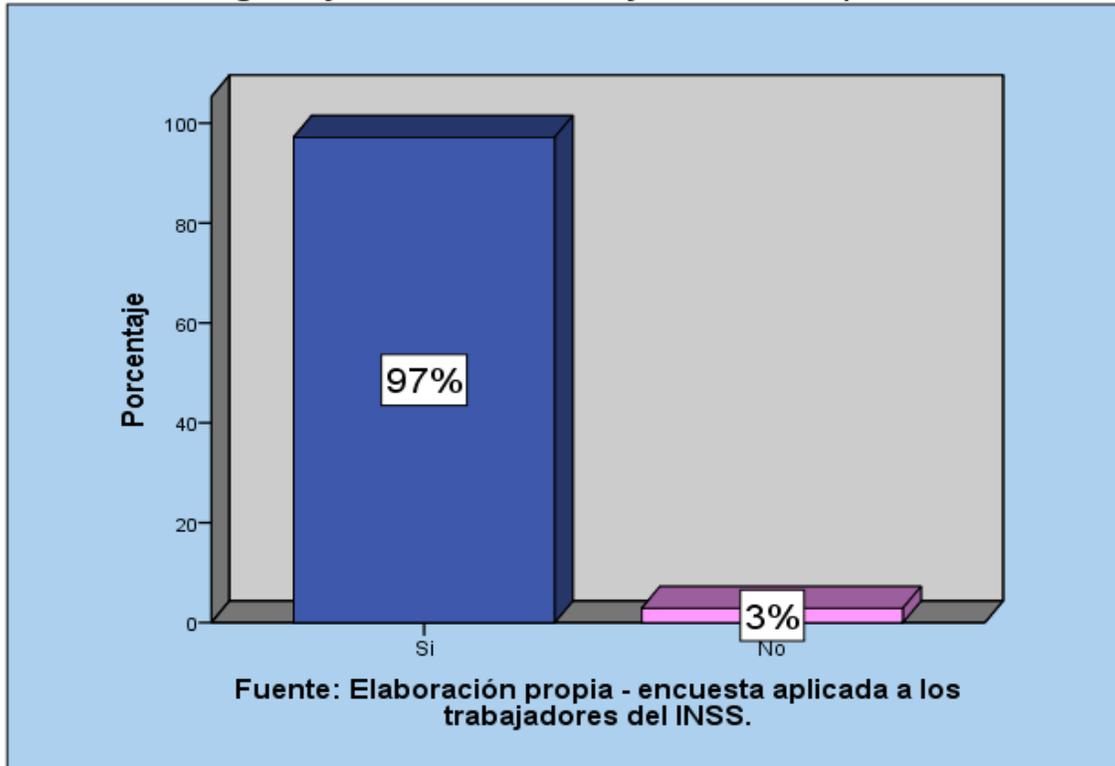
Según Koontz & otros (2008, p.440), definen el Liderazgo como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuesto y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

Al respecto Davis & Newstrom (2003, p.193), define que el Liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos. Los tres elementos importantes en la definición son influencia- apoyo, esfuerzo voluntario y logro de objetivos.

Siendo el liderazgo la destreza que posee la persona para influir y llevar a delante un grupo de personas, el cual toma en cuenta la participación del grupo y por ende tiene la capacidad de influir en los procesos de tomas de decisiones.

**Gráfico: N° 24.**

**El liderazgo del jefe de área contribuye en su desempeño laboral.**



Como se puede observar en el gráfico el 97% de los encuestados responden que el liderazgo que ejerce el jefe de área le contribuye en su desempeño laboral, el 3% de los encuestados considera que el liderazgo que ejerce el jefe de área no contribuye en su desempeño laboral, Sin embargo el Director del INSS opina que el Liderazgo que ejerce el jefe de área contribuye en gran manera al logro de las metas y objetivos organizacionales porque el jefe que está delante de un trabajo, este saca adelante a sus funcionarios, con respecto a la opinión expresada por el jefe de área de fiscalización este considera que el liderazgo que posee si influye en el desempeño laboral de sus subordinados, ya que a medida que la persona confía en el líder su trabajo será más productivo, y con respecto a los demás jefes de áreas estos consideran que el liderazgo que poseen influye en el logro de las metas y objetivos organizacionales, y por ende en el desempeño laboral de cada talento humano.

Orientándonos a través de la información obtenida en las encuestas y entrevistas aplicadas a los trabajadores del INSS, se considera que el liderazgo que prevalece dentro de la institución es un excelente liderazgo, debido a que el liderazgo que ejerce cada jefe de área es esencial para el buen desempeño del talento humano, ya que si una institución carece de liderazgo entonces carece del motor que los impulsa para el logro de las metas y objetivos institucionales, la existencia de un líder dentro de la institución es importante porque el talento humano se siente respaldado y tiene la certeza a quien recurrir ante las contingencias que le puedan suceder a diario en su jornada laboral.

En el **Gráfico N° 25** se refleja que un 100% de los trabajadores encuestados consideran que el Jefe de área supervisa su desempeño; **Ver anexo N° 13**. Esto se pudo constatar a través de las entrevistas aplicada a cada jefe de área, en donde el jefe del área de Afiliación nos comentó que los supervisores y jefes en esta área realizan un trabajo de campo, en donde se rotan cada 6 meses y representan al personal de Staff, quienes observan en las diferentes delegaciones mediante el formato de evaluación del desempeño, en cuanto al área de fiscalización supervisan mediante el seguimiento, en facturación y cobranza supervisan de forma semanal, con respecto al área de caja se supervisa implementando los manuales existentes, mientras que en el área de Prestaciones económicas se realiza la supervisión de forma diaria y se evalúa de forma mensual, y por último en el área de Administración Financiera el coordinador del área supervisa cada el trabajo de cada uno de los subordinados.

Tomando en cuenta la información percibida a través de los diferentes instrumentos se considera que los lideres o jefes de área desarrollan una excelente función en la institución, debido a que la supervisión realizada por cada uno de ellos es determinante para el desempeño laboral de cada trabajador, ya que si las tareas que un talento humano desarrolla en el área de trabajo no es supervisada existe la posibilidad de éxito o fracaso en su desempeño, por

consiguiente si este es supervisado y se observa deficiencia en la realización de las actividades, se podrá implementar un plan para mejorar su desempeño.

### **b. Compromiso Organizacional**

Según Luthans (2008, p.147), define frecuentemente el compromiso organizacional como:

1. Un fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular.
2. Una disposición a realizar un gran esfuerzo en beneficio de la organización.
3. Una creciente firme en los valores y las metas de la organización, así como la aceptación de estos. En otras, ésta es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso continuo a través del cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, el éxito y bienestar continuos de ésta.

El compromiso organización es parte de cada persona que labora ya sea dentro de una empresa o institución, y por ende lleva consigo normas que reflejan la responsabilidad por parte del subordinado, siguiendo una serie de valores que permiten la lealtad por parte del trabajador para con la empresa.

En el **Gráfico N° 26** podemos observar que un 100% del talento humano encuestado ha logrado crear un vínculo con la Institución. **Ver anexo N° 14.** Esto se constató a través de la entrevista aplicada al Director del INSS y las entrevistas dirigidas a cada jefe de área quienes consideran que los trabajadores han logrado crear un compromiso organizacional con el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (NSS), de no ser así la Institución con respecto al área de fiscalización no tendría crecimiento de asegurados, ni extensión de cobertura.

Mediante la información recopilada y posteriormente procesada, se considera que es muy importante reconocer que la Institución es afortunada por contar con Recursos Humanos que se han apropiado de los valores, y normas que reflejan su responsabilidad en su desempeño laboral, y por lo tanto son personas que han decidido ser leales a la Institución y por consiguiente tienen la actitud positiva que les sirve para garantizar el éxito de la Institución.

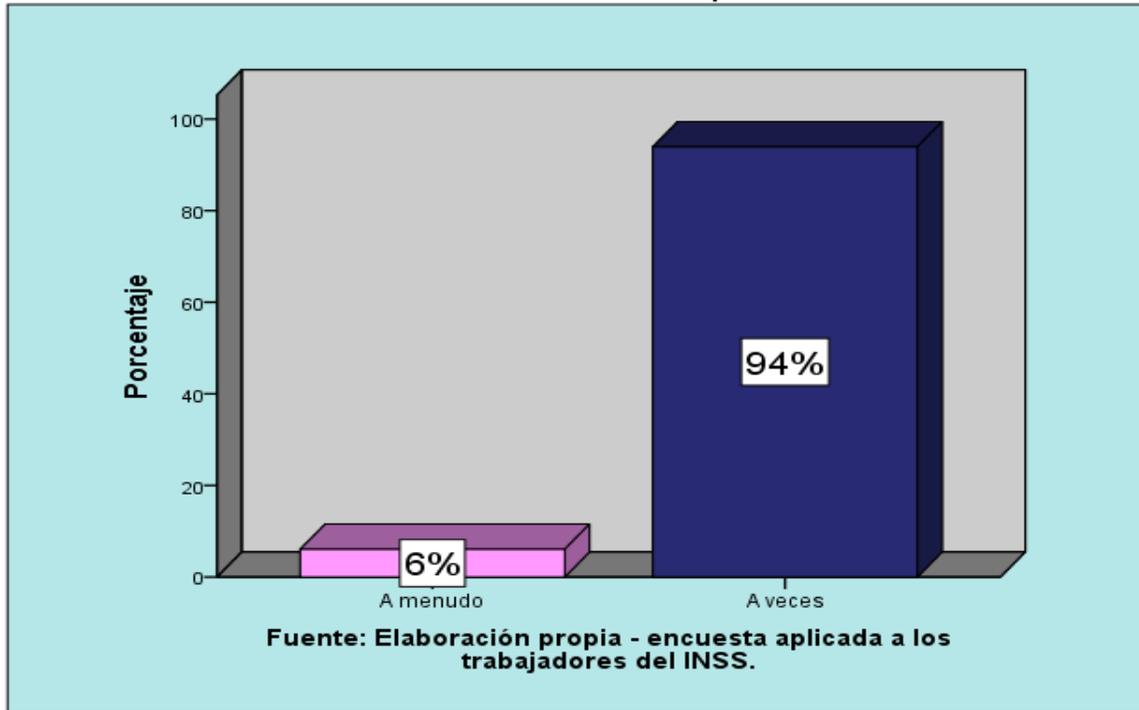
### **c. Ausentismo.**

Según Amorós (2007, p.17), Ausentismo se refiere a la inasistencia de empleados al trabajo .Es innegable afirmar que es de suma importancia para la organización mantener bajos niveles de ausentismo, ya que sería imposible para ella lograr sus objetivos si los empleados no asisten a laborar, esto sobretodo en el caso de las organizaciones que dependen de una línea de producción, aquí el ausentismo puede provocar el paro general de la instalación. Los niveles de ausentismo por encima de los aceptables, afectan en la eficacia y eficiencia de toda la organización.

El ausentismo en las áreas de trabajo, genera para la institución una serie de incumplimiento de metas ya que no se logra el desempeño efectivo de cada una de las metas proyectadas, ni se logra el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Gráfico: N° 27.**

**Frecuencia de solicitud de permiso.**



A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores del INSS, el 94% del talento humano a veces solicita permiso para ausentarse de su jornada laboral o sea que no es muy frecuente, sin embargo el 6% de los encuestados a menudo solicitan permiso para ausentarse de su jornada laboral, sin embargo el Director opina que no existe ausentismo sin que esta tenga alguna justificación. De acuerdo a las opiniones generadas por los jefes de áreas entrevistados consideran que el ausentismo se da por alguno de los siguientes motivos enfermedad (subsídios), y vacaciones programadas, por lo tanto consideran que no existe el ausentismo sin justificación. Pudimos constatar a través de la guía de observación que existe un documento nombrado Solicitud de vacaciones y permisos en el cual se describe el Nombre del solicitante, ubicación, teléfono, N° de empleado, centro de costo y cargo, además de las siguientes especificaciones Concepto, días, y horas. **(Ver anexo N° 15).**

Es necesario reconocer que el Talento Humano que labora en la Institución son personas comprometidas al máximo con su trabajo, que se caracterizan por ser personas responsables e íntegros en sus jornadas laborales, ya que pudimos constatar a través de los diferentes instrumentos que la frecuencia de ausentismo es casi nula, cabe señalar que estos talentos poseen sentido de responsabilidad y realmente se ausentan de su trabajo cuando es necesario y en mucho de los casos por fuerzas mayores.

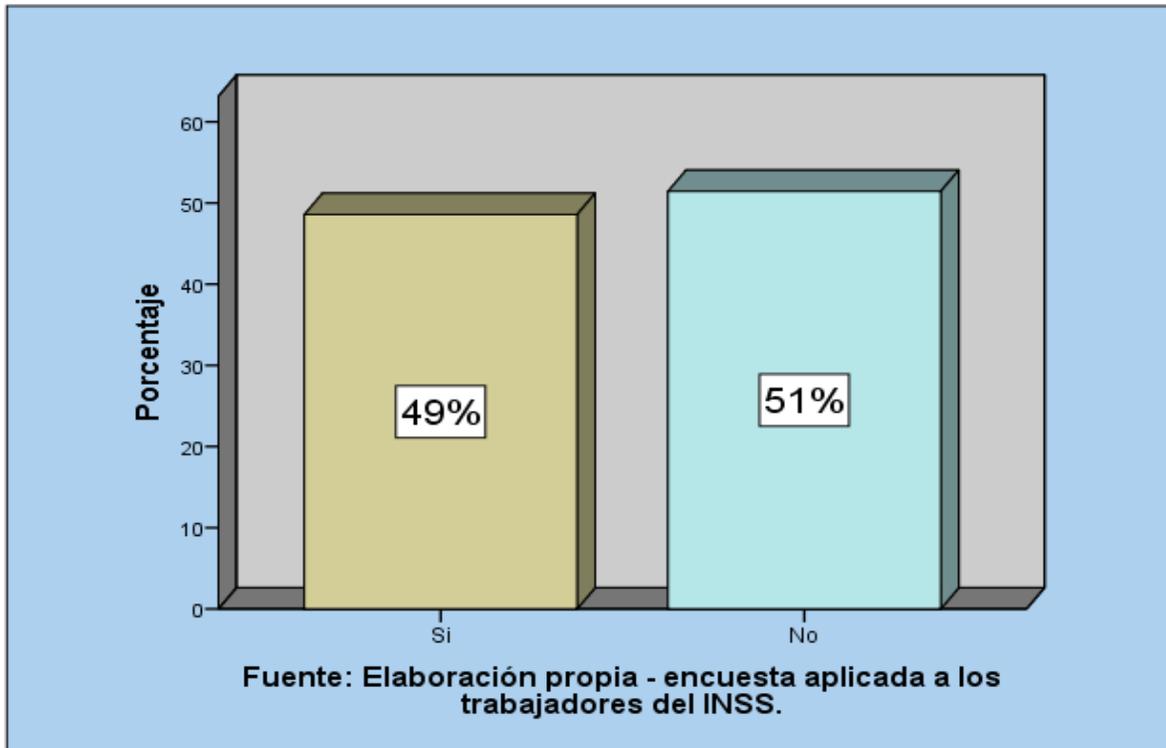
#### **d. Rotación del personal.**

Según Amorós (2007, p.18), define rotación del personal como el retiro constante ya sea voluntario o involuntario de los trabajadores en la organización. Una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización, esto en los casos en que el personal que se va, posee conocimientos y experiencias que se requieren en la organización, y además se debe encontrar un reemplazo al que debe prepararse para que asuma este puesto, es decir se está incurriendo en costos de reclutamiento, selección y entrenamiento.

Es importante a la hora de realizar la rotación del personal, tomar en cuenta que esta decisión trae consigo una serie de inconvenientes ya que debemos de reconocer que el Talento Humano que se retira de la institución ya sea de forma voluntaria e involuntaria, poseen conocimientos y experiencias de la vacante a ofertar lo cual puede generar retrasos en el funcionamiento del área, por consiguiente se debe tener en cuenta que a la hora de sustituir al personal se debe realizar una serie de procesos como es el reclutamiento, selección, inducción y capacitación del nuevo recurso humano lo cual representa un gasto financiero para la empresa o institución.

**Gráfico: N° 28.**

**Ha sido rotado en su puesto de trabajo.**



El 49% de los trabajadores manifiestan que durante el tiempo que tienen de laborar en la Institución han sido rotados en su puesto de trabajo indicando que los motivos más frecuentes son para cubrir subsidios o vacaciones, y en algunos casos se han rotado para ascenderlos de puesto, mientras que el 51% de los encuestados expresaron que no han sido rotados de su puesto de trabajo desde que iniciaron a trabajar en la Institución. De acuerdo al Director del INSS considera que generalmente no se rota al personal, sin embargo los jefes de área consideran que los motivos más frecuentes para rotar al personal es cuando algún trabajador se retira o es despedido y por consiguiente queda una plaza vacante, también el jefe de área de Fiscalización expreso que en esta área los motivos de rotación es para cubrir traslados en las dependencias de la zona norte como Sébaco, Rio blanco, Waslala y la Dalia cuando se encuentra un trabajador de subsidio o de vacaciones.

Con respecto a los datos obtenidos se considera que existe una pequeña diferencia entre el porcentaje de trabajadores que han sido rotado y los que nunca han sido rotado, cabe destacar que las rotaciones se dan por motivos estrictamente Institucionales, ya que si un Talento Humano es rotado de su puesto de trabajo es por motivos de cubrir a un trabajador que se encuentre enfermo, de subsidio o de vacaciones, estos datos no son alarmantes ya que a la hora de cubrir estas vacantes no se incurren en gastos de nuevas contrataciones y todo el procedimiento que esto con lleva, ya que los trabajadores del INSS se caracterizan por ser íntegros lo cual les ayuda mucho a la hora de ser rotados hacia otros puestos, es importante señalar que las rotaciones se dan en el área que este trabaje, por consiguiente estos no cubren puestos de otras áreas ajenas al perfil por el cual fueron contratados.

Por ende se considera que el nivel de preparación que se les brinda a los trabajadores de la institución es el adecuado, debido a que cada uno de los trabajadores poseen conocimientos, experiencias y habilidades lo que les permite ser rotados o movidos de su puesto de trabajo en cualquier momento que les ordene el jefe inmediato, esto le permite a la empresa contar con trabajadores especializados y capaces de realizar cualquier función dentro de su área de trabajo, los cuales puedan cubrir una emergencia que se presente.

## V. CONCLUSIONES.

A través de la investigación realizada en el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), se concluye lo siguiente:

- Según el análisis realizado con respecto a los procesos básicos del subsistema de integración de Recursos Humanos, se verificó que en la Institución se lleva a cabo el proceso del subsistema de integración el cual comprende las fases de Planeación, Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción, según las políticas y procedimientos establecidos en el área de Recursos Humanos de la sede central de Managua., es necesario señalar que en la delegación no se encuentra la documentación de las diferentes políticas ya sea de reclutamiento, selección, políticas organizacionales. Sin embargo dicho proceso es dirigido por el Director de la Institución, debido a que en la delegación de Matagalpa no se cuenta con un área o departamento de Recursos Humanos, lo cual conlleva a la carencia de autonomía de la institución y asignarle más funciones al Director y a la administradora financiera, siendo este uno de los principales hallazgos dentro de la institución
  
- Se puede concluir que los Factores que Influyen en el Desempeño Laboral de los trabajadores del INSS son los siguientes: Competencias Laborales, Características Personales y el Comportamiento Organizacional. Cabe señalar que el nivel de ausentismo en la Institución es casi nulo debido al grado de compromiso organizacional que caracteriza al Talento Humano de la Institución; es necesario puntualizar que la rotación que prevalece en la delegación es por motivos meramente Institucionales. Por lo tanto consideramos que son puntos clave para el eficiente Desempeño Laboral que prevalece en las diferentes áreas de la Institución.

- Se logró Determinar que los Procesos Básicos del Subsistema de Integración del Talento Humano influyen en gran manera en el Desempeño Laboral, debido a que una adecuada aplicación de este Subsistema genera un buen Desempeño Laboral, encontrándose que en la institución se emplea el Proceso Básico de Integración, que consiste en: Planeación, Reclutamiento de personal, Selección del personal, Contratación e Inducción del personal, es importante señalar que la institución motiva frecuentemente a sus trabajadores lo que les impulsa y entusiasma hacia el cumplimiento de metas en la realización de cada una de sus actividades.

## VI. BIBLIOGRAFÍA.

Alonso, C. A., Andion Gonzalez, P., & Asencio Aguilera, J. M. (2002). *Enciclopedia de pedagogía* (Primera ed.). España: Linusa.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional (En busca del desarrollo de ventajas Competitivas)* (Primera ed.). Lambayeque-Peru: Escuela de Economía USAT.

Araujo, M. C., & Guerra, M. L. (2007). *Tecnología y Desempeño Laboral*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2015, de <http://amorirperrito.blogspot.com/2012/12/el-desempeno-laboral-el-desempeno.html>

Arthur sherman, J. R., & Bohlander, G. W. (1994). *Administración de los Recursos Humanos*. (Novena ed.). México: Grupo Editorial Latinoamérica.

Asamblea Nacional de la Republica. (2014). *Código del trabajo de la Republica de Nicaragua* (17va. ed.). Managua, Nicaragua: Juridica.

Bateman, T. S. (2001). *Administración (Una Ventaja Competitiva)* (Cuarta ed.). México: Mc Graw-Hill.

Castillo, J. (14 de Agosto de 2015). *Clima laboral*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos96/el-clima-laboral/el-clima-laboral.shtml>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos (El capital Humano de las Organizaciones)* (Octava ed.). México: Mc Gaw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: Mc Graw-Hill.

Davis , K., & Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (Undécima ed.). México: McGraw-Hill.

Dessler , G. (1996). *Administración de Personal* (Sexta ed.). México: Prentice-Hall.

Dolan, S. L., & Valle Cabrera, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. (Tercera ed.). España: McGraw-Hill.

Fernandez Rios , M. (2004). *Análisis y descripción del puesto del trabajo* (Primera ed.). España: Diaz de santo.

Grados Espinoza, J. A. (2013). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal* (Cuarta ed.). Méxiico: Manual Moderno.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metología de la investigación* (Cuarta ed.). México: McGraw - Hill.

Hernández y Rodriguez, S. (2006). *Introducción a la Administración* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernandez Y Rodriguez, S. (2008). *Administración (Teorías, Procesos, Areas, Funciones y EStrategias para la Competitividad)* (Segunda ed.). México: Mc Graw-Hill.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento Organizacional* (Septima ed.). México: McGraw-Hill.

Jackson, S. E., & Shuler, R. S. (Lunes de Mayo de 2015). *Planificación de Recursos Humanos*. Recuperado el 4 de Mayo de 2015, de ehow en español.: [http://www.ehowenespanol.com/planificacion-recursos-humanos-importante-organizacion-info\\_466488/](http://www.ehowenespanol.com/planificacion-recursos-humanos-importante-organizacion-info_466488/)

Koh Tzab, F. R. (25 de Julio de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de Importancia del análisis de puestos en las organizaciones: <http://www.gestiopolis.com/importancia-del-analisis-de-puestos-en-las-organizaciones/>. Recuperado el 7 de Mayo de 2015.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1991). *Elementos de Administración* (Quinta ed.). México: McGraw-Hil.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración (Una perspectiva global y empresarial)* (Decimotercera ed.). México: McGraw-Hill.

La Web de los Recursos Humanos y el Empleo. (20 de Abril de 2006). *La Web de los Recursos Humanos y el Empleo*. Recuperado el 29 de Agosto de 2015, de Recursos Humanos: <http://www.rrhh-web.com/>

Luna Soza, N. S., & Soza Valez , M. D. (2009). *Auditoria de Recursos Humanos en las empresas publicas y privadas de Matagalpa*. Managua: UNAN Managua.

Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional* (Undecima ed.). México: McGraw-Hill.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (1997). *Administración de Recursos Humanos* (Primera ed.). México: PRENTICE-HALL.

Mondy, W., & Noe, R. M. (1997). *Administración de Recursos Humanos* (Sexta ed.). México: Mc Graw-Hill.

Monte Alonso, M. D., & Gonzalez Rodriguez, P. (2006). *Selección de personal* (Primera ed.). España: Ideas Propias Editorial S.L.

Piura López, J. (2008). *Metodología de la investigación científica ( Un enfoque integrador)* (Sexta ed.). Managua - Nicaragua: Xerox.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). México: PEARSON EDUCATION.

Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento Organizacional* (Sexta ed.). México: Prentice Hall.

Robins, S. P., & Couter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: PEARSON Educación.

Rodas Carpizo, A. R., & Arroyo Juaréz, M. F. (2014). *Administración Básica con casos Prácticos* (Quinta ed.). México: Limusa.

Romero Arauz, A. B., & López López, B. E. (2009). *Planeación, Reclutamiento y Selección de recursos humanos en la empresa Xerox de de Nicaragua, S.A.* Managua: UNAN Managua.

Santrock, J. W. (2006). *Psicología de la educación* (Primera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Scheaffer, R. L., Mendenhall, W., & Ott, L. (1987). *Elementos de Muestreo* (Primera ed.). México: Grupo editorial Iberoamerica, S.A. de C.V.

Sequeira Calero , V., & Cruz Picón , A. (2009). *Investigar es facil 1 ( Manual de investigación)* (Primera ed.). Managua - Nicaragua: Universitaria.

Sherman Jr., A. W., & Bohlander , G. W. (1994). *Administración de los Recursos Humanos*. (Primera ed.). México: Grupo Editorial Iberoamerica, S.A. de C.V.

Stoner, W., & John, E. (1994). *Administración* (Primera ed.). México: McGraw-Hill.

Wayne Mondy, R., & M, R. N. (1997). *Administración de Recursos Humanos* (Sexta ed.). México: Prentice-Hall.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos (El capital Humano de las Empresas)* (Sexta ed.). México: Mc Graw-Hill.

Zayas Aguero, P. M. (2013). *La función de la organización y el analisis de la competencia de los cargos*. Cuba: UCM.

# VII. ANEXOS

Anexo N° 1.

Operalización de Variables

Variables	Sub variable	Indicadores	Preguntas	Escala	Técnicas	Dirigida a:
Subsistema de integración del Talento Humano	Planeación	Generalidades de la Institución.	¿Cuenta la institución con una Misión y Visión?		Entrevista Guía de observación	Director
			¿Usted tiene conocimiento de la Misión y Visión de la Institución?	Si _____ No _____	Encuesta	Trabajadores
			¿Existe un departamento o área de Recursos Humanos?  Si su respuesta es NO ¿Quién es el que se encarga de gestionar el Talento Humano?	Si _____ No _____	Entrevista	Director
			objetivos	¿Con cuántos trabajadores cuenta la institución?		Entrevista

Subsistema de integración del Talento Humano	Planeación	Políticas	<p>¿Cuáles son las políticas de planificación con las que cuenta la institución?</p> <p>¿Las políticas se ajustan a los objetivos Institucionales?</p>		<p>Entrevista Observación</p> <p>Entrevista</p>	<p>Director</p> <p>Director</p>					
		Modelos	<p>¿Cuál de los siguientes modelos usted emplea para la planificación de Recursos Humanos?</p>	<table border="1"> <tr><td>Modelo</td></tr> <tr><td>Basado en la demanda</td></tr> <tr><td>Estimada del producto o servicio</td></tr> <tr><td>Basada en la segmentación de cargos</td></tr> <tr><td>Basada en la sustitución de puestos claves</td></tr> <tr><td>Basado en el flujo de personal</td></tr> <tr><td>Basado en la planeación integrada</td></tr> </table>	Modelo	Basado en la demanda	Estimada del producto o servicio	Basada en la segmentación de cargos	Basada en la sustitución de puestos claves	Basado en el flujo de personal	Basado en la planeación integrada
Modelo											
Basado en la demanda											
Estimada del producto o servicio											
Basada en la segmentación de cargos											
Basada en la sustitución de puestos claves											
Basado en el flujo de personal											
Basado en la planeación integrada											

		Factores	¿Qué factores influyen en la planificación de los Recursos Humanos?	<table border="1"> <tr><td>Factores</td></tr> <tr><td>Inestabilidad de la demanda de mercado.</td></tr> <tr><td>Aumento del número de puesto de trabajo especializado.</td></tr> <tr><td>Necesidad de integrar la gestión de recursos humanos.</td></tr> </table>	Factores	Inestabilidad de la demanda de mercado.	Aumento del número de puesto de trabajo especializado.	Necesidad de integrar la gestión de recursos humanos.	Entrevista	Director	
Factores											
Inestabilidad de la demanda de mercado.											
Aumento del número de puesto de trabajo especializado.											
Necesidad de integrar la gestión de recursos humanos.											
Subsistema de Integración del Talento Humano.		Componentes del proceso de planificación.	¿Cuál de los siguientes componentes del proceso de planificación que usted realiza durante el proceso de planificación?	<table border="1"> <tr><td>Componentes del proceso</td></tr> <tr><td>Pronostico de la demanda</td></tr> <tr><td>Pronostico de oferta de mano de obra.</td></tr> <tr><td>Reconciliación de la oferta y la demanda</td></tr> <tr><td>Análisis de puestos</td></tr> </table>	Componentes del proceso	Pronostico de la demanda	Pronostico de oferta de mano de obra.	Reconciliación de la oferta y la demanda	Análisis de puestos	Entrevista	Director
Componentes del proceso											
Pronostico de la demanda											
Pronostico de oferta de mano de obra.											
Reconciliación de la oferta y la demanda											
Análisis de puestos											

Subsistema de Integración del Talento Humano.	Planeación	Cuestiones claves que deben considerarse en el diseño y análisis del puesto de trabajo	¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?	Si____ No____	Entrevista	Director y Jefe de área									
			¿Qué tipo de información se recopila para el análisis del puesto?	<table border="1"> <tr><td>Tipo de información</td></tr> <tr><td>Actividades laborales</td></tr> <tr><td>Actividades orientadas hacia el trabajador</td></tr> <tr><td>Maquinarias, herramientas, equipos y materiales utilizados</td></tr> <tr><td>Elementos tangibles e intangibles relacionados</td></tr> <tr><td>Desempeño del puesto</td></tr> <tr><td>Requisitos personales para el puesto</td></tr> </table>			Tipo de información	Actividades laborales	Actividades orientadas hacia el trabajador	Maquinarias, herramientas, equipos y materiales utilizados	Elementos tangibles e intangibles relacionados	Desempeño del puesto	Requisitos personales para el puesto	Entrevista	Director
			Tipo de información												
Actividades laborales															
Actividades orientadas hacia el trabajador															
Maquinarias, herramientas, equipos y materiales utilizados															
Elementos tangibles e intangibles relacionados															
Desempeño del puesto															
Requisitos personales para el puesto															
¿Qué métodos utiliza para la recopilación de información?	<table border="1"> <tr><td>Métodos</td></tr> <tr><td>Observación y el Registro mediante dispositivo mecánico como cronómetros, contadores y películas.</td></tr> <tr><td>Entrevista con el titular</td></tr> <tr><td>Conferencias con analistas de puestos de trabajo o expertos</td></tr> <tr><td>Análisis de los</td></tr> </table>	Métodos	Observación y el Registro mediante dispositivo mecánico como cronómetros, contadores y películas.	Entrevista con el titular	Conferencias con analistas de puestos de trabajo o expertos	Análisis de los	Entrevista	Director							
Métodos															
Observación y el Registro mediante dispositivo mecánico como cronómetros, contadores y películas.															
Entrevista con el titular															
Conferencias con analistas de puestos de trabajo o expertos															
Análisis de los															

Subsistema de Integración del Talento Humano.	Planeación	Cuestiones claves que deben considerarse en el diseño y análisis del puesto de trabajo		<table border="1"> <tr> <td>diarios que mantienen los titulares.</td> </tr> <tr> <td>Cuestionarios estructurados o no estructurados a los que corresponda los titulares u observadores.</td> </tr> </table>	diarios que mantienen los titulares.	Cuestionarios estructurados o no estructurados a los que corresponda los titulares u observadores.						
	diarios que mantienen los titulares.											
Cuestionarios estructurados o no estructurados a los que corresponda los titulares u observadores.												
	Planeación	Cuestiones claves que deben considerarse en el diseño y análisis del puesto de trabajo	<p>¿De las siguientes especificaciones del puesto de trabajo, cuál de ellas se les proporciona al talento Humano?</p> <p>El contenido de la ficha de cargos establece los siguientes elementos</p>	<table border="1"> <tr> <td>Especificaciones</td> </tr> <tr> <td>Campo de acción</td> </tr> <tr> <td>Fines del puesto de trabajo</td> </tr> <tr> <td>Criterios de trabajo: calidad y cantidad</td> </tr> <tr> <td>Condiciones de trabajo</td> </tr> <tr> <td>Características de las tareas del puesto de trabajo.</td> </tr> </table>	Especificaciones	Campo de acción	Fines del puesto de trabajo	Criterios de trabajo: calidad y cantidad	Condiciones de trabajo	Características de las tareas del puesto de trabajo.	Entrevista	Director
Especificaciones												
Campo de acción												
Fines del puesto de trabajo												
Criterios de trabajo: calidad y cantidad												
Condiciones de trabajo												
Características de las tareas del puesto de trabajo.												
					Guía de observación	Institución						

	Reclutamiento	Tipos de Reclutamiento	<p>¿Qué tipo de reclutamiento realiza la institución para ser ocupada una vacante?</p> <p>¿A través de qué tipo de reclutamiento usted ingreso a la institución?</p> <p>¿Informan al personal sobre el Reclutamiento Interno a llevarse a cabo, de qué manera lo realizan?</p> <p>¿A través de qué medios usted se enteró de que en la institución existe una vacante?</p>	<p>Reclutamiento Interno _____  Reclutamiento Externo _____  Otros _____</p> <p>Reclutamiento Interno _____  Reclutamiento Externo _____  Otros _____</p> <p>Murales _____  Tableros _____  Anuncios de la prensa _____  Candidatos espontáneos _____  Recomendaciones de los empleados de la empresa _____  Otros _____</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Director</p> <p>Trabajadores</p> <p>Director y Jefe de área</p> <p>Trabajadores</p>
--	---------------	------------------------	--	--	---	--

Subsistema de Integración del Talento Humano.	Reclutamiento	Políticas del Reclutamiento	¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal?		Entrevista Observación	Director																																	
		Fuentes de Reclutamiento	¿Qué tipos fuentes de reclutamiento utiliza la institución?	<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Fuentes Internas</b></th> <th>SI</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sindicatos.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Archivo o carteras de personal.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Promoción Interna.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recomendados.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th><b>Fuentes Externas</b></th> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escuelas.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Asociaciones profesionales.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Agencias de colocación.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Grupos de Intercambio</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ferias del empleo Gobierno</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	<b>Fuentes Internas</b>	SI	NO	Sindicatos.			Archivo o carteras de personal.			Promoción Interna.			Recomendados.			<b>Fuentes Externas</b>			Escuelas.			Asociaciones profesionales.			Agencias de colocación.			Grupos de Intercambio			Ferias del empleo Gobierno			Entrevista	Director
	<b>Fuentes Internas</b>	SI	NO																																				
Sindicatos.																																							
Archivo o carteras de personal.																																							
Promoción Interna.																																							
Recomendados.																																							
<b>Fuentes Externas</b>																																							
Escuelas.																																							
Asociaciones profesionales.																																							
Agencias de colocación.																																							
Grupos de Intercambio																																							
Ferias del empleo Gobierno																																							
		Proceso del reclutamiento	¿Cuál es el proceso que ustedes utilizan para el reclutamiento de personal?		Entrevista Guía de observación	Director																																	

Subsistema de Integración del Talento Humano.	Reclutamiento	Proceso del reclutamiento	¿Cada cuánto realizan los procesos de reclutamiento y selección en la institución?	<table border="1"> <tr><td>Documentos</td></tr> <tr><td>Curriculum</td></tr> <tr><td>Títulos</td></tr> <tr><td>Cartas de trabajo anteriores</td></tr> <tr><td>Constancia de referencia</td></tr> <tr><td>Record de policía</td></tr> <tr><td>Cedula de identidad</td></tr> <tr><td>Certificado de nacimiento</td></tr> <tr><td>Certificado de nacimiento de los hijos</td></tr> <tr><td>Fotocopia del carnet del INSS</td></tr> <tr><td>Licencia de conducir</td></tr> <tr><td>Licencia de portación de arma</td></tr> <tr><td>Constancia de estudios</td></tr> <tr><td>Otros requisitos</td></tr> </table>	Documentos	Curriculum	Títulos	Cartas de trabajo anteriores	Constancia de referencia	Record de policía	Cedula de identidad	Certificado de nacimiento	Certificado de nacimiento de los hijos	Fotocopia del carnet del INSS	Licencia de conducir	Licencia de portación de arma	Constancia de estudios	Otros requisitos	Encuesta	Jefe de área
			Documentos																	
			Curriculum																	
			Títulos																	
Cartas de trabajo anteriores																				
Constancia de referencia																				
Record de policía																				
Cedula de identidad																				
Certificado de nacimiento																				
Certificado de nacimiento de los hijos																				
Fotocopia del carnet del INSS																				
Licencia de conducir																				
Licencia de portación de arma																				
Constancia de estudios																				
Otros requisitos																				
¿Posee un banco de datos que le permitan reclutar ciertos candidatos?	Entrevista	Director																		
¿La búsqueda de los candidatos responde a la descripción y análisis de puesto?	Entrevista	Director																		
¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?	Entrevista y guía de observación	Director																		

Subsistema de Integración del Talento Humano.	Reclutamiento	Proceso del reclutamiento	¿ Quién es el encargado de recepcionar los documentos del candidato?	<table border="1"> <tr> <td>Encargado</td> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>Director General</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Responsable de Recursos Humanos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Jefe de área</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recepcionista o Secretaria</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Personal de Seguridad</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Encargado	SI	NO	Director General			Responsable de Recursos Humanos			Jefe de área			Recepcionista o Secretaria			Personal de Seguridad			Entrevista	Director
	Encargado	SI	NO																					
	Director General																							
Responsable de Recursos Humanos																								
Jefe de área																								
Recepcionista o Secretaria																								
Personal de Seguridad																								
	Reclutamiento		¿Quién autoriza la apertura de nuevas plazas o vacantes?		Entrevista	Jefe de área																		
	Selección	Políticas	¿Tienen definidas las políticas de selección de personal?		Entrevista Observación	Director																		
		Proceso de selección.	¿Cuáles son los criterios que toman en cuenta para seleccionar al candidato idóneo?		Entrevista	Director																		

Subsistema de Integración del Talento Humano.	Selección	Proceso de selección.	¿De los siguientes pasos del proceso de selección cuáles de ellos realiza la institución	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Pasos</th> <th>SI</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Solicitud de empleo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista de selección</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pruebas de selección</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Verificación de referencia y antecedentes.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Evaluación medica</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Decisión de contratar</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Pasos	SI	NO	Solicitud de empleo			Entrevista de selección			Pruebas de selección			Verificación de referencia y antecedentes.			Evaluación medica			Decisión de contratar			Entrevista Encuesta y Guía de observación	Director
		Pasos	SI	NO																							
		Solicitud de empleo																									
		Entrevista de selección																									
Pruebas de selección																											
Verificación de referencia y antecedentes.																											
Evaluación medica																											
Decisión de contratar																											
Proceso de selección.	¿Quién realiza la entrevista a los candidatos?	Si _____ No _____	Entrevista	Director																							
	¿Qué tipo de entrevistas usualmente implementa la institución?	Estructuradas _____ No estructuradas _____ Panel de entrevista _____ De estrés o provocación de tensión _____	Entrevista	Director																							
	¿Le realizaron alguna entrevista para optar al cargo que desempeña?		Encuesta	Trabajadores																							

Subsistema de Integración del Talento Humano.			¿Qué tipo de entrevista le fueron realizadas?	Si____ No____	Encuesta	Trabajadores
			¿La institución le proporciono una hoja de solicitud de empleo para optar al cargo que desempeña?		Encuesta Guía de observación	Trabajadores
			¿Qué pruebas implementan durante el proceso de Selección?	Pruebas psicológicas ____ Pruebas de conocimiento ____ Pruebas de desempeño ____ Otros_____	Entrevista	Director
			¿Qué tipos de prueba le fueron realizadas por la institución antes de ser contratado?		Encuesta	Trabajadores
			¿De qué forma verifican los datos y referencias durante el proceso de selección?		Entrevista	Director

Subsistema de Integración del Talento Humano.			¿Qué requisitos debe cumplir un candidato, para que el empleador tome la decisión de contratar?		Entrevista	Director
	Contratación	Gestión	¿Quién hace la gestión de contratación?  ¿Una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador?		Entrevista	Director
		Gestión	¿A los cuantos días después de haber realizados los procedimientos necesarios para optar al cargo, le fue comunicado su contratación?	Una semana_____ Un mes_____ Otros_____	Encuesta	Trabajadores

Subsistema de Integración del Talento Humano.	Contratación	Elementos del contrato	¿Cuáles de los siguientes requisitos se cumplen en el contrato laboral de la institución?	Requisitos	SI	NO	Entrevista  Guía de o observación	Director
				Lugar y fecha de celebración del contrato				
				Identificación y domicilio de las partes				
				Duración de la jornada laboral				
				Identificación del tipo de contrato, determinado o indeterminado				
				Lugar y forma de pago				
				Las firmas de los otorgantes y del trabajador				
Tipos de contrato			¿Qué tipo de contrato le elaboran al trabajador?	Contrato Indefinido (permanente)_____		Entrevista Guía de observación	Director	
				Contrato Determinado (Temporal)_____				
			¿Qué tipo de contrato firmo usted en la institución?	Contrato Indefinido (permanente)_____				
			¿Quiénes firman el contrato laboral?	Contrato Determinado (Temporal)_____		Encuesta	Trabajadores	
						Entrevista	Director	

Subsistema de Integración del Talento Humano.			<p>En los expedientes de los trabajadores existe el contrato de trabajo</p> <p>¿Tienen todos los trabajadores sus expedientes laborales completos?</p>		<p>Observación</p> <p>Entrevista</p>	<p>Institución</p> <p>Jefe de área</p>
	Inducción	Tipos de programas	<p>¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo?</p> <p>¿Qué programas de inducción implementa la institución para sus nuevas contrataciones?</p> <p>¿Qué información básica le brindan al nuevo talento humano durante el proceso de inducción?</p>		<p>Entrevista</p> <p>Guía de observación</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>Director y Jefe de área</p> <p>Director y Jefe de área</p> <p>Director Y Jefe de área</p>

	Inducción	Tipos de programas	¿Al iniciar sus labores en la institución, le fue impartido algún tipo de programa el cual le permitiera conocer más acerca de la institución?	Si____ No____	Encuesta	Trabajadores
¿Qué tipo de información básica le fue proporcionada al momento de iniciar sus labores en la institución?			Manual de funciones____ Misión y Visión de la institución____ Políticas organizacionales____ Otros_____	Encuesta Guía de observación	Trabajadores	
¿Cuánto es el tiempo que considera que el nuevo integrante se adapta a su nuevo entorno?				Entrevista	Jefe de área	
¿De cuánto es el tiempo que tardo en adaptarse a su nuevo entorno laboral?			15 días – 1 mes____ 2 meses – 3 mes____ 4 meses – 6 meses____	Encuesta	Trabajadores	

		Fines	¿Considera que el proceso de inducción consigue los siguientes fines?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Fines</th> <th>SI</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reducción de los costos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reducción del estrés</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reducción de la rotación</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Fines	SI	NO	Reducción de los costos			Reducción del estrés			Reducción de la rotación			Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros			Entrevista	Director
Fines	SI	NO																			
Reducción de los costos																					
Reducción del estrés																					
Reducción de la rotación																					
Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros																					
Desempeño Laboral	Competencias Laborales	Importancia	¿De qué forma influye el ambiente de trabajo en el desempeño laboral?		Entrevista	Director y Jefe de área															
			<p>¿Cuál es su puesto de trabajo y cuánto tiempo tiene de desempeñarse en el cargo?</p> <p>¿Cuántos años tiene de trabajar en la institución?</p>		Encuesta	Trabajadores															
					Encuesta	Trabajadores															

Desempeño Laboral	Competencias Laborales	Conocimientos	¿Qué conocimientos especializados poseen sus talentos humanos para desempeñar su jornada laboral?		Entrevista	Director y Jefe de área
			¿Usted tenía conocimientos acerca del cargo a desempeñar?	Si _____ No _____	Encuesta	Trabajadores
		Conocimientos	¿Qué conocimientos especializados ha adquirido durante su desarrollo profesional?	Postgrados _____ Seminarios _____ Maestrías _____ Experiencias _____ Otros _____	Encuesta	Trabajadores
		Capacitación	¿Con que frecuencia capacitan a los trabajadores y qué tipo de capacitaciones le brindan a sus empleados?		Entrevista Guía de observación	Director Jefe de área

Desempeño Laboral	Competencias Laborales	Capacitación	<p>¿En el tiempo que tiene de laborar para esta institución ha recibido algún tipo de capacitación?</p> <p>Si su respuesta es SI a la pregunta anterior ¿Qué tipo de capacitación le han brindado?</p> <p>¿Con que frecuencia la institución le brinda capacitación?</p>	<p>Si _____ No _____</p> <p>Mensual _____ Trimestral _____ Semestral _____ Anual _____</p>	Encuesta	Trabajadores
		Competencias Laborales	Habilidades	<p>¿Cuál es la importancia de colocar al trabajador, de acuerdo a sus habilidades en el puesto de trabajo?</p> <p>¿Considera que las habilidades que posee las implementa en su puesto de trabajo?</p>	<p>Si _____ No _____ Si su respuesta es NO especifique ¿Por qué? _____</p>	Encuesta
						Entrevista

Desempeño Laboral	Competencias Laborales	Experiencia	¿Cuántos años de experiencia laboral debe tener el candidato para ocupar el puesto de trabajo?		Entrevista	Director Jefe de área.
		Actitudes	¿Considera usted que las actitudes individuales de los empleados son determinantes para el desempeño laboral?		Entrevista	Director Jefe de área
		Establecimiento de metas	¿A qué plazo tienen proyectadas las metas en la institución?		Entrevista	Director y Jefe de área
			¿Se les comunica a los empleados las metas y logros alcanzados?		Entrevista	Director y Jefe de área
		¿La institución le comunica las metas y logros alcanzados?	Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	
		Motivación	¿Qué programas de motivación implementa la institución?		Entrevista Guía de observación	Director y Jefe de área

Desempeño Laboral	Competencias Laborales	Motivación	<p>¿Qué acciones realiza la empresa para motivarlo?</p> <p>¿Qué le motiva a usted a trabajar en esta institución?</p>	<p>Nombramiento como mejor empleado_____</p> <p>Bonos_____</p> <p>Salario justo_____</p> <p>Confianza en el trabajo_____</p> <p>Otros_____</p> <p>Salario_____</p> <p>Necesidad_____</p> <p>Seguridad de empleo_____</p> <p>Vocación_____</p> <p>Otros_____</p>	Encuesta	Trabajadores
					Encuesta	Trabajadores
	Características personales	Personalidad e inteligencia	¿Considera usted que la personalidad e inteligencia, influyen en el desempeño laboral?		Entrevista	Director Jefe de área
Comportamiento Organizacional	Liderazgo	¿Cómo considera usted la relación entre los grupos de trabajos?	<p>Excelente_____</p> <p>Buena_____</p> <p>Muy Buena_____</p> <p>Mala_____</p> <p>Regular_____</p>	Entrevista	Jefe de área y Encuesta a los trabajadores.	
		¿El liderazgo que poseen los trabajadores influye en el logro de las metas y objetivos organizacionales?		Entrevista	Director y Jefe de área	

Desempeño Laboral	Comportamiento Organizacional	Liderazgo	¿El liderazgo que ejerce el jefe de área le contribuye en su desempeño laboral?	Si____ No____	Encuesta	Trabajadores
			¿De qué manera Supervisan al talento humano en su desempeño laboral?		Entrevista	Director y Jefe de área
			¿El jefe de área supervisa su desempeño laboral?	Si____ No____	Encuesta	Trabajadores
	Compromiso Organizacional		¿Considera que los trabajadores han logrado crear un compromiso organizacional?		Entrevista	Director Jefe de área
			¿Ha logrado crear un vínculo con la institución?	Si____ No____	Encuesta	Trabajadores
	Ausentismo		¿Cuál es el rango de ausentismo del personal por área?		Entrevista	Director y Jefe de área
		¿Se cuenta con un formato donde se registre el ausentismo del personal?		Entrevista	Jefe de área	

Desempeño Laboral	Comportamiento Organizacional	Ausentismo	¿Con que frecuencia solicita permiso para ausentarse de su jornada laboral	Muy Frecuente_____	Encuesta	Trabajadores
				Frecuente_____		
		Rotación	¿Cuáles son los motivos más frecuentes para rotar al personal?		Entrevista	Director y Jefe de área
	¿Cuántas veces al año se ha rotado al personal de la institución?		Entrevista		Director y Jefe de área	
	¿Durante el tiempo que tiene de laborar en la institución, ha sido rotado en su puesto de trabajo?		Si____ No____		Encuesta	Trabajadores
	Si su respuesta es SI, por favor ¿especifique a que cargo fue rotado e indique los motivos?				Encuesta	Trabajadores

## Anexo N° 2.

$$n = \frac{N p \cdot q}{(N-1)D + p \cdot q} \quad D = \frac{\epsilon^2}{4} \quad q = 1 - p$$

Donde

n = Muestra

p y q = Parámetros de probabilidades de aciertos y desaciertos.

N = Universo

D = Constante

P = 0.5 y q = 0.5

N = 71

E = 0.10 (10%)

$$n = \frac{(71)(0.5)(0.5)}{(71-1)\left(\frac{0.10}{2}\right)^2 + (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{17.75}{0.425}$$

$$n = 42$$

**Anexo N° 3.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM-MATAGALPA**

**Entrevista dirigida al Director del INSS.**

Somos estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas y estamos realizando una investigación con el objetivo de Analizar la influencia del subsistema de integración del talento humano en el desempeño laboral. Por lo cual solicitamos su gentil colaboración para desarrollar nuestra investigación.

Cuestionario.

**I. Subsistema de integración del talento Humano.**

1. ¿Cuenta la institución con una Misión y Visión?
2. ¿Existe un departamento o área de Recursos Humanos?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es NO ¿Quién es el que se encarga de gestionar el Talento Humano?

3. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la institución?
4. ¿Cuáles son las políticas de planificación con las que cuenta la institución?
5. ¿Las políticas se ajustan a los objetivos Institucionales?

6. ¿Cuál de los siguientes modelos usted emplea para la planificación de Recursos Humanos?

Modelo	SI	NO	NA
Basado en la demanda			
Estimada del producto o servicio			
Basada en la segmentación de cargos			
Basada en la sustitución de puestos claves			
Basado en el flujo de personal			
Basado en la planeación integrada			

7. ¿Qué factores influyen en la planificación de los Recursos Humanos?

Factores	SI	NO	NA
Inestabilidad de la demanda de mercado.			
Aumento del número de puesto de trabajo especializado.			
Necesidad de integrar la gestión de recursos humanos.			

8. ¿Cuál de los siguientes componentes del proceso de planificación que usted realiza durante el proceso de planificación?

Componentes del proceso	SI	NO	N A
Pronostico de la demanda			
Pronostico de oferta de mano de obra.			
Reconciliación de la oferta y la demanda			
Análisis de puestos			

9. ¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

10. ¿Qué tipo de información se recopila para el análisis del puesto?

Tipo de información	Si	No	NA
Actividades laborales			
Actividades orientadas hacia el trabajador			
Maquinarias, herramientas, equipos y materiales utilizados			
Elementos tangibles e intangibles relacionados			
Desempeño del puesto			
Requisitos personales para el puesto			

11. ¿Qué métodos utiliza para la recopilación de información?

Métodos	SI	NO	NA
Observación y el Registro mediante dispositivo mecánico como cronómetros, contadores y películas.			
Entrevista con el titular			
Conferencias con analistas de puestos de trabajo o expertos			
Análisis de los diarios que mantienen los titulares.			
Cuestionarios estructurados o no estructurados a los que corresponda los titulares u observadores.			

12. ¿De las siguientes especificaciones del puesto de trabajo, cuál de ellas se les proporciona al talento Humano?

Especificaciones	SI	No
Campo de acción		
Fines del puesto de trabajo		
Criterios de trabajo: calidad y cantidad		
Condiciones de trabajo		
Características de las tareas del puesto de trabajo.		

13. ¿Qué tipo de reclutamiento realiza la institución para ser ocupada una vacante?

Reclutamiento Interno \_\_\_\_\_

Reclutamiento Externo \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

14. ¿Informan al personal sobre el Reclutamiento Interno a llevarse a cabo, de qué manera lo realizan?

15. ¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal?

16. ¿Qué tipos fuentes de reclutamiento utiliza la institución?

<b>Fuentes Internas</b>	SI	NO
Sindicatos.		
Archivo o carteras de personal.		
Promoción Interna.		
Recomendados.		
<b>Fuentes Externas</b>		
Escuelas.		
Asociaciones profesionales.		
Agencias de colocación.		
Grupos de Intercambio		
Ferias del empleo Gobierno		

17. ¿Cuál es el proceso que ustedes utilizan para el reclutamiento de personal?

18. ¿Posee un banco de datos que le permitan reclutar ciertos candidatos?

19. ¿La búsqueda de los candidatos responde a la descripción y análisis de puesto?

20. ¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?

Documentos	SI	NO
Curriculum		
Títulos		
Cartas de trabajo anteriores		
Constancia de referencia		
Record de policía		
Cedula de identidad		
Certificado de nacimiento		
Certificado de nacimiento de los hijos		
Fotocopia del carnet del INSS		
Licencia de conducir		
Licencia de portación de arma		
Constancia de estudios		
Otros requisitos		

21. ¿Quién es el encargado de recepcionar los documentos del candidato?

Encargado	SI	NO
Director General		
Responsable de Recursos Humanos		
Jefe de área		
Recepcionista o Secretaria		
Personal de Seguridad		

22. ¿Tienen definidas las políticas de selección de personal?

23. ¿Cuáles son los criterios que toman en cuenta para seleccionar al candidato idóneo?

24. ¿De los siguientes pasos del proceso de selección cuáles de ellos realiza la institución?

Pasos	SI	NO
Solicitud de empleo		
Entrevista de selección		
Pruebas de selección		
Verificación de referencia y antecedentes.		
Evaluación medica		
Decisión de contratar		

25. ¿Quién realiza la entrevista a los candidatos?

26. ¿Qué tipo de entrevistas usualmente implementa la institución?

27. ¿Qué pruebas implementan durante el proceso de selección?

28. ¿De qué forma verifican los datos y referencias durante el proceso de selección?

29. ¿Qué requisitos debe cumplir un candidato, para que el empleador tome la decisión de contratar?

30. ¿Quién hace la gestión de contratación?

31. ¿Una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador?

32. ¿Cuáles de los siguientes requisitos se cumplen en el contrato laboral de la institución?

Requisitos	SI	NO
Lugar y fecha de celebración del contrato		
Identificación y domicilio de las partes		
Duración de la jornada laboral		
Identificación del tipo de contrato, determinado o indeterminado		
Lugar y forma de pago		
Las firmas de los otorgantes y del trabajador		

33. ¿Qué tipo de contrato le elaboran al trabajador?

Contrato Indefinido (permanente) \_\_\_\_\_

Contrato Determinado (Temporal) \_\_\_\_\_

34. ¿Quiénes firman el contrato laboral?

35. ¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo?

36. ¿Qué programas de inducción implementa la institución para sus nuevas contrataciones?

37. ¿Qué tipo de información contienen los programas de inducción que implementa la empresa?

38. ¿Qué información básica le brindan al nuevo talento humano durante el proceso de inducción?

## II. Desempeño Laboral

39. ¿De qué forma influye el ambiente de trabajo en el desempeño laboral?
40. ¿Qué conocimientos especializados poseen sus talentos humanos para ser seleccionados?
41. ¿Con que frecuencia capacitan a los trabajadores y qué tipo de capacitaciones le brindan a sus empleados?
42. ¿Cuál es la importancia de colocar al trabajador, de acuerdo a sus habilidades en el puesto de trabajo?
43. ¿Cuántos años de experiencia laboral debe tener el candidato para ocupar el puesto de trabajo?
44. ¿Considera usted que las actitudes individuales de los empleados son determinantes para el desempeño laboral?
45. ¿A qué plazo tiene proyectadas las metas en la institución?
46. ¿Se les comunica a los empleados las metas y logros alcanzados?
47. ¿Qué programas de motivación implementa la institución?
48. ¿Considera usted que la personalidad e inteligencia, influyen en el desempeño laboral?
49. ¿El liderazgo que poseen los jefes influye en el logro de las metas y objetivos organizacionales?
50. ¿De qué manera Supervisan al talento humano en su desempeño laboral?

51. ¿Considera que los trabajadores han logrado crear un compromiso organizacional?

52. ¿Cuál es el rango de ausentismo del personal por área?

53. ¿Cuáles son los motivos más frecuentes para rotar al personal?

54. ¿Cuántas veces al año se ha rotado al personal de la institución?

**Anexo N° 4.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM-MATAGALPA**

**Entrevista dirigida a Jefe de área.**

Somos estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas y estamos realizando una investigación con el objetivo de Analizar la influencia del subsistema de integración del talento humano en el desempeño laboral. Por lo cual solicitamos su gentil colaboración para desarrollar nuestra investigación.

Cuestionario.

**I. Subsistema de integración del talento humano.**

1. ¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?
2. ¿Usted participa en el proceso de planificación para la contratación de un nuevo trabajador o para llenar un puesto de trabajo?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
  
Si su respuesta es SI, de qué manera participa  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Cada cuánto realizan los procesos de reclutamiento y selección en la institución?
4. ¿Informan al personal sobre el Reclutamiento Interno a llevarse a cabo, de qué manera lo realizan?
5. ¿Quién autoriza la apertura de nuevas plazas o vacantes?
6. ¿Tienen todos los trabajadores sus expedientes laborales completos?

7. ¿De los siguientes pasos del proceso de selección cuáles de ellos realiza la institución?

Pasos	SI	NO
Solicitud de empleo		
Entrevista de selección		
Pruebas de selección		
Verificación de referencia y antecedentes.		
Evaluación medica		
Decisión de contratar		

8. ¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo?
9. ¿Qué programas de inducción implementa la institución para sus nuevas contrataciones?
10. ¿Qué tipo de información contienen los programas de inducción que implementa la empresa?
11. ¿Qué información básica le brindan al nuevo talento humano durante el proceso de inducción?

## II. Desempeño Laboral

12. ¿De qué forma influye el ambiente de trabajo en el desempeño laboral?
13. ¿Qué conocimientos especializados poseen sus talentos humanos para ser seleccionados?
14. ¿Con que frecuencia capacitan a los trabajadores y qué tipo de capacitaciones le brindan a sus empleados?
15. ¿Cuál es la importancia de colocar al trabajador, de acuerdo a sus habilidades en el puesto de trabajo?
16. ¿Cuántos años de experiencia laboral debe tener el candidato para ocupar el puesto de trabajo?

17. ¿Cuánto es el tiempo que considera que el nuevo integrante se adapta a su nuevo entorno?
18. ¿Considera usted que las actitudes individuales de los empleados son determinantes para el desempeño laboral?
19. ¿A qué plazo tiene proyectadas las metas en la institución?
20. ¿Se les comunica a los empleados las metas y logros alcanzados?
21. ¿Qué programas de motivación implementa la institución?
22. ¿Considera usted que la personalidad e inteligencia, influyen en el desempeño laboral?
23. ¿Cómo considera usted la relación entre los grupos de trabajos?
24. ¿El liderazgo que poseen los jefes influye en el logro de las metas y objetivos organizacionales?
25. ¿De qué manera Supervisan al talento humano en su desempeño laboral?
26. ¿Considera que los trabajadores han logrado crear un compromiso organizacional?
27. ¿Cuál es el rango de ausentismo del personal por área?
28. ¿Cuáles son los motivos más frecuentes para rotar al personal?
29. ¿Cuántas veces al año se ha rotado al personal de la institución?

**Anexo N° 5.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM-MATAGALPA**

**Encuesta dirigida a los Trabajadores.**

Somos estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas y estamos realizando una investigación con el objetivo de Analizar la influencia del subsistema de integración del talento humano en el desempeño laboral. Por lo cual solicitamos su gentil colaboración para desarrollar nuestra investigación.

Cuestionario.

**I. Subsistema de integración del talento Humano.  
Marque con una "X" la respuesta que usted crea conveniente.**

1. ¿usted tiene conocimiento de la Misión y Visión de la institución?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

2. ¿Usted tiene participación en el proceso de planificación, en cuanto a ser llenada una vacantes?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es SI, cuál es su participación en el proceso de planificación

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿A través de qué tipo de reclutamiento usted ingreso a la institución?

Reclutamiento Interno \_\_\_\_\_

Reclutamiento Externo \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

4. ¿A través de qué medios usted se enteró de que en la institución existía una vacante?

Murales \_\_\_\_\_

Tableros \_\_\_\_\_

Anuncios de la prensa \_\_\_\_\_

Candidatos espontáneos \_\_\_\_\_

Recomendaciones de los empleados de la empresa \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

5. ¿De los siguientes pasos del proceso de selección cuáles de ellos realizó usted en la institución?

Pasos	SI	NO
Solicitud de empleo		
Entrevista de selección		
Pruebas de selección		
Verificación de referencia y antecedentes.		
Evaluación medica		
Decisión de contratar		

6. ¿La institución le proporciono una hoja de solicitud de empleo para optar al cargo que desempeña?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

7. ¿Le realizaron alguna entrevista para optar al cargo que desempeña?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

8. ¿Qué tipo de entrevista le fueron aplicadas?

Estructuradas \_\_\_\_\_

No estructuradas \_\_\_\_\_

Panel de entrevista \_\_\_\_\_

De estrés o provocación de tensión \_\_\_\_\_

9. ¿Qué tipos de prueba le fueron realizadas por la institución antes de ser contratado?

Pruebas Psicológicas \_\_\_\_\_

Pruebas de Conocimiento \_\_\_\_\_

Pruebas de Desempeño \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

10. ¿A los cuantos días después de haber realizados los procedimientos necesarios para optar al cargo, le fue comunicado su contratación?

Una semana \_\_\_\_\_

Un mes \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

11. ¿Qué tipo de contrato firmo usted en la institución?

Contrato Indefinido (permanente) \_\_\_\_\_

Contrato Determinado (Temporal) \_\_\_\_\_

12. ¿Qué tipo de información básica le fue proporcionada al momento de iniciar sus labores en la institución?  
Manual de funciones\_\_\_\_\_
- Misión y Visión de la institución\_\_\_\_\_
- Políticas organizacionales\_\_\_\_\_
- Otros\_\_\_\_\_
13. ¿Al iniciar sus labores en la institución, le fue impartido algún tipo de programa el cual le permitiera conocer más acerca de la institución?  
Sí\_\_\_\_\_
- No\_\_\_\_\_
14. ¿De cuánto fue el tiempo que tardó en adaptarse a su nuevo entorno laboral?  
15 días – 1 mes\_\_\_\_\_
- 2 meses – 3 mes\_\_\_\_\_
- 4 meses – 6 meses\_\_\_\_\_

## II. Desempeño Laboral.

15. ¿Usted tenía conocimientos acerca del cargo a desempeñar?  
Sí\_\_\_\_\_
- No\_\_\_\_\_
16. ¿Qué conocimientos especializados ha adquirido durante su desarrollo profesional?  
Postgrados\_\_\_\_\_
- Seminarios\_\_\_\_\_
- Maestrías\_\_\_\_\_
- Experiencias\_\_\_\_\_
- Otros\_\_\_\_\_
17. ¿En el tiempo que tiene de laborar para esta institución ha recibido algún tipo de capacitación?  
Sí\_\_\_\_\_
- No\_\_\_\_\_

Si su respuesta es SI a la pregunta anterior ¿Qué tipo de capacitación le han brindado?

18. ¿Con que frecuencia la institución le brinda capacitación?  
Mensual\_\_\_\_\_
- Trimestral\_\_\_\_\_
- Semestral\_\_\_\_\_

- Anual\_\_\_\_\_
19. ¿Considera que las habilidades que posee las implementa en su puesto de trabajo?  
Si\_\_\_\_\_
- No\_\_\_\_\_
- Si su respuesta es NO especifique ¿Por qué?\_\_\_\_\_
20. ¿La institución le comunica las metas y logros alcanzados?  
Si\_\_\_\_\_
- No\_\_\_\_\_
21. ¿Qué acciones realiza la empresa para motivarlo?  
Nombramiento como mejor empleado\_\_\_\_\_
- Bonos\_\_\_\_\_
- Salario justo\_\_\_\_\_
- Confianza en el trabajo\_\_\_\_\_
- Otros\_\_\_\_\_
22. ¿Qué le motiva a usted a trabajar en esta institución?  
Salario\_\_\_\_\_
- Necesidad\_\_\_\_\_
- Seguridad de empleo\_\_\_\_\_
- Vocación\_\_\_\_\_
- Otros\_\_\_\_\_
23. ¿Cómo es la relación entre los grupos de trabajo?  
Excelente\_\_\_\_\_
- Muy Buena\_\_\_\_\_
- Buena\_\_\_\_\_
- Regular\_\_\_\_\_
- Mala\_\_\_\_\_
24. ¿El liderazgo que ejerce el jefe de área le contribuye en su desempeño laboral?  
Si\_\_\_\_\_
- No\_\_\_\_\_
25. ¿El jefe de área supervisa su desempeño laboral?  
Si\_\_\_\_\_
- No\_\_\_\_\_
26. ¿Ha logrado crear un vínculo con la institución?  
Si\_\_\_\_\_
- No\_\_\_\_\_

27. ¿Con que frecuencia solicita permiso para ausentarse de su jornada laboral?

Muy Frecuente\_\_\_\_\_

Frecuente\_\_\_\_\_

A menudo\_\_\_\_\_

A veces\_\_\_\_\_

28. ¿Durante el tiempo que tiene de laborar en la institución ha sido rotado en su puesto de trabajo?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

Si su respuesta es Si especifique a que cargo ha sido rotado e indique los motivos

---

---

Anexo N° 6.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM-MATAGALPA**

**Observaciones realizadas en el Instituto Nicaragüense De Seguridad Social  
INSS.**

La Observación se realizará en el INSS con el objetivo de Analizar la influencia del subsistema de integración del talento humano en el desempeño laboral, lo que nos ayudara a contrastar la teoría que contiene la presente investigación con lo que realmente está sucediendo en la Institución.

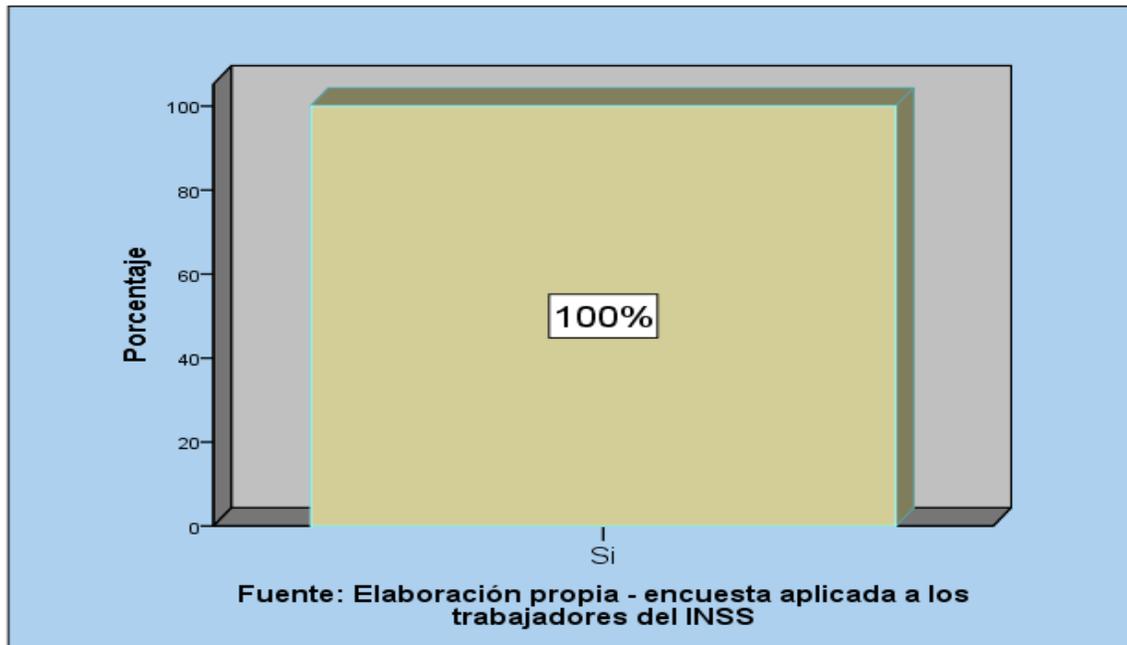
N°	Descripción	Si	NO	Observación
1	Se encuentra visible la Misión y Visión dentro de la institución.			
2	Están documentadas las políticas para la planeación, reclutamiento y selección del talento humano.			
3	Existen fichas ocupacionales de los cargos			
4	El contenido de la ficha de cargo contiene los siguientes elementos.			
	Nombre del cargo			
	Fecha de elaboración			
	Fecha de revisión			
	Código			
	Departamento			
	Unidad de dependencia			
	Objetivo del cargo			
	Requisitos intelectuales			
	Requisitos físicos			
	Responsabilidades			
	Condiciones de trabajo			
	Funciones del puesto			
5	Están documentados los procesos de reclutamiento y selección			
6	La institución cuenta con un formato de solicitud			

	de empleo			
7	Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo			
	Curriculum			
	Títulos			
	Cartas de trabajo anteriores			
	Constancias de referencias			
	Record de policía			
	Certificado de salud			
	Cedula de identidad			
	Certificado de nacimiento			
	Certificado de nacimiento de los hijos			
	Fotocopia del carnet del INSS			
	Licencia de conducir			
	Licencia de portación de arma			
	Constancias de estudios			
	Otros requisitos			
8	En la institución se encuentra debidamente documentado el manual de funciones, políticas organizacionales, objetivos, procesos, funciones, procedimientos			
9	La institución cumple con los siguientes requisitos que debe tener el contrato laboral			
	Lugar y fecha de su celebración			
	Identificación y Domicilio de las partes			
	Duración de la jornada laboral			
	Indicación del tipo de contrato, determinado o indeterminado			
	Lugar y forma de pago			
	Las firmas de los otorgantes y del trabajador			
10	Qué tipo de contrato existen en la institución			
	Contrato Determinado (Temporal)			
	Contrato Indefinido (Permanente)			
11	En los expedientes de los trabajadores, existe el contrato de trabajo			
12	Cuentan con un formato de plan de capacitación			
13	Se encuentra el programa de inducción para el personal nuevo			
14	Se encuentra un formato que contenga el programa para motivar al personal			
15	Cuenta con un formato donde se registre el ausentismo y permiso del personal			

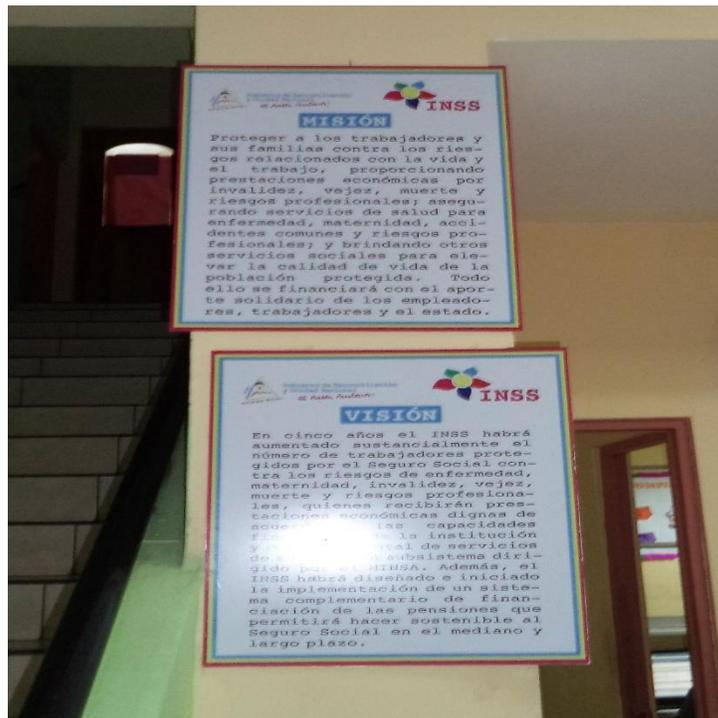
## Anexo N° 7.

### Grafico N° 1.

#### Misión y Visión

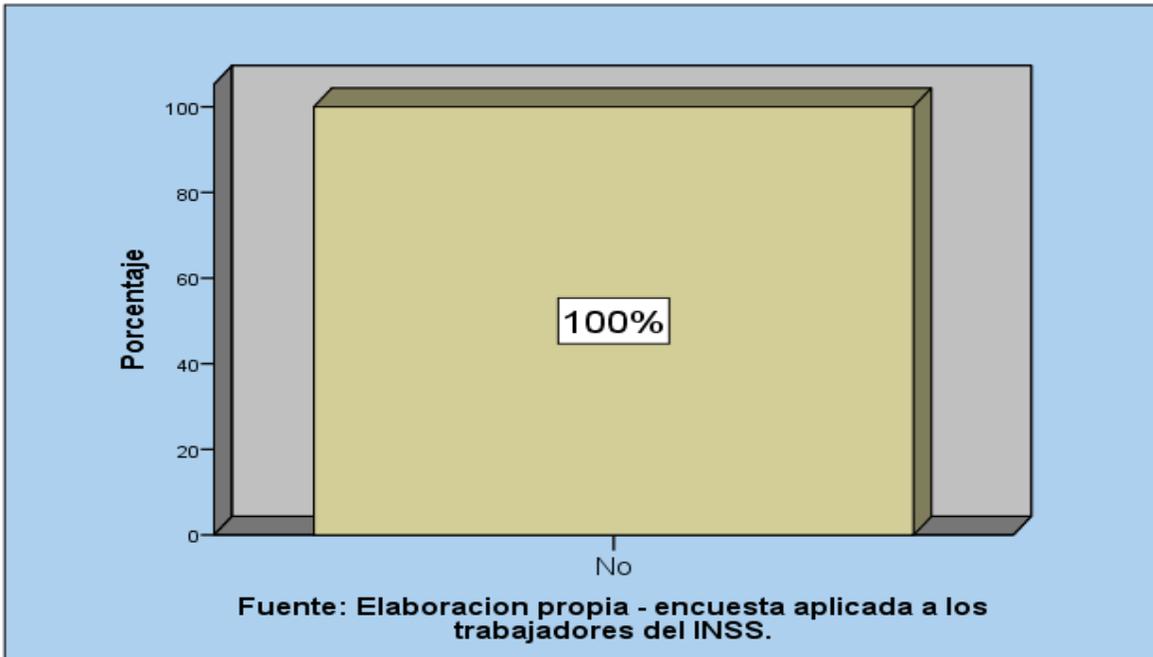


## Anexo N° 8.



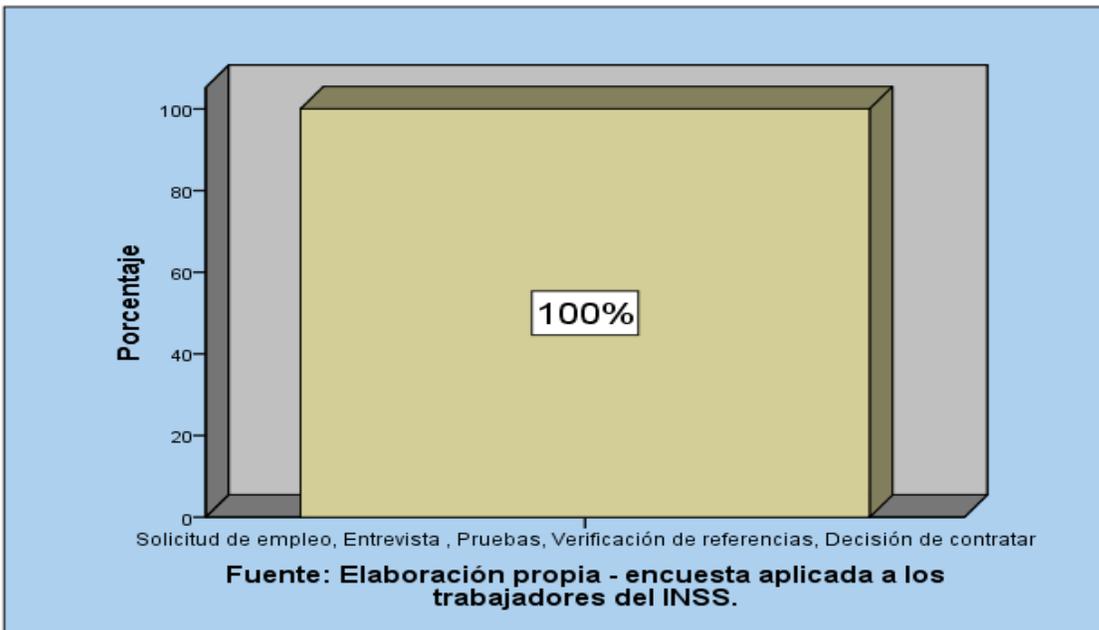
**Anexo N° 9.**  
**Gráfico N° 2.**

**Participación en el proceso de planificación.**



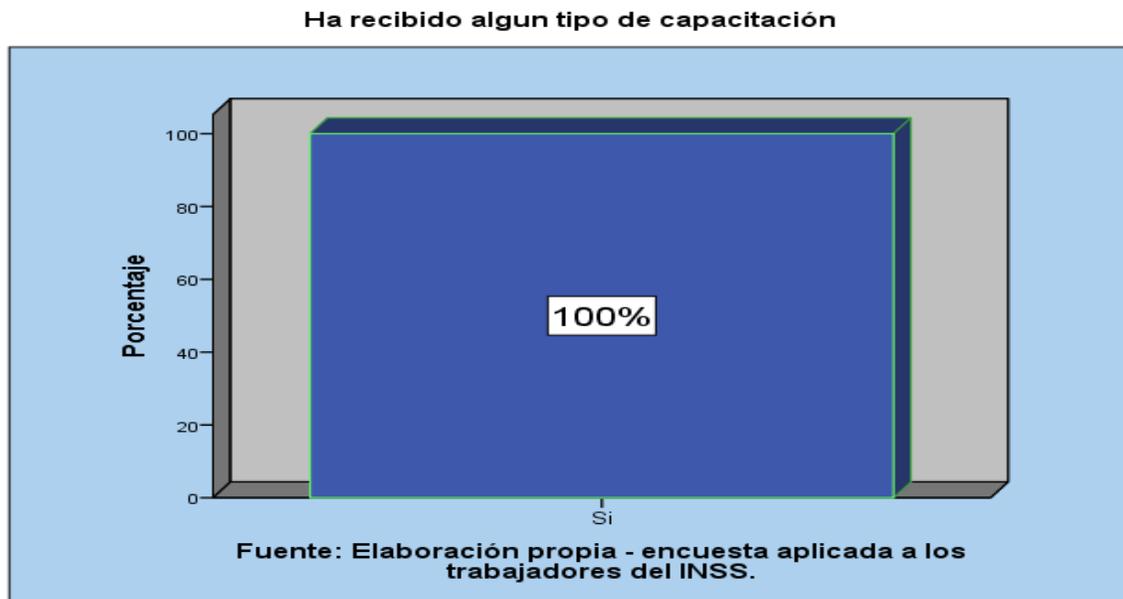
**Anexo N° 10.**  
**Gráfico N° 5.**

**Proceso de selección**



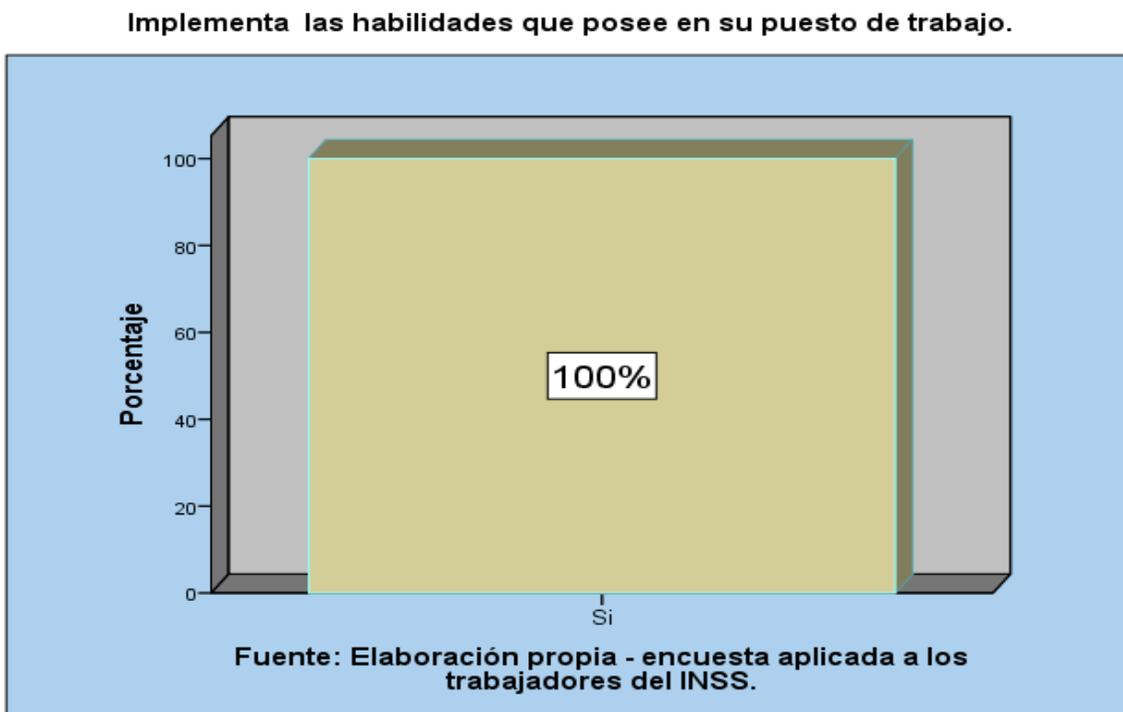
**Anexo N° 11.**

**Gráfico: N° 17.**



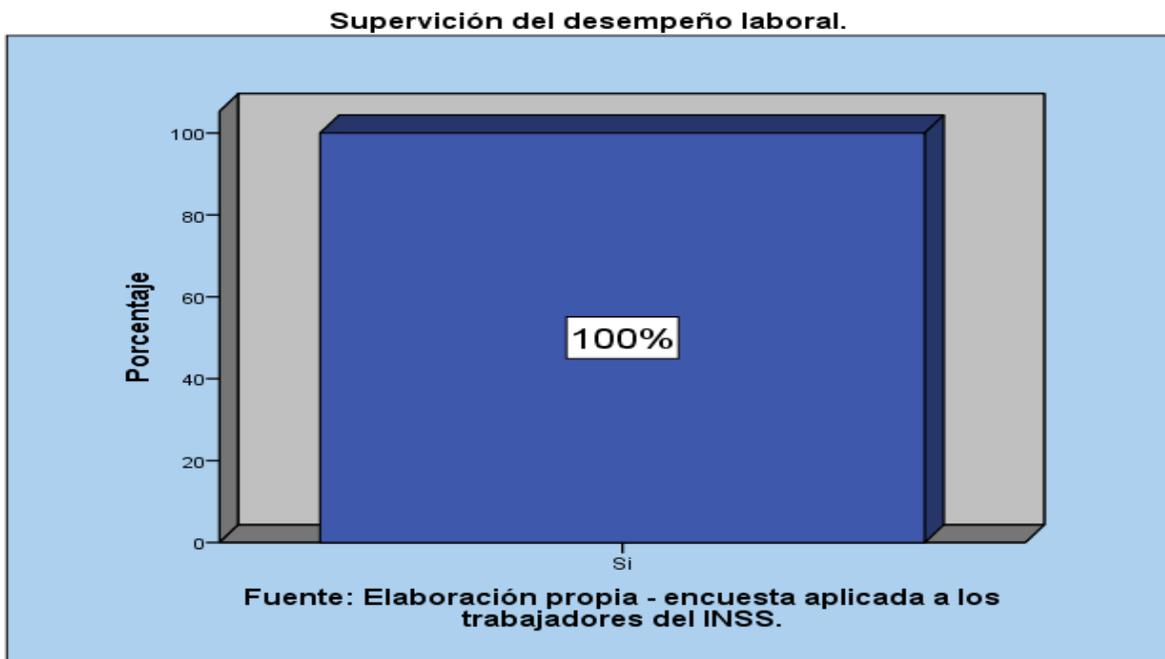
**Anexo N° 12.**

**Gráfico N° 19.**



**Anexo N° 13.**

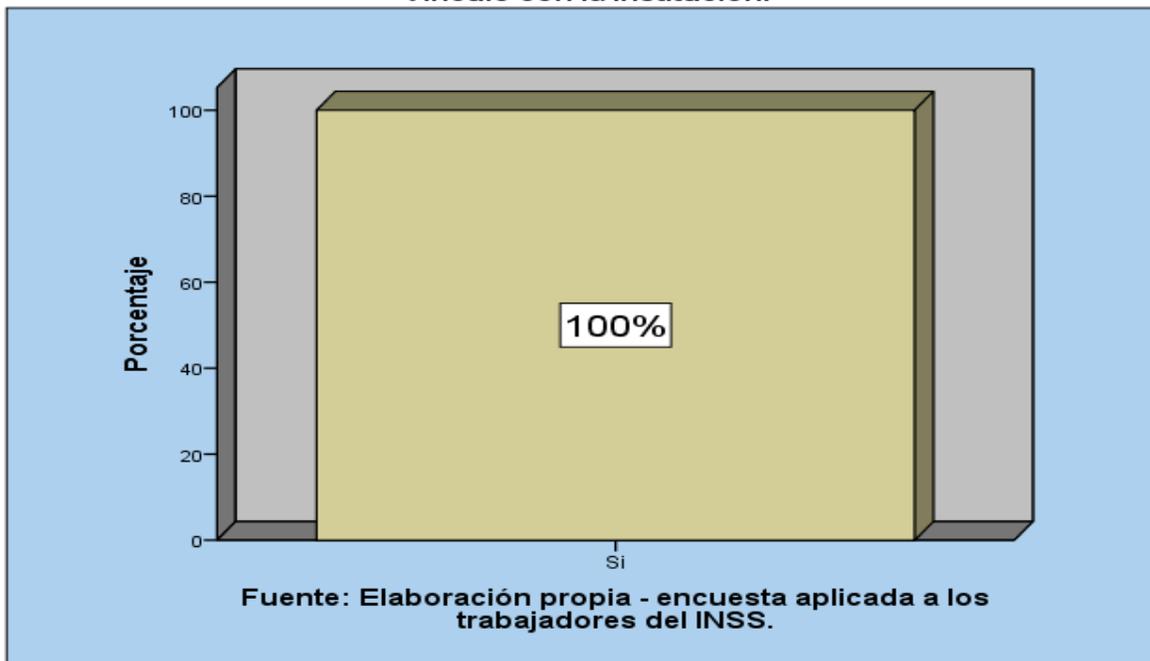
**Gráfico: N° 25.**



**Anexo N° 14.**

**Gráfico: N° 26.**

**Vinculo con la institución.**



**Anexo N° 15.**

**SOLICITUD DE VACACIONES O PERMISOS.**

Nombre del solicitante: \_\_\_\_\_ No. Emp: \_\_\_\_\_

Ubicación: \_\_\_\_\_ Centro de costo: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

CONCEPTO	DIAS	HORAS		COMENZANDO			
Permiso							
Vacaciones				HORA	DIA	MES	AÑO
				FINALIZANDO			
				HORA	DIA	MES	AÑO

Observaciones: ( Si es permiso, especificar)

\_\_\_\_\_  
Firma del solicitante.

**APROBADO JEFE INMEDIATO.**

Nombre: \_\_\_\_\_

Ubicación: \_\_\_\_\_ Centro de costo: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe inmediato.

Uso interno de Nómina.

Fecha de Recibido: \_\_\_\_\_ Firma de Recibido: \_\_\_\_\_

COMENTARIOS:

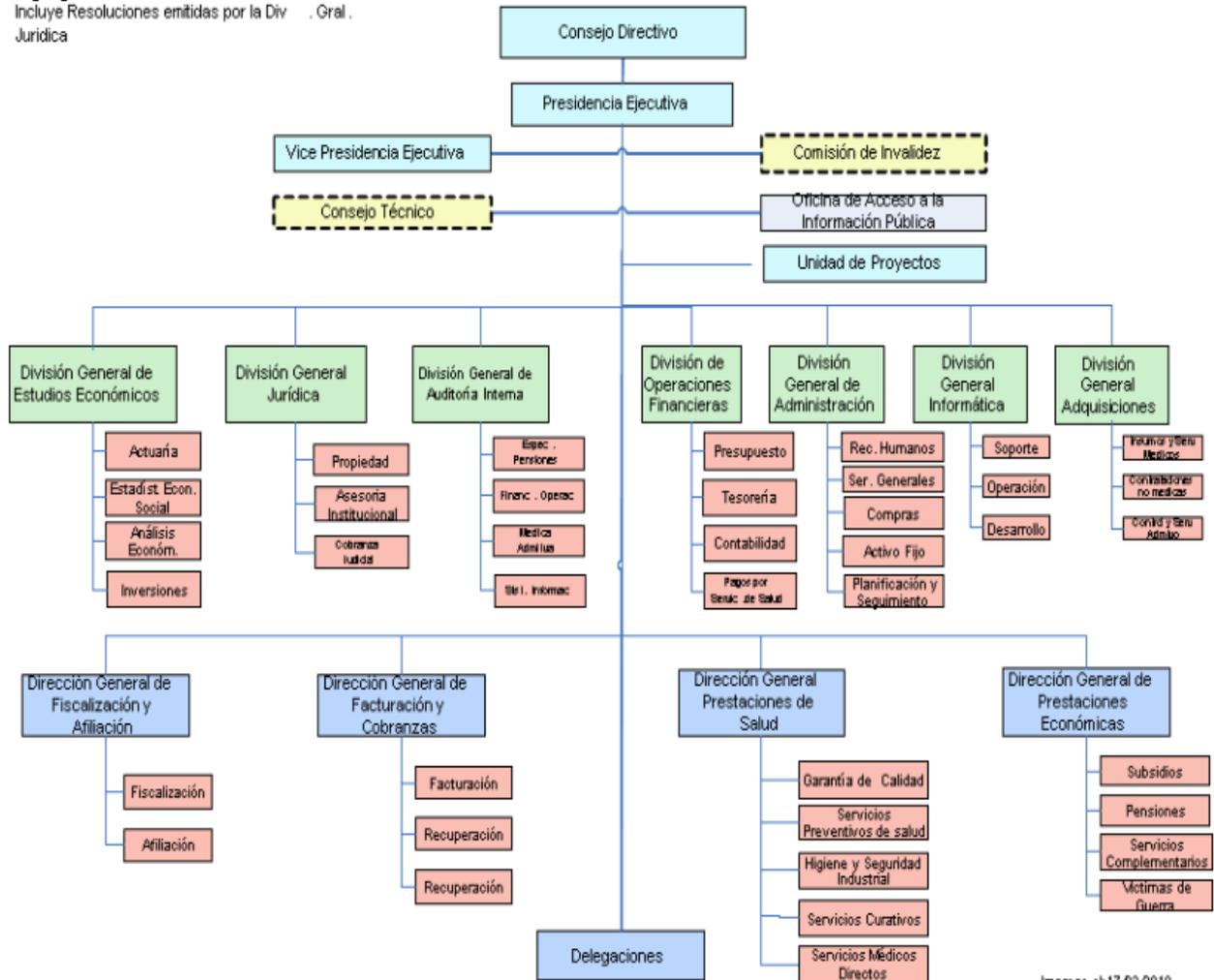
Aplicado por:

Fecha:

# Anexo N° 16.

## Estructura Organizacional del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social.

Instituto Nicaragüense de Seguridad Social  
 Organigrama General  
 Incluye Resoluciones emitidas por la División General Jurídica



**Anexo N° 17.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM-MATAGALPA**

**Calendario de Aplicación de Instrumentos.**

Somos estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas y estamos realizando una investigación con el objetivo de Analizar la influencia del subsistema de integración del talento humano en el desempeño laboral. Por lo cual solicitamos su gentil colaboración para desarrollar nuestra investigación.

<b>Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, (INSS) Delegación de Matagalpa.</b>				
<b>Área de la empresa</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Fecha</b>	<b>Día</b>	<b>Hora</b>
Dirección y Administración	8	19/10/15	Lunes	3:00 a 4:00 pm
Archivo	2	19/10/15	Lunes	3:00 a 4:00 pm
Facturación y cobranza	8	20/10/15	Martes	3:00 a 4:00 pm
Prestaciones Económica	8	21/10/15	Miércoles	3:00 a 4:00 pm
Afiliación	5	22/10/15	Jueves	3:00 a 4:00 pm
Fiscalización	7	22/10/15	Jueves	3:00 a 4:00 pm
Caja y Recepción	4	23/10/15	Viernes	3:00 a 4:00 pm
Total	42			

---

Br. Alba Marina Cáliz Toledo.  
Estudiante de Administración  
FAREM-Matagalpa

---

Br. Eidi Nohemy Vargas Barrera.  
Estudiante de Administración  
FAREM-Matagalpa

---

Dr. Rubén Gómez Suarez  
Director del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social.