

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN- MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ**  
**FAREM- ESTELÍ**

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**



**Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.**

**Tema delimitado.**

**Incidencia de la administración de recursos humano en el desempeño laboral del Instituto Politécnico de Estelí –IPE, en el primer semestre 2016.**

**Autores:**

- **Centeno Lagos Marling Edelma.**
- **Pérez Rosales Rubenia del Carmen.**
- **Rivas Peralta Yadier Oswaldo.**

**Tutores:**

**MSc. Alberto C. Sevilla Rizo.**

**MSc. Flor Idalia Lanuza.**

**Estelí, Nicaragua, Enero 2017.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a nuestro creador por ser la luz que ilumina nuestro camino, por darnos la fortaleza para vencer los obstáculos que se nos presentaron a lo largo de nuestra carrera.

A los pobladores y líderes del Instituto Politécnico Estelí que se mostraron en disposición de apoyarnos en diferentes momentos ya que nos brindaron información valiosa del instituto la cual fue de gran utilidad para hacer nuestro trabajo de graduación.

A nuestros padres por estar apoyándonos día a día tanto moral como económicamente para poder llevar a cabo esta investigación a hermanos y hermanas y toda nuestra familia por el amor y apoyo incondicional.

A nuestro tutor de tesis Msc. Flor Idalia Lanuza por su asesoría y apoyo en cada etapa de nuestro trabajo, por aclarar cada una de nuestras dudas, por brindarnos el tiempo necesario y darnos valiosos aportes.

A Msc. Alberto Sevilla Rizo por su apoyo por aclarar nuestra dudas brindándonos información valiosa para la realización de nuestra investigación.

A nuestros compañeros de clase con los que compartimos momentos de aprendizaje a lo largo de nuestra carrera ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado en un alto porcentaje a nuestro deseo de seguir adelante en nuestra carrera profesional.

## DEDICATORIA

Esta tesis la dedicamos a nuestro Dios quien supo guiarnos por el buen camino ,dándonos fuerza, fortaleza para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándonos a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A nuestra familia porque son el pilar fundamental a seguir, a nuestros padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarnos con los recursos necesarios para estudiar.

Los han dado todo lo que somos como persona; nuestros valores, principios, nuestro empeño, nuestra perseverancia, para conseguir nuestros objetivos.

Gracias también a nuestros queridos compañeros que nos han apoyado y nos han permitido, entrar en sus vidas durante todo este periodo, dentro del aula de clase.



## VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: **Centeno Lagos Marling Edelma, Pérez Rosales Rubenia del Carmen y Rivas Peralta Yadier Oswaldo**, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: **”Incidencia de la administración de recursos humano en el desempeño laboral del Instituto Politécnico de Estelí –IPE, en el primer semestre 2016”**.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y propuesta de mejoras del desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Politécnico de Estelí. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes al proceso de relación entre recursos humanos y el desempeño laboral. Además, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas

Además se presentó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios. Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa; y por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los dieciocho días del mes de enero del 2017.

Atentamente.

-----  
**MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez**

**Docente FAREM – Estelí**

-----  
**MSc. Alberto C. Sevilla Rizo**

**Docente FAREM-Estelí**

## Resumen

Incidencia de la administración de recursos humano en el desempeño laboral del Instituto Politécnico de Estelí-IPE, en el primer semestre 2016. La investigación se realizó en el Instituto Politécnico de Estelí, ubicado del tanque verde 2 cuadras al oeste y 1 cuadra al norte en el Barrio Oscar Gámez N°2., con el objetivo de proponer alternativas con el fin de que permita a los trabajadores ser personas capaces de analizar y resolver situaciones del trabajo que realizan, y además que trabajen en equipo lo que permitirá un mejor desempeño laboral y calidad en los servicios brindados a la población de Estelí. Además, la investigación tendrá un impacto positivo para la Institución ya que esto ayudará a reflexionar sobre la necesidad que se tiene que poner en práctica de la administración de los recursos humanos en el desempeño laboral. La investigación fue de mucha importancia ya que se tomó conciencia de que la administración representa un gran valor en una empresa, es por eso que las organizaciones han comenzado a considerar al recurso humano como su capital principal más importante y la correcta administración de lo mismo como una de sus tareas más decisivas.

**Palabras claves:** Administración de Recursos Humanos, Desempeño laboral y Administración.

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II. OBJETIVOS.....</b>	<b>9</b>
2.1 Objetivo General .....	9
2.2 Objetivos Específicos.....	9
<b>III.MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
3.1 Administración.....	10
3.1.1 Funciones de la administración. ....	10
3.1.2 La administración como elemento esencial para cualquier organización. .	11
3.1.3 Características de la administración. ....	11
3.1.4 Importancia de la administración. ....	12
3.2 Recursos humanos.....	12
3.2.1 Administración de Recursos Humanos.....	12
3.2.2 Objetivos de la administración de Recursos Humanos.....	13
3.2.3 Especialidades de la administración de recursos humanos.....	13
3.2.4 Políticas de Recursos Humanos.....	14
3.2.5 Importancia de los recursos humanos .....	15
3.2.6 Funciones de los recursos humanos .....	15
3.2.7 La ARH como responsabilidad de línea y función de staff.....	15
3.2.8 Dificultades básicas de la ARH.....	16
3.2.9 Marco legal de los recursos humanos .....	17
3.2.10 Los recursos humanos.....	18
3.3 Desempeño Laboral.....	18
3.3.1 Concepto evaluación del desempeño.....	18
3.3.2 Importancia de la evaluación del desempeño .....	18
3.3.3 Las principales razones que tienen las empresas para evaluar el desempeño son: .....	19
3.3.4 Ventajas de la Evaluación del desempeño .....	19
3.3.5 Métodos de la evaluación del desempeño.....	20
3.3.6 Beneficios de la evaluación del desempeño .....	21
3.3.7 Aplicaciones de la evaluación del desempeño .....	23

3.3.8 Responsabilidades por la evaluación del desempeño.....	23
<b>IV. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS.....</b>	<b>25</b>
<b>V. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>28</b>
5.1 Tipo de investigación .....	28
5.2 Universo de Estudio .....	28
5.3 Muestra .....	28
5.6 Técnicas de recolección de datos .....	29
Entrevista:.....	29
Encuesta:.....	29
5.7 Etapas de la Investigación .....	30
<b>VI. RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>VII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>61</b>
<b>VIII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>62</b>
<b>IX. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>65</b>



## I. INTRODUCCIÓN

En el presente estudio de investigación, se analizó la incidencia de la administración de recurso humano en el desempeño laboral de los trabajadores del instituto politécnico Estelí en el primer semestre del año 2016, la cual describe el proceso que se utiliza para evaluar el personal. Posteriormente, se identificó el método de evaluación que se utilizan actualmente en la facultad con el fin de realizar una comparación entre la teoría y la práctica.

Para la preparación de este documento, se emplearon esfuerzos de indagación, valoración e interpretación de un tema muy importante en el ámbito definido con anterioridad, esto se fundamenta en la conceptualización de temas, subtemas objetivos, marco teórico donde se encuentra información valiosa para nuestro estudio.

Es importante analizar la relación entre recursos humanos y el desempeño laboral.

La caracterización constituye un proceso de búsqueda de información, que permite identificar los problemas de la administración de recurso humano y sus causas, a partir de las necesidades, potencialidades y recursos en una realidad concreta en sus aspectos naturales de la administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos y su funcionamiento son fundamentales para las organizaciones consisten en la planeación, organización, desarrollo y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, esto significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí mismo, con una actitud positiva favorable representativa aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Generalmente la función de recursos humanos está compuesta por áreas tales como el reclutamiento y selección, contratación capacitación, administración y gestión del personal durante la permanencia en la empresa.

Al final del documento se encuentran las conclusiones y recomendaciones, las cuales permitirán a la facultad tomarlas en cuenta para mejora continua en la incidencia de la administración de recurso humano, donde la información fue encontrada en libros, páginas web, revistas, entre otras información de mucha importancia.

## 1.1 ANTECEDENTES

Se revisaron diversas fuentes de información en la biblioteca Urania Zelaya de la FAREM-Estelí, para considerarlos como antecedentes de los estudios relacionado con la administración de recursos humanos en el desempeño laboral, entre estos están los siguientes:

La primera tesis consiste en la “incidencia del proceso de desarrollo del talento humano en el desempeño de los trabajadores del laboratorio RARPE S.A realizada por Castillo Ruiz, Chavarria Herrera, & Velásquez Rodriguez, 2013 esta investigación se enfoca en el proceso de desarrollo de talento humano en el desempeño de los trabajadores, este estudio hace referencia a las actuales dificultades que presenta la empresa para capacitar el personal.

La segunda tesis consiste en el “análisis del desempeño del personal que labora en el área de farmacia de la clínica médica provisional MINSA filial San Juan de Dios ,en la ciudad de Estelí ,2013, 2014” , sus autores son: Moreno Torres, Ruiz Hernández, & Pérez Pérez 2013, en este estudio se detalla el diseño del parámetro de evaluación que utilizan los jefes para medir el desempeño de cada trabajador/a, así mismo la opinión de los asegurados en cuanto a la atención que reciben de esta importante área.

La tercera tesis consiste en “la importancia de la evaluación del desempeño laboral en las fincas de producción en la empresa tabaco de oriente de Nicaragua S.A en el municipio de Estelí en el último trimestre del año 2010”, realizada por Vallejos Garay & López 2010. Esta tesis tiene como fin de detallar de qué manera se aplica la evaluación del desempeño laboral, los métodos procesos, pasos y de qué manera contribuyen para mejorar la calidad de trabajo y los niveles de competitividad entre los empleados de la empresa tabaco de oriente de Nicaragua S. A.

La cuarta tesis consiste en “el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Estelí como resultado de las relaciones entre sindicato y administración septiembre, diciembre 2014”, sus autores son: Izcano Amador, López Montenegro, & Mejía Galeano, 2014. esta tesis tiene como fin de ayudar a los trabajadores en un problema que se ha venido presentando, como problema de coordinación entre los trabajadores y la administración creando un ambiente tenso y conflictivo , confusión entre funcionario y empleado , falta de satisfacción laboral y un bajo nivel de eficiencia en los labores de sus empleados.

Al concluir la revisión de las tesis antes mencionadas, podemos decir que la investigación es distinta ya que no se han encontrado investigaciones semejantes a la incidencia de la administración de recursos humanos en el desempeño laboral del Instituto Politécnico Estelí-IPE.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La administración de recursos humanos, es un término actual y moderno lo que anteriormente se conoció como administración de personal o gerencia de personal, sin embargo, los gerentes de recursos humanos siguen ejecutando las mismas funciones tradicionales de los gerentes de personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa, si bien en vez de ser los vigilantes corporativos, los gerentes de recursos humanos ahora asumen un papel estratégico de liderazgo en la organización empresarial.

Es por ello, que las organizaciones han comenzado a considerar al recurso humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

La organización actual, las prácticas de administración del talento humano actual se enfocan en lograr comunicar la importancia de la contribución que hace cada empleado a los objetivos estratégicos de la organización y recalcar constantemente el trabajo en equipo.

Delegar niveles de autoridad y toma de decisiones a los empleados para hacerlos dueños de los procesos internos y reforzar el compromiso individual y por equipos hacia el logro de los objetivos de la organización mediante una amplia gama de premios y de reforzamientos.

La organización, requiere de una serie de recursos, y estrategias en el cual les permita administrar correctamente, para alcanzar la integración de planes de los recursos humanos del desarrollo operacional y afrontar las necesidades de la organización.

El Instituto Politécnico Estelí Cmdt. Francisco Rivera Quintero el Zorro, es una empresa en pro desarrollo en crecimiento que se dedica a los siguientes servicios: Formación profesional e imparte carreras técnicas y cursos de habilitación con el fin de mejorar la calidad educativa de la población del departamento de Estelí.

Este Instituto aspira aumentar la satisfacción de sus clientes alumnos mediante la aplicación eficaz y mejora continua de su sistema de gestión de calidad y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y lo legales y los reglamentarios aplicables en el departamento de Estelí. El IPE, cuenta con personal capacitado de prestigio que puede dar referencia del mismo.

Uno de los problemas comunes en el Instituto Politécnico Estelí es la falta de capacitación. Cuando una persona que forma parte de un equipo y que ocupa un puesto con unas funciones determinadas no ha recibido la capacitación que requiere su trabajo, se reducen notablemente las posibilidades de que sus tareas sean desarrolladas de manera eficiente, problemas de coordinación y la falta de solidaridad en el día a día. Otro problema que existe es que la mayoría de los contratos son determinados y los colaboradores no se sienten 100% satisfecho con su puesto en la empresa.

Este trabajo investigativo se realiza con la idea de que el Instituto Politécnico cuente con una estrategia fundamental para la administración de recursos humano en el desempeño laboral de dicha institución, permitiendo que sean personas capaces de analizar y resolver situaciones de su trabajo y además trabajar en equipos, pretende lograr un mejor desempeño laboral para que el instituto tenga más demanda y sea un líder mejor cada día en sus tareas diarias.

A partir de este planteamiento surge la pregunta directriz que guiará la investigación; así como su respectivo análisis.

### **1.3. PREGUNTA PROBLEMA.**

¿De qué manera influye la administración de recursos humanos en el desempeño laboral del Instituto Politécnico de Estelí?

#### **Sistematización del problema**

1 ¿Cómo funciona la Administración Recursos Humano en el Instituto Politécnico Estelí?

2 ¿Qué factores afectan en el desarrollo del desempeño laboral de los trabajadores del IPE?

3 ¿Cómo influye la administración de recursos humanos en el desempeño laboral del personal del IPE?

4 ¿Qué beneficios económicos y sociales obtienen los trabajadores del IPE para tener un mejor rendimiento en el desempeño laboral?

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

La importancia del manejo adecuado de los recursos humanos dentro de una empresa es considerada como un reto para los administradores.

En la sociedad se reconoce que las personas constituyen el pilar fundamental de toda la empresarial éxito o fracaso de la organización depende del trabajo realizado por el personal, por esta razón los administradores deben brindar especial atención a este recurso tan imprescindible e importante para mejores resultados y la buena atención del personal.

Este estudio contiene un proceso de las principales, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta el IPE además se proponen alternativas que generen un mejor desempeño laboral en el Instituto, las cuales sirven como proceso para que los administradores tomen decisiones encaminadas a mejorar el desempeño de los trabajadores.

La investigación contribuirá positivamente en el desempeño laboral para reflexionar la necesidad que se tiene que poner en práctica como futuros profesionales, esta podrá servir de referencia para los estudiantes y docentes para contribuir en el desarrollo empresarial en la incidencia de la administración de los recursos humanos en el desempeño laboral.



## **II. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Evaluar la incidencia de la administración de recursos humano en el desempeño laboral del Instituto Politécnico de Estelí-IPE, en el primer semestre 2016.

### **2.2 Objetivos Específicos**

1. Analizar el funcionamiento de la administración de recursos humanos del Instituto Politécnico Estelí.
2. Evaluar los factores que afectan el desarrollo del desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Politécnico Estelí.
3. Valorar el conocimiento de la administración de recursos humanos para el mejoramiento del desempeño laboral.
4. Proponer alternativas que permita la mejora del desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Politécnico de Estelí.

## III. MARCO TEÓRICO

En esta investigación se han identificado tres ejes teóricos que ayudaron a definir el marco conceptual y son las siguientes: administración, administración de recursos humanos y desempeño laboral.

### 3.1 Administración

Es un conjunto de actividades que comprenden planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y financieros que tiene una entidad para el logro de objetivos.(Conde Sánchez, 2015).

#### 3.1.1 Funciones de la administración.

Las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos las cuales son la siguiente:

**Planeación:** implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas.

**Organización:** es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

**Integración de personal:** implica llenar y mantener ocupado el puesto contenido por la estructura organizacional.

**Dirección:** es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor de cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

**Control:** consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen los planes. (Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 2004).

### 3.1.2 La administración como elemento esencial para cualquier organización.

Los gerentes son responsables de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo. Así, la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, y a industrias de manufactura y de servicios. ( Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

### 3.1.3 Características de la administración.

La administración se basa en las siguientes características:

✓ **Su universalidad.**

La administración se da en todo tipo de organizaciones, llámese Estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.

✓ **Su especificidad.**

La administración tiene características propias que son inconfundibles con otras ciencias, aunque se auxilie de ellas.

✓ **Su unidad temporal.**

En la administración, siempre se están dando todas o algunas partes del proceso administrativo.

✓ **Su unidad jerárquica.**

Siempre se respetan los niveles de autoridad que están establecidos dentro de la organización.

✓ **Valor instrumental.**

La administración es un medio para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados.

✓ **Flexibilidad.**

La administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.

✓ **Amplitud de Ejercicio.**

Esta se aplica en todos los niveles jerárquicos de una organización.

### **3.1.4 Importancia de la administración.**

Importancia de la administración se basa en los siguientes puntos:

- ✓ La administración se da donde quiera que exista una organización.
- ✓ El éxito de una empresa u organismo social, se debe a la buena administración que posea.
- ✓ Para las grandes empresas, la administración científica es esencial.
- ✓ Para las empresas pequeñas y medianas, la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su administración, dicho en otras palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos incluyendo al humano.
- ✓ Para lograr un incremento en la productividad, dependerá de una adecuada administración.

## **3.2 Recursos humanos**

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.(Ramirez Fernando, 2013).

### **3.2.1 Administración de Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de proveer el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

## 3.2.2 Objetivos de la administración de Recursos Humanos.

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización. Toda empresa tiene como uno de sus objetivos la elaboración y la distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la empresa, la administración de recursos humanos debe considerar los objetivos individuales de los miembros.

Los principales objetivos de la ARH mencionados por (Chiavenato, (1994, pág. 123) son:

- ✓ Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivaciones suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- ✓ Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

## 3.2.3 Especialidades de la administración de recursos humanos.

Según la society for human resource management, las especialidades del área de ARH son la siguiente

- ✓ **Admisión:** seleccionar, reclutar, entrevistar, probar, registrar personas, analizar, describir, diseñar, ampliar cargos, promoción y transferencia.
- ✓ **Retención de personal:** asesoría, evaluación del desempeño, cálculo de rotación, salud y prevención de accidentes, beneficios y servicios para los empleados.
- ✓ **Relaciones en el trabajo:** relaciones con empleados, relaciones sindicales, huelgas, negociaciones colectivas, contratos colectivos individuales y acuerdos mutuos.

- ✓ **Capacitación y desarrollo:** capacitación en el cargo, capacitación y desarrollo de gerente y ejecutivos.
- ✓ **Remuneración:** investigaciones salariales, planes de incentivos, participación en las ganancias, adquisición de acciones, enriquecimiento de cargos y salarios
- ✓ **Comunicaciones internas:** revista interna, manual de empleado, control de ruidos, investigaciones de actitud y clima.
- ✓ **Organización:** diseño de la estructura organizacional, planeación y evaluación, innovación, utilización de enfoque para reducir conflictos y superar resistencias a los cambios organizacionales
- ✓ **Administración:** alternativa de modelo gerenciales y ayuda al cambio
- ✓ **Políticas y planeación de personal:** definición de objetivos organizacionales, políticas y estrategias, identificar, interpretar y cumplir políticas de recursos humanos, y planificación de recursos humanos.
- ✓ **Auditoria de investigación:** informes gerenciales, evaluación de políticas y programas, estudio de innovación y análisis de costos y beneficios (Chiavenato, 2002, págs. 22-23).

### 3.2.4 Políticas de Recursos Humanos

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisiones para la aclaración o solución de cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra.(Chiavenato , 2007).

### **3.2.5 Importancia de los recursos humanos**

Los recursos humanos tienen una importancia sumamente considerable , los recursos humanos proporcionan la chispa creativa en cualquier organización . la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios ; de controlar la calidad, de distribuir los productos , de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y la estrategias para la organización .

Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de recursos humanos es influir en esta relación entre una organización y sus empleados .(B. Werther, 1988)

### **3.2.6 Funciones de los recursos humanos**

La función de recursos humanos según (Martín Taype, 2015) son:

- ✓ Definir qué personal es el que requiere la organización.
- ✓ Reclutar y contratar a las personas más adecuadas para la empresa.
- ✓ Retener y lograr la permanencia de los mejores individuos en la organización.
- ✓ Remunerar y retribuir a las personas por sus atribuciones.
- ✓ Lograr una mayor autorrealización del personal en su trabajo.

En una organización se da la: selección, reclutamiento, entrenamiento, promoción, etcétera, y todas las actividades que impliquen administrar las tareas y las responsabilidades de las personas. Este trabajo se concentra en el departamento de recursos humanos.

### **3.2.7 La ARH como responsabilidad de línea y función de staff.**

Para (Chiavenato, 2007) La responsabilidad básica de la ARH en el nivel institucional le corresponde al ejecutivo máximo de la organización: al presidente. Desde un punto de vista más amplio, el presidente es el responsable de toda la organización. A él le corresponden las decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización y sobre los recursos disponibles o necesarios. A nivel departamental o por división, el responsable de la ARH es el ejecutivo de línea, por ejemplo, el jefe o el gerente responsable del departamento. De esta manera, cada jefe o gerente es responsable de un departamento. Cada jefe o gerente es responsable de los recursos humanos destinados a su departamento, cualquiera que este sea, de línea o de asesoría, de producción o de ventas, de finanzas, de personal, etc. En suma, la responsabilidad de la ARH la comparte toda la organización. Tanto el presidente como cada uno de los jefes o gerentes deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos.

### **3.2.8 Dificultades básicas de la ARH**

Lo que distingue la Administración de Recursos Humanos de otras áreas de la organización es su singular ambiente de operaciones. Administrar recursos humanos es diferente a la administración de cualquier otro recurso organizacional, ya que implica algunas dificultades. Las dificultades básicas de la ARH son:

-La ARH trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

-La ARH trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas. Estos recursos son importados del ambiente hacia la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.

-Los recursos humanos no se encuentran solo dentro del área de ARH, sino que se ubican principalmente en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. De manera que cada jefe o gerente es el responsable directo de sus subordinados. La ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff.



- La ARH se preocupa principalmente de la eficiencia y de la eficacia. Sin embargo, el hecho más importante es que no puede controlar los eventos o condiciones que las producen. Esto se debe a que los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y la conducta heterogénea de los participantes.

-La ARH trabaja en ambientes y condiciones que ella no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño. Por ello, está destinada a la dependencia, adaptación y transigencia. Solo con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia puede el ejecutivo de ARH lograr si es que lo logra un razonable poder y control sobre los destinos de la organización.

-Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, varían de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología empleada y con el tipo de tarea u obligación.

### **3.2.9 Marco legal de los recursos humanos**

La capacitación se sustenta dentro de un Marco legal, ésta tiene un gran desarrollo al inicio de la revolución industrial, ha sido producto de ese avance tecnológico que genera la necesidad de que surja mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera.

En toda organización es indispensable la capacitación con el propósito de lograr el éxito de la misma, pues al dar esa capacitación a sus empleados se logrará que todas las actividades que realicen éstos sean de alta calidad.

En el marco legal se tratan aspectos como son: El Proceso de la Administración de la Capacitación, mediante el cual se puede identificar y definir las necesidades manifiestas, detección de las necesidades encubiertas, fijación de objetivos a partir de las necesidades, etc. lo que permite a la empresa realizar una capacitación eficaz y eficiente, así mismo el Marco Legal, el cual permite conocer las leyes en las cuales

se sustenta la misma y que toda empresa debe seguir sus lineamientos. (López Morin, 2005).

**3.2.10 Los recursos humanos:** se encarga del reclutamiento , la selección , la capacitación , la evaluación , la remuneración , la higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales , y muestran diversos grados de centralización y monopolio de estas actividades .(Chiavenato, 2002, pág. 38).

## **3.3 Desempeño Laboral**

### **3.3.1 Concepto evaluación del desempeño**

Según (Werther & Keith, (1996) la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura tener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo, la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

### **3.3.2 Importancia de la evaluación del desempeño**

Uno de los procesos de la gestión de recursos humanos ampliamente estudiado por diversos investigadores y debatidos en las organizaciones es la evaluación del desempeño, y es que una adecuada práctica de éste proceso puede ser determinante en la gestión de recursos humanos, y por consiguiente en toda la organización, al ser el recurso humano el activo más importante de toda organización en la evaluación del desempeño. Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo (Martín Taype, 2015).

### 3.3.3 Las principales razones que tienen las empresas para evaluar el desempeño son:

- ✓ Proporcionan un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencia y en muchas ocasiones, despido de empleados.
- ✓ Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- ✓ posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. la evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño (Chiavenato, 2002, pág. 199).

### 3.3.4 Ventajas de la Evaluación del desempeño

- ✓ **Mejora el desempeño.** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- ✓ **Política de Compensación.** Las evaluaciones del desempeño ayudan las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir que tasa de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.
- ✓ **Decisiones de ubicación.** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.
- ✓ **Necesidades de capacitación y desarrollo.** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.

- ✓ **Planeación y desarrollo de la carrera profesional.** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- ✓ **Imprecisión de la información.** El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis del puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- ✓ **Errores en el diseño del puesto.** El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- ✓ **Desafíos externos.** En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos como, la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda. (Werther & Keith, (1996).

### 3.3.5 Métodos de la evaluación del desempeño

#### Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación.

Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación.

- ✓ **Escalas graficas:** es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño.

- ✓ **Modelo de Evaluación por selección forzada:** Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento.
- ✓ **Investigación de campo:** es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño.
- ✓ **Método de los incidentes críticos:** es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.
- ✓ **Listas de verificación:** Método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar en cada empleado. (Chiavenato, 2004).

### 3.3.6 Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planteado, coordinado y desarrollado proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general los principales beneficiarios son para el individuo, el jefe, la organización y la comunidad. La responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al jefe, al mismo trabajador y a la organización.

### Clasificación de los beneficios de la evaluación del desempeño

Los beneficios de una evaluación del desempeño se clasifican en:

- ✓ **Beneficios para el jefe:** Uno de los objetivos de los jefes es tener datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones, además de mejorar los resultados del capital humano en la organización. La evaluación del desempeño pretende mejores relaciones del

supervisor con su personal, siempre y cuando sea llevado a cabo sin perjuicios, sino tomando solo en consideración los resultados en relación con el trabajo.

- ✓ **Beneficios para el trabajador:** Uno de los beneficios más apreciables de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se espera una mejoría de su parte. El trabajador puede entonces perfeccionarse. Estimula además su esfuerzo ya que lo ve recompensado, al menos con el reconocimiento de sus supervisores. Cuando se identifican deficiencias en su desempeño no podrá argumentar desconocimiento, porque periódicamente se ha estado evaluando su comportamiento dentro de la organización.

El trabajador cuando su evaluación del desempeño se realiza periódica y sistemáticamente tiende a esmerarse, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización toma interés en su trabajo, especialmente si se le ha dado a conocer el perfil de alto desempeño.

- ✓ **Beneficios para la organización:** La evaluación del cumplimiento respecto a un trabajo es parte del avalúo del capital humano que, es más valioso que el financiero, no siempre se aprovecha debidamente, pues siendo por su propia naturaleza difícil de valorizar, fácilmente pasa inadvertido para los supervisores, gerentes y directivos.

Una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazar fundamentalmente en los periodos de prueba, que trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc. Puede, incluso, servir también de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento, productividad, comunicación y desarrollo, y permite a la organización mejorar sus planes y objetivos. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo. (Chiavenato, 1999).

### 3.3.7 Aplicaciones de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos

- ✓ **Proceso de admisión de personas:** la evaluación del desempeño sirve de insumo al inventario de habilidades y a la planeación de recurso humano, es la base de información para el reclutamiento y selección.
- ✓ **Procesos de aplicación de personas:** proporcionan información sobre cómo se integran e identifican las personas con sus cargos y tareas.
- ✓ **Proceso de compensación de personas:** indican si las personas son motivadas y recompensadas por la organización. Ayuda a la organización a decidir quién debe recibir compensaciones (aumento salarial o ascensos) o quién debe ser desvinculado de la organización.
- ✓ **Proceso de mantenimiento de personas:** indica el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
- ✓ **Proceso de monitoreo de personas:** proporcionan retroalimentación a las personas sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo. (Chiavenato, 2002).

### 3.3.8 Responsabilidades por la evaluación del desempeño.

Para (Chiavenato, (1994). La responsabilidad por el procesamiento de verificación, medición y acompañamiento del desempeño humano se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos. En algunas organizaciones existe una rígida centralización de la responsabilidad por la evaluación del desempeño. En este caso, se asigna en su totalidad a un organismo de staff perteneciente al área de recursos humanos. En otros casos, se asigna a una comisión de evaluación del desempeño, en que la centralización es relativamente moderada por la participación de evaluadores de diversas áreas de la organización.

Inclusive en otras organizaciones, la responsabilidad por evaluación del desempeño es totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con algo de

control por parte del supervisor directo. El promedio utilizado con mayor amplitud es el sistema en el cual existe centralización en lo que responde al proyecto, a la construcción y a la implantación del sistema, y relativa descentralización en lo referente a la aplicación y a la ejecución. No siempre la administración del plan de evaluación del desempeño es función exclusiva de la dependencia de administración de recursos humanos.



**IV. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS.**

Objetivos	Dimensiones de análisis	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnica/Instrumento
-Analizar el funcionamiento de la administración de recursos humanos del Instituto Politécnico Estelí	Administración de recursos humanos	La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.(Chiavenato, 2004)	-Beneficios  -Funciones	-Capacitaciones  - Compensaciones  -Contratos por servicios profesionales	Encuesta a trabajadores

## Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Objetivos	Dimensiones de análisis	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnica/Instrumento
-Evaluar los factores que afectan el desarrollo del desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Politécnico Estelí.	Desempeño laboral	Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.	- Responsabilidad  - Ambiente Laboral	-Calidad del trabajo  -Cumplimiento del plan de trabajo  -Seguridad Laboral  -Relaciones interpersonales	Encuesta a trabajadores
-Valorar el conocimiento de la administración de recursos humanos para mejorar el desempeño	Administración de Recursos Humanos	La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están	-Reclutamiento  -Selección  -Motivación	-Incentivos	Entrevista a Director

Objetivos	Dimensiones de análisis	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnica/Instrumento
laboral.		involucrados en actividad.(Chiavenato, 2004).			
-Proponer alternativas que permitan la mejora del desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Politécnico Estelí	Desempeño Laboral	Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.	-Adecuación al ambiente de trabajo. - Establecimiento de objetivos. - Reconocimiento del trabajo. -Participación del empleado.	-Rendimiento -Productividad -Capacidad de liderazgo. -Trabajo en equipo.	

## V. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 Tipo de investigación:

#### Según el nivel de conocimiento:

Es una investigación aplicada porque se va a estudiar sobre la problemática de la incidencia de la administración de recursos humanos en el desempeño laboral del Instituto Politécnico-Estelí, además se desarrollan alternativas que puedan mejorar el desempeño laboral de cada trabajador.

#### Según su enfoque:

La investigación de estudio es mixta porque se va utilizar método cualitativo y cuantitativo, esto permitió realizar un análisis en este determinado espacio de tiempo, es un análisis administrativo de la situación actual ya que se pretende debatirla incidencia de la administración de recursos humano en el desempeño laboral del Instituto Politécnico IPEEstelí, durante el año 2016.

#### Según su naturaleza:

La investigación es descriptiva porque se sometió a un análisis en el que se mide y evalúa diversos aspectos del problema a investigar.

### 5.2 Universo de Estudio

El universo de esta investigación lo constituyó todo el personal que labora en el Instituto Politécnico Estelí que son un total de 43 trabajadores, el cual fue el objeto de estudio.

### 5.3 Muestra

La muestra la constituye los 43 trabajadores que laboran en el Instituto Politécnico Estelí, se tomó como muestra toda la población debido a que es muy pequeña.

## 5.4 Tipo de Muestra

En la presente investigación se realizó un tipo de muestreo probabilístico, ya que se efectuó un censo que consistió en “el recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.

El censo de una población estadística consiste, básicamente, en obtener el número total de individuos mediante las más diversas técnicas de recuento. El censo es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra, sino sobre la población total.

## 5.5 Criterios de selección de la muestra

Personal principal de la empresa con buen conocimiento sobre el funcionamiento de la Administración de Recursos Humanos.

Personas que tengan tiempo disponible para realizar la entrevista y que brindaron información que ayudó en el estudio.

## 5.6 Técnicas de recolección de datos

Para poder cumplir con los objetivos planteados en la investigación se utilizó dos técnicas fundamentales:

### **Entrevista:**

Es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objetivo proporcionar o recibir información, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

### **Encuesta:**

Es una técnica basada en entrevistas, a un número considerable de personas, utilizando cuestionarios, que mediante preguntas, efectuadas en forma personal, telefónica, etc.

## 5.7 Etapas de la Investigación

### **Primera Etapa. Investigación Documental:**

En esta primera etapa la cual está comprendida del 04 de abril al 25 de mayo 2016, se recopiló información de vital importancia para la investigación, dichas fuentes fueron: página web, libros de texto, visitas a la biblioteca Urania Zelaya de la FAREM/Estelí e información propia del Instituto Politécnico Estelí.

### **Segunda Etapa. Elaboración de Instrumentos:**

Para obtener información que aportará al desarrollo de la investigación se utilizaron dos técnicas principales como es: la entrevista y la encuesta; para ello, se tomó en cuenta los objetivos específicos y los indicadores de la investigación.

### **Tercera Etapa. Trabajo de Campo:**

Esta etapa consistió en aplicar encuestas a trabajadores claves de la empresa, también se realizó entrevista al Director del IPE con el fin de obtener información necesaria para la investigación.

### **Cuarta Etapa. Informe Final:**

El informe final fue elaborado en base a los datos obtenidos de la encuesta y entrevista, lo cual permitió cumplir con los objetivos específicos propuestos, donde se identificó las dificultades que enfrenta el instituto y se brindó alternativas de solución mediante la investigación.

## VI. RESULTADOS.

### 6.1 Reseña histórica del Instituto Politécnico (IPE) Estelí.

Según el Director (Olivas Olivas, 2016), explicó que el instituto Politécnico Estelí - IPE, Comandante Francisco Rivera Quintero "El Zorro", Es un centro de Educación Técnica, fundado en el año 1987, se crea como Instituto Nacional Técnico para la Administración y Economía Carlos Fonseca Amador – INTAECFA Estelí, formando parte del Sistema Nacional de Capacitación-SINACAP y posteriormente del Instituto Nacional Tecnológico - INATEC en año 1992 Decreto 3-91.

Durante el periodo 1987 - 1993, gracias al apoyo brindado por las autoridades del Colegio Nuestra Señora del Rosario y de la Escuela de primaria Juana Elena Mendoza de la ciudad de Estelí, nuestras actividades se pudieron desarrollar; sin embargo, fue a partir del año 1994 que nuestro centro inicia a disponer de un lugar propio para su funcionamiento.

En el año 2010, el Instituto Nacional Técnico para la Administración y economía - INTAE, paso a llamarse Instituto Politécnico Estelí - IPE, Comandante Francisco Rivera Quintero "El Zorro, posteriormente en el año 2014, hasta la actualidad se denomina, Instituto Politécnico Estelí, Comandante Francisco Rivera Quintero "El Zorro"

En relación con el Curriculum técnico ofertado, según el contexto, este ha variado ya que al inicio, la formación técnica estaba orientada al área de comercio, manteniéndose hasta 1995. A partir del año 1996, paulatinamente se va ampliando en diferentes servicios: hotelería, computación, construcción, electricidad, industria, bachillerato técnico en contabilidad y administración. Así mismo, desde el año 2012, se atienden a las empresas aportadores del 2%, para desarrollar cursos de capacitación a sus empleados.

Desde la fundación del centro hasta la actualidad, el propósito principal ha sido llegar a diversas personas de escasos recursos económicos, trabajadores empíricos en diversas áreas profesionales para facilitar su inserción laboral, auto empleo,

desarrollo de competencias laborales y por ende al desarrollo económico de los municipios del norte de Nicaragua.

El Instituto Politécnico Estelí - IPE, Comandante Francisco Rivera Quintero "El Zorro", incide en el Departamento de Estelí, región norte de Nicaragua y es parte del Instituto Nacional Tecnológico INATEC, según Decreto 3 – 91, Enero 10 de 1991. Está ubicado en el barrio Oscar Gámez número dos, del tanque verde 2 cuadras al oeste y 1 cuadra al norte; en la parte oeste del casco urbano de la ciudad de Estelí.

El Instituto Politécnico Estelí - IPE, brinda servicios de educación técnica y profesional en las ramas de comercio y servicios (administración, contabilidad, banca y finanzas, computación, secretariado ejecutivo, hotelería y turismo, (cocina, pastelería y barman profesional), industria (energía renovable, mecánica automotriz), cursos de habilitación (belleza y Costura) y bachillerato técnico.

La infraestructura del Instituto Politécnico de Estelí comprende un área de aproximadamente 3 manzanas, en ella existe una área constituido de 10 pabellones de largo 15 metros de largo por 5 m de ancho, para desarrollar las diferentes actividades docentes, laboratorios y administrativas, así mismo se cuenta con tres edificio de aulas talleres como es de hotelería, restaurante y cocina, mecánica automotriz, energía renovable, electricidad industrial y bodega.

Según el Director, factores que obstaculizan el desarrollo del desempeño laboral se debe a bajos salarios de lo cual los colaboradores no se sienten motivados para realizar sus trabajos con eficiencia otro problema se debe a contratos determinados los cuales limitan el tiempo del trabajador en la empresa así como beneficios del convenio colectivo y legales.

Como beneficios que se brindan dentro de la Institución se encuentran Programas de Capacitaciones con los que se pretende mejorar conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de las personas en sus puestos del trabajo.

El Instituto cuenta con un buen funcionamiento interno ya que cada empleado es responsable de conocer sus funciones y tareas asignadas, como parte de la



organización cada colaborador es igualmente responsable de cumplir con los objetivos y metas establecidas por la misma. El personal cuenta con un buen nivel de conocimiento lo cual facilita obtener resultados satisfactorios.

### **6.1.2 Misión, Visión del Instituto Politécnico.**

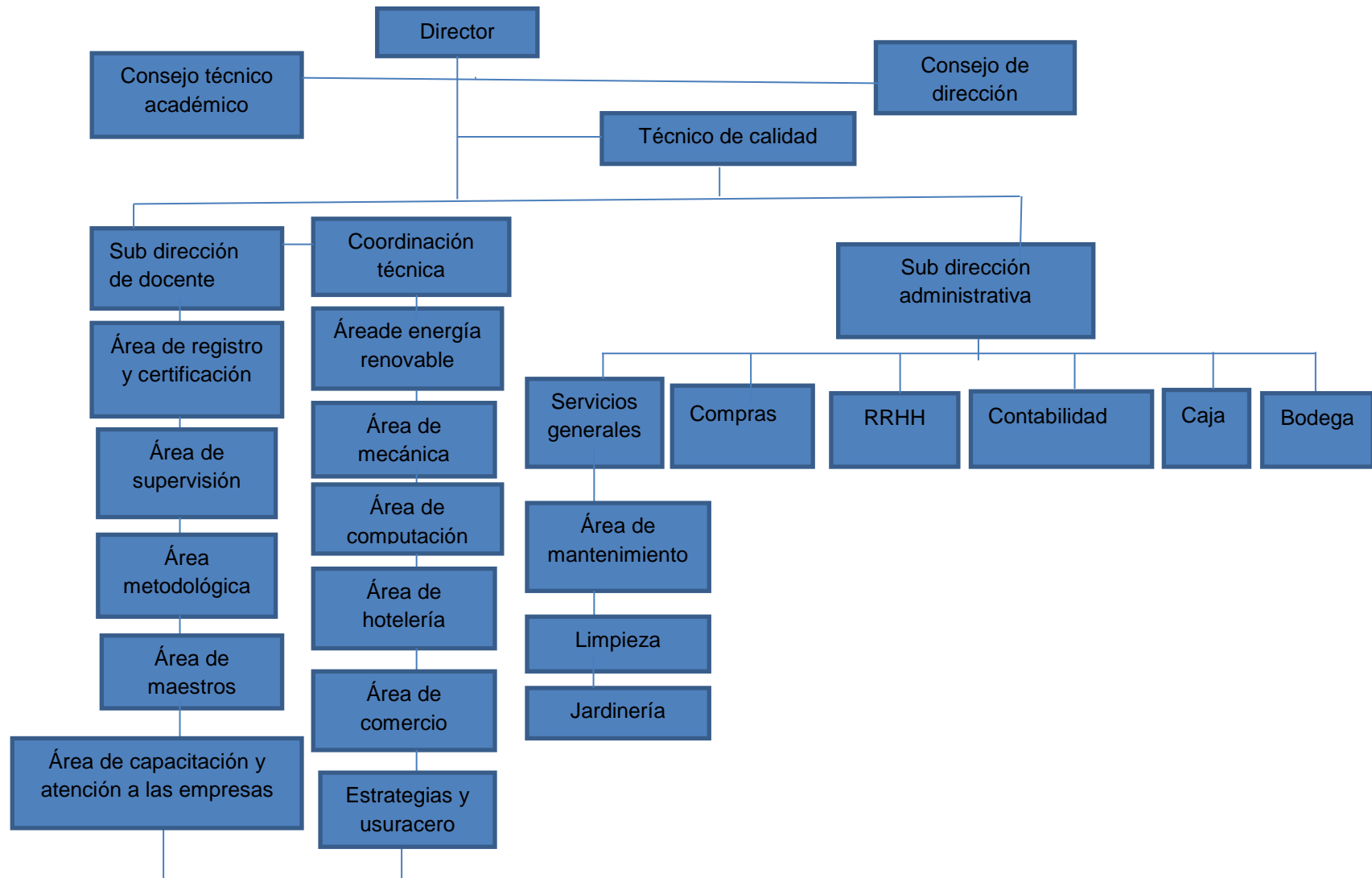
#### **Misión**

Definir e implementar políticas, programas y estrategias nacionales de educación y capacitación para el fortalecimiento de habilidades y conocimientos técnicos y tecnológicos en las personas, familias y comunidades.

#### **Visión**

Consolidarnos como referentes nacional de educación, capacitación técnica y tecnológica de calidad, que garantice la formación y especialización en las diferentes áreas de la ciencia y tecnología, en correspondencia con el plan nacional de desarrollo humano.

Organigrama IPE



## 6.2 Analizar el funcionamiento de la administración de recursos humanos del Instituto Politécnico Estelí.

### 6.2.1 Funciones de la administración de recursos humanos

La Administración de los Recursos Humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse de coordinar a las personas necesarias para una organización. La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. La Administración de Recursos Humanos es contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada en la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. “Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles”(Balboa Cortez, 2014) .

#### **Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:**

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.

-Llevar el control de beneficios de los empleados.

-Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.

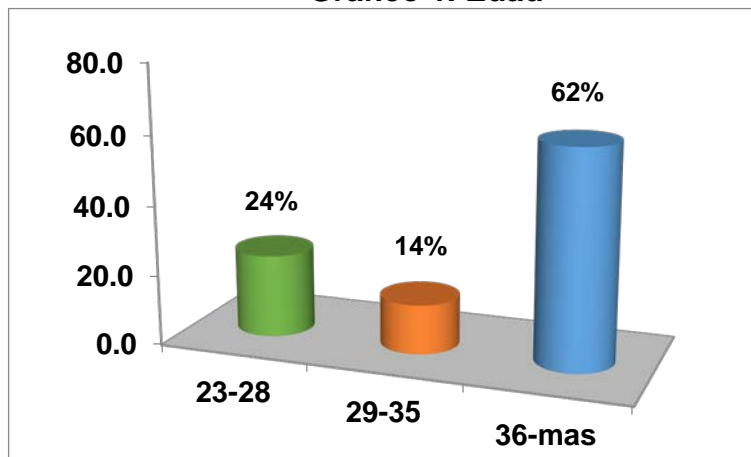
-Supervisar la administración de los programas de prueba.

-Desarrollar un marco personal basado en competencias.

-Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.(Balboa Cortez, 2014)

**Edad:** Es el tiempo de vida de una persona otro ser desde el día de su nacimiento.

**Gráfico 1. Edad**



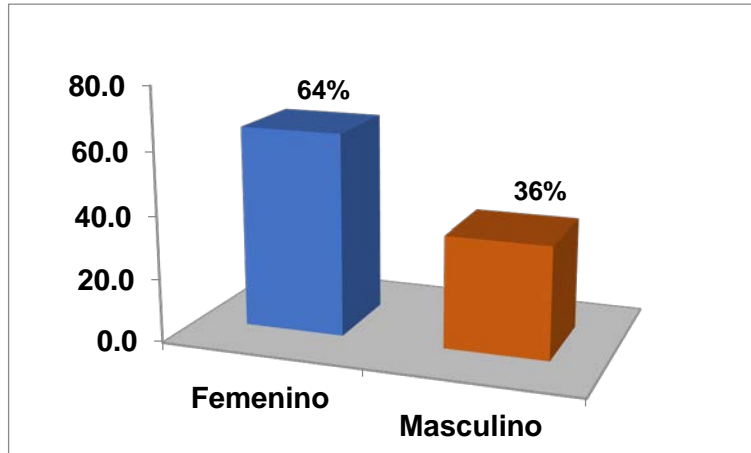
Fuente: Elaboración propia

El gráfico No. 1, muestra que el 62% de los trabajadores presenta una edad de 36 años en adelante, un 24% de 23 a 28 y un 14% de 29 a 35.

Como se refleja en el gráfico No. 1, el mayor porcentaje de los trabajadores pertenecen a una edad mayor por lo que presentan un poco más de experiencia del cargo que desempeñan.

**Sexo:** Es el conjunto de características físicas, biológicas, anatómicas y fisiológicas de los seres humanos, que los definen como hombre o mujer.

**Gráfico 2. Sexo**

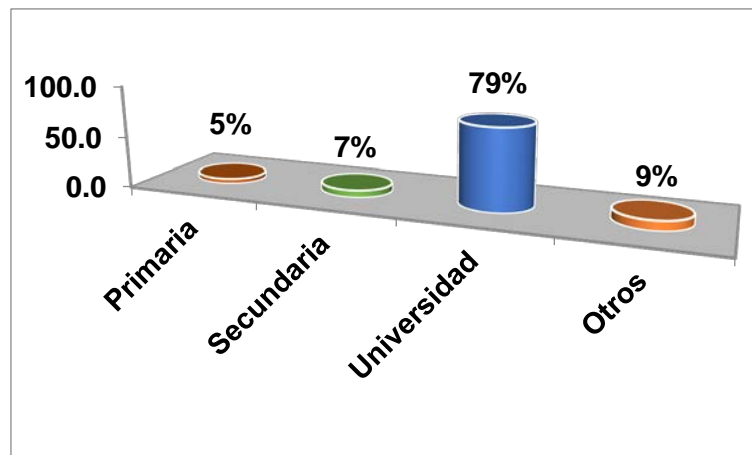


Fuente: Elaboración propia

El 64% de los encuestados lo conforman el personal femenino y un 36% está conformado por varones.

**Nivel académico:** Es el nivel de conocimiento que va obteniendo cada persona desde sus primeros estudios hasta llegar a desarrollarse profesionalmente.

**Gráfico 3. Nivel académico**



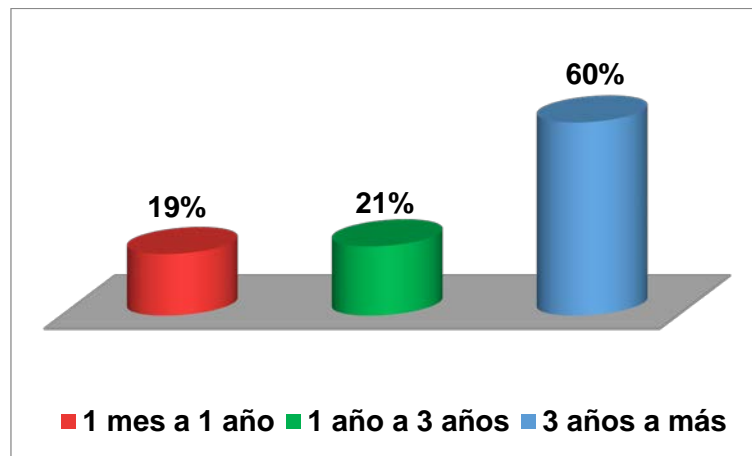
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No. 3, muestra que el 79% de los encuestados ya han realizado sus estudios universitarios, el 7% son de la secundaria, el 5% solamente realizaron sus estudios de primaria y el 9% ya han realizado otros estudios como por ejemplo segundas carreras que les ayuden a adquirir mayor conocimiento.

Esto indica que el Instituto está en una ventaja para poder obtener un mejor desarrollo a nivel nacional ya que la mayor parte de trabajadores presenta un buen nivel profesional para poder brindar un mayor rendimiento de su trabajo.

**Empresa:** es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero (los propietarios), como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa (los empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos (los clientes).

**Gráfico 4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta empresa?**



Fuente. Elaboración propia

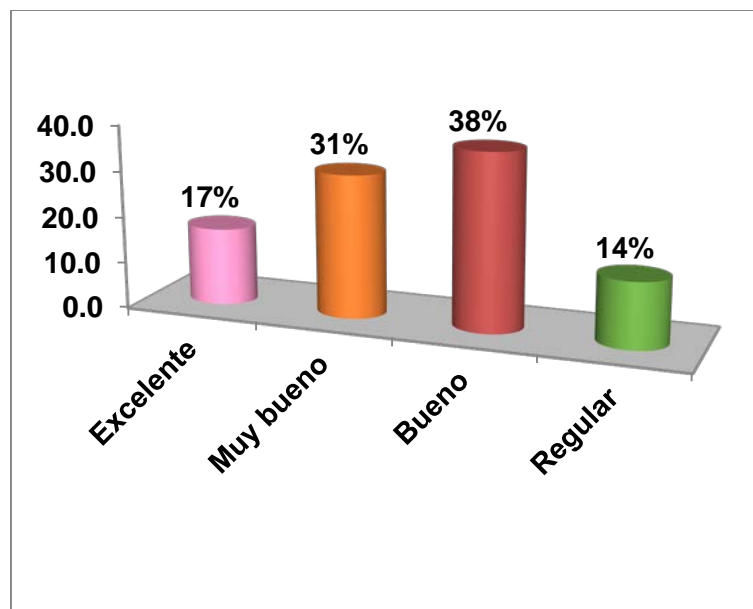
En el gráfico No. 4, un 19% de las personas encuestada han indicado que tienen de 1 mes a 1 año de estar laborando en el centro, además otro porcentaje que es del

21% se ha desempeñado por un tiempo que se extiende un poco más que va de 1 año a 3 años y el otro 60% tienen más de 3 años de ser parte de la Institución.

Esto refleja que cuenta con un personal estable por lo cual no se ve afectado por las rotaciones, y los empleados conocen bien sus funciones a realizar.

**Trabajo en equipo:** es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace parte pero todo con un objetivo común.

**Gráfico 5. ¿Cómo funciona el trabajo en equipo?**



Fuente. Elaboración propia

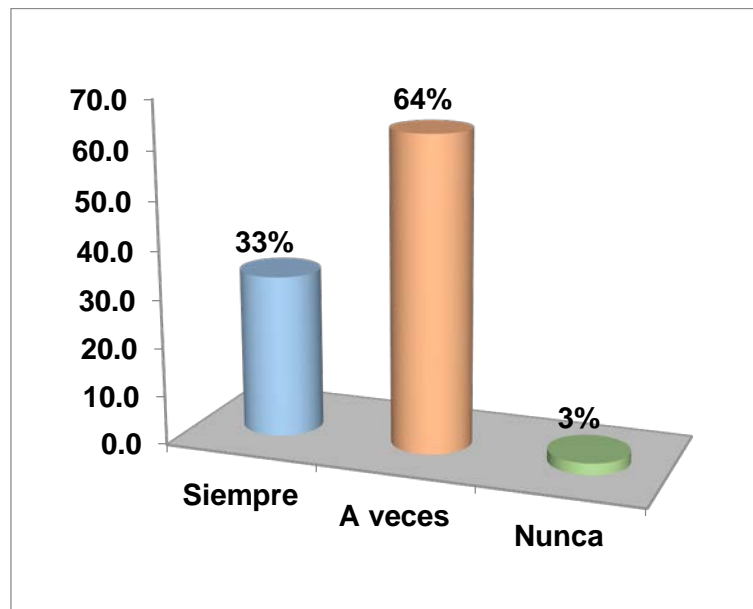
De acuerdo al personal encuestado las respuestas fueron diversas porque no todos se desempeñan en equipo, es por ello, que la gráfica No. 5, muestra el resultado siguiente, un 14% opinan que el trabajo es regular, sin embargo, el 17% lo valoran como excelente, aunque un 31% mencionan que en el área laboral es muy bueno, pero la mayor parte de las personas que respondieron a esta pregunta concuerdan que el trabajo es bueno con 38%.

Según los resultados que se reflejan se puede observar que no existe un buen trabajo en equipo, ya que se existen malas relaciones interpersonales.

**6.3 Evaluar los factores que afectan el desarrollo del desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Politécnico Estelí.**

**Desempeño:** es la apreciación, más menos objetiva en función de estándares e indicadores, respecto de cuál es el nivel de ajuste entre el esfuerzo del trabajador, los logros alcanzados y la calidad de su trabajo en un contexto organizacional y de industria.(Goldman Zuloaga, 2014).

**Gráfico 6. ¿Las capacitaciones le han permitido mejorar su desempeño en el trabajo?**



Fuente. Elaboración propia

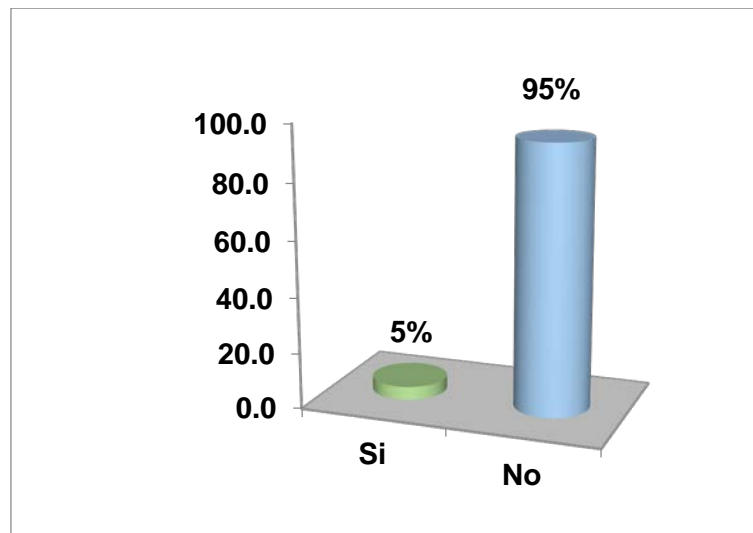
En base a los resultados obtenidos se establece la siguiente información que muestra diferentes opiniones un 64% del personal que han recibido capacitaciones opinan que a veces se logra mejorar el desempeño, aunque no siempre, sin embargo un 33% piensan que siempre ayuda, y en una minoría que es del 3% aportan que nunca se mejora en el trabajo con respecto a estas charlas que deberían ser buena para mejores resultado.



Según los encuestados no siempre se mejora el desempeño con las capacitaciones debido a que no se capacita a todo el personal y no se da un seguimiento continuo impidiendo la retroalimentación.

**Asistencia:** son sistemas de control que permiten llevar un registro de las entradas y salidas de los empleados en una empresa.

**Gráfico 7. ¿Falta mucho a su trabajo?**



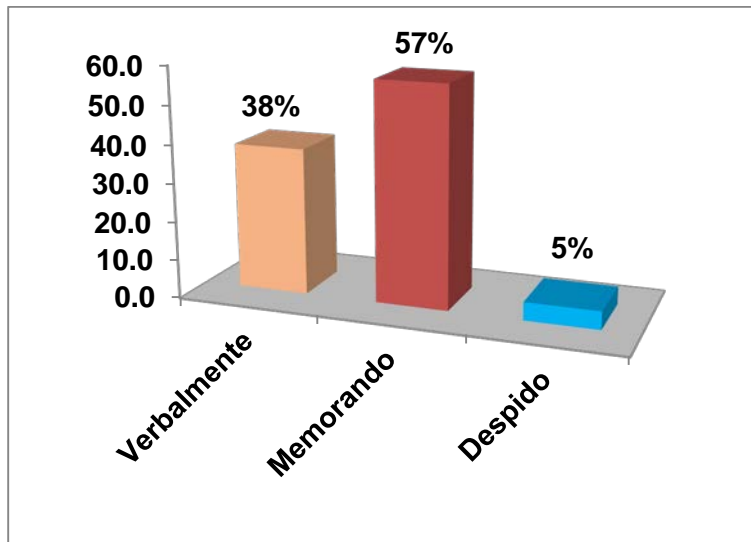
Fuente. Elaboración propia

Con respecto a al gráfico No. 7, se observa claramente el resultado que predomina con un 95% la repuesta de que el personal no falta al trabajoy en una parte mínima de un 5% si falta a sus horas laborales;

Según las estadísticas indica que el instituto esta siempre activo brindando las enseñanzas debidas ya que los trabajadores respetan sus jornadas laborales.

**Faltas injustificada:** son aquellas que no están amparadas por un comprobante de alguna institución oficial, o bien por un comprobante médico o legal.

Gráfico 8. ¿Cuáles son las consecuencias por las faltas sin justificación?



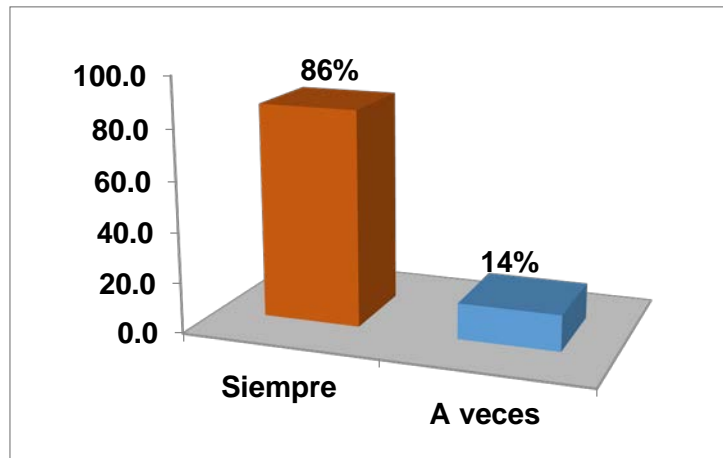
Fuente. Elaboración propia

En cuanto la información obtenida se puede observar que las consecuencias por faltas, sin justificación, tienen el siguiente resultado, un 57% de estos actos se dan por el memorando, por otro lado el 38% se obtiene por la vía verbal, sin embargo existe la posibilidad como en toda institución el despido representado en esta ocasión con un 5%.

Según los encuestados refleja que son amonestados con un memorándum por no presentar debida justificación.

**Puntualidad:** la puntualidad es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo o en llegar o partir de un lugar a la hora convenida.

Gráfico 9. ¿Llega puntualmente a su trabajo?

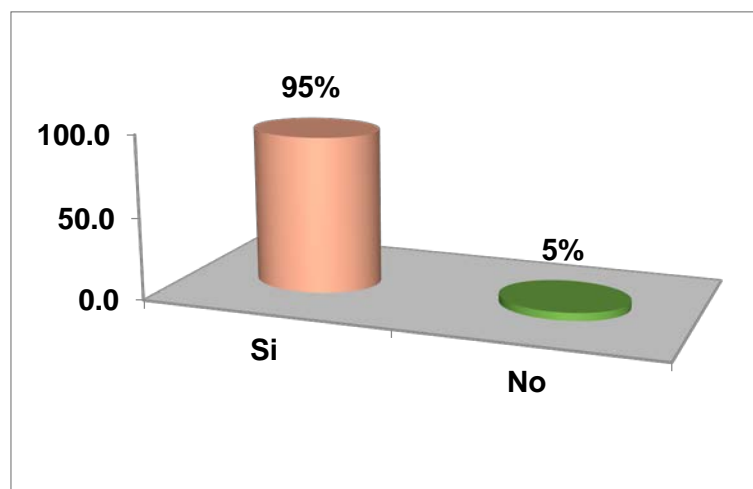


Fuente. Elaboración propia

Según la encuesta realizada podemos observar que un 86% del personal encuestado expresaron que siempre son muy puntuales en su trabajo, pero existe una minoría del personal del 14% que opinan que a veces. Se refleja que los trabajadores cumplen con el horario establecidos en las normas internas del Instituto.

**Control:** Es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento de las actividades realizadas en una empresa.

Gráfico 10. ¿Tiene un control de asistencia de entrada y salida de sus labores diarias?



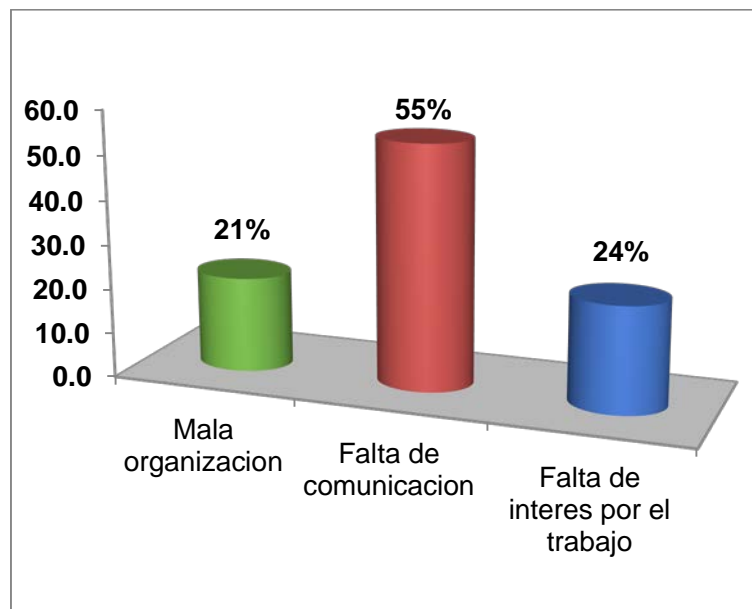
Fuente. Elaboración propia

El No. 10, muestra que el 95% de los trabajadores lleva un buen control de entradas y salidas permitiendo mostrar la puntualidad de cada trabajador.

Según los encuestados cuentan con un sistema digital (reloj) y un libro de actas en la cual se lleva la base de datos de cada colaborador registrando su hora de entrada como su hora de salida.

**Desempeño laboral:** es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exigen su cargo.

**Gráfico 11. ¿Qué factores cree usted que pueden afectar el desempeño laboral?**

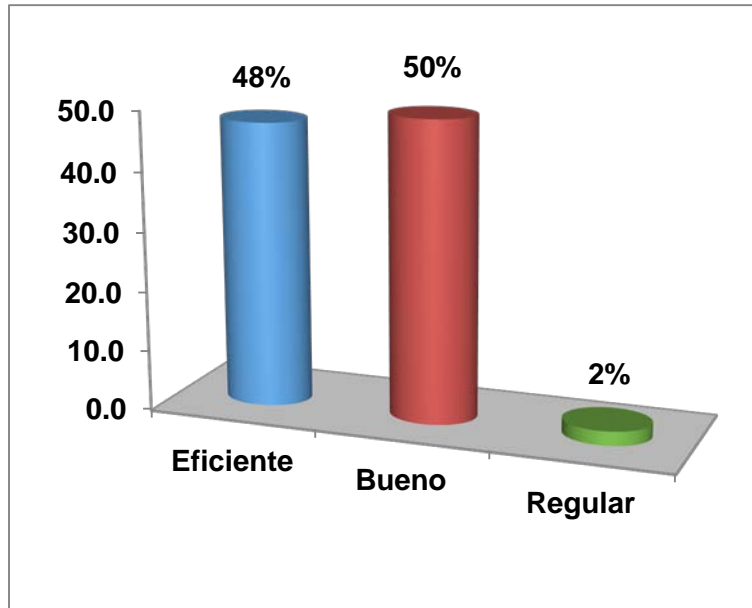


Fuente. Elaboración propia

En el gráfico No. 11, se puede observar que el 55% de los encuestados afirman que uno de los factores que afectan el desempeño laboral es la falta de comunicación, el 24% falta de interés por el trabajo y el 21% la mala organización.

Según los datos obtenidos el principal factor que afecta el desempeño es la falta de comunicación interna de los trabajadores lo cual lleva mal funcionamiento entre las áreas y entre el personal.

**Gráfico 12. ¿Cree usted que las condiciones que brinda su empresa contribuyen a que su desempeño laboral sea?:**

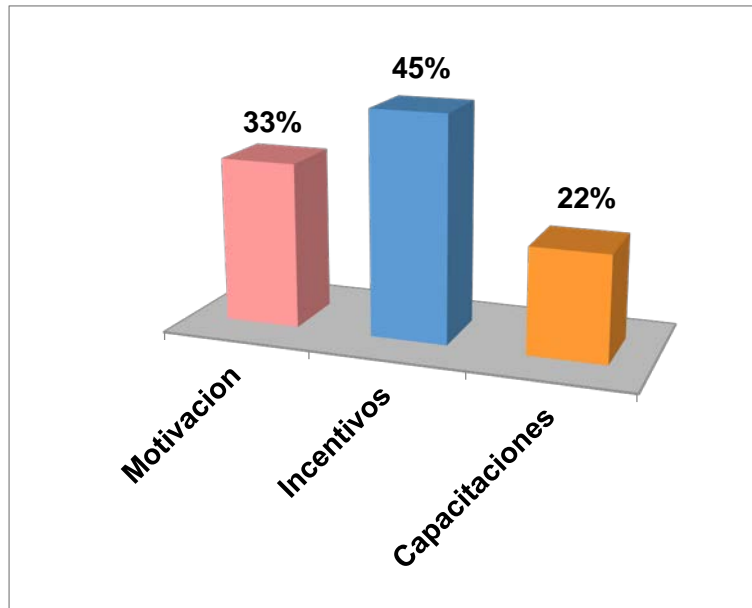


Fuente. Elaboración propia

Según el gráfico No. 12, muestra las condiciones que brinda el Instituto son buenas en un 50%, eficiente un 48% y regular un 2%. Esto indica que los trabajadores se sienten satisfechos con las condiciones que presenta el Instituto.

Según los encuestados para que los trabajadores de una organización realicen un buen desempeño laboral se tienen que brindar buenas condiciones de trabajo ya que esto contribuirá a que el trabajador se motive con sus labores diarias por lo cual indica que el Instituto Politécnico Estelí cuenta con buenas condiciones.

Gráfico13. ¿Qué aspectos cree usted que debe mejorar el IPE?



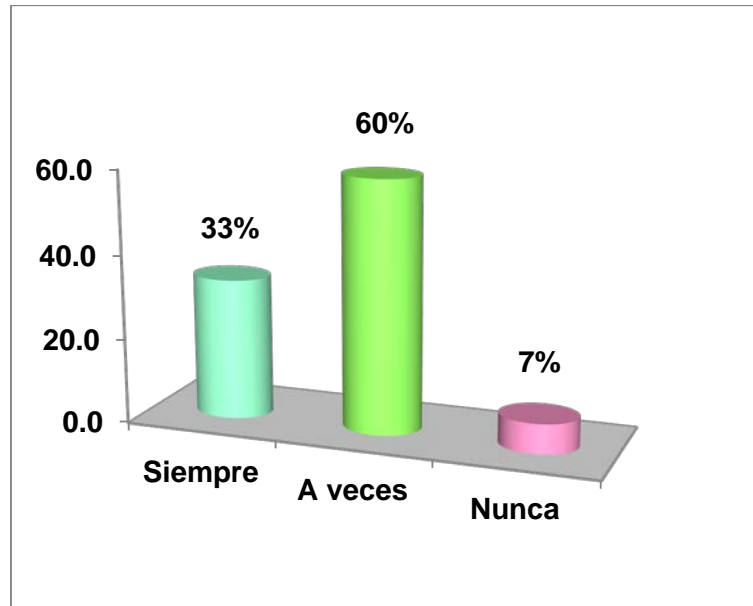
Fuente. Elaboración propia

De acuerdo al personal encuestado las respuestas fueron diversas el 45% del personal están consciente de que existen las capacitaciones, y un 33% opinan que valoran los incentivos y hacen uso de ellos, aunque un 22% mencionan que también existe la motivación en áreas laborales.

Según las estadísticas reflejan que el personal destacó que se deben mejorar los aspectos de motivación e Incentivos ya que sienten que su trabajo no es reconocido por el Instituto Politécnico Estelí.

**Plan de trabajo:** Es una herramienta que permite ordenar y sistematiza información relevante para realizar un trabajo.

Gráfico 14. ¿Cree usted que en el Instituto Politécnico existe un buen cumplimiento del plan de trabajo?

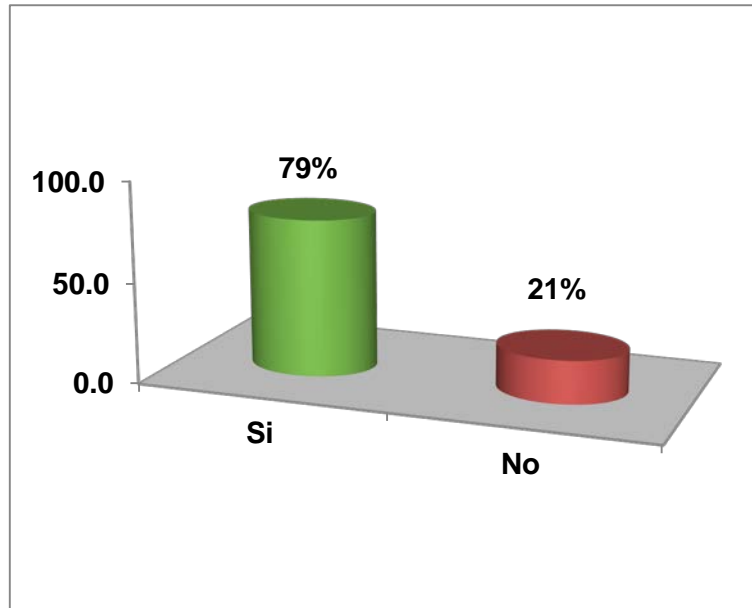


Fuente. Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos se establece la siguiente información que muestra diferentes opiniones un 60% del personal a veces cumple con un buen cumplimiento de trabajo, un 33% opinan que siempre existe un buen plan en el cumplimiento, sin embargo un 7% piensan que nunca se cumplen.

Según los encuestados se muestra que existe un buen cumplimiento de las actividades a corto mediana y largo plazo cumpliendo con metas y objetivos propuestos por el instituto.

Gráfico 15. ¿Conozco la misión y visión de mi institución?



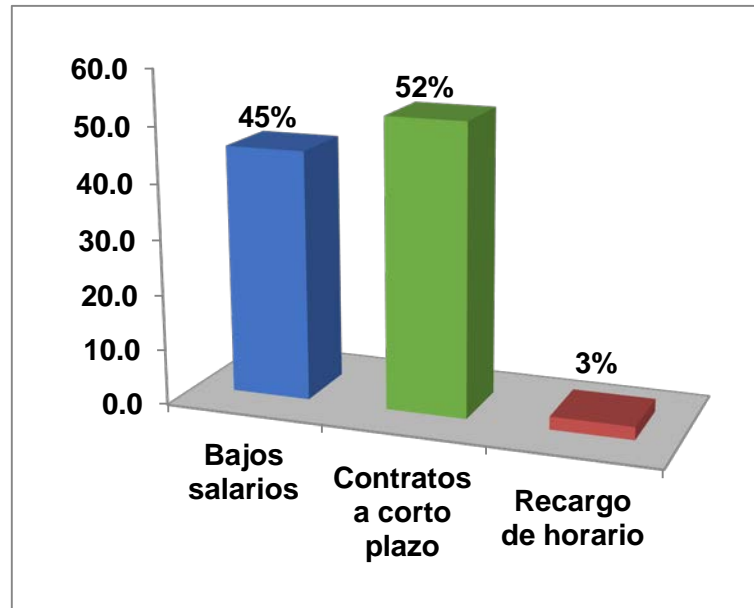
Fuente. Elaboración propia

Con respecto a la gráfica No. 15, se observa claramente el resultado que un 79% de los empleados conocen la misión y la visión del instituto, y en una parte mínima de 21% que no la conocen.

Según las estadísticas refleja que la mayor parte conoce visión y misión del Instituto por lo cual los trabajadores son parte de los objetivos y metas internas.



Gráfico 16. ¿Cuáles son los factores que obstaculizan el desarrollo del desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Politécnico, Estelí?



Fuente. Elaboración propia

En cuanto la información obtenida se puede observar que los factores que obstaculizan, tienen el siguiente resultado, un 52% de estos factores se dan por contratos a corto plazo, por otro lado el 45% se obtiene por bajos salarios, sin embargo existe la posibilidad como en toda institución el recargo de horario representado en esta ocasión con un 3%.

Según los encuestados se sienten insatisfechos por contratos a corto plazo y bajos salarios lo cual causa incertidumbre y esto obstaculiza un buen desempeño debido a molestias personales del colaborador.

#### 6.4 Valorar el conocimiento de la administración de recursos humanos para el mejoramiento del desempeño laboral.

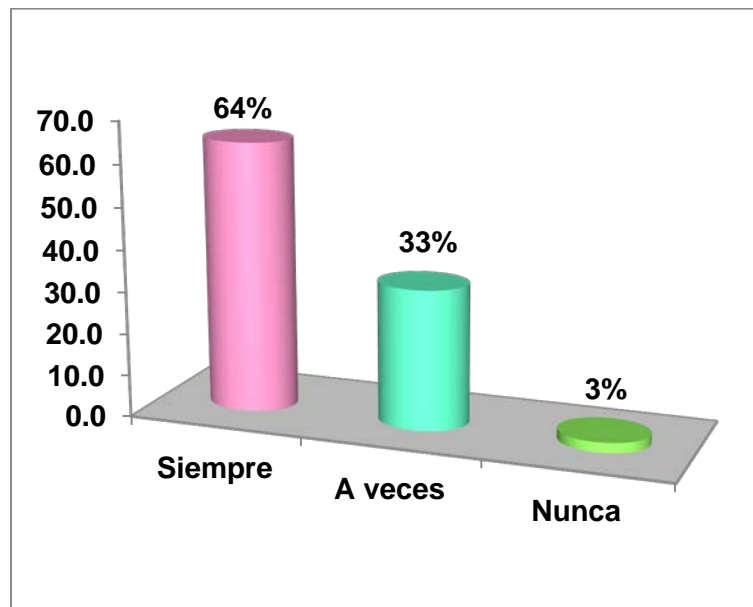
El departamento de recursos humanos, Se encarga de las relaciones humanas de todos los empleados, para saber su desempeño, actitud, responsabilidad y

comportamiento del personal, ya que es necesario hacer esto para poder saber qué tipo de personas trabaja en la misma organización.

Es el área más importante en una organización, ya que se ocupa de seleccionar al personal de cada departamento de toda la empresa, su objetivo es encontrar al personal con una buena presentación, mejor perfil de puesto y con una buena experiencia depende el puesto que desea desempeñar o bien el puesto que solicite la empresa.

Se encarga de verificar el trabajo de una organización para desempeñar las actividades y funciones de cada trabajador, realiza al personal para analizarlo, recluta a los candidatos que quiere desempeñar el puesto selecciona al mejor candidato para el puesto establecido, comunicarse con los empleados a través de entrevistas, y una buena capacitación por parte de la empresa para que los empleados puedan tener una mejor práctica y experiencia en su trabajo.(García Salgado, 2014).

**Gráfico 17. ¿Existe un buen desempeño laboral en su área?**

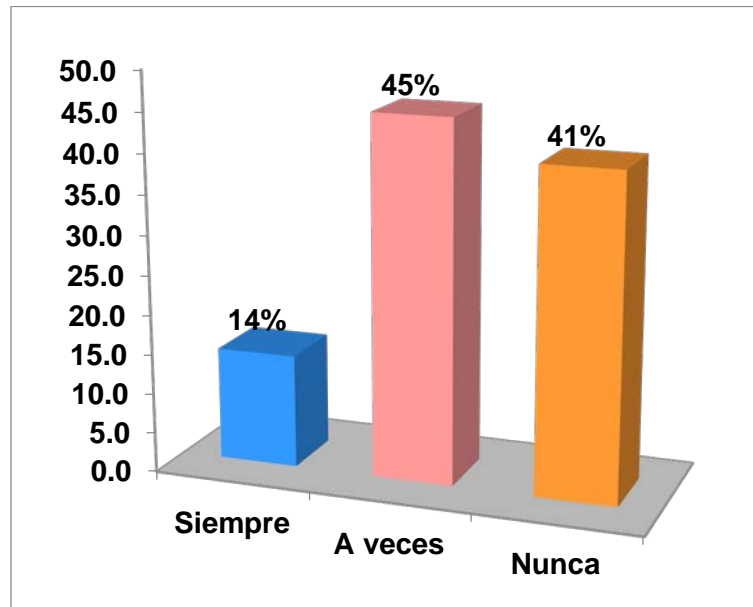


Fuente. Elaboración propia

Con relación al desempeño laboral en el gráfico No. 17 se muestra las diferentes opiniones donde un 64% del personal indica que siempre existe un buen desempeño, aunque el 33% aportan que a veces, y existe un 3% que no se tiene un buen cumplimiento laboral.

Los datos reflejaron que los colaboradores realizan bien sus tareas diarias afectando de manera positiva el buen desempeño laboral en sus puestos de trabajos.

**Gráfico 18. ¿Hay buena relación interpersonal entre los trabajadores?**

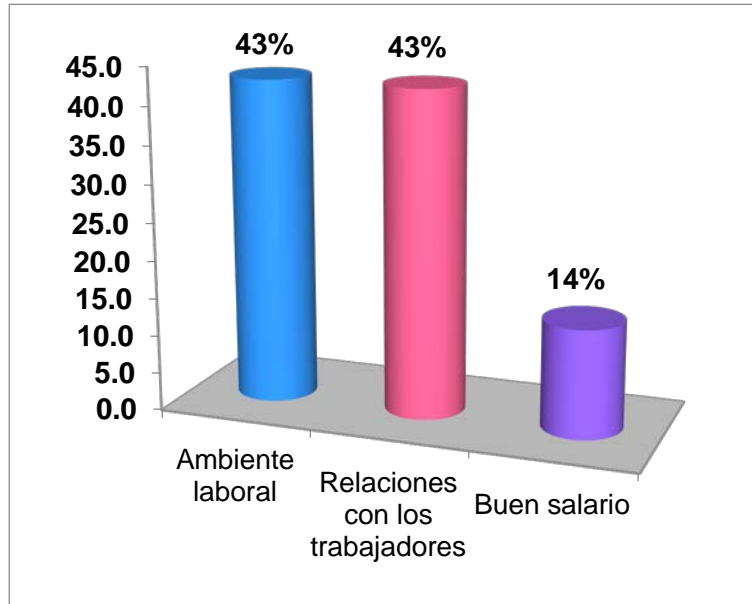


Fuente. Elaboración propia

La gráfica No. 18, muestra que un 45% opinan que a veces existe una buena relación entre los trabajadores; sin embargo, el 41% indica que no hay una buena relación, aunque un 14% mencionan que siempre se llevan todo bien teniendo una relación entre los trabajadores para hacer un buen trabajo.

De acuerdo al personal encuestado las respuestas fueron diversas porque no todos tienen una buena relación es por lo cual existen conflictos personales lo cual afectan al trabajo en equipo.

**Gráfico19. ¿Según usted qué condiciones podría mejorar su empresa para que su desempeño laboral sea más eficiente?**

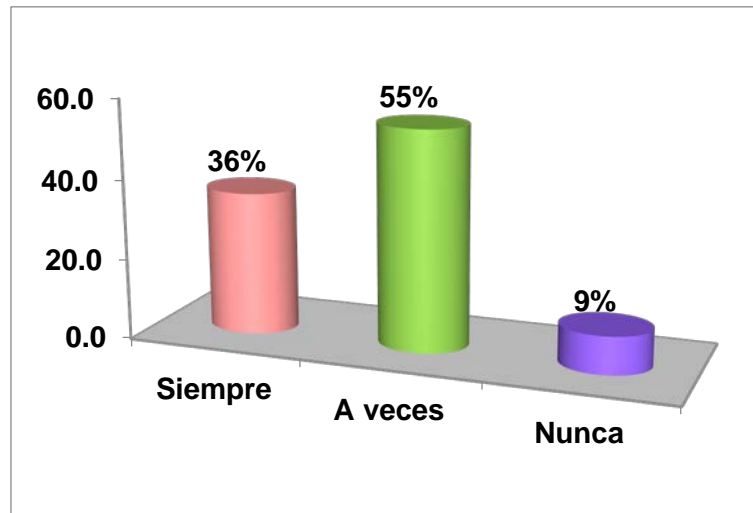


**Fuente. Elaboración propia**

El gráfico No.19, muestra el resultado siguiente: un 43% de las personas encuestada han indicado que una de las condiciones para mejorar el desempeño es el ambiente laboral porque si tenemos buen ambiente, mejor será los resultados de igual manera se obtuvo un 43% de relaciones con los trabajadores donde esto se lleva a cabo para un mejor funcionamiento del instituto, y un 14% opinan que otra condición que nos ayuda es el buen salario que motiva a los empleados para ser más eficiente.

Según los encuestados las relaciones entre los trabajadores deben mejorar ya que esto ayuda a que contribuir a un mejor funcionamiento del Instituto.

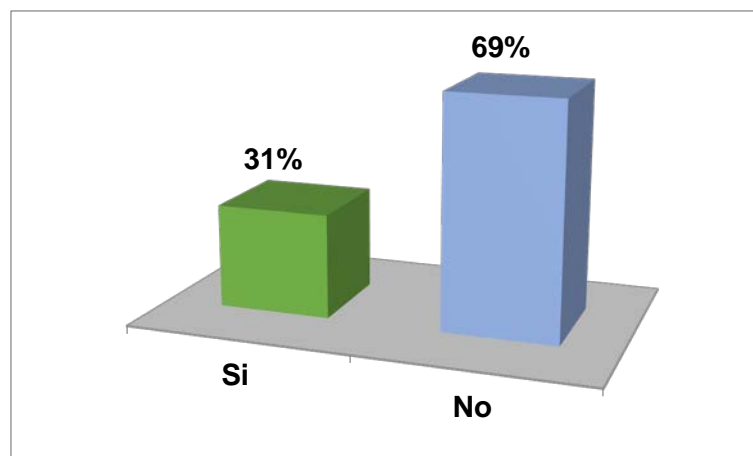
**Gráfico 20. ¿Se aplican técnicas para evaluar al personal?**



Fuente. Elaboración propia

Basados en los resultados obtenidos se establece la siguiente información que muestra diferentes opiniones un 55% del personal están de acuerdo que aplican a veces las técnicas, un 36% que siempre se aplican para tener un mejor resultado en el trabajo que le asigna, sin embargo un 9% piensan que nunca lo hacen. Según las estadísticas se cuentan con planes estratégicos para medir el desempeño individual de cada individuo valorando sus características, actitudes, eficiencia y eficacia con la cual se realiza el trabajo.

**Gráfico 21. ¿Se reconoce mi buen desempeño laboral?**

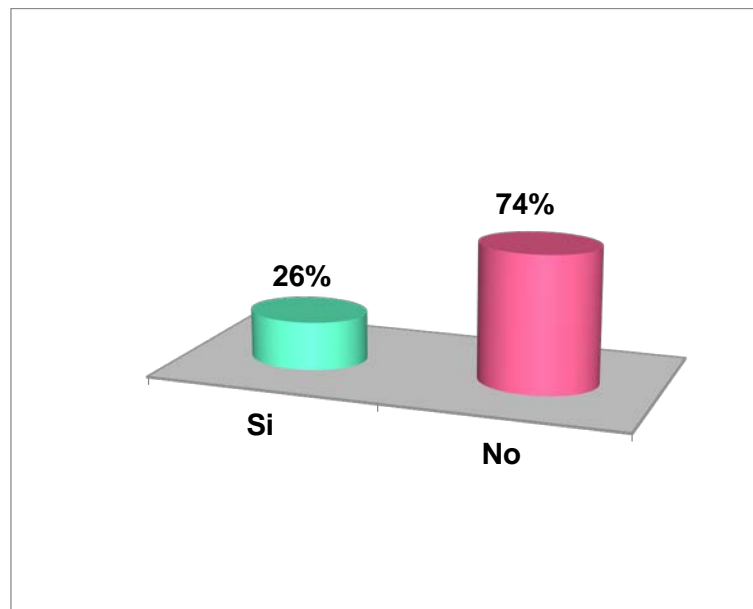


Fuente. Elaboración propia

Con respecto a la gráfica No. 21, se demuestra que el 69% de los colaboradores opinan que no se les reconoce su buen desempeño laboral, mientras un 31% indico que se les reconoce.

Según los encuestados se refleja de que no se reconoce el buen desempeño ya que aunque haya un cumplimiento exitoso de las tareas no se brindan motivaciones ni incentivos por parte del Instituto.

### **Gráfico 22. ¿Creo que si existiría la posibilidad de ascenso, me tomarían en cuenta?**

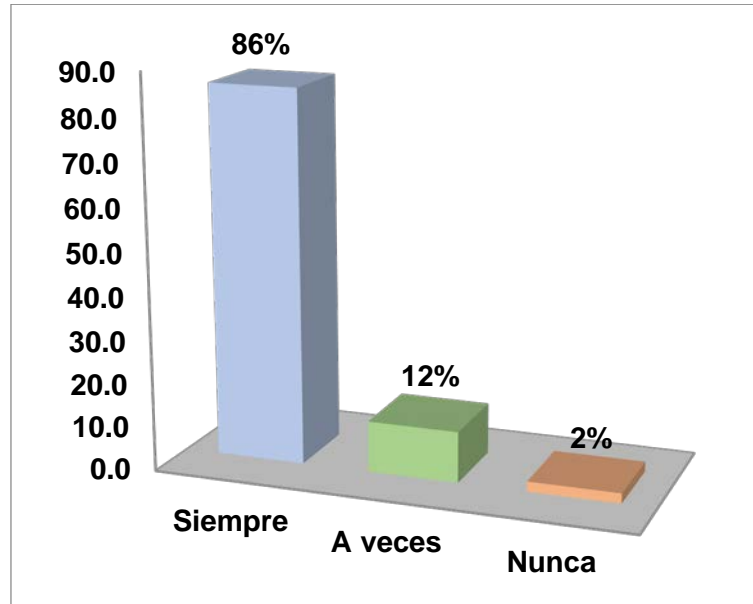


**Fuente. Elaboración propia**

De acuerdo al estudio realizado se pudo observar que un 74% del personal encuestado tienen la posibilidad de ascenso, sin embargo un 26% opinan que no existe eventualidad de aprobación.

Según los encuestados existe una pequeña posibilidad de ascenso ya que no se toma en cuenta con una base de datos de cada colaborador.

**Gráfico 23. ¿Considera usted que el colaborador debe contar con el nivel de conocimiento y dominio técnico del trabajo en el cargo que se desempeña?**

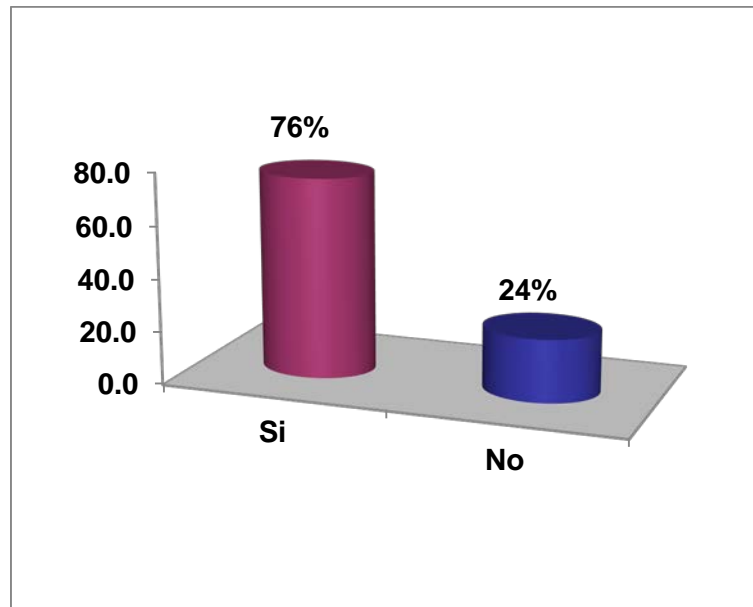


Fuente. Elaboración propia

En la encuesta realizada al personal del instituto se puede observar de que cuentan con un 86% que siempre debe tener un dominio y conocimiento sobre la área que laboran, una minoría de encuestado del 12% que a veces se cuenta con estudios y conocimientos, sin embargo el 2% opinan que nunca se debe contar con personal que no tenga experiencia.

Según los encuestados se tiene que contar un buen nivel de profesionalismo para realizar las tareas o actividad en las diferentes áreas con las que cuenta el Instituto.

Gráfico 24. ¿El IPE brinda programa de capacitación al personal?



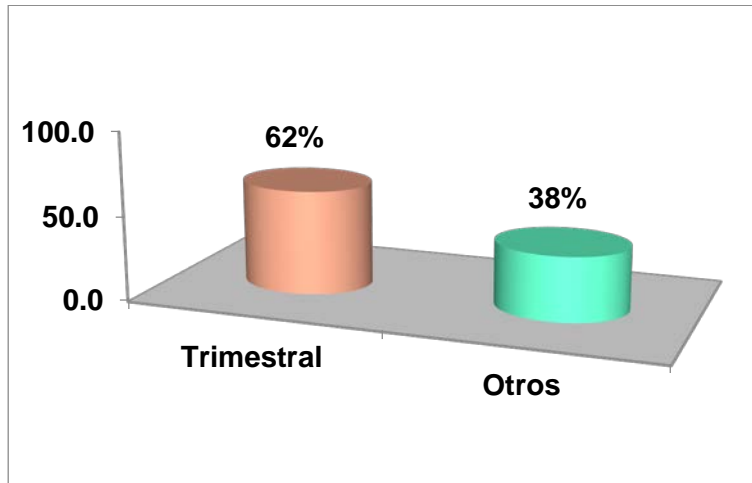
Fuente. Elaboración propia

En cuanto la información obtenida se puede observar que el IPE brinda programas de capacitación tienen el siguiente resultado, un 76% opinan que si se dan los programas los cuales ayuda a mejorar en su trabajo sin embargo existe el 24% de que no existe los programas para capacitar al personal.

Una mayor parte de los encuestados indica que se brinda una buena capacitación lo cual fortalece sus debilidades y aumenta sus destrezas, mientras que la otra minoría indico que no se les brinda capacitación para realizar sus actividades para desarrollarlas en las áreas establecidas.



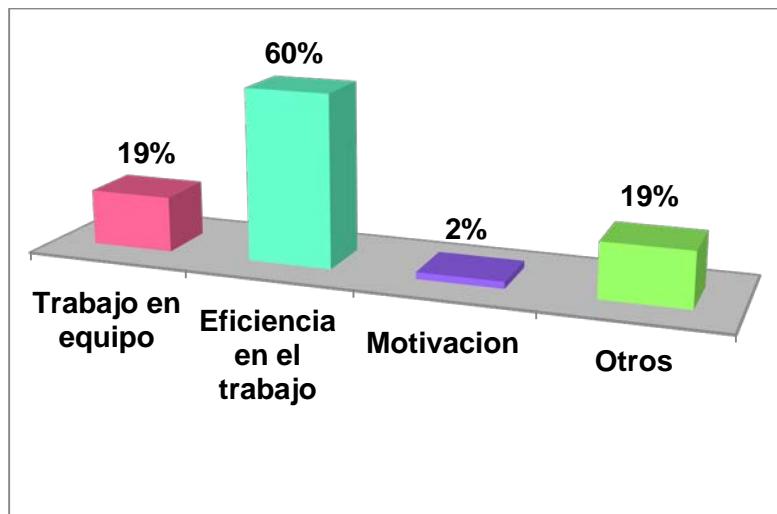
Gráfico 25. ¿Con que frecuencia el IPE brinda programas de capacitación al personal?



Fuente. Elaboración propia

En la encuesta realizada se muestra con un 62% que el IPE brinda las capacitaciones trimestral, sin embargo existe un porcentaje de 38% del personal que indica que hay otros (quincenal, mensual). Según los encuestados se brindan capacitaciones periódicas trimestrales lo cual fortalece la capacidad a los trabajadores para realizar sus tareas delegadas.

Gráfico 26. ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen con los programas de capacitación?



Fuente. Elaboración propia

En cuanto al estudio realizado se puede observar que existe un 60% de trabajadores que opinan que los beneficios que se da mediante los programas de capacitación como son eficiencia en el trabajo, sin embargo el 19% de los encuestado brindan que se obtiene el trabajo en equipo, de igual manera otro 19% exponen que existen otros , aunque una minoría del 2% opinan que se da un elemento fundamental como es la motivación al trabajo diario de cada uno de los empleados y ayuda a obtener mejores resultados en sus puestos de trabajo.

Según los encuestados se obtienen muchos beneficios con las capacitaciones por la cual afectan positivamente en la eficiencia del trabajo esto conlleva a alcanzar metas y objetivos del instituto.

## **6.5 Proponer alternativas que permita la mejora del desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Politécnico de Estelí.**

### **6.5.1 Análisis FODA**

A partir del análisis de los resultados de la presente investigación se identificaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Instituto Politécnico Estelí. A través de este análisis se proponen alternativas que ayuden a mejorar el desempeño laboral de dicha Institución.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Recursos financieros necesarios</li><li>✓ Buena infraestructura de la institución</li><li>✓ Reconocimiento de la ciudadanía</li><li>✓ Cuenta con tecnología educativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Reconocimientos públicos</li><li>✓ Promueve el desarrollo participación de programas</li><li>✓ Ofrecimiento del gobierno para participar en proyectos</li><li>✓ Posibilidad de obtener donaciones para facilitar el aprendizaje</li></ul>

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Salarios bajos</li> <li>✓ Falta de capacitación</li> <li>✓ Incapacidad para ver errores</li> <li>✓ Conflicto laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conflictos gremiales</li> <li>✓ Poca demanda estudiantil</li> <li>✓ Aumento de pandillas dedicadas al robo y las drogas</li> <li>✓ No cuenta con un centro de salud cerca</li> </ul>

### 6.5.2 Propuesta de alternativas para mejorar el desempeño laboral en el Instituto Politécnico, Estelí.

Mejorar el desempeño laboral significa lograr que los empleados produzcan resultados efectivos, con mayor eficiencia y menos errores para ello proponemos las siguientes alternativas:

Objetivo	Acciones
<b>Alternativa 1. Mejora de la comunicación</b>	
1. Mejorar sistemas de comunicación entre los trabajadores logrando buenas relaciones interpersonales para una mayor eficiencia y eficacia en la calidad de los procesos y prestación de servicios.	1. Elaborar programas de capacitación dirigidos al personal para mejorar habilidades en trabajo de equipo.
<b>Alternativa 2. Mejora de Control</b>	
2. Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la realizar actividades delegadas por el	2. Establecer un sistema de control basado en el rendimiento de los empleados.

Objetivo	Acciones
jefe inmediato.	
<b>Alternativa 3. Mejorar la motivación.</b>	
3. Crear un sistema por el cual se dé a conocer a los colaboradores destrezas y debilidades presentadas en sus jornadas laborales reconociendo su esfuerzo en dicha institución.	3. Valorar y recompensar el buen desempeño de los colaboradores.
<b>Alternativa 4. Mejora de planificación.</b>	
4. Sensibilizar al personal para que cada jefe de área, diseñe plan de trabajo mensual dirigido para los colaboradores con el fin de aprovechar cada jornada laboral.	4. Planificar e implementar destrezas en los empleados para obtener un aprovechamiento al máximo del recurso tiempo.
<b>Alternativa 5. Mejorar el desarrollo profesional</b>	
5. Fomentar los cursos de desarrollo profesional en el instituto o fuera de ella es beneficioso tanto como para el empleador como al empleado.	5. Elaborar programas para dar la oportunidad al personal para que pueda seguir creciendo en conocimientos.
<b>Alternativa 6. Potenciar el desempeño</b>	
6. Definir responsabilidades y actividades muy precisas al personal.	6. Sensibilizar al personal para que asuma un compromiso con sus respectivas funciones.

## **VII. CONCLUSIONES**

En la presente investigación de Incidencia de la administración de recursos humanos en el desempeño laboral del Instituto Politécnico Estelí, se puede concluir en base a los objetivos planteados lo siguiente:

1. El Instituto no cuenta con una buena coordinación que le permita un mayor funcionamiento en el área de recursos humanos debido a que existen diferencias personales entre los trabajadores.
2. Una parte del personal que labora en dicha institución no cuenta con suficiente capacitación para desarrollarse en el área que desempeñan, porque se capacitan principalmente a los puestos administrativos y personal docente.
3. Se observó que no existe buena relación laboral o trabajo en equipo entre los trabajadores ya que cada uno se encarga de realizar su trabajo, esto hace que la comunicación entre ellos no sea muy eficiente.
4. Los trabajadores consideran que las capacitaciones son de suma importancia, para mejorar la productividad de la organización, muchas veces tienen un efecto social, los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo es útil para trabajar, sino también para la vida cotidiana.
5. La formación y desarrollo profesional de cada empleado es fundamental para alcanzar metas, objetivos establecidos en el programa anual del Instituto.

## VIII. RECOMENDACIONES

A continuación se detalla una serie de recomendaciones que pueden ser utilizadas por el Instituto Politécnico Estelí, para obtener un mejor funcionamiento de la administración de recursos humanos en el desempeño laboral:

1. Evaluar, analizar y Mejorar la misión y visión para definir las alternativas necesarias, para que le permitan alcanzar una mayor eficiencia en las actividades que ejercen los colaboradores de dicha institución.
2. Capacitar al personal para que brinden sus servicios profesionales, orientándolos a realizar sus actividades con eficiencia y eficacia, de esta manera se obtendrán resultados productivos.
3. Garantizar mayores beneficios a los trabajadores, que tienen contratos determinados y bajos salarios, ya que esto influye directamente en la motivación de los mismos, afectando de manera negativa el desempeño de cada colaborador de dicha Institución.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico D.F: McGraw-Hill.
- Ana Laura Balboa, C. (22 de 08 de 2014). *gestiopolis.com*. Recuperado el 25 de 10 de 2016, de <http://www.gestiopolis.com>
- B. Werther, W. (1988). *Dirección y Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- B. Werther, W., & Davis, J. (1996). En *Administración de recursos humanos* (pág. #357). Santa Fe Bogotá, Colombia: McGrawHill.
- Castillo Ruiz, Y. N., Chavarría Herrera, V. L., & Velásquez Rodríguez, J. A. (2013). *Incidencia del procesos de desarrollo del talento humano en el desempeño de los trabajadores del laboratorio RARPE S.:A.* . Estelí: FAREM.
- Chiavenato, I. ((1994). *Administración de Recursos Humanos*. SantaFe de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S,A.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión Del Talento Humano*. Colombia: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico D.F: McGrawHill.
- Conde Sánchez, S. (09 de 09 de 2015). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 25 de 10 de 2016, de <http://www.gestiopolis.com>
- García Salgado, M. d. (11 de 03 de 2014). *gestiopolis.com*. Recuperado el 26 de 11 de 2016, de <http://www.gestiopolis.com>
- Goldman Zuloaga, K. (15 de 07 de 2014). Recuperado el 13 de 12 de 2016, de *Gestiopolis.com*: <http://www.gestiopolis.com>
- Izcano Amador, O. L., López Montenegro, M. C., & Mejía Galeano, F. d. (2014).

Koontz, H., & Wehrich, H. (2004). En *Administracion una perspectiva global* (págs. 31-2). Mexico, D.F.: McGraw - Hill.

López Morin, M. G. (2005). *www.redalyc.com*. Obtenido de <http://www.redalyc.com>

Luis Fernando Ramirez, F. (06 de 08 de 2013). *gestiopolis.com*. Recuperado el 25 de 10 de 2016, de <http://www.gestiopolis.com>

Martín Taype, M. (25 de Noviembre de 2015). *gestiopolis.com*. Recuperado el 04 de Mayo de 2016, de <http://www.gestiopolis.com>

Moreno Torres, A. D., Ruiz Hernandez, E. L., & Perez Perez, Y. L. (2013).

Olivas Olivas, R. (27 de Mayo de 2016).

Ramirez Fernando, L. F. (06 de 08 de 2013). *gestiopolis.com*. Recuperado el 25 de 10 de 2016, de <http://www.gestiopolis.com>

Samantha Conde, S. (09 de 09 de 2015). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 25 de 10 de 2016, de <http://www.gestiopolis.com>

Vallejos Garay, L. E., & Lopez, W. J. (2010).

Werther, B., & Keith, D. (1996). En *Administracion de Personal y Recursos Humanos* (pág. 294)). Mexico: McGrawHill.



# ANEXOS

## Anexo 1. Encuesta

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN- MANAGUA

FAREM- ESTELÍ

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



### Encuesta

Somos estudiantes universitarios de V año de la carrera de Administración de Empresa de la FAREM-Estelí y estamos realizando una investigación para poder observar la función que presenta la administración de recursos humanos en el desempeño laboral del Instituto Politécnico Estelí.

Solicitamos su apoyo para el llenado de la siguiente encuesta para profundizar el estudio.

Datos generales

Edad: 23-28\_\_\_ 29-35\_\_\_ 36-mas\_\_\_

Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_

Nivel académico: Primaria\_\_\_ Secundaria\_\_\_ Universidad\_\_\_ Otros\_\_\_

Cargo\_\_\_\_\_

1 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta empresa?

1 mesa 1 año \_\_\_

1 año a 3 años\_\_\_

3 años a más \_\_\_

2 ¿Cómo funciona el trabajo en equipo?

Excelente\_\_\_

Muy Bueno\_\_\_

Bueno \_\_\_

Regular\_\_\_

3 ¿Las capacitaciones le han permitido mejorar su desempeño en el trabajo?

Siempre\_\_\_

A veces\_\_\_

Nunca\_\_\_

4 ¿Falta mucho a su trabajo?

Si\_\_\_

No\_\_\_

5 ¿Cuáles son las consecuencias por las faltas sin justificación?

Verbalmente\_\_\_

Memorando\_\_\_

Despido \_\_\_\_\_

6 ¿Llega puntualmente a su trabajo?

Siempre\_\_\_

A veces\_\_\_

Nunca\_\_\_\_\_

7 ¿Tiene un control de asistencia de entrada y salida de sus labores diarias?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

**II**

8¿Qué factores cree usted que pueden afectar el desempeño laboral?

Mala organización\_\_\_\_\_

Falta de comunicación\_\_\_\_\_

Falta de interés por el trabajo\_\_\_\_\_

Otros. Especifique\_\_\_\_\_

9¿Cree usted que las condiciones que brinda su empresa contribuyen a que su desempeño laboral sea?:

Eficiente \_\_\_\_\_

Bueno\_\_\_\_\_

Regular\_\_\_\_\_

Deficiente\_\_\_\_\_

10¿Qué aspectos cree usted que debe mejorar el IPE?

Motivación\_\_\_\_\_

Incentivos\_\_\_\_\_

Capacitación\_\_\_\_\_

Otros. Especifique\_\_\_\_\_

11¿Cree usted que en el Instituto Politécnico existe un buen cumplimiento del plan de trabajo?

Siempre\_\_\_

A veces\_\_\_

Nunca\_\_\_

12¿Conozco la misión y visión de mi institución?

Si\_\_\_

No\_\_\_

13¿Cuáles son los factores que obstaculizan el desarrollo del desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Politécnico, Estelí?

Bajos salarios \_\_\_

Contratos a corto plazo\_\_\_

Recargo de horario\_\_\_\_\_

### III

14¿Existe un buen desempeño Laboral en su área?

Siempre\_\_\_

A veces\_\_\_

Nunca\_\_\_

15¿Hay buena relación interpersonal entre los trabajadores?

Siempre\_\_\_

A veces\_\_\_

Nunca\_\_\_

16¿Según usted qué condiciones podría mejorar su empresa para que su desempeño laboral sea más eficiente?

Ambiente laboral\_\_\_\_

Relaciones con los trabajadores \_\_\_\_

Buen salario\_\_\_\_

17¿Se aplican técnicas para evaluar al personal?

Siempre\_\_\_\_

A veces\_\_\_\_

Nunca\_\_\_\_

18¿Se reconoce mi buen desempeño laboral?

Si\_\_

No\_\_

19¿Creo que si existiría la posibilidad de ascenso, me tomarían en cuenta?

Si\_\_

No\_\_

20¿Considera usted que el colaborador debe contar con el nivel de conocimiento y dominio técnico del trabajo en el cargo que se desempeña?

Siempre\_\_\_\_

A veces\_\_\_\_

Nunca\_\_\_\_

21¿El IPE brinda programa de capacitación al personal?

Si\_\_\_\_

No\_\_\_\_

22¿Con que frecuencia el IPE brinda programas de capacitación al personal?

Semanal\_\_\_

Quincenal \_\_\_

Trimestral\_\_\_

Otros\_\_\_\_\_

23¿Cuáles son los beneficios que se obtienen con los programas de capacitación?

Trabajo en equipo\_\_\_\_\_

Eficiencia en el trabajo \_\_\_

Motivación\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**

## Anexo 2. Entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN- MANAGUA  
FAREM- ESTELÍ

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



### Entrevista

Somos estudiantes universitarios de V año de la carrera de Administración de Empresa de la FAREM-Estelí y estamos realizando una investigación para poder observar la función que presenta la administración de recursos humanos en el desempeño laboral del Instituto Politécnico Estelí.

Solicitamos su apoyo para el llenado de la siguiente entrevista para profundizar el estudio.

Datos generales

Nombre\_\_\_\_\_

Cargo\_\_\_\_\_

Nivel académico\_\_\_\_\_



- 1 ¿De qué manera ejerce su cargo como Director para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Politécnico, Estelí?
- 2 ¿Cuáles son los factores que obstaculizan el desarrollo del desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Politécnico, Estelí?
- 3 ¿Cuáles son los programas de capacitación que se brindan para el desarrollo del personal?
- 4 ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño laboral de los trabajadores del IPE?
- 5 ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen con los programas de capacitación?
- 6 ¿Cuáles son las medidas que se toman para evitar conflictos que impiden un buen desempeño laboral?
- 7 ¿Cuál / como es la participación del personal en las actividades promovidas en el IPE?
- 8 ¿Cómo se da la retroalimentación del desempeño laboral en el IPE?
- 9 ¿Qué opina sobre el funcionamiento de los empleados (as) de administración de recursos humanos del Instituto Politécnico, Estelí?
- 10 ¿Cuáles son las posibles alternativas de mejora para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Politécnico?
- 11 ¿Considera que el personal del Instituto cuenta con el nivel de conocimiento y dominio técnico del trabajo en el cual desempeña?

**Gracias por su colaboración**

**Anexo 3. Tablas de contingencia**

**Edad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 23-28	10	23.8	23.8	23.8
29-35	6	14.3	14.3	38.1
36-mas	26	61.9	61.9	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**Sexo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Femenino	27	64.3	64.3	64.3
Masculino	15	35.7	35.7	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**Nivel académico**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Primaria	2	4.8	4.8	4.8
Secundaria	3	7.1	7.1	11.9
Universidad	33	78.6	78.6	90.5
Otros	4	9.5	9.5	100.0
Total	42	100.0	100.0	

### ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 mes a 1 año	8	19.0	19.0	19.0
1 año a 3 años	9	21.4	21.4	40.5
3 años a más	25	59.5	59.5	100.0
Total	42	100.0	100.0	

### ¿Cómo funciona el trabajo en equipo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Excelente	7	16.7	16.7	16.7
Muy bueno	13	31.0	31.0	47.6
Bueno	16	38.1	38.1	85.7
Regular	6	14.3	14.3	100.0
Total	42	100.0	100.0	

### ¿Las capacitaciones le han permitido mejorar su desempeño en el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	14	33.3	33.3	33.3
A veces	27	64.3	64.3	97.6
Nunca	1	2.4	2.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**¿Falta mucho a su trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	2	4.8	4.8	4.8
No	40	95.2	95.2	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**¿Cuáles son las consecuencias por faltas sin justificación?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Verbalmente	16	38.1	38.1	38.1
Memorando	24	57.1	57.1	95.2
Despido	2	4.8	4.8	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**¿Llega puntualmente a su trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	36	85.7	85.7	85.7
A veces	6	14.3	14.3	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**¿Tiene un control de asistencia de entradas y salidas de sus labores diarias?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	40	95.2	95.2	95.2
No	2	4.8	4.8	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**¿Qué factores cree usted que pueden afectar el desempeño laboral?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Mala organización	9	21.4	21.4	21.4
Falta de comunicación	23	54.8	54.8	76.2
Falta de interés por el trabajo	10	23.8	23.8	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**¿Cree usted que las condiciones que brinda su empresa contribuyen a que su desempeño laboral sea:**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Eficiente	20	47.6	47.6	47.6
Bueno	21	50.0	50.0	97.6
Regular	1	2.4	2.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**¿Qué aspectos cree usted que debe mejorar el IPE?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Motivación	14	33.3	33.3	33.3
Incentivos	19	45.2	45.2	78.6
Capacitaciones	9	21.4	21.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**¿Cree usted que en el Instituto Politécnico existe un buen cumplimiento del plan de trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	14	33.3	33.3	33.3
A veces	25	59.5	59.5	92.9
Nunca	3	7.1	7.1	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**¿Conozco la misión y visión de mi institución?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	33	78.6	78.6	78.6
No	9	21.4	21.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**¿Cuáles son los factores que obstaculizan el desarrollo del desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Politécnico, Estelí?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajos salarios	19	45.2	45.2	45.2
Contratos a corto plazo	22	52.4	52.4	97.6
Recargo de horario	1	2.4	2.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**¿Existe un buen desempeño laboral en su área?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	27	64.3	64.3	64.3
A veces	14	33.3	33.3	97.6
Nunca	1	2.4	2.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**¿Hay buena relación interpersonal entre los trabajadores?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	6	14.3	14.3	14.3
A veces	19	45.2	45.2	59.5
Nunca	17	40.5	40.5	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**¿Según usted qué condiciones podría mejorar su empresa para que su desempeño laboral sea más eficiente?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Ambiente laboral	18	42.9	42.9	42.9
Relaciones con los trabajadores	18	42.9	42.9	85.7
Buen salario	6	14.3	14.3	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**¿Se aplican técnicas para evaluar al personal?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	15	35.7	35.7	35.7
A veces	23	54.8	54.8	90.5
Nunca	4	9.5	9.5	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**¿Se reconoce mi buen desempeño laboral?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	13	31.0	31.0	31.0
No	29	69.0	69.0	100.0
Total	42	100.0	100.0	



**¿Creo que si existiría la posibilidad de ascenso, me tomarían en cuenta?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	11	26.2	26.2	26.2
No	31	73.8	73.8	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**¿Considera usted que el colaborador debe contar con el nivel de conocimiento y dominio técnico del trabajo en el cargo que se desempeña?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	36	85.7	85.7	85.7
A veces	5	11.9	11.9	97.6
Nunca	1	2.4	2.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**¿El IPE brinda programas de capacitación al personal?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	32	76.2	76.2	76.2
No	10	23.8	23.8	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**¿Con que frecuencia el IPE brinda programas de capacitación al personal?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Trimestral	26	61.9	61.9	61.9
Otros	16	38.1	38.1	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**¿Cuáles son los beneficios que se obtienen con los programas de capacitación?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Trabajo en equipo	8	19.0	19.0	19.0
Eficiencia en el trabajo	25	59.5	59.5	78.6
Motivación	1	2.4	2.4	81.0
Otros	8	19.0	19.0	100.0
Total	42	100.0	100.0	