

**Propuesta de un modelo de gestión de riesgos en los procesos de control interno en el área Recursos Humanos de Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN, primer semestre del año 2016.**

**Propose a model of management of risks in the process of internal control in the Human Resources Area of Jinotega’s Aguadora Company– EMAJIN, based on the “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos” (Special Guidelines for Risk Assessment), issued by CGR of Nicaragua.**

**Autor:**

Félix Ernesto Ferrufino Chavarría<sup>1</sup>

## **I. RESUMEN**

La investigación propone un modelo de gestión de riesgos en los procesos de control internos en el área de Recursos Humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN, basada en la “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos”, emitida por la Contraloría General de la República de Nicaragua, apoyada a través de la implementación de una matriz de riesgo para identificar, analizar, calificar, evaluar los riesgos que obstruyan el buen accionar de los objetivos de la organización. El estudio implementado en la empresa fue de enfoque descriptivo de tipo cualitativo, sustentada en una metodología de diseño en la que se utilizó instrumentos para la recolección de información a través de entrevista, cuestionario de Normas para el área de recursos humanos emitida por la Contraloría General de la República, así mismo, se empleó una guía de revisión documental, así como la verificación de otros documentos otorgados por la empresa. Se concluyó que el departamento de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN tiene identificados catorce riesgos divididos, doce para el objetivo estratégico número uno y dos para el objetivo número dos, que van desde alto hasta moderado y que tienen un impacto alto.

**Palabras Claves:** evaluación de riesgo, gestión de riesgo, control interno, recursos humanos, normas técnicas, objetivo estratégico, impacto.

## **SUMMARY**

The research to propose a model of management of risks in the process of internal control in the Human Resources Area of Jinotega’s Aguadora Company– EMAJIN, based on the “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos” (Special Guidelines for Risk Assessment), issued by CGR of Nicaragua, it is supported through the implementation of a risk matrix to identify, analyze, qualify, and evaluate the risks that obstruct the good development of the goals of this organization. Carrying out the study of the company requires the selection of appropriate methods of research, for that reason, the type of method implemented was qualitative descriptive research method, based on a design methodology in which the instruments to collect data were basically interview and observation. A standard questionnaire for the Human Resource area issued by the Contraloría General de la República de Nicaragua was aimed to the personal, likewise, a guide to direct observation and verification of documents provided by the company was used. It concluded that the Human Resources Department has identified fourteen risks divided, twelve for the strategic objective number one and two for the objective number two, ranging from high to moderate and have a high impact.

**Keywords:** Risk Assessment, management of risk, internal control, human resources, technical standards, strategic objective, impact.

---

<sup>1</sup> UNAN – FAREM Estelí. [ernestoferrufino06@gmail.com](mailto:ernestoferrufino06@gmail.com)

## II. INTRODUCCIÓN

La Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN es una institución pública descentralizada al servicio de la población urbana, responsable de la administración, operación y mantenimiento de los servicios de agua potable, alcantarillado y disposición de aguas servidas de los centros urbanos, con presencia en tres municipios del departamento de Jinotega como son: Jinotega, San Rafael de Norte y San Sebastián de Yalí.

Dicha organización ha pasado por varias administraciones de las cuales ninguna de ellas se preocupó por carecer de un modelo de gestión de riesgo, el cual consiste en identificar opciones para mitigarlo, su valoración e implementación para llevarlo a cabo. Tiene problema para la adaptación subjetiva de las normas de control interno y procedimientos, los colaboradores del área desconocen que existen normas para poder realizar sus labores diarias.

Es por ello, que se está realizando el siguiente estudio investigativo llamado, “Propuesta de modelo gestión de riesgos en los procesos internos en el área de Recursos Humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN en el primer semestre del año 2016, basada en la “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos” emitida por la CGR de Nicaragua”, y que tiene como fin principal proponer un modelo de gestión de riesgos en el área de Recursos Humanos, para luego proponer un plan de acción en respuesta a la mitigación de riesgo, de tal modo que ésta pueda contribuir a mejorar el desempeño del personal de la empresa.

La importancia del presente estudio radica en identificar y mitigar los riesgos existentes en el área de Recursos Humanos que afecten el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

Para llevar a cabo la propuesta, se debe llevar un proceso desde la caracterización de la planificación estratégica y organizacional, identificar y determinar los niveles de riesgos, así como evaluar y analizar el impacto de los mismos para llegar a proponer un plan de acción para la mitigación de riesgos.

En este documento encontraremos las definiciones que servirán como ejes principales tales como: **Guía Especializada para las Normas Generales de Control Interno en Evaluación de Riesgos, Planificación Estratégica y Operativa, Administración del ciclo de personal y nómina y Normas Técnicas de Control Interno**, con el fin de analizar y entender los fenómenos de los cuales son objeto de investigación.

El presente estudio servirá como referencia en el acervo bibliográfico de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí FAREM y un antecedente a futuras investigaciones como punto de partida en aspectos similares al mismo o para sugerir nuevas ideas, recomendaciones o hipótesis a futuros estudios.

## III. MATERIAL Y MÉTODOS

El tipo de investigación, se lleva a cabo bajo el enfoque cualitativo, ya que se realizó un análisis flexible que permitió conocer los hechos para luego analizarlos bajo la concepción de las bases teóricas; esta encamina a implementar un modelo de gestión de riesgo en los procesos internos del área de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega que servirán como un instrumento de control preventivo en los procesos de gestión, por lo anterior, la investigación es descriptiva, lo que permitió describir, interpretar y concluir a profundidad cómo impactan los riesgos en la consecución de los objetivos.

La muestra que se implementó en la investigación, es la no probabilístico o muestreo intencionado, en la que se aplicó un cuestionario de normas técnicas y se entrevistó a la encargada del departamento de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN.

Las técnicas de recolección que se implementó en la investigación fueron la revisión documental, cuestionario de normas técnicas de control interno, y entrevista a la encargada del departamento de recursos humanos.

El procedimiento que se efectuó en la investigación para la recolección de datos e información fue la siguiente: selección y autorización del tema, que surgió a mediados de la maestría y el tema en gestión, fue aprobado una vez que la empresa, a través de una carta de solicitud del contenido del tema lo autorizó. Seguido, se efectuaron los instrumentos de recolección de datos, como las Normas Técnicas de Control Interno emitidas por la Contraloría General de la República, se formularon preguntas a través de una entrevista, y se utilizó la técnica de observación para constatar la veracidad de la información divulgada, así como la instalación física del área de recursos humanos. A continuación se realizó un proceso de control de calidad o validación de datos, el cual fue acreditado por la docente de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM – Estelí, Msc. Karla Nolaska Peña Navarrette. Y como última etapa del proceso, se utilizaron recursos humanos, impresora, lapiceros, computadora, y grabadora para la entrevista.

La investigación se abordó en tres etapas: la etapa de planeación que consistió en la selección y autorización del tema en estudio hasta la entrega y presentación del protocolo, luego vino la implementación que dio inicio con la recopilación de información y finalizó con el análisis de interpretación de datos, y la última etapa del proceso fue la divulgación y exposición de la tesis final.

#### **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el estudio realizado acerca de la propuesta de modelo gestión de riesgos en los proceso del área de Recursos Humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN en el primer semestre del año 2016, basada en la “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos” emitida por la CGR de Nicaragua, se implementaron una variedad de herramientas que incluían entrevistas, instrumento para evaluar el componente de evaluación de riesgo, así como la observación de documentos, en el cual se obtuvieron los siguientes resultados por objetivos específicos.

##### **4.1. Caracterización de la planificación estratégica y organizacional del área de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN**

###### **4.1.1. Planificación Estratégica del Departamento de Recursos Humanos**

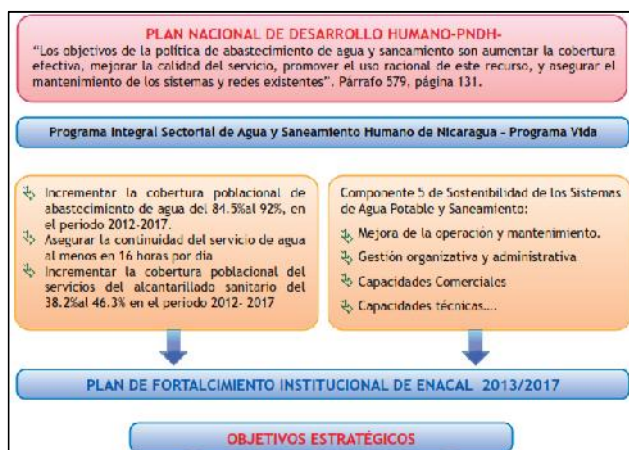
La planeación estratégica de los recursos humanos, tiene como base los principios de la planeación estratégica, la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999).

En el análisis documental realizado, el proceso de la planificación estratégica del departamento de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN se realizó en base al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional – PEDI que tiene como principal función brindar los medios para conducir a la Empresa Aguadora por la senda de su desarrollo institucional que le facilite, con adecuados índices de eficiencia y eficacia, cumplir con los fines de su creación: “Brindar el servicio de agua potable, recolección, tratamiento y disposición de aguas residuales” a la población urbana de Jinotega. En este plan se consignan los lineamientos generales, objetivos, resultados e impactos esperados.

El proceso de la planificación estratégica en el departamento de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega, según el autor (Steiner, Planeación Estratégica, 1996) **lo primero** que se tomó en cuenta fue la identificación de las oportunidades y peligros para que escogiera sus mejores decisiones, y en lo particular el área identificó la necesidad que tiene la institución para que su capital humano se encuentre motivado y así la población en general tenga una atención de calidad y calidez.

Para ello, la institución identificó sus políticas a través de las políticas del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional – GRUN para el sector de agua y saneamiento las cuales están consagradas en el Plan Nacional de Desarrollo Humano PNDH, el cual dice textualmente: “Los objetivos de la política de abastecimiento de agua y saneamiento son aumentar la cobertura efectiva, mejorar la calidad del servicio, promover el uso racional de este recurso, y asegurar el mantenimiento de los sistemas y redes existentes”. (PEDI, Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013 - 2017, 2013)

### Esquema N° 1: Vinculación de las políticas nacionales con el Plan Estratégico



**Fuente:** Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

En el esquema N° 1 se muestra claramente cómo la política nacional de agua y saneamiento, contenida en el Plan Nacional de Desarrollo Humano y el Programa Vida es acogida totalmente en la planificación estratégica de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN.

Los objetivos estratégicos para poder cumplir con las necesidades reales de la población urbana son:

- 1) Reducir los volúmenes de agua no contabilizada en cada uno de los sistemas que administra la Empresa Aguadora de Jinotega - EMAJIN.
- 2) Reducir los costos por consumo de energía eléctrica, buscando alternativas y haciendo uso racional y eficiente de los diferentes sistemas electromecánicos.
- 3) Lograr la sostenibilidad financiera de la Empresa en el largo plazo y en el mediano plazo al menos la auto-sostenibilidad operativa.
- 4) Fortalecer la capacidad institucional de tal modo que cada uno de los servidores públicos pueda contribuir al logro de altos estándares de gestión, con calidad y calidez en la atención a los pobladores.
- 5) Mejorar los servicios de agua y alcantarillado para toda la población a la cual corresponde atender a la EMAJIN.
- 6) Contribuir a preservar y proteger el medio ambiente especialmente los recursos hídricos que garanticen la vitalidad y la integridad de la Madre Tierra, de modo que se garantice la disposición de este elemento vital para el presente y las futuras generaciones.
- 7) Alcanzar la Justicia y Equidad Social en el acceso a los servicios de Agua y Saneamiento de toda la población nicaragüense.

Una vez conocidos los objetivos estratégicos, cada una de las áreas de gestión de la institución deberá evaluar en cuales de los objetivos está involucrado para la formulación, evaluación y monitoreo de Plan Operativo Anual.

En el caso del área de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega - EMAJIN, tiene incidencias en dos objetivos estratégicos:

- Lograr la sostenibilidad financiera de la Empresa en el largo plazo y en el mediano plazo al menos la auto-sostenibilidad operativa y,
- Fortalecer la capacidad institucional de tal modo que cada uno de los servidores públicos pueda contribuir al logro de altos estándares de gestión, con calidad y calidez en la atención a los pobladores.

### **Plan Operativo Anual**

La fase final de una planeación integral es la planificación operativa anual, que consiste en hacer compromisos específicos para poner en práctica los objetivos y las políticas establecidas por la planeación estratégica.

Por consiguiente, la planeación operativa anual consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos. Además los planes anuales tienen como principales características:

Una vez que la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN formuló su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional – PEDI para el período 2013 – 2017 cuyos objetivos estratégicos así como las políticas de acción se tomaron como punto de partida para la planificación operativa del año 2014; tales objetivos y estrategias son retomados por el área de recursos humanos en la definición de una estructura institucional que conlleva: Objetivos Estratégicos, Objetivos Específicos, Líneas de Acción y Productos.

**Tabla N° 1: Niveles del Plan Operativo Anual**

SIGLAS	NIVELES O CONCEPTOS DEL PLAN	
OET	Objetivo Estratégico	Tomado del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de para el 2013-2017

SIGLAS	NIVELES O CONCEPTOS DEL PLAN	
OEP	<b>Objetivos Específicos</b>	Estos ayudan a concretar el logro de los objetivos estratégicos para el período. Se conciben como fase de éstos. Fueron estandarizados en gran medida para facilitar la programación.
LA	<b>Línea de Acción</b>	Estas agrupan y reflejan los efectos de un paquete de productos o resultados homogéneos. Las líneas de acción ayudarán a visualizar indicadores de proceso.
P	<b>Producto</b>	Es la unidad básica de programación y representa un producto o meta concreta que se logra en un período determinado y que se constituye en insumo para generar un impacto.

**Fuente:** Planificación Operativa Anual.

## Proceso General de formulación del Plan Operativo Anual

**Preparación de la planificación operativa anual:** la alta gerencia da a conocer al departamento de recursos humanos la estructura los lineamientos preliminares para la formulación del plan, con base en la revisión del nivel de ejecución del Plan Estratégico de la Empresa, los techos presupuestarios y demás directrices de las autoridades de la Empresa Aguadora de Jinotega.

**Formulación:** Una vez que el departamento de recursos humanos cuenta con los lineamientos como principal instrumentos para la formulación del plan operativo anual, lo elaboran primeramente en un archivo de Excel, que contiene las metas físicas y financieras por objetivos estratégicos que ejecutarán en el año.

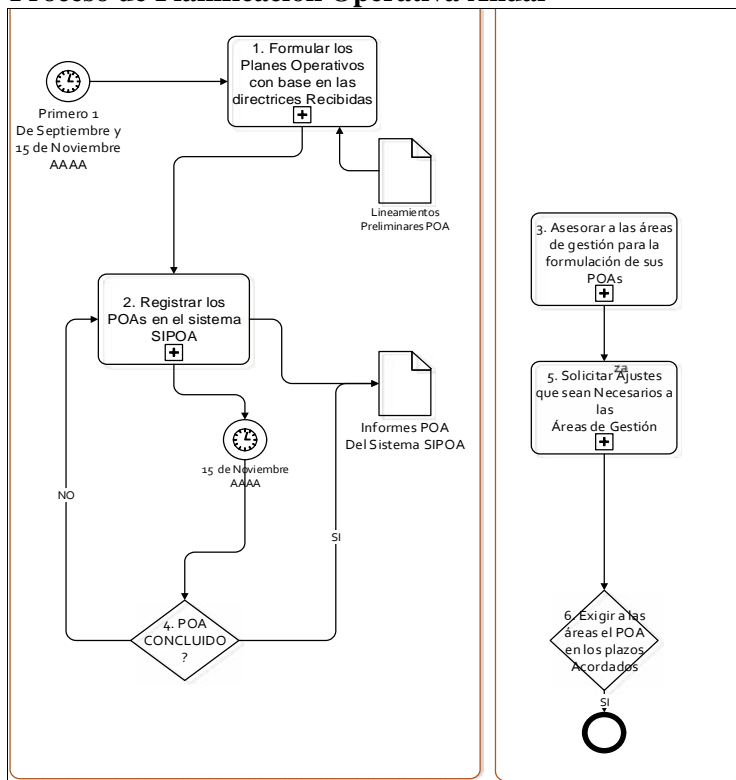
Lo cual, se constató a través de la óptica documental y por entrevistas realizadas a la encargada del área de recursos humanos, y quién nos comunicó que la formulación se viene desarrollando desde año 2013, a través de reuniones con la alta gerencia para definir objetivos específicos, las líneas de acción, los productos y las metas que se ejecutarán en el año.

**Registro del Plan Operativo Anual:** Seguido de la formulación, la funcionaria encargada del área de recursos humanos procede a ingresarlo a través de una herramienta informática llamada Sistema de Planificación Operativa Anual – SIPOA, una vez finalizada la actividad, tiene que generar reportes para validar la información, si es necesario realizar algún cambio, se notifica a alta gerencia para su aprobación.

**Supervisión y acompañamiento:** Establecida la formulación y el registro del plan operativo anual, el departamento de recursos humanos debe realizar la supervisión y acompañamiento para identificar a tiempo las dificultades que se pueden presentar en la ejecución de las actividades, con eso garantizan la calidad de los resultados esperados.

**Monitoreo:** el departamento de recursos humanos debe garantizar el logro de los resultados y con ello de los objetivos e impactos esperados de la programación operativa de la empresa, para ello realizan reuniones mensuales con el equipo de trabajo respectivo, para revisar informe de avance y acordar medidas para el cumplimiento de los productos.

## Esquema N° 1: Proceso de Planificación Operativa Anual



**Fuente:** Manual de Planificación Operativa Anual.

### 4.1.2. Caracterización del área de recursos humanos – EMAJIN

¿En verdad, la empresa cuenta con una unidad de recursos humanos, que cumpla con las funciones técnicas relativas a la administración y desarrollo de personal?

Efectivamente la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN, cuenta con una unidad de recursos humanos, cuya responsable es una personas; depende de la dirección administrativa y cumple con las funciones de reclutamiento, selección, contratación, alta en la nómina para colaboradores permanentes como eventuales, inducción al personal de nuevo ingreso, capacitación, reporte de accidentes laborales, descansos, subsidios del INSS, acciones del personal (altas y bajas y traslados) y el control de vacaciones.

#### ¿Cuáles es el objetivo que percibe el área de recursos humanos?

Garantizar los recursos humanos requeridos por la empresa en tratarlos, desarrollador y evaluarlos, así mismo, el pago de los trabajadores y la administración del convenio colectivo y atender las diferentes necesidades de capacitaciones.

El departamento de Recursos Humanos es un puesto de apoyo que depende jerárquicamente de la Dirección Administrativa Financiera y para el cumplimiento de sus objetivos está conformada por puestos de trabajo y personal que lo integra.

También el departamento de Recursos Humanos es responsable ante la Dirección Administrativa Financiera de llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación y control del personal de la empresa y sus filiales, así como de la elaboración y distribución de la planilla.

Por otro lado, dicha área en el normal desarrollo de sus funciones establecerá coordinación internamente con las direcciones Administrativa Financiera, Comercial, Técnica y filiales.

Las funciones generales del departamento de recursos humanos son:

- Cumplir con las políticas, normas y procedimientos establecidos por la Gerencia General y Junta Directiva, para la administración de los Recursos Humanos de la empresa.
- Realizar las contrataciones del nuevo personal.
- Controlar el registro de llegadas tarde del personal de la empresa y sus filiales para efectos de las deducciones, en concepto de llegadas tarde y ausencias injustificadas de los empleados.
- Ejecutar, supervisar y controlar la elaboración de la nómina de pagos del personal de la empresa.
- Elaborar solicitudes de cheques por pago de vacaciones, planilla y liquidaciones finales del personal.
- Enviar los requerimientos de capacitación del personal de la empresa y sus filiales a la Gerencia General.
- Mantener registros de la información relacionada con las actividades de capacitación efectuadas.
- Mantener registros de las órdenes de reposo, entregadas por los empleados subsidiados, y de los empleados jubilados y efectuar su trámite.
- Garantizar la realización de trámites de ingresos al INSS de los empleados confirmados en sus cargos y elaborar reporte de ingreso del mismo.
- Garantizar las gestiones ante el INSS relacionadas con los casos de jubilaciones de los empleados de la empresa.
- Mantener actualizados los expedientes del personal contratado en la empresa y sus filiales.
- Garantizar la elaboración de los programas de vacaciones de los empleados de la empresa y asegurar su ejecución por parte de las áreas.
- Aplicar las políticas de personal emanadas por la Gerencia General en relación a las diversas acciones de personal (reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, promoción, etc.) (Jinotega, 2000)

De acuerdo a las funciones anteriores el departamento de recursos humanos tiene el siguiente ciclo de administración de personal:

### **¿Cuándo se realizan las propuesta de cargos nuevos y porque lo hacen?**

Las propuestas de plazas nuevas surgen por crecimiento de la empresa, también cuando se acumulan trabajos ya sean para ejecutar nuevas instalaciones para servicios nuevos de agua potable y alcantarillado sanitario, para lavados de los tanques, entonces surge la necesidad de contratar temporalmente al trabajador por período corto que va desde un mes hasta el máximo de dos meses.

### **Reclutamiento**

El autor (Mondy, 2005) define reclutamiento como el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, número suficientes y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.

Por su parte, el autor (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999) lo define como un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.



Tomando en consideración las definiciones anteriores y de la aplicación de la entrevista, la encargada del departamento de recursos humanos de la empresa aguadora de Jinotega explicó que, cuando existe la necesidad de contratar a un nuevo colaborador recurren primeramente a candidatos dentro de la institución, siempre y cuando cumplan con los requisitos del perfil del puesto; en el caso que no encuentran a lo interno, proceden al reclutamiento externo por medio del banco de recurso o publican la plaza en periódicos.

El proceso que se lleva a cabo en la empresa para reclutar personal es el siguiente:

1. Surge la necesidad de llenar una plaza, que puede ser una vacante o un puesto nuevo,
2. Solicita autorización para solicitud de personal al Director correspondiente,
3. Envía solicitud de personal a l departamento de recursos humanos con el visto bueno del Director indicando el tipo de contrato a realizarse,
4. Consulta perfil del puesto y remuneración,
5. Solicita al Jefe de área solicitante prepare prueba técnica y de conocimiento necesaria para el puesto,
6. Verifica si existen candidatos idóneos a nivel interno, si no existen procede al reclutamiento externo continúa el procedimiento en el paso N° 6,
7. Verificar si los candidatos internos que reúnen los requisitos están interesados en aplicar al puesto. Si existe al menos uno pasa a procedimiento de selección de lo contrario pasa al paso N°8.
8. Verificar si existen suficientes candidatos idóneos en el banco de datos externo. Si no existen continúa en el paso N° 7,
9. Elabora anuncio para publicación en los medios indicando los requisitos del puesto, documentación requerida y fechas para recepción de ofertas.

### **Selección**

Una vez que la empresa cuenta con la cantidad esperada de aspirantes, el siguiente paso consiste en seleccionar a los mejores candidatos para ocupar el puesto ofertado.

Así la selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

Haciendo una comparación con el concepto anterior, el departamento de recursos la empresa aguadora de Jinotega sigue el proceso de seleccionar al candidato más idóneo que cumpla con los requisitos del perfil, competencias cardinales y específicas, para así realizar las pruebas psicométricas y técnicas.

Las actividades para garantizar el ingreso del mejor talento humano a la empresa, se lleva a cabo a través de la encargada del departamento de recursos humanos en conjunto con los directores (as) de las áreas solicitantes y son:

1. Verifican que los expedientes tengan toda la documentación pertinente.
2. Convocan a candidatos con expedientes completos para evaluaciones técnicas, de conocimiento y psicométricas.
3. Aplican y certifican pruebas técnicas y de conocimiento.
4. Aplican y certifican pruebas psicométricas.
5. Recopila y analiza resultados de pruebas.
6. Selecciona a los mejores candidatos que cumplen con el estándar mínimo.

7. Presenta expedientes de los candidatos seleccionados al Jefe de área solicitante.
8. Cita a los candidatos seleccionados y realiza entrevista.
9. Selecciona y remite el expediente del candidato elegido a Gestión de Desarrollo Organizacional.
10. Comunica y verifica la disponibilidad del candidato. Si no hay disponibilidad se regresa al paso N° 9.
11. Remite el expediente del candidato elegido al Jefe de Recursos Humanos para el procedimiento de contratación.

#### El proceso de selección de personal<sup>2</sup>:

- Entrevista Preliminar: con frecuencia el proceso de selección de personal inicia con una entrevista preliminar. El propósito básico de este filtro inicial de solicitantes es eliminar a aquellos que obviamente no satisfacen los requerimientos del puesto. En esta etapa el entrevistador realizará un sinnúmero de preguntas.
- Revisión de solicitudes y currículum vitae: el postulante inicia a llenar la solicitud de empleo, la persona que recibe la solicitud del postulante evalúa si hay un acoplamiento entre el individuo y el puesto al que opta.
- Administración y/o aplicación de pruebas: Por comodidad es posible clasificar las pruebas según midan habilidades cognitivas (mentales), motoras y físicas, de personalidad e intereses, así como rendimiento.

#### **Contratación**

En entrevista realizada a la Responsable del departamento de Recursos humanos señala lo siguiente con respecto a la contratación del nuevo colaborador: la dirección de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega deberá regirse de acuerdo al manual de procedimiento establecidos y en la legislación laboral en lo relativo a Contratación de nuevo personal como reposición de vacantes. Conforme a las Normas Técnicas de Control Interno.

Así mismo se le preguntó en la entrevista a la encargada del departamento de recursos humanos que si existía un formato de contrato para nuevos empleados, y nos respondió que sí existe, y que es utilizado para colaboradores permanentes eventuales.

Por otro lado, el departamento de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega no realiza el proceso de contratación para trabajadores de proyectos o programas que está involucrados directamente con la institución.

Por tanto, en el cuadro siguiente se detalla el proceso que se debe llevar a cabo:

1. La responsable de recursos humanos recibe expediente para elaboración de contrato.
2. Elabora contrato de trabajo al menos un día antes de iniciar sus labores.
3. Entrega contrato de trabajo a la Gerencia General para firma y sello.
4. Revisa contrato de trabajo, autoriza o regresa a Recursos Humanos para correcciones indicadas.
5. Entrega a Recursos Humanos el Contrato de trabajo firmado y sellado.
6. Entrega contrato de trabajo al candidato seleccionado para su firma.
7. Entrega copia del contrato al trabajador.

---

<sup>2</sup> Dessler, Gary (2009). Administración de recursos humanos. Págs. 186 - 188.

8. Elabora expediente del trabajador.

## **Inducción y Capacitación del personal**

### **Inducción**

La cuidadosa selección del nuevo talento humano es una cosa y el desempeño otra, incluso los colaboradores con un alto potencial no pueden realizar su trabajo si no saben qué hacer o cómo hacerlo.

Por lo tanto, el siguiente paso consiste en asegurarse de que los trabajadores sepan qué hacer y cómo hacerlo, éste es el objetivo de la inducción y capacitación de los trabajadores. (Dessler, 2011).

Siguiendo la secuencia de la entrevista realizada a la encargada del departamento de recursos humanos, nos comentó que de acuerdo al puesto de trabajo del nuevo colaborador contratado, la empresa procura de que se incorpore rápidamente a la cultura de la empresa, a través de una presentación en PowerPoint que se realiza con el objetivo brindarle al nuevo trabajador una adecuada orientación que le permita una pronta adaptación, integración y ambientación inicial a la empresa.

Así mismo, esta presentación contiene los antecedentes históricos de la empresa, como se creó la empresa, la misión, visión, los valores, las competencias cardinales, los objetivos estratégicos, el organigrama, también se le elabora una introducción breve de los manuales de la organización, de función, y procedimientos, se le muestra un video del diagrama de cómo está conformada la red de agua y saneamiento de Jinotega, San Rafael del Norte y San Sebastián de Yalí, así como, los proyectos que se están desarrollando actualmente, reglamento interno personal, el convenio colectivo.

En esa misma presentación se le enseña los equipos de protección por parte de higiene y seguridad del trabajo, se le explica las causas por las cuales puede finalizar el contrato, sus prestaciones sociales de leyes como vacaciones, aguinaldo, indemnización por años de servicios y por cargos de confianza y por últimos se le muestran fotos en donde están ubicadas todas las instalaciones de la empresa.

En el caso de que el puesto al cual se va a desempeñar el nuevo trabajador requiera mayor responsabilidad, se procura de que vaya al punto de trabajo para mostrarle físicamente su puesto trabajo, como por ejemplo, el puesto de operador de pozos, operador de planta de tratamiento de aguas servidas.

A continuación se describen las actividades para llevar a cabo la inducción:

1. Convoca a nuevo trabajador a reunión de inducción.
2. Presenta video institucional y proporciona políticas de la empresa al trabajador de nuevo ingreso, el tiempo requerido a utilizar será de un día a más tardar.
3. Induce en la parte técnica al trabajador y el tiempo requerido será máximo de tres meses que es el tiempo de adaptación del trabajador.
4. Realiza evaluación del trabajador de nuevo ingreso, si es satisfactoria solicita confirmación en el puesto, de lo contrario solicita cancelación de contrato y regresa al paso N° 9 del procedimiento de selección.

## **Capacitación**

Proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. Significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. (Dessler, 2011)

Los cinco pasos del proceso de capacitación y desarrollo según (Mondy, 2005):

1. Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo,
2. Establecer objetivos específicos,
3. Seleccionar los métodos de capacitación y desarrollo,
4. Implementar los programas de capacitación y desarrollo y
5. Evaluar los programas de capacitación y desarrollo

Claro está, que después de terminados los procesos anteriores y de leer los conceptos de autores acerca del proceso de capacitación, la empresa está en la obligación cumplir con un proceso de capacitación tanto para nuevos colaboradores como para los que permanecen en la misma y también de acorde a las necesidades de cada área.

Por tanto, a la encargada del departamento de recursos humanos se le preguntó acerca de:

### **¿Cómo planifican las capacitaciones?**

La empresa a través del departamento de recursos humanos establece en su convenio colectivo 2016 – 2018 que las capacitaciones al personal deberá ajustarse al presupuesto mensual y anual y a los fondos del 2% del INATEC.

Existe una comisión mixta de Higiene y Seguridad conformada por dos representantes de los trabajadores con sus respectivos suplentes y dos representantes de la parte empleadora son sus suplentes, en donde elaboraron un plan anual de capacitaciones tomando en consideración las necesidades tanto de la empresa como del departamento que lo solicita. Para brindar las capacitaciones se debe coordinar en conjunto con otras instituciones como el INSS, Ministerio de Trabajo e INATEC.

El INATEC les brinda de acuerdo a la necesidad de la empresa, capacitaciones enfocadas a cursos de fontanería, electricidad, informática, etc. Una vez seleccionada la capacitación se anuncian a través de correo electrónico y mural que se desarrollarán capacitaciones, se forman grupos grandes entre trabajadores nuevos y trabajadores viejos. Las capacitaciones por general son anuales.

### **Elaboración Pago de nóminas:**

Alta es la inclusión en la nómina de un perceptor que no figuraba en la del mes anterior. Las altas en nómina se justificarán con la documentación que en cada caso se indica. Por otro lado, para que pueda tener validez este proceso el encargado del área de recursos humanos debe tener un documento que soporte el acuerdo de nombramiento para el puesto de trabajo. (Franklin, 2007).

Siguiendo con la entrevista, la encargada del área define como altas en el sistema de nómina a los nombramientos de colaboradores temporales o permanentes, y se graban en módulos separados.

La responsable del departamento de recursos humanos debe establecer un sistema de nómina objetivo y adecuado para los puestos existentes en la empresa, además deberá mantenerse actualizadas las funciones, valuación de puestos y el tabulador de salarios.

**Procedimiento para la elaboración de nómina:**

1. Los días 13 y 29 de cada mes (si son días hábiles) introducen en el sistema todos los movimientos de la quincena, préstamos, horas extras y subsidios alimenticios.
2. Remite al Departamento de contabilidad la nómina con sus soportes.
3. Revisa nómina, si está correcta la acepta, en caso contrario la regresa para su devolución.
4. Elabora solicitudes de cheque y autorización de desembolso para pago de planilla.
5. Remite solicitudes de cheque y autorización de desembolso al Director Administrativo Financiero.
6. Remite solicitudes de cheque y autorización de desembolso al Director Administrativo Financiero.
7. Digita nómina.
8. Envía nómina por correo electrónico al Banco.
9. Verifica el cumplimiento con las fechas establecidas para elaboración de nómina.
10. Coloca en un lugar visible los resultados a través de una representación gráfica del semáforo.
11. Si el resultado es el óptimo, el semáforo estará en verde y deberá mantenerlo, caso contrario toma las medidas pertinentes para ajustarse al presupuesto.

**4.2. Identificar riesgos en el área de recursos humanos que afecten el cumplimiento de los objetivos organizacionales contemplados en el plan estratégico**

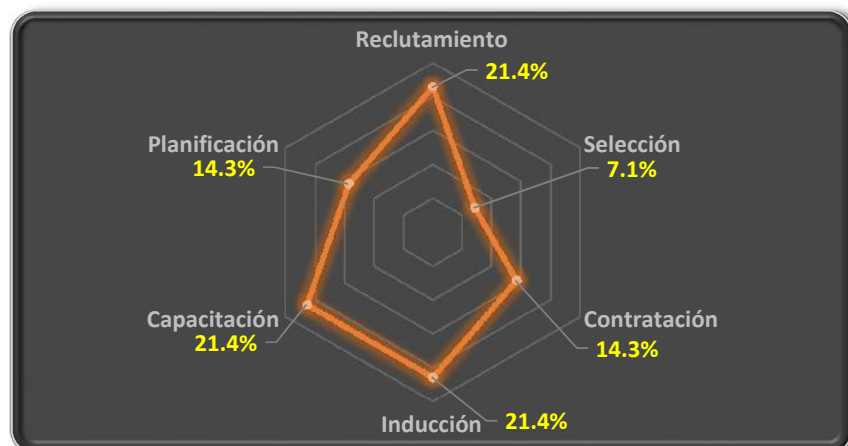
El proceso para realizar la identificación de riesgos se ha tomado como base los objetivos estratégicos y los procesos descritos en los manuales de procedimientos vigentes, para el departamento de recursos humanos. Esto implica la descripción de los posibles riesgos internos y externos, ya que su ocurrencia podría generar consecuencias que impacten negativamente y afecten el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

A través de observación documental en el departamento de recursos humanos, se conoció los objetivos contenidos en Plan Operativo Anual que desglosan del Plan de Desarrollo Institucional de la empresa Aguadora de Jinotega. De los siete objetivos estratégicos, el área de recursos humanos incide en dos:

- **Objetivo Estratégico N°3:** Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa.
- **Objetivo Estratégico N°4:** Fortalecer la capacidad institucional de tal modo que cada uno de los servidores públicos de la empresa puedan contribuir al logro de altos estándares de gestión, en beneficio de toda la población usuaria de los servicios.

Los riesgos identificados en el ciclo del departamento de recursos humanos y que afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, son:

**Gráfico N° 1: Distribución porcentual de riesgo por ciclo de recursos humanos**

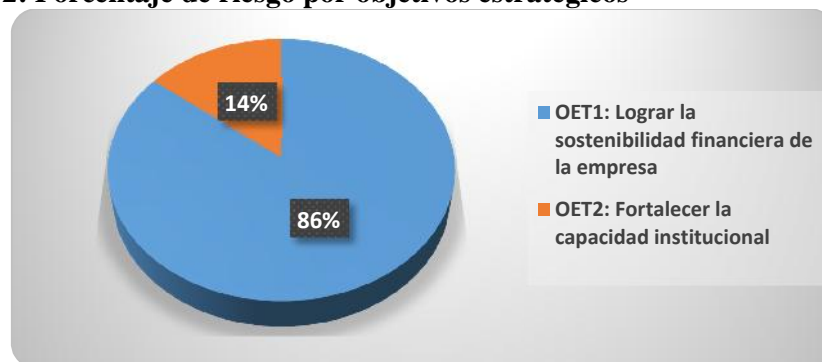


**Fuente:** Elaborado a partir de la matriz de identificación de riesgo

Como se puede observar en el gráfico N°1, los riesgos que podrían afectar los objetivos de la empresa y que dentro de estos objetivos tenemos el ciclo de recursos humanos; con el mayor porcentaje tenemos: el reclutamiento, la inducción y la capacitación con un 21.4% respectivamente, con respecto al reclutamiento tenemos que a pesar de que la encargada de recursos humanos aplica las funciones establecidas en el manual de procedimiento, la alta dirección toma decisiones acerca del reclutamiento tanto interno como externo, y es ahí donde se está generando los riesgos. Con respecto, a la inducción se identificó que los colaboradores no están teniendo el resultado esperado que es la pronta incorporación a la cultura organizacional, debido a que el colaborador no está debidamente experimentado para desempeñar el puesto acordado. Por último, en las capacitaciones se encontraron riesgo de baja productividad, incumplimiento en las respuestas a solicitudes y deficiente desempeño laboral, debido a que las capacitaciones a las que son incorporados no son del todo especializados para el puesto de trabajo y también, como la empresa no cuenta con un presupuesto anual de capacitaciones, los trabajadores no se actualizan constantemente.

Siguiendo con el análisis, la planificación y contratación tienen un 14.3%. Esto significa que el departamento de recursos humanos no está tomando en consideración la planificación de sus actividades como es la formulación del POA. En la contratación se identificaron la modificación de requisitos que afectan el trámite a la hora de contratar al nuevo colaborador, así mismo, carecen de controles para la elaboración de contratos.

**Gráfico N° 2: Porcentaje de riesgo por objetivos estratégicos**



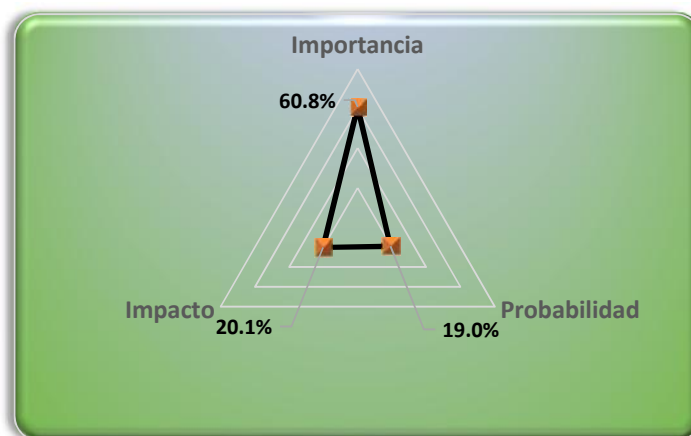
**Fuente:** Elaborado a partir de la matriz de identificación de riesgo

Como se puede observar en el gráfico N° 2, que describe el porcentaje de riesgo por objetivos estratégicos, el mayor porcentaje en donde se instalan los riesgos es en objetivo Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa con un 86%, lo cual nos indica que debemos estar atentos, ya que donde están inmerso el ciclo de recursos humanos. El otro 14% lo tiene el objetivo Fortalecer la capacidad institucional de tal modo que cada uno de los servidores públicos de la empresa puedan contribuir al logro de altos estándares de gestión, en beneficio de toda la población usuaria de los servicios, este objetivo contiene la parte de planificación de recurso humanos.

#### 4.3. Determinar el nivel de los riesgos en el área de recursos humanos de la EMAJIN

Una vez identificados los riesgos en el área de recursos humanos, el siguiente paso es el análisis de riesgos que consiste en determinar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como su impacto, calificándolos con el fin de establecer el nivel de riesgo y las acciones que se requieren implantar.

**Gráfico N° 3: Relación porcentual de los impactos de los riesgos**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de instrumentos y matriz de riesgo.

En este análisis de riesgo consiste en determinar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como su impacto, en donde se deben clasificar con el propósito de establecer niveles de riesgo.

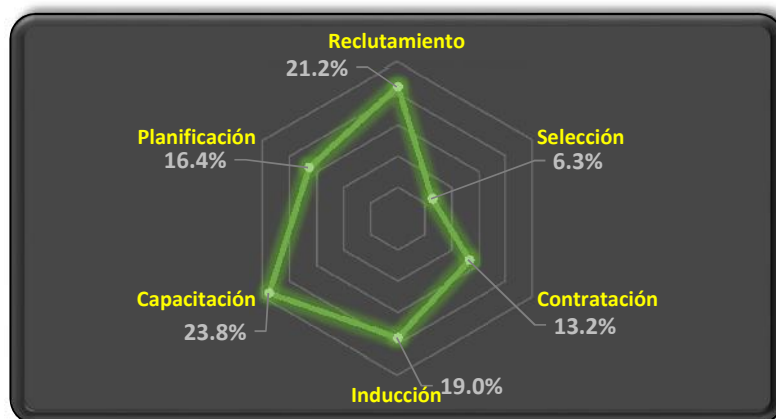
Según el gráfico N° 3 el mayor porcentaje está en la importancia con un 60.8% lo que significa que los riesgos encontrados se relacionan con la relevancia del factor en la gestión del departamento de recursos humanos, en donde de los 14 riesgos que se encontraron, tuvieron la mayor clasificación bajo un rango de 10 a 5, en el cual 10 es tomado como un factor de riesgo muy importante en el contexto de la entidad, actividad o proceso y 5 cuando el factor de riesgo tiene importancia media o moderada en la gestión de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso.

Con respecto a la probabilidad, tiene un porcentaje del 19.0% que representa posibilidad de ocurrencia del riesgo, y que es medida de acuerdo a criterios de frecuencia que van desde 3, 2 y 1, en donde 3 está en una escala de muy probable, 2 probable y 1 improbable, este caso la probabilidad de ocurrencia de los riesgos encontrados está en la combinación de las tres escalas.

El impacto en los riesgos es del 20.1%, lo que indica que los riesgos encontrados tienen consecuencias o magnitud de sus efectos, de acuerdo a una escala que va de 3, 2 y 1, en donde 3

tiene relevancia alta y que trae como consecuencia la supervivencia de los procesos, 2 es de categoría media en el cual no hay amenaza en el cumplimiento de los procesos y 1 es bajo y los riesgos se pueden solucionar con cambios en la forma de trabajo.

#### Gráfico N° 4: Relación porcentual de los impactos de los riesgos en el ciclo de recursos humanos



**Fuente:** Elaboración propia a partir de instrumentos y matriz de riesgo

Como podremos observar en el gráfico N° 4, el nivel de riesgo mayor lo tiene el ciclo de capacitación con un 23.8%, lo que significa que de acuerdo a parámetros antes mencionados en el nivel de importancia tiene 10, ya que influye mucho en el contexto de entidad y de los procesos a realizar, ya que sin una apropiada capacitación la empresa no puede tener una mayor producción entre sus trabajadores. Así también tenemos, el reclutamiento con un 21.2% con alta importancia de influya en los procesos, pero con baja probabilidad y con un impacto de alto, esto trae como consecuencia que un mal proceso de reclutamiento conlleve que la institución no tenga al candidato idóneo para la plaza vacante.

Por otro lado, tenemos un 19.0% en el proceso de inducción que tiene entre 10 y 5 en la escala de clasificación que trae como consecuencia que influya mucho y moderado en la gestión de la entidad o procesos, con poca probabilidad de ocurrencia y alto impacto si no se toman medidas para corregir el riesgo.

Con respecto, a los niveles de riesgo en la planificación del departamento de recursos tiene 16.4% lo que representa que la planificación se debe tomar muy en cuenta dentro de la gestión de las actividades que conlleva el ciclo de recursos humanos.

Así mismo, tenemos la contratación y la selección con 13.2% y 6.3%. La contratación tiene mucha importancia a la hora que se selecciona al nuevo colaborador, ya que influye mucho en los procesos de la entidad, tiene baja probabilidad de ocurrencia del riesgo, pero que si no se corrige el riesgo es de mucho impacto. La selección es importante a la hora de contratar un nuevo talento humano, pero que tiene baja probabilidad de que vuelva a suceder el riesgo.



#### 4.4. Analizar el impacto de los riesgos en correspondencia de los objetivos estratégicos del área de recursos humanos de la Empresa

En los capítulos anteriores se identificaron y determinaron el nivel del riesgo, así que en este acápite vamos a analizar el impacto que tienen los riesgos en los objetivos estratégicos del departamento de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega, bajo un escala de calificación obtenida en los pasos anteriores, calificando los riesgo con impacto: bajo, moderado y alto y representado a través de los colores verde (1-10), naranja (11-30) y rojo (31-90), respectivamente. Estos parámetros de calificación están presentes en el marco teórico de este documento.

De acuerdo a la calificación obtenida, se estableció el impacto que causaría un riesgo en logro de los objetivos, de tal manera que si el riesgo es bajo, su posibilidad de ocurrencia es improbable y su impacto es bajo, lo cual permite que la entidad pueda asumirlo, quiere decir que el riesgo se encuentra en un nivel que se puede aceptar sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que existen y que su grado de importancia es bajo.

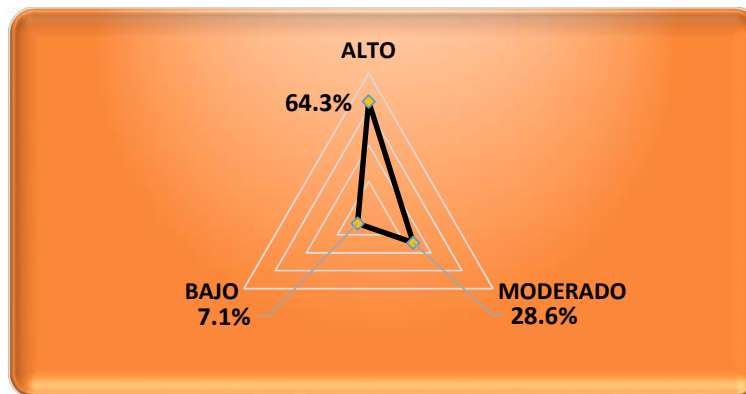
Si el riesgo es calificado como moderado o alto, significa que la posibilidad de ocurrencia es probable o muy probable, que su impacto es medio y alto, por tanto, se aconseja eliminar las actividades que genera el riesgo en la medida que sea factible. De lo contrario, se deben implementar controles de prevención para evitar su ocurrencia e impacto, o compartir o transferir el riesgo a través de otras opciones.

**Tabla N° 2: Escala para la calificación del riesgo**

Calificación Final	Riesgo	Color
De 1 a 10	BAJO	Verde
De 11 a 30	MODERADO	Naranja
De 31 a 90	ALTO	Rojo

**Fuente:** Guía Especializada de gestión de riesgo.

**Gráfico 5: Riesgo con impacto porcentual**



**Fuente:** Elaborado a partir de la matriz de riesgos aplicados

Se procedió a calificar cada uno de los factores de riesgo identificados, según las especificaciones indicadas anteriormente: importancia, probabilidad e impacto, cuyos resultados permiten separar los riesgos menores (bajos) aceptables de los riesgos mayores (altos) y proveer datos importantes para las siguientes etapas: evaluación y tratamiento de los riesgos.

Así pues, como se puede apreciar en el gráfico N° 5, de manera general el impacto en los riesgos es bien alto con un 64.3% lo que nos orienta a tomar decisiones para administrar y mitigar los riesgos de manera rápida y oportuna. El impacto de los riesgos identificados suponen también que el 28.6% es Moderado lo que indica que se puede mejorar implementando cambios en la forma de gestionar los procesos internos y bajo con 7.1% que significa que no hay probabilidad de ocurra el riesgo.

**Tabla 1: Impacto de los riesgos por ciclo de recursos humanos**

Ciclo de recursos humanos	N° Riesgo con Impacto			Total
	Alto	Moderado	Bajo	
Reclutamiento	2	1	0	3
Selección	0	0	1	1
Contratación	1	1	0	2
Inducción	1	2	0	3
Capacitación	3	0	0	3
Planificación	2	0	0	2
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>14</b>

**Fuente:** Elaborada a partir de la matriz de identificación de riesgo aplicada.

En el tabla N° 34 se presenta el ciclo de recursos humanos con sus respectivos riesgos, y de acuerdo al proceso de gestión de riesgo se determinó una calificación para cada uno de ellos, en donde el impacto más alto lo tienen reclutamiento, capacitación y planificación, esto conlleva a que la encargada de recursos humanos implemente mejores controles para el manejo de los riesgos. Con impacto moderado está el ciclo de inducción de personal y con bajo impacto tenemos la selección de personal.

#### **4.5. Proponer plan de acción en respuesta a la mitigación de riesgos en el área de recursos humanos de la empresa**

En los casos en que el riesgo es calificado como moderado o alto, se deben tomar medidas para llevar en lo posible los riesgos a la calificación baja, y cuando el riesgo sea alto a pesar de estas acciones, la entidad deberá optar por diseñar e implementar planes de acción para la mitigación del riesgo.

El plan de acción que se propone consiste en brindar respuestas a la mitigación de riesgos en el departamento de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega – EMAJIN.

Dicho plan surgió después de haber identificado los riesgos que están interponiéndose en los logros de los objetivos organizacionales, después se analizaron los riesgos para conocer las probabilidades de ocurrencia así como su impacto e importancia, terminado el análisis se procedió a calificar cada uno de los factores de riesgos, de acuerdo a información indagada, una vez obtenido los resultados de las calificaciones de los riesgos se evaluaron, para conocer la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos.

El plan de acción para la mitigación de los riesgos está compuesto de la siguiente manera:

**Actividades:** se describe las acciones de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de modo adecuado y oportuno. Entre las actividades que se van a realizar tenemos: Capacitaciones tanto para estandarizar proceso como para conocer a profundidad los manuales de la empresa, diseñar planilla de horas extras, realizar reuniones para evaluar errores en la nómina, verificar las hojas de vacaciones con respecto a lo grabado en el sistema de nómina, etc.

**Responsables:** son los colaboradores responsables del cumplimiento de las actividades de control necesarias para mitigar los riesgos, en este sentido, tenemos tres responsable para que ejecuten el plan: la responsable de recursos humanos, el departamento de asesoría legal, el jefe de planificación y la directora de Empresa Aguadora de Jinotega.

**Recursos:** son los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el cumplimiento de las actividades de control. Para las realizaciones de estas actividades se necesitará la sala de reuniones para brindar las capacitaciones y para ello los responsables del cumplimiento de las actividades tendrán que gestionar con anticipación la autorización de lugar de capacitación. Otro recurso importante es el financiero que es para el desarrollo un nuevo sistema informático que permita dotar a la empresa de una base datos actualizada de colaboradores internos para que sean tomados en cuenta a la hora de suplir un nuevo puesto o reemplazarlo.

**Cronograma:** se consignará el tiempo necesario en días laborables para la ejecución o implementación de las actividades de control, por parte de los responsables.

**Indicadores:** son los indicadores diseñados para el evaluación, monitoreo y seguimiento del desarrollo de las actividades de control implementadas en el plan de acciones. Estos indicadores nos proporcionarán alertas para conocer el estado de ejecución de las actividades encaminadas a la mitigación de los riesgos identificados.

## V. CONCLUSIONES

- En la caracterización de la planificación estratégica y organizacional del departamento de recursos humanos de la Empresa Aguadora de Jinotega están bien definidos sus procesos. Está claro que están planificando todas sus actividades concernientes a la administración del talento humano y por otra parte ayudando a la empresa a no mal administración los otros recursos como financiero e informáticos.
- En el proceso que conlleva la gestión de riesgo, unas de sus premisas es la identificación del mismo, por tanto se logró identificar 14 riesgos, en donde 12 están establecido en el objetivo estratégico “Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa” y 2 riesgo fueron identificado en el objetivo “Fortalecer la capacidad institucional de tal modo que cada uno de los servidores públicos de la empresa puedan contribuir al logro de altos estándares de gestión, en beneficio de toda la población usuaria de los servicios”
- El análisis de la importancia, probabilidad e impacto generó distintos niveles de riesgos en el departamento de recursos humanos entre los que destacan una alta importancia, pero con baja probabilidad e impacto.
- La clasificación del impacto de los riesgos en el departamento de recursos humanos obtuvo que la mayoría de riesgos identificados causan un alto impacto en la consecución de los objetivos.

- La propuesta del plan de acción para mitigar los riesgos identificados deben complementar con la formulación de los planes operativos anuales para que se puedan monitorear y evaluar lo que permitirá una actualización de factores interno y externos que generen situaciones de riesgos.

## **VI. BIBLIOGRAFÍA**

- Chiavenato, I. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano.
- Dessler, G. (2011). Administración de Recursos Humanos.
- Franklin, B. (2007). Auditoria del ciclo de nóminas y personal. En Aplicación del proceso de auditoria a otros ciclos (págs. 601, 602, 603).
- Jinotega. (2000). Manual de Organización Jinotega. Jinotega.
- Mondy, R. W. (2005). Administración de Recursos Humanos.
- PEDI. (2013). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013 - 2017.
- Steiner, G. (1996). Planeación Estratégica.