

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.**

**UNAN-MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CUDECE-PROCOMIN**



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

**Propuesta de modelo de gestión de personal basado en competencias para la División de recursos humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua en el periodo del 01 de junio 2017 y el 30 de julio 2017.**

**Autora Lic. Carla Patricia Rios Rios**

**Tutor: Msc. Karla Jissel Castro Almanza**

**Managua, 06 de abril del 2018**





## **Dedicatoria**

A mi Dios todopoderoso: Por haberme permitido culminar satisfactoriamente y con éxitos esta meta profesional y por darme la fortaleza y sabiduría necesaria.

A mis hijos María Fernanda, Carlos Eduardo, Diana Francella, Emily Tatiana, los que han sido mi mayor motivación y me han brindado su amor, su cariño y comprensión.

A la MSc. Erika D. Velásquez M., quien me ha dado su apoyo incondicional en el desarrollo de este trabajo.

Sin lugar a duda este trabajo no pudo haberse realizado sin la formación que recibí durante estos dos años en la Facultad de Ciencias Económicas “Recinto Universitario “Carlos Fonseca Amador” (UNAN- RUCFA). Gracias a todos los maestros que contribuyeron realmente en mi formación, en especial a la tutora MSc. Karla Jissel Castro Almanza, por su paciencia y todos los consejos y sugerencias para mi formación.

A todos ellos muchas gracias de todo corazón.

**Carla Patricia Ríos Ríos**

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer a Dios sobre todas las cosas por darme la fortaleza que tengo, la fe y la plena certeza que me ama y siempre me lo ha demostrado en cada uno de los propósitos que me ha dejado culminar.

A mis hijos que han sido siempre mi motor de lucha y perseverancia, el mejor regalo que Dios me ha entregado.

A mi madre que cuida de mi pequeña mientras yo trabajo duro y estudio para darles un mejor futuro a mis cuatro hijos.

A la Maestra Karla Jissel Castro Almanza, que con sus conocimientos facilito en gran parte la culminación de esta tesis.

**Carla Patricia Ríos Ríos.**

## Carta Aval del Tutor

Managua, 30 de Agosto del 2018

Maestro  
**JUAN DE DIOS LOASIGA AREVALO**  
Director  
CUDECE-PROCOMIN  
Facultad de Ciencias Económicas  
Su Despacho.-

**Estimado Maestro Loasiga:**

Considero que la tesis titulada ***"Propuesta de modelo de gestión de personal basado en competencias para la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua en el periodo del 01 de junio 2017 y el 30 de julio 2017"***, presentada por la **Licenciada Carla Patricia Ríos**, cumple con los requisitos metodológicos y de contenido estipulados por la Universidad para presentar defensa por tanto apruebo la misma, para que sea evaluada por el Tribunal Examinador y se proceda a su posterior defensa para obtener el título de Maestra en Dirección y Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua .

Es importante mencionar que el aporte de la tesis contribuye directamente al fortalecimiento de los procesos administrativos correspondientes a la gestión del talento humano de la Unan Managua.

Agradeciendo de antemano su atención, le saludo.



Atentamente,

**Msc. Karla Jissel Castro Almanza**  
Docente Tutora

## **Resumen ejecutivo**

En el presente estudio inicialmente se identifican los modelos de gestión por competencias, se analiza y relaciona con los modelos estudiados que más se asimila con la calidad y efectividad del trabajo en la Universidad, así mismo, se compara el modelo de gestión del talento humano que utiliza actualmente la División de Recursos Humanos de la Universidad, para presentar estrategias de mejora.

Para ello fue necesario recolección y análisis de información, se implementaron diferentes técnicas como el análisis FODA identificando las fortalezas y debilidades de la gestión actual, el tipo de estudio que se utilizó fue descriptivo y con un enfoque mixto, otra de las herramientas aplicadas fue la encuesta a trabajadores administrativos, entrevista al personal de dirección de la división y finalmente la revisión de documentos históricos existentes.

De igual forma, se hizo uso del método teórico para verificar el comportamiento de los modelos de gestión por competencias siendo objeto de estudio, fundamentado por las fuentes bibliográficas. Basándose en los hallazgos se encontró que la propuesta de un modelo de gestión basado en competencias para la Universidad Nacional Autónoma UNAN-Managua, incidirá de forma directa e indirecta en el logro de los objetivos y metas institucionales, así mismo reforzar el desempeño a los colaboradores en el cargo de analista de recursos humanos.

**Palabras Claves:** Competencia, Colaboradores, Contratación, Evaluación, Proceso de Selección.

## Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento .....	ii
Carta Aval del Tutor .....	iii
Resumen ejecutivo.....	iv
<b>I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Antecedentes .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Justificación .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Planteamiento del problema .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4. Formulación del Problema.....</b>	<b>10</b>
<b>II. Objetivos de la Investigación .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Objetivo General .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2. Objetivos Específicos .....</b>	<b>11</b>
<b>III. Marco Teórico.....</b>	<b>12</b>
<b>IV. Preguntas Directrices .....</b>	<b>33</b>
<b>V. Operacionalización de Variables .....</b>	<b>34</b>
<b>VI. Diseño Metodológico .....</b>	<b>37</b>
<b>VII. Análisis e Interpretación de Resultados .....</b>	<b>42</b>
<b>VIII. Conclusión. ....</b>	<b>83</b>
<b>IX. Recomendaciones. ....</b>	<b>86</b>
<b>X. Bibliografía.....</b>	<b>88</b>
<b>XI. Anexos.....</b>	<b>89</b>

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración No. 1:</b>	<b>Flujograma del Plan de Análisis.....</b>	<b>40</b>
<b>Ilustración No. 2:</b>	<b>Estructura Organizativa de la División de Recursos Humanos UNAN-Managua.....</b>	<b>43</b>
<b>Ilustración No. 3:</b>	<b>Enfoque Funcional Administrativo de la División de Recursos Humanos UNAN-Managua.....</b>	<b>44</b>
<b>Ilustración No. 4:</b>	<b>Árbol de Problemas Debilidades Detectadas en el Modelo de Gestión Humana de la División de Recursos Humanos UNAN-Managua.....</b>	<b>46</b>
<b>Ilustración No. 5:</b>	<b>Esquema de la Productividad Enfocada a las Competencias ....</b>	<b>60</b>
<b>Ilustración No. 6:</b>	<b>Componente de las Competencias que debe poseer el Análisis de Recursos Humanos.....</b>	<b>61</b>

## Índice de Imagen

<b>Imagen No. 1</b>	<b>Área de Estudio.....</b>	<b>37</b>
---------------------	-----------------------------	-----------

## Índice de Tablas

<b>Tabla No. 1:</b>	<b>Operacionalización de Variables.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla No. 2:</b>	<b>Operacionalización de Variables.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla No. 3:</b>	<b>Operacionalización de Variables.....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla No. 4:</b>	<b>Análisis FODA de la División de Recursos Humanos UNAN-Managua.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla No. 5:</b>	<b>Ventaja y Desventaja del Reclutamiento Interno.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla No. 6:</b>	<b>Fuentes y Medios del Reclutamiento o Promoción .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla No. 7:</b>	<b>Ventaja y Desventaja del Reclutamiento Externo.....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla No. 8:</b>	<b>Fuentes y Medios de Reclutamiento Externo para la UNAN-Managua.....</b>	<b>68</b>
<b>Tabla No. 9:</b>	<b>Ponderación de los Factores del Proceso de Preselección.....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla No. 10:</b>	<b>Calificación Etapa de Selección.....</b>	<b>79</b>

## **I. Introducción**

Para la División de Recursos Humanos UNAN-Managua, se hace inminente la necesidad de una actualización al Modelo de Gestión que desarrolla., es por ello que el presente estudio tiene como objetivo fundamental presentar una Propuesta de Modelo de Gestión de Personal Basado en Competencias para el Cargo de Analista, desarrollado bajo un enfoque de línea de investigación institucional enfocado entre otras cosas a proponer medidas que ayuden a mejorar y fortalecer los procesos y procedimientos que se desarrollan para tal fin.

Este modelo permitirá mejorar los procesos de gestión de personal enfocados específicamente en la selección, evaluación y desarrollo del colaborador, logrando de esta manera el crecimiento personal y profesional de cada colaborador Analista de Recursos Humanos, lo que conlleva al mejoramiento y fortalecimiento de los procesos y en los resultados obtenidos de dichos procesos.

Para el desarrollo del presente estudio se tomó en cuenta como primera fase los datos proporcionados del entorno interno laboral de la División de Recursos Humanos UNAN-Managua, seguido del análisis para determinar las competencia que requiere el modelo de gestión, tomándose en cuenta los resultados presentados que son producto de la recolección de datos de la encuesta realizada, compuesto de la formulación de preguntas que incluye las variables principales de la investigación y por último de este proceso fue la presentación de una propuesta de estructura de un modelo de gestión humana basado en competencias.

En lo que respecta al análisis del resultado consolidado, este refleja debilidades en el modelo, ya que es un modelo tradicional que evolucionado y se ha desarrollado producto de la necesidad, pero que a su vez este busca implementar medidas correctivas para la mejora continua.

Por tanto con esta propuesta se pretende es contribuir a la mejora continua en la calidad y simplificación de la gestión integral de los recursos humanos, y la importancia radica implementar un nuevo estilo de dirección en la institución, para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva, y así alcanzar los objetivo de una manera integral y bajo el enfoque funcionalista aprovechando al máximo los conocimientos, habilidades y actitudes que se evidencian en el desempeño de cada colaborador.

La presente tesis para optar al título de Máster en Dirección y Gestión del Talento Humano; está estructurada en acápite, Acápite I, Introducción: Se detalla la importancia, propósito, pertinencia del tema de investigación, metodología utilizada, los antecedentes teóricos relacionados con la teoría sobre el problema, los antecedentes de campo correspondientes con el tema y problema de investigación realizado. La justificación se describe el para que se realiza la investigación cerrando con él para que servirán los resultados de esta investigación relacionándolos con el valor agregado de la investigación.

En el planteamiento del problema, hace énfasis en el síntoma del problema, la causa de esa sintomatología presentada en la empresa en estudio y por último el propósito de la investigación dando salida al valor agregado, y por último la formulación del problema que consiste en la presentación del problema a manera de pregunta.

En el Acápite II, se presenta los objetivos de la investigación, escribiendo el objetivo general, describiendo las actividades de manera vertical y los objetivos específicos que desarrolla las actividades de una manera horizontal.

En el Acápite III, el marco teórico es donde se describe el perfil de la División y la científicidad relacionada con el tema de investigación, recopilada en libros, web, revistas y documentos de la institución en estudio. En este acápite se aplica las normas APA 6ta edición a manera de referencia bibliográfica y representación de la fuente en el caso de imágenes, esquemas, gráficos, tablas, matrices.

En el Acápite IV, se presenta las preguntas directrices, las cuales fueron extraídas de los objetivos específicos, dando salida a cada una de las actividades que se pretenden desarrollar a lo largo del estudio.

En el acápite V, la Operacionalización de variable, la cual se trabaja con el objetivo específico, la variable, la definición conceptual, la definición operacional es como se pretende abordar las variables de investigación, el indicador que son los elementos o documentos que utilizaremos para dar respuesta a la variable y por último los instrumentos, utilizados a lo largo del proceso de investigación.

En el Acápite VI el diseño metodológico en el cual se presenta las herramientas metodológicas utilizadas en la elaboración de la investigación.

En el Acápite VII, se presentan los resultados de la investigación, apoyado con las variables se describen los resultados de la tesis.

En el Acápite VIII, las conclusiones del trabajo, dando salida a los objetivos y principales resultados de la investigación.

En el Acápite IX las recomendaciones se redactaron en relación de las conclusiones de la investigación. En el Acápite X, la bibliografía de acuerdo a las normas APA 6ta edición. En el Acápite XI, donde se presentan los anexos y se numeran en números romanos.

## **1.1. Antecedentes**

### **Antecedentes históricos**

El recinto Universitario Rubén Darío fue construido desde el año 1968 y este estaba compuesto por las Facultades de Economía, Ingeniería y la Escuela de Ciencias de la Educación, en los que se incluían las oficinas administrativas, inicialmente estaba conformado por la Vice Rectoría Administrativa como cabecera y la Oficina de Personal, la hoy llamada División de Recursos Humanos UNAN-Managua.

La división de Recursos humano existe desde el año 1982 en UNAN-Managua y se crea después que se realiza la separación de la UNAN-León. Inicialmente estaba conformada con la oficina de nómina y atención al trabajador, oficina de selección de personal y su funcionamiento se limitaba a realizar el pago de salario mensual y a seleccionar el personal que solicitaban las dependencias y unidades existentes.

Con el tiempo el área y sus procesos se han ido fortaleciendo, se ha implementado un cambio significativo, hoy en día la División de recursos humanos UNAN-Managua cuenta con casi todos los procesos y procedimientos sistematizados, mismos que fueron diseñados y elaborados por colaboradores de la Universidad con una oficina de capacitación y selección de personal, unidad de selección de personal, una unidad de higiene y seguridad ocupacional, una clínica de emergencia, la cual atiende todas las emergencias presentadas a los trabajadores en su puesto de trabajo.

En el año 2013 se creó el Manual de Normas y Procedimientos de la División de Recursos Humanos en el cual se plasman paso a paso cada uno de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la División, para la elaboración de este se contó con la colaboración de todo el personal de la División y con la aprobación de las autoridades de la Institución.

En el año 2014 se crea el Reglamento Técnico Organizativo (RTO), documento en el cual se establecen entre otros aspectos medidas preventivas en materia de salud, higiene y seguridad; las cuales deben ser adoptadas en la UNAN-Managua, para su elaboración se utilizó el procedimiento metodológico orientado por el ente regulador (MITRAB) Ministerio del Trabajo, cuyo contenido retoma algunas disposiciones de la ley 618 y su reglamento; así como el código del trabajo.

### **Antecedentes de Campo**

Para la realización de esta propuesta se consultó varias investigaciones que sirvieron de base y que aportaron de modo significativo, el desarrollo de la propuesta del modelo de gestión de personal, y que tienen una temática muy similar que vale la pena mencionar:

Martínez R. (2017), *Propuesta de un modelo de gestión por competencias para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Multidisciplinaria de (FAREM-Estelí) 2017*. Este estudio se basó en presentar una propuesta para el mejoramiento de la función docente como parte fundamental del quehacer en FAREM-Estela. El enfoque de investigación fue cuantitativo ya que da respuesta a problemas prácticos e inmediatos. El tipo de estudio fue descriptivo porque se describen los diferentes modelos de gestión por competencias del talento humano.

Gómez y Mendoza (2013) *Modelo de gestión por para la empresa ACMED S.A.S.* El estudio se basó en realizar un análisis y descripción de cargos por competencias, así como la elaboración del proceso de reclutamiento y selección a los aspirantes a cargos administrativos y la respectiva propuesta para evaluar el desempeño de cada uno de los cargos. También se propuso un plan de capacitación pertinente para potenciar las competencias de los diferentes perfiles del personal. La metodología utilizada en la investigación es de carácter descriptivo con un enfoque mixto.

## **1.2. Justificación**

La necesidad de llevar a cabo este trabajo de investigación surge como un interés de poder colaborar de manera positiva en el mejoramiento de los distintos procesos que se realizan en la División.

La realización de este estudio tiene como objetivo contribuir de manera efectiva en mejorar los procesos de, selección, contratación, capacitación, evaluación o promoción del talento humano en la División de Recursos Humano en UNAN – Managua.

Es importante mencionar que con este modelo de gestión por competencias del talento humano, brindara a la División de recursos humanos y sus colaboradores en el cargo de analista de recursos humanos, la oportunidad de fijar objetivos más claros, destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas.

Es por ello que se debe reconocer la importancia de aplicar el modelo de gestión por competencias del talento humano ya este contribuirá en la Universidad, la efectividad y calidad de los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo como parte fundamental para el logro de las metas institucionales. Así mismo la División de Recursos Humanos será beneficiada, ya que este modelo facilitara el trabajo.

Como producto del resultado de este estudio, se pretende presentar una propuesta de un modelo de gestión de personal basado en competencias, que ayude a fortalecer los procesos en la División de Recursos Humanos, contribuyendo a la mejora continua para el logro eficiente y eficaz de la actividad organizacional.

### **1.3. Planteamiento del problema**

Actualmente UNAN-Managua, cuenta con una División de Recursos Humanos donde se realizan las contrataciones del personal a través de un procedimiento descrito en el “Manual de Normas y Procedimientos para la Contratación o Promoción de personal”, en él se detalla cada proceso que debe llevarse al momento de la selección, contratación, capacitación, evaluación o promoción del talento humano.

En algunas circunstancias, cuando se da la contratación del nuevo colaborador, los procedimientos a desarrollarse se implementan por recomendaciones o por los años que el colaborador ha prestado a la institución. Como consecuencias de este proceso de selección, se obtiene incumplimiento al objetivo, que responda a las necesidades o perfil necesario para el desempeño con calidad que el cargo que amerita. Al momento de la selección de un nuevo analista no se toman en cuenta actitudes y aptitudes que son de indispensable y necesarios para el desempeño del cargo.

Con los avances tecnológicos y el crecimiento de la universidad se ha determinado que existe la necesidad de crear un modelo que permita la promoción o contratación de personal basado en aptitudes y actitudes, que orienten a la solución de las diferentes situaciones que se presentan día a día. La contratación o promoción se realice de acuerdo al perfil y las competencias requeridas para el cargo de analista de recursos humanos.

#### **1.4. Formulación del Problema**

¿Cómo incide la no aplicación de los procesos de selección, contratación, capacitación, evaluación o promoción del talento humano en la División de Recursos Humano en UNAN – Managua?

## **II. Objetivos de la Investigación**

### **2.1. Objetivo General**

Presentar una propuesta de Modelo de Gestión de personal basado en competencias para el cargo de analista de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua en el periodo del 01 de junio 2017 al 30 de julio 2017.

### **2.2. Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar el modelo de gestión actual utilizado para el colaborador analista de Recursos Humanos en la División de Recursos Humanos UNAN-Managua.
2. Determinar las competencias que se requieren para este tipo de modelo de gestión de los recursos humanos.
3. Presentar una propuesta de estructura de un modelo de gestión humana basado en competencias.

### III. Marco Teórico

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples; según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización.

Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: Constructivista, conductista y funcional; según Blanco, A. (2007). *Trabajadores Competentes Introducción y Reflexiones sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencia*.

#### **Enfoque constructivista:**

Parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación del empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia tanto a las personas como sus posibilidades y objetivos laborales como al entorno socio laboral con el que se relacionan.

La identificación y descripción de competencias bajo el enfoque constructivista debe realizarse al iniciar un proceso de formación orientado a la acción y un análisis de las disfunciones en el lugar de trabajo, involucrando para ello a todos los protagonistas que conforman el tejido social de las organizaciones y de su entorno formativo.

Las competencias no deben identificarse antes de la formación para el trabajo, pues ésta dada su necesidad orientación a la acción, conlleva la modificación de las competencias iniciales e

incluso la generación de competencias nuevas en los trabajadores. Por tanto para trabajar con una política de gestión por competencias es necesario superar en primer lugar los límites del aprendizaje tradicional, ofreciendo a las personas un sistema de formación con prácticas en alternancia en el que participen de forma activa e interrelacionadas tanto las instituciones y agentes educativos, como organizaciones y agentes del entorno socio laboral, pues el entorno influye en la formación y capacitación de las personas y éstas a su vez influyen sobre el entorno social y laboral.

La aplicación de este enfoque en la formación reglada puede observarse principalmente en Francia, con la creación de bachilleres profesionales que convierten la formación en lugar de trabajo en materia obligatoria e introducen una verificación progresiva del conocimiento adquirido en el mismo.

Los esfuerzos posteriores deben dirigirse hacia la identificación de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, debiendo ser realizada conjuntamente y de forma participativa tanto por los trabajadores como por los empresarios o directivos y los tutores de formación, pues cada participante puede tener una visión e interpretación diferente y su coordinación permitirá identificar las competencias de un puesto con mayor riqueza conceptual.

En los momentos iniciales de la identificación de competencias debe hacerse un especial hincapié en el análisis de las disfunciones que son causa de costes por ausencia de calidad y de baja eficacia, con la finalidad de evitar la identificación de competencias ignorando posibles problemas de estructura social o productividad en las organizaciones.

Para realizar este proceso, en vez de tomar como muestra representativa de los trabajadores solamente aquello que son más eficaces en el desempeño de sus puestos, (como se define en el enfoque conductista) se consideran las opiniones de todos los trabajadores, incluyendo con especial interés a las personas de menor nivel educativo, pues su inserción solo puede realizarse si sus conocimientos, experiencias y valoraciones son consideradas y respetadas (Mertens, 1996).

Dado el carácter netamente contextual de la identificación de competencias, el enfoque constructivista ha sido criticado por su sentido reduccionista que dificulta la relación y validación de competencias en diferentes contextos sociales y organizacionales.

### **Enfoque conductista**

Desde este enfoque se defiende como objeto de estudio el comportamiento de aquellas personas que realizan un trabajo con eficiencia y con un rendimiento notablemente superior al resto de personas que desempeñan el mismo puesto.

Los puestos de trabajo y las competencias necesarias para su desempeño se definen por tanto atendiendo a los atributos y características de dichas personas, que en los artículos de divulgación de *management* son en ocasiones “trabajadores estrellas”. Bajo este enfoque, el desempeño laboral efectivo constituye el eje central del análisis y construcción de competencias, motivo por el cual es el paradigma preferentemente adoptado en entornos empresariales.

Para el análisis de los comportamientos de las personas objeto de estudio, se puede emplear la técnica de incidentes críticos, mediante la cual se solicita a los trabajadores de alto rendimiento y eficacia que identifiquen y posteriormente describan en detalle, aquellas situaciones que consideran importante en relación con el logro de objetivos en sus trabajos, destacando tanto resultados positivos como negativos.

Bajo esta óptica se considera las competencias como características casualmente relacionadas con el desempeño eficiente de las personas en sus puestos de trabajo, las competencias pueden estar compuestas por motivos, rasgos de personalidad, habilidades, actitudes, valores, y conocimientos que las personas aplican para el desempeño de un puesto de trabajo determinado en una organización concreta. Estas características no pueden ser estudiadas de forma directa, pero si permiten su análisis gracias a su manifestación como comportamientos observables o competencias.

En las décadas de los años 70 y 80 del siglo XX, y básicamente a raíz de los planteamientos iniciados por McClelland (1973), los seguidores del enfoque conductista centraron sus trabajos en la identificación de aquellas competencias que permitiesen predecir el desempeño excelente de directivos y gerentes de grandes empresas y , en este sentido son pioneros de trabajos de Boyatzis (1982), cuyos resultados son una muestra 2000 mandos de veintiuna empresas diferentes, permitieron identificar cinco agrupaciones (*clusters*) de competencias genéricas que explicaron la variación existente entre el desempeño eficaz y el desempeño de otros gerentes con rendimiento promedio bajo.

Los cinco clusters en los que se agruparon las veintiuna competencias genéricas fueron la gestión de los recursos humanos, la dirección de subordinados y la interacción social. Ampliando el marco de este estudio inicial, a principios de la década de 1990 se elaboró en Estados Unidos el informe de la *Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS)* en el que se identificaron y describieron las habilidades necesarias para obtener un empleo en el país tras realizar entrevistas y grupos de discusión con una muestra representativa del mundo empresarial, sindical, educativo y expertos en formación y empleo (Mertens, 1996).

El enfoque conductista ha recibido críticas por la amplitud de la definición, lo cual dificulta el consenso sobre qué características de las personas deben ser objeto de análisis. Otras características se centran en que se trabaja con modelos históricos, relacionados con el excelente desempeño laboral en el pasado, cuya aplicación puede ser arriesgada especialmente en aquellas organizaciones habituadas a cambios rápidos (Carriola y Quiroz, 1998)

### **Enfoque funcionalista**

El enfoque funcionalista de identificación y descripción de competencias toma como referente histórico los postulados de escuela funcionalista de sociología, y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la administración británica por adoptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral.

Desde este enfoque, las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante con su entorno, pues su funcionamiento depende de las relaciones con el mercado, tecnología, las relaciones institucionales y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la

empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Mertens, 1996).

Estudiar la función de una organización es analizar la contribución que la misma hace a la continuidad de la sociedad en su conjunto, ya que como han defendido Comte, Durkheim y otros muchos sociólogos funcionalistas utilizando una analogía con el cuerpo humano, para estudiar un órgano como el corazón, debe analizarse de qué modo éste se relaciona con el resto de las partes del cuerpo.

La relación entre una causa y un efecto, o un problema y una solución, no puede entenderse por sí misma por que tiende a depender de numerosas equivalencias funcionales (Luhmann, 1991).

Desde estas premisas, el enfoque funcionalista aplicado a la identificación de competencias para el análisis de las diferentes relaciones existentes entre habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores y los resultados de las mismas en las empresas, identificando por tanto aquellas características de los trabajadores relevantes para la obtención de un resultado o la solución de un problema (CIDEDEC, 1999).

El caso más representativo de aplicación de enfoque funcionalista al marco de las competencias, es el sistema nacional de competencias laborales del Reino Unido (*National Vocational Qualifications, NVQ*), desarrollado a partir del documento básico que en 1980 dio origen a la nueva iniciativa de capacitación, que centra sus esfuerzos en la descripción de productos y resultados frente a la descripción de procesos (Mertens, 1996).

El NVQ, toma como punto de partida los objetivos de las organizaciones y del área de ocupación que se desea analizar, para ir identificando aquellas relaciones funcionales entre problemas y soluciones necesarias para el logro de objetivos, hasta poder describir cuatro componentes o familias de competencias: los resultados de las tareas, la gestión y organización de las mismas, la gestión de las situaciones imprevistas, y el ambiente y las condiciones de trabajo. Para cada competencia se identifican las unidades que la componen y que conforman un “título” de competencia según NVQ.

La principal crítica recibida por el enfoque funcionalista se basa en que solamente se verificara que se ha logrado con una competencia, pero no como se logró lo que dificulta la aplicabilidad de la descripción de las competencias a los procesos formativos profesionales. Países con modelos de base funcionalista como Australia o Canadá, han modificado el enfoque del NVQ integrando en sus análisis de competencias la relación existente entre los atributos de las personas y su desempeño laboral (CIDEDEC, 1999).

### **Factores Críticos de Éxito.**

El concepto de Factores Críticos de Éxito (FCE) nace y se desarrolla desde el ámbito de la disciplina de la dirección estratégica y el *managament* empresarial.

El concepto de FCE, o factores que son críticos para el éxito, fue mencionado por primera vez por Daniel (1961) quien sostenía la necesidad de eliminar temas que no estuviesen directamente relacionados con el éxito de una organización y así conformar sistemas de

información eficiente que ayudasen a los directivos en la planificación y gestión de las organizaciones.

Aunque el concepto de FCE ya había sido tratado en la biografía desde los años sesenta por Daniel, el primero que utilizó este término como sistema fue John F. Rockart en un artículo publicado en la revista *Harvard Business Review* (publicado en la edición española e 1981) donde se presenta un nuevo método desarrollado por un equipo de investigación aplicada en la *Sloan School of Management* del instituto tecnológico de Massachusetts (MIT) que llamaron método de los factores críticos de éxito.

Rockart (1979) desarrolló la perspectiva de Daniel proponiendo el método de FCE para ayudar a los directivos a especificar sus necesidades de información acerca de los aspectos críticos para sus organizaciones de forma que los sistemas de información pudiesen ser desarrollados para satisfacer esas necesidades. Es decir, desarrolla la idea de cubrir necesidades de información para los directivos basándose en FCE, sosteniendo que este concepto es de gran utilidad para la conformación de sistemas eficientes. Rockart (1979: Pág.85) define de la siguiente forma:

*Los FCE* son, para cualquier negocio, un número limitado de áreas en las que los resultados, si estos son satisfactorios garantizarán un rendimiento competitivo exitoso para la organización. Estas son áreas principales donde las cosas deben ir bien para que el negocio florezca: si los resultados en dichas áreas no son los adecuados, los esfuerzos de la organización, para ese periodo, no estarán definidos y los objetivos de gestión no podrán ser alcanzados.

En definitiva, tanto Daniel como Rockart se centraron en la importancia que supone el suministro de la mejor información para una gestión más efectiva de la planificación y control. Por tanto su principal contribución fue haberse centrado en áreas críticas. Siguiendo un orden cronológico se exponen a continuación dieras definiciones encontradas en la literatura en torno al concepto de FCE:

“Los FCE son aquellas variables en las que la dirección puede influir a través de sus decisiones y que pueden afectar, significativamente, las posiciones competitivas generales de las distintas compañías de una industria “(Hofer y Schendel, 1978 Pág. 77).

### **Generalidades sobre diagnóstico para análisis de modelos de gestión humana**

Un modelo de gestión humana tradicional es aquel donde la persona pasa a ser un simple trabajador más y su salario un gasto para la empresa, mientras que en el modelo de gestión por competencias se caracteriza por conocer las competencias/capacidades que necesita un determinado puesto de trabajo y que dicho trabajo sea cubierto por la persona adecuada, es decir aquella persona que cumpla con el mayor número de competencias y que sea capaz de realizarlas mejor que otra. Esto según Vargas.

## **Políticas de gestión de recursos humanos:**

**Selección:** en el modelo tradicional se busca que la persona tenga acreditados unos conocimientos técnicos, mientras que por competencias se buscan personas que tengan capacidad para aprender y con ciertas características emocionales.

**Formación:** en el modelo tradicional se centra en desarrollar las tareas que realiza en su puesto de trabajo, mientras que por competencias se fomenta el desarrollo de la creatividad y nuevas ideas.

**Evaluación:** en el modelo tradicional se mide el resultado del trabajo realizado, mientras que por competencias la empresa diferencia entre la eficiencia de las áreas.

**Retribución:** en el modelo tradicional el salario se establece según el trabajo que realiza cada empleado, mientras que por competencias además del salario fijo y una parte variable atendiendo a los resultados obtenidos.

**Promoción:** en el modelo tradicional se fomenta el crecimiento dentro de la empresa, mientras que por competencias se fomenta el desarrollo profesional y personal.

## **Definición de diagnósticos**

Sin duda alguna el diagnóstico constituye el principal elemento para la realización de una investigación, pues sin él sería prácticamente imposible llevar a buen término y con resultados

positivos un trabajo relacionado con la mejora de alguna situación. Por lo tanto primeramente cabe mencionar que es un diagnóstico, es asociado en una primera instancia al campo de la medicina. Ahora bien, la doctora Natalia Mendoza en el libro “Diagnóstico escolar” nos menciona que este nos acerca en una primera instancia a la realidad y hace posible conocer el estado de salud que guarda en el caso medico la persona.

De ahí que sea de suma importancia realizar un diagnóstico formal de cualquier tipo de investigación pues nos permitirá tener un acercamiento con la realidad y a los factores que estas inciden.

El diagnóstico se ha conceptualizado como un proceso fundamental para conocer las características y condiciones de las que se encuentra un grupo, un lugar o algún aspecto relacionado con la realización o logro, por lo que brinda conocimientos específicos y valiosos para la toma de decisiones.

En términos de raíces significa “a través de” y del verbo gignosko del latín gnoscere o noscere que significa “aprender a conocer”, por lo cual se puede considerar como llegar al conocimiento a través de algo, a través de una técnica. Por lo que no se reduce a la aplicación mecánica de instrumentos o de técnicas sino a que también requiere de un proceso reflexivo para el análisis de los resultados.

Cabe mencionar que el propósito fundamental del diagnóstico es proveer los datos e insumos necesarios para el análisis y la toma de decisiones, existiendo diversos tipos de propósitos entre

los que se encuentran y se pueden mencionar: los preventivos que tienen que ver con la búsqueda de elementos para una situación no se vuelva un problema, también se encuentran los correctivos que son los que una vez que se ha detectado un inconveniente, malestar o situación que no permite el correcto funcionamiento de algo, se buscan mecanismos para solucionarlo, por lo tanto este dependerá de las finalidades y objetivos que el investigador tenga para desarrollar en su trabajo.

### **Procedimiento para hacer un diagnóstico**

Existen diversas técnicas para la realización de un diagnóstico entre las que se encuentran: la observación, el análisis de contenidos, el análisis documental, el grupo focal, Delphi, tormenta de ideas, diagrama de Pareto, FODA, campo de fuerzas, diagrama de árbol, diagrama de causa y efecto, diagrama de afinidad, entre otras.

Por último en lo que se refiere específicamente al diagnóstico, debe poseer tres características: la de prevenir, la de diagnosticar en edad temprana y la de tener comprensión sobre lo que pasa un periodo determinado, para que pueda cumplir con el principal objetivo que es el de reorientar las acciones que se hacen para obtener mejores resultados. Narciso García Nieto (2007) menciona que es necesario que el diagnóstico se realice en cuatro aspectos biológico, psicológico, social y educativo, todo ello para tener un conocimiento amplio y preciso de las necesidades presentes.

## **Descripción del problema**

Este aspecto describe de manera objetiva la realidad del problema que se está investigando. En la descripción se señalan todas las características de la problemática. Antecedentes del estudio o problema de investigación. Las técnicas en las que se basó, las categorías de análisis o ejes centrales que permiten guiar el proceso de investigación.

Los supuestos básicos en los que se apoya el enunciado del problema.

## **Análisis del problema**

Esta es una etapa preparatoria para la generación de soluciones potenciales y elaboración de planes de acción, pero se sabe que las decisiones no son mejores que la información sobre la que se basan. Por lo que es necesario verificar continuamente si se poseen los datos necesarios para continuar, de no ser así es mejor parar y pensar en cómo obtener datos antes del siguiente paso. El análisis del problema se realiza a través del siguiente procedimiento:

- a) Confirmación de que el problema existe realmente.
- b) Presentación gráfica de los datos.
- c) Identificación de las causas potenciales.

## **Matriz FODA**

La técnica o herramienta FODA es el estudio de la situación de la empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro.

La técnica FODA, fue propuesta por el consultor de gestión Albert S. Humprey, en los años 70 en el país de los Estados Unidos debido a una investigación del instituto de investigaciones de Stanford que tenía como objetivo revelar la falla de la organización corporativa.

FODA es el análisis de las características propias de la organización, es decir observar cuáles son sus fortalezas y oportunidades en el mercado, por ejemplo: disponibilidad de recursos económicos, personal, calidad del producto, entre otros y, su situación externa a través del estudio de las amenazas y oportunidades en referencia a la situación actual de la competencia y del ámbito político, económico, y social por el cual atraviesa el país en donde se desenvuelve, por ejemplo : el pago de los impuestos, la legislación laboral, el desempleo o empleo, los avances tecnológicos, entre otros puntos.

### **Asignación de Funciones**

Según Puchol (2008) Dado por sentado que, si no se sabe lo que se está buscando, no es probable que se encuentre, resulta de evidente necesidad de que Recursos Humanos describa conjuntamente con el jefe de quien ha de depender el futuro seleccionado, el perfil del puesto buscado. En ocasiones los jefes peticionarios pretenden descargar este trabajo con el encargado de la selección, aduciendo que, todos sabemos perfectamente lo que buscamos, no es necesario escribirlo.

### **Evaluación al desempeño.**

Según Chiavenato, la evaluación al desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeñan, las metas y los resultados

que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace el negocio de la organización.

Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección para la actividad administrativa.

### **Alineación de las estrategias organizacionales.**

Son las acciones de gestión organizacional que permiten que el recurso se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir. En una sola palabra se pretende que tengan una direccionalidad hacia un objetivo estratégico.

### **Alineación de la estructura orgánica.**

La base de toda organización exitosa es que las personas que la conforman trabajen de manera conjunta y que entiendan la interrelación que existe entre sus acciones y las de otras personas para poder respaldar la estrategia de la organización. La estructura de una organización influye en el comportamiento de los empleados. Luego entonces, el diseño organizacional tiene un papel central para que esta alcance el éxito. Esto lo señala (Hellriegel y Slocum).

### **Diseño de perfiles de competencia.**

En el diseño de perfiles de cargos por competencias, las empresas desean asegurar desde antes de la contratación, que los candidatos a desempeñar dichas responsabilidades presenten evidencias de su competitividad en la gestión efectiva de las funciones asignadas al cargo.

### **Evaluación de las competencias.**

Alles (2006) Evaluación de las competencias; se basa en la observación de las conductas, conducta observable es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Más allá del conocimiento que posea, una persona puede actuar o no en relación con ese conocimiento.

Por lo tanto para evaluar por competencias y-desde ya- para evaluar el desempeño por competencias, se observan las conductas de las personas, su comportamiento frente a hechos reales. No alcanza saber si el empleado sabe hacer tal o cual cosa, sino que interesa evaluar cómo se comportó, como resolvió tal o cual situación en un hecho concreto.

Para el análisis de las conductas o comportamientos, necesariamente, se debe partir de una competencia con su apertura en grados expresado no solo a través de una palabra sino con una descripción precisa. No alcanza el mero alto-medio-bajo. Por tanto se recomienda, en primera instancia, un análisis y una revisión de las competencias y su apertura en grados.

### **Administración de las competencias.**

La administración por competencias de basa en la motivación humana. David McClelland, propulsor de estos conceptos describe que la acción económica y empresarial de las personas está ligada a las motivaciones humanas, identificando tres sistemas importantes de motivación: 1) los logros, 2) el poder, 3) la permanencia.

### **Desarrollo de las competencias**

Escribano (1999) Desarrollo de competencias lo define como el conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del roll que ocupa dentro de una organización, y por tanto, el progreso de su desempeño.

## **Competencias transversales o genéricas**

(Sanguino, R. 2003). Afirma que son aquellas más comunes en la mayoría de los profesionales y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos.

Es por ello que, un profesional competente utiliza los conocimientos y destrezas, aplica esos conocimientos a diversas situaciones profesionales y los adapta en función de los requerimientos de su trabajo, así mismo, es capaz de relacionarse y participar con otros en el ejercicio de su tarea ejerciendo su capacidad para resolver problemas de forma autónoma y flexible, colaborando en la organización a la cual pertenece, entre estas están:

Instrumentales:

- ✓ Capacidad de análisis
- ✓ Capacidad de organización y planificación
- ✓ Resolución de problemas
- ✓ Toma de decisiones

Personales:

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Razonamiento crítico
- ✓ Compromiso ético
- ✓ Habilidades en las relaciones interpersonales

Sistémicas:

- ✓ Aprendizaje autónomo
- ✓ Adaptación a nuevas situaciones
- ✓ Creatividad
- ✓ Liderazgo

Otras:

- ✓ Experiencia previa
- ✓ Ambición profesional
- ✓ Capacidad de autoevaluación
- ✓ Capacidad de negociación.

### **Competencias procedimentales**

Los contenidos procedimentales constituyen un conjunto de acciones que facilitan un logro de un fin propuesto. El colaborador será el actor principal en la realización de los procedimientos que demandan sus acciones, es decir, desarrollara su capacidad para “saber hacer”. En otras palabras contemplan en conocimiento de cómo ejecutar acciones interiorizadas. Estos contenidos abarcan habilidades intelectuales, motrices, destrezas, estrategias y procesos que impliquen una secuencia de acciones.

Los procedimientos aparecen en forma secuencial y sistemática. Requieren de reiteración de acciones que llevan al colaborador a dominar una técnica o habilidad. Se clasifican en:

- Generales: son comunes en todas las áreas
- Procedimientos para la búsqueda de información
- Procedimientos para procesar la información obtenida

### **Los contenidos actitudinales**

Actitud: Puede definirse como una disposición de ánimo en relación con determinadas cosas, personas, ideas o fenómenos. Es una tendencia a comportarse de manera constante y perseverante ante determinados hechos, situaciones, objetos o personas, como consecuencias de la valoración que hace cada quien de los fenómenos que lo afectan.

Es también una manera de reaccionar o de situarse frente a hechos, objetos, circunstancias y opiniones recibidas. Por ello las actitudes se manifiestan en sentido positivo, negativo o neutro, según el resultado de atracción, rechazo o indiferencia que los acontecimientos producen en el individuo.

La actitud está condicionada por los valores que cada quien posee y puede ir cambiando a medida que tales valores evolucionen en su mente.

Valor: Es la cualidad de los hechos, objetos y opiniones, que lo hace susceptibles de ser apreciados. Los valores cambian según las épocas, necesidades, modas y apreciaciones culturales. Tienen un carácter subjetivo, sin embargo se concretan en las personas de manera relativa, pues las personas perciben los valores de distintas maneras.

Los valores afectan a las personas, creando determinando diferentes tipos de conductas y orientando la cultura hacia determinadas características. Originan actitudes y se reflejan en las normas.

Normas: Se definen como patrones de conducta aceptados por los miembros de un grupo social. Se trata de expectativas compartidas que especifican el comportamiento que se considera adecuado o inadecuado en distintas situaciones. (Barberá, 1995).

En cuanto a los contenidos actitudinales, estos constituyen los valores, normas, creencias y actitudes conducentes al equilibrio personal y a la convivencia social. Como se puede apreciar, la actitud es considerada como propiedad individual que define el comportamiento humano y se relaciona directamente con el ser, están relacionadas con la adquisición de conocimientos y con las experiencias que presenten los modelos a partir de los cuales los colaboradores pueden reflexionar.

El cambio de actitud ira apareciendo gradualmente en función de las tareas, las experiencias significativas y la presencia de recursos humanos necesarios.

#### **IV. Preguntas Directrices**

Este acápite se presenta las siguientes preguntas directrices que se formularon para seguir la secuencia y responder a los cuatro objetivos planteados en la investigación.

1. ¿Cuál es el modelo actual de gestión humana en la división de recursos humanos de la unan-Managua?
2. ¿Cuál sería la estructura adecuada de un modelo de gestión humana basado en competencias para el cargo de analista de recursos humanos Unan-Managua?
3. ¿Cuáles serían las competencias que se requieren para el desarrollo de un modelo de gestión humana?

## V. Operacionalización de Variables

Tabla 1: Operacionalización de Variables

Objetivo específico	Variable	Definición Conceptual	Dimensión Sub-variable	Indicador de Medición	Enfoque	Instrumento
Diagnosticar el modelo de gestión actual utilizado en la división de recursos humanos Unan-Managua.	Diagnóstico	Identificación, descripción, y análisis de la situación actual del proceso en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados.	Descripción del problema  Análisis del problema.	Antecedes  Deficiencia  Causas  Consecuencias	Cualitativo  Cuantitativo	Entrevista  Aplicación de Cuestionario
	Modelo de gestión humana tradicional.	Modelo que se centra en la función del personal de la empresa donde la persona pasa a ser un simple trabajador y su salario un gasto para la empresa.	Factores críticos de éxito  FODA  Asignación de funciones  Evaluación	Existencia de manuales  Tablas salariales  Parámetros de supervisión		

Tabla 2: Operacionalización de Variables

Objetivo específico	Variable	Definición Conceptual	Dimensión Sub-variable	Indicador de Medición	Enfoque	Instrumento
Determinar las competencias que se requieren para este tipo de modelo de gestión de los recursos humanos.	Competencias requeridas	<p>Constituyen conjunto de acciones que facilitan el logro del fin propuesto, abarcan habilidades destrezas, estrategias y procesos Los procedimientos aparecen en forma secuencial y sistemática.</p> <p>Referido a cómo ejecutar acciones interiorizadas como las habilidades intelectuales abarca destrezas, estrategias y procesos que implican una secuencia de acciones u operaciones a ejecutar de manera ordenada para conseguir un fin.</p>	<p>Competencias transversales genéricas</p> <p>Competencias procedimentales actitudinales</p>	<p>Toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Compromiso</li> </ul> <p>Comunicación interpersonal</p> <p>Creatividad y solución de problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Trabajo en equipo</li> </ul> <p>Valor</p> <p>Actitud</p> <p>Normas</p>	<p>Cualitativo</p> <p>Cuantitativo</p>	<p>Entrevista</p> <p>Aplicación de Cuestionario</p> <p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Valores</p> <p>Objetivos</p>

Tabla 3:Operacionalización de Variables

Objetivo específico	Variable	Definición Conceptual	Dimensión Sub-variable	Indicador de Medición	Enfoque	Instrumento
Presentar una propuesta de estructura de un modelo de gestión humana basado en competencias	Un modelo de procesos que permite		Alineación de las estrategias organizacionales.	Políticas de personal		
	identificar las capacidades de las	La propuesta de estructura de un modelo de gestión del talento humano basado en	Alineación de estructura orgánica.	Fichas ocupacionales		
	personas requeridas en cada puesto de trabajo,	competencia es con el objetivo de poder dirigir de manera integral y bajo el enfoque funcionalista	Diseño de perfiles de competencia	competencias profesionales	Cualitativo	Entrevista
	a través de un perfil	aprovechando al máximo los conocimientos, habilidades y actitudes que se evidencian en el desempeño de cada colaborador	Evaluación de las competencias	Fichas de evaluación	Cuantitativo	Aplicación de Cuestionario
	cuantificable y medible objetivamente		Administración de las competencias	Técnicas de selección. Técnicas de reclutamiento		
			Desarrollo de las competencias	Planes de carrera. Política de motivación		

## VI. Diseño Metodológico

### Área de estudio

El presente estudio se realizó en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – Managua UNAN-Managua, específicamente en la División de Recursos Humanos. El cual se encuentra ubicada de ENEL CENTRAL 2.5 Km al sur.

Imagen No. 1 Área de Estudio



Fuente: [www.googlemap.com](http://www.googlemap.com)

### **Tipo de estudio**

El tipo de estudio que se desarrolló se considera según su profundidad descriptiva, el cual describe el entorno interno de la División de Recursos Humanos UNAN-Managua. Cabe destacar que el actual modelo de gestión humana, se ha tomado cuenta y se aborda todo lo positivo así como lo negativo de este, con el objetivo de proponer uno nuevo basado en competencias, y que las futuras contrataciones y promociones se ejecuten para la mejora continua.

Según el alcance del presente estudio es de corte transversal, porque se desarrolló en un período correspondiente del 01 de junio al 30 de julio 2017.

Es analítico porque se analiza a profundidad los procedimientos que desarrolla de División de Recursos Humanos

### **Enfoque de estudio**

El enfoque de estudio aplicado, es cualitativo con lineamientos cuantitativos, es decir que es mixto. Ambos enfoques se implementaron con el objetivo de generar un resultado permitiendo así, presentar una propuesta de estructura de modelo de gestión humana basado en competencias.

## **Universo – Muestra**

El Universo de estudio, es la División de Recursos Humanos Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – Managua, Managua Recinto Universitario Rubén Darío (RURD).

## **Población**

En cuanto a la población, se limita al área de interés que es la División de Recursos Humanos UNAN-Managua. Tomando en cuenta los trabajadores que desempeñan el cargo de Analista de Recursos Humanos de Unan Managua, que en total 16 trabajadores de Recursos Humanos distribuidos a nivel central (12) y de las Facultades Regionales Multidisciplinaria (FAREM) Carazo, FAREM- Matagalpa, FAREM Estelí y FAREM Chontales, 1 analista por cada una.

## **Muestra**

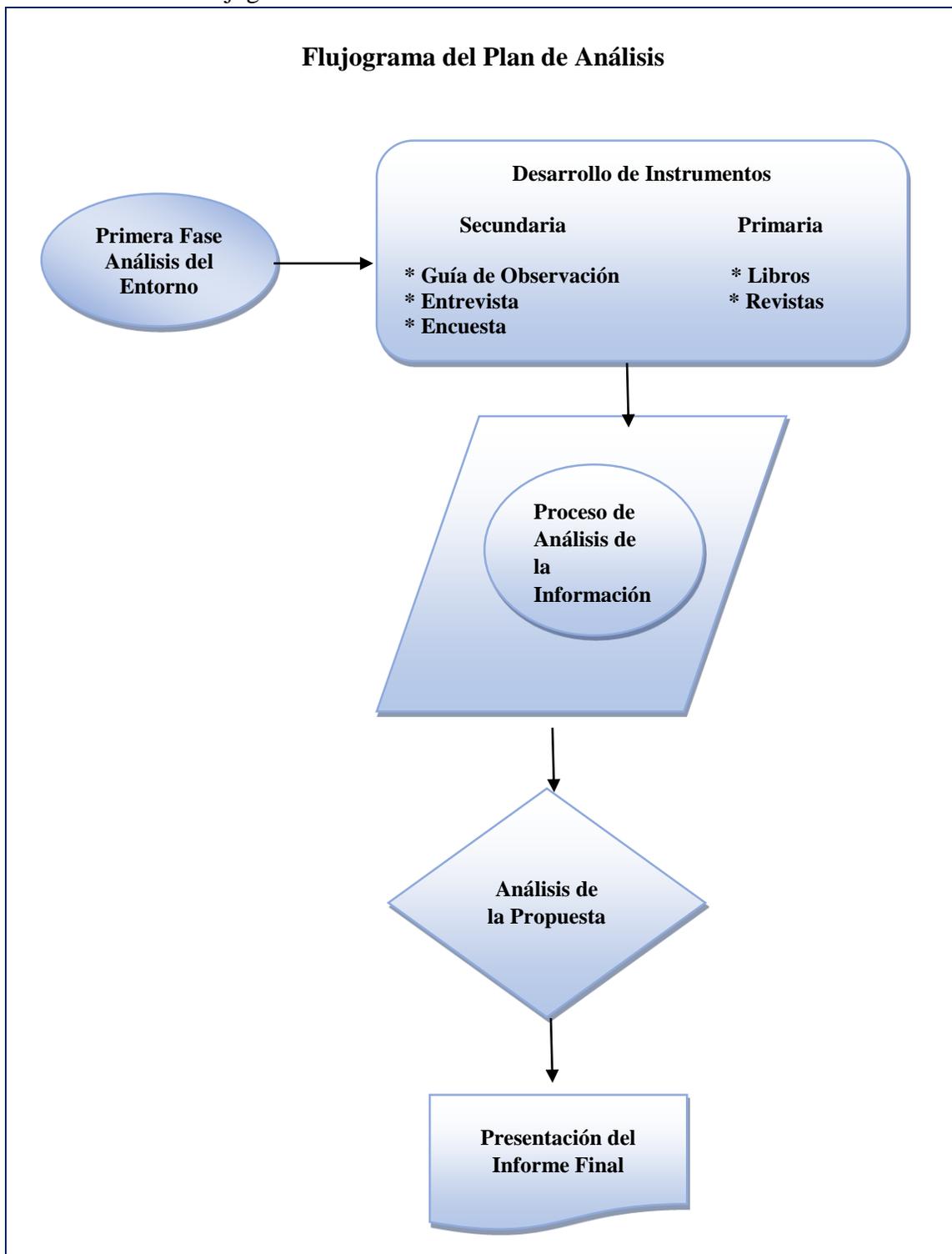
Para el desarrollo del presente trabajo, el muestreo que se utilizó fue no probabilístico a conveniencia del investigador, ya que el estudio fue previamente segmentado por el área de interés, procediendo a realizar encuesta a la División Recursos Humanos UNAN – Managua, con una muestra de 10 colaboradores, tomando en cuenta los criterios para su selección como son:

- 1- Que tengan más de 5 años de desempeñarse en el cargo.
- 2- Que haya sido objeto de promoción de cargo más de una vez.

**Plan de Análisis:**

Para el presente estudio se procedió al desarrollo según el flujograma que se detalla.

Ilustración No. 1 Flujograma del Plan de Análisis



Fuente: Elaboración propia

## **Métodos e instrumentos para obtención de información**

### **Método analítico – deductivo**

Es un proceso cognoscitivo que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo y estudiarlas de manera individual, para luego tomar conclusiones generales y luego explicarlas de manera particular.

### **Instrumentos**

Los instrumentos utilizados en el presente trabajo, fue la observación, entrevista y la encuesta.

En la realización de la entrevista lo que se desea obtener es el punto de vista, opinión y percepción de la directora de la División de Recursos Humanos UNAN-Managua, así como a la responsable de nómina, con relación al modelo de gestión de personal que actualmente existe y también su opinión respecto al nuevo modelo de gestión humana basado en competencias.

La encuesta fue realizada a los 05 colaboradores que cumplen con los criterios de selección.

## **VII. Análisis e Interpretación de Resultados**

### **Diagnóstico del modelo de gestión actual utilizado para el colaborador Analista de Recursos Humanos en la División de Recursos Humanos UNAN-Managua.**

Los resultados presentados son producto de la técnica implementada como es la observación, entrevista y análisis de contenido, que fue realizada en la División de Recursos Humanos, UNAN – Managua. Está compuesta por la descripción del modelo de Administración de personal, que actualmente desarrolla la División.

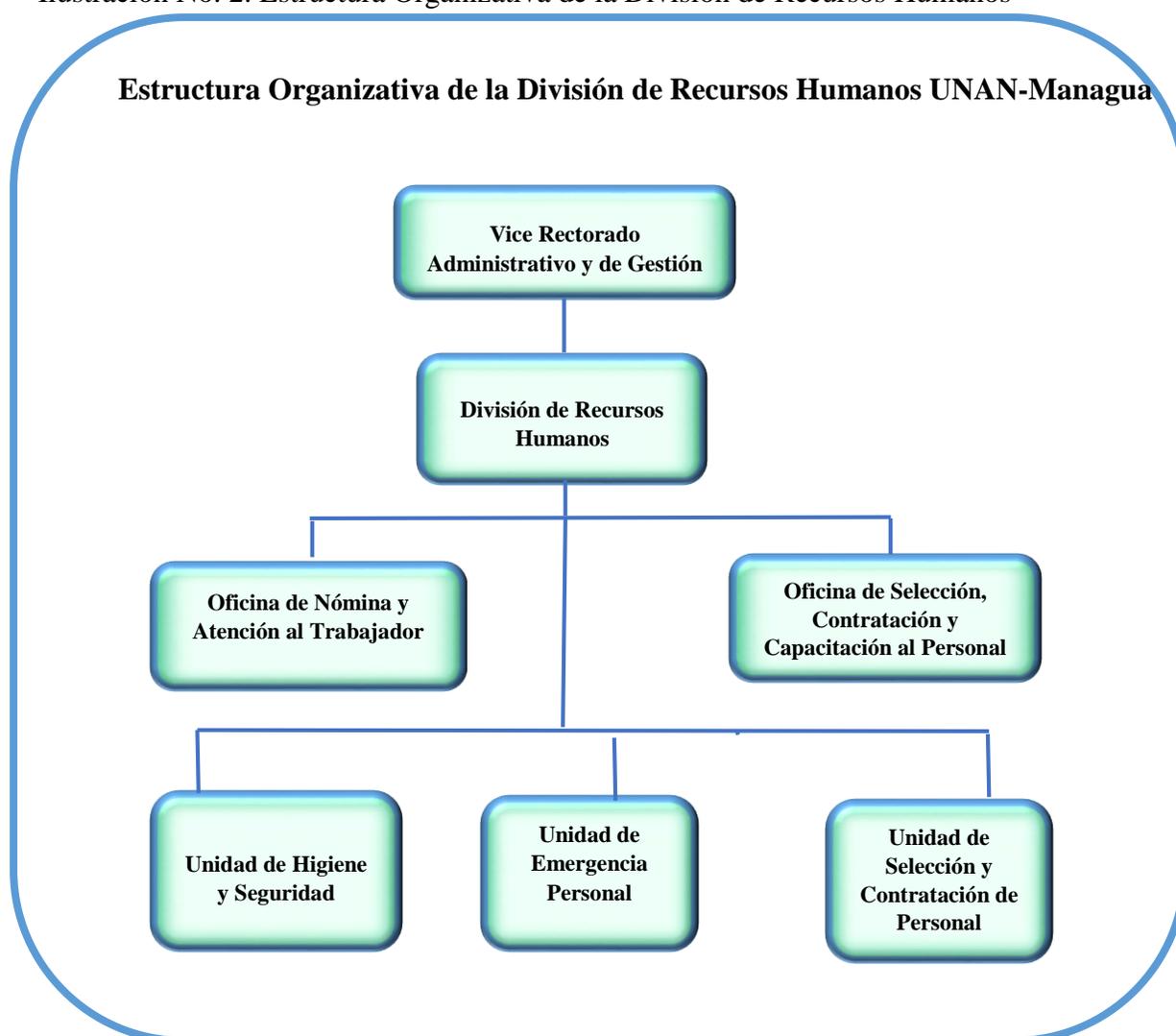
La División de Recursos Humanos, instancia bajo la Dirección de la Vicerrectoría Administrativa y de Gestión, tiene su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se llevan a cabo por personal capacitado para asistir a los trabajadores de las distintas facultades dentro del Recinto Universitario “Rubén Darío”, Centros de Investigación, centros adscritos como son RURMA, CIGEO, POLISAL y CIRA, Facultad de Ciencias Económicas ubicada en el Recinto Universitario “Carlos Fonseca Amador”, Facultades Regionales Multidisciplinarias de Carazo, Chontales, Matagalpa y Estelí, brindando una atención integral a todos los trabajadores a través de políticas y normativas imprescindibles para manejar las relaciones laborales y personales.

Se debe al compromiso de desarrollar el talento humano de la UNAN-MANAGUA, mediante una efectiva y eficaz labor de las áreas que conforman esta dirección; oficina de capacitación y selección de personal, oficina de nómina y atención al trabajador, unidad de higiene y seguridad ocupacional.

La división garantiza la comunicación organizacional y promueve el trabajo en equipo para aportar al desarrollo y cumplimiento de los objetivos, misión y visión planteados por la institución.

Actualmente la División de Recursos Humanos UNAN-Managua, cuenta con una estructura organizacional, que se detalla a continuación:

Ilustración No. 2. Estructura Organizativa de la División de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

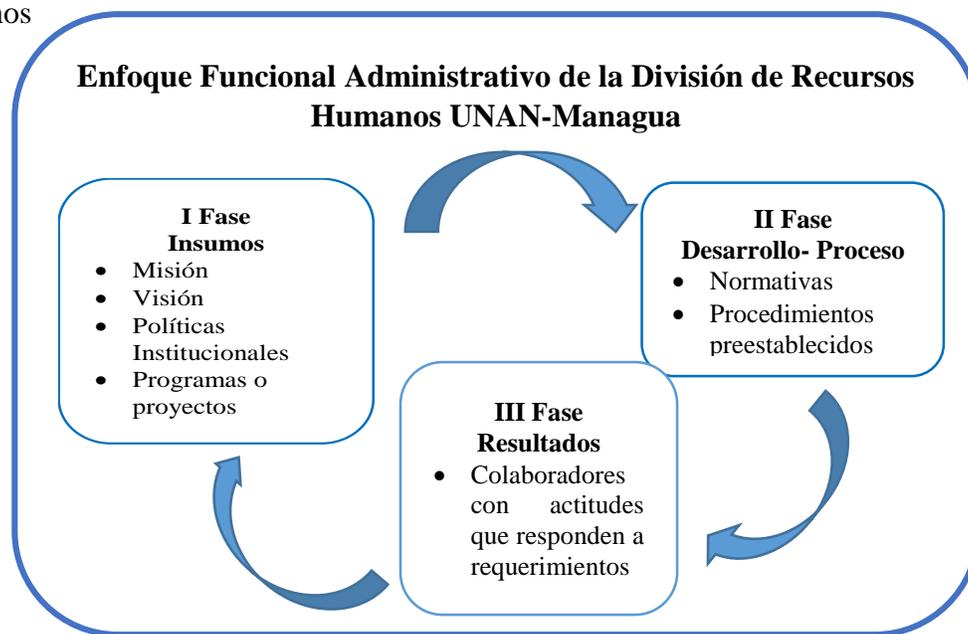
En técnica implementada como es la observación, la Dirección del Departamento de Recursos Humanos, tiene como instancia de jerarquía a la Directora de dicha área, la que está a cargo de coordinar las estrategias, políticas y prácticas de gestión mientras que los responsables funcionales, que son los que tienen relaciones directas con el personal de la institución, y son los encargados de su implantación.

### **Modelo de Administración de Personal que desarrolla la División de Recursos Humanos**

El modelo de administración, está basado en la función que realiza el personal de la institución, cabe señalar que el colaborador es visto como un simple trabajador y su salario representa un gasto para la misma.

A continuación, se detalla el diagrama funcional que desarrolla la División de Recursos Humanos:

Ilustración No. 3. Enfoque Funcional Administrativo de la División de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

El modelo se sustenta legalmente con los procesos y procedimientos que se han venido utilizando hasta la fecha, los que no han cambiado pese a todo el avance que ha tenido la Universidad hasta la fecha de hoy, de estos procesos y procedimientos han emanado resultados positivos y negativos para la institución.

En lo que respecta a la asignación de funciones de un Analista de Recursos Humanos; estas están establecidas en su contrato de trabajo laboral y se asignan en base a las responsabilidades establecidas para el cargo. Según el análisis, este está desfasado ya que a esta fecha el cargo se visualiza desde otro enfoque, un enfoque más humanista, orientado no solo a las funciones establecidas en un contrato sino, orientado a la solución de conflictos y la búsqueda de soluciones a problemas.

La administración de sueldos y salarios, es establecido en base a las responsabilidades que requiere el cargo y esta valoración es realizada por las autoridades implicadas en la creación del mismo, así como la valoración para la necesidad del cargo.

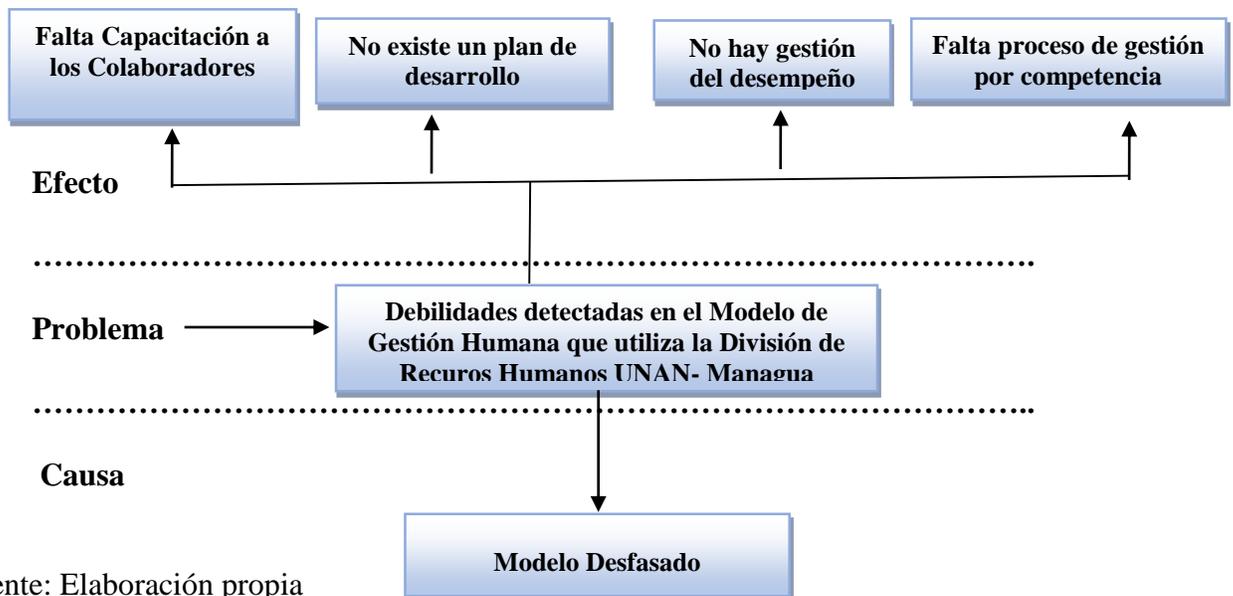
El proceso de evaluación al desempeño laboral, es de vital importancia no solo para el colaborador sino para la institución donde labora ya que de esto se desprende todo un engranaje de factores que van a permitir el avance o el estancamiento del colaborador y de la institución en sí, y en este caso es realizada solamente al analista que tiene contratación por tiempo determinado y estas se realizan cada seis meses.

Los parámetros utilizados para medir el desempeño laboral en este periodo son bastante subjetivo, por lo que su efectividad no surte mucho efecto, se considera que no se toman en cuenta puntos esenciales para medir el desempeño y las capacidades del analista, como lo son las buenas relaciones humanas, y la orientación a solución de problemas entre otros, los cuales no están contemplados en la hoja de evaluación que utilizada para este fin.

**Deficiencias detectadas en el modelo de gestión humana tradicional utilizado en la División de Recursos Humanos UNAN-Managua.**

El propósito de aplicar este diagrama es: Analizar las causas y proponer el mejoramiento. Conforme el presente árbol de problema, que describe las: **Debilidades detectadas:**

Ilustración No. 4 Árbol de Problema Debilidades Detectadas en el Modelo de Gestión Humana que desarrolla la División de Recursos Humanos UNAN-Managua



Fuente: Elaboración propia

Continuando con el presente análisis y tomando en cuenta el árbol de problemas, se presentan las siguientes deficiencias, esto producto de las respuestas obtenidas en entrevistas realizadas.

A continuación, se detallan las siguientes debilidades detectadas en el modelo de gestión que desarrolla la División de Recursos Humanos UNAN-Managua.

1. **Capacitación:** La capacitación es un elemento de necesidad primordial para el desarrollo de los recursos humanos. Y en lo que respecta a División que se está analizando, no realizan esta actividad a sus colaboradores. Por otra parte los directivos aducen que no hay presupuesto para tal fin. Por tanto es una debilidad detectada en este modelo.
2. **Plan de Desarrollo:** En esta fase se puede observar que el equipo de la División de Recursos Humanos, no tiene un plan individual de desarrollo a cada colaborador, ya que no se encargan de dar un apoyo sistemático técnico, que aporten instrumentos, conocimientos para el desempeño eficiente y eficaz esperado.
3. **Gestión del Desempeño:** Según resultado de esta etapa, esta herramienta no es desarrollada en la Dirección de Recursos Humanos y a sus colaboradores, no existe planes de capacitación y entrenamiento y por ende no hay un análisis de resultados.
4. **Proceso de Gestión Por Competencias:** Este proceso permite identificar las capacidades de las personas requeridas para el desempeño del puesto de trabajo, a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. Por ende este proceso no se logra cumplir ya que influyen muchos factores que decaen el proceso.

A como se demuestra la causa del problema, este radica que es un modelo desfasado que amerita una actualización, y esto se ha dado por que UNAN Managua, ha tenido un crecimiento trascendental en todas las esferas tanto en infraestructura, tecnología así como en personal.

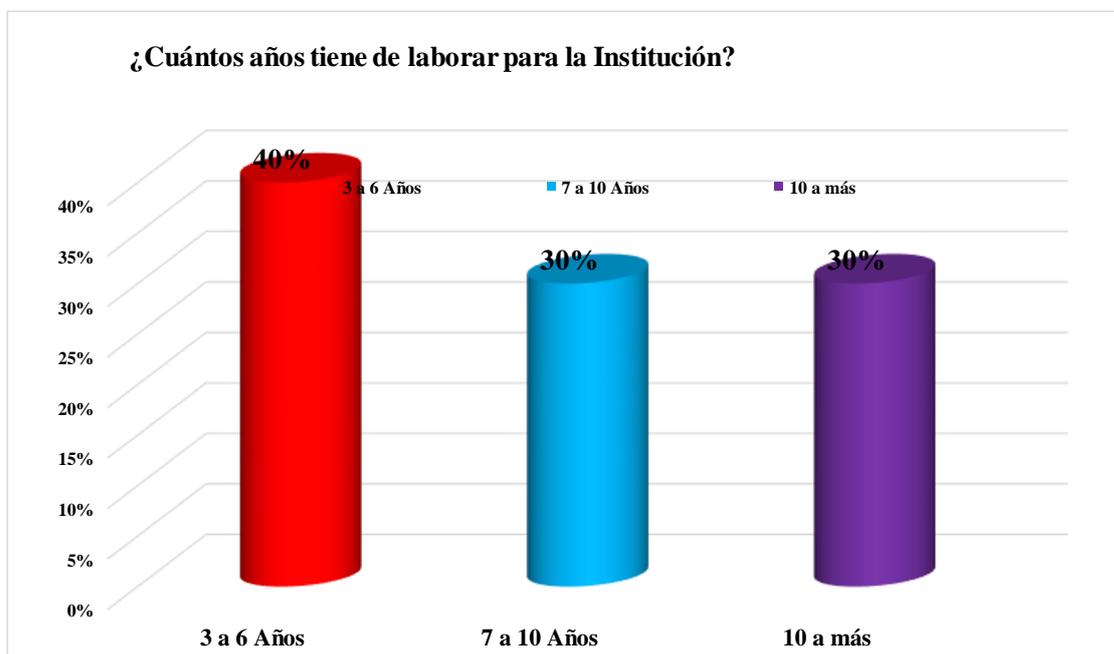
Tabla 4: Análisis FODA de la División de Recursos Humanos UNAN-Managua

<b>Factores Internos</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p>En lo que respecta a la asignación de funciones de un Analista de Recursos Humanos; estas están establecidas en su contrato de trabajo laboral y se asignan en base a las responsabilidades establecidas para el cargo. Según el análisis, este está desfasado ya que a esta fecha el cargo se visualiza desde otro enfoque, un enfoque más humanista, orientado no solo a las funciones establecidas en un contrato sino, orientado a la solución de conflictos y la búsqueda de soluciones a problemas.</p> <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad Laboral.</li> <li>• Salarios Competitivos</li> <li>• Personal que apoya la modernización de la Institución.</li> <li>• Sistemas Automatizados online (Elaboración de nóminas, financiero, SIE).</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Clima organizacional agradable.</li> <li>• Personal con experiencia.</li> <li>• Personal Calificado en el desarrollo laboral</li> <li>• Especialistas en el desarrollo de sus funciones.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación Internacional interesada en otorgar financiamientos para programas.</li> <li>• Financiamiento para la Capacitación del Personal con ingresos propios de convenios con instituciones financieras.</li> <li>• Aumento del nivel de confianza de la Dirección.</li> <li>• Capacitación por parte de Instituciones del estado (INSS, MITRAB, DGI, entre otras)</li> <li>• Programas, foros, conferencias por organismos extranjeros en la Administración del talento humano.</li> <li>• Compra de equipos tecnológicos con ingresos propios de <b>convenios con instituciones financieras.</b></li> </ul>
<b>Factores Externos</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de Auditoria en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.</li> <li>• Falta de inducción inmediata al personal contratado.</li> <li>• Contratación de personal no idóneo para el puesto.</li> <li>• Indeterminación de funciones no muy bien definidos en el contrato.</li> <li>• Normativas y Manuales desactualizados y existe carencia de pronóstico de la fuerza laboral.</li> <li>• Evaluación al Desempeño no se realiza periódicamente.</li> <li>• Predominio de influencia en las Promociones de Personal</li> <li>• Falta Capacitación en diferentes ámbitos (Código de Ética Institucional, inducción vial, etc.) como instrumento para fortalecer valores en los empleados. También falta planificación de las actividades</li> <li>• Estructura organizacional no muy bien definida</li> <li>• Falta de Infraestructura inadecuada en la Oficina de selección y capacitación de personal.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia del Presupuesto General de la República.</li> <li>• Evasión a los procesos laborales del MITRAB</li> <li>• Modificaciones legislativas.</li> <li>• Desplazamiento del talento humano por desmotivación.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios repentinos y eventuales en la planificación de las actividades por comunicación del Gobierno.</li> <li>• Crisis económica en el país.</li> </ul> </li> </ul>

## Determinación de las Competencias que Requiere para un Modelo de Gestión de Recursos Humanos.

Para determinar las competencias que requiere el modelo de Gestión de Recursos Humanos, se han tomado en cuenta los resultados presentados que son producto de la recolección de datos de la encuesta realizada, compuesto de la formulación de preguntas que incluye las variables principales de la investigación.

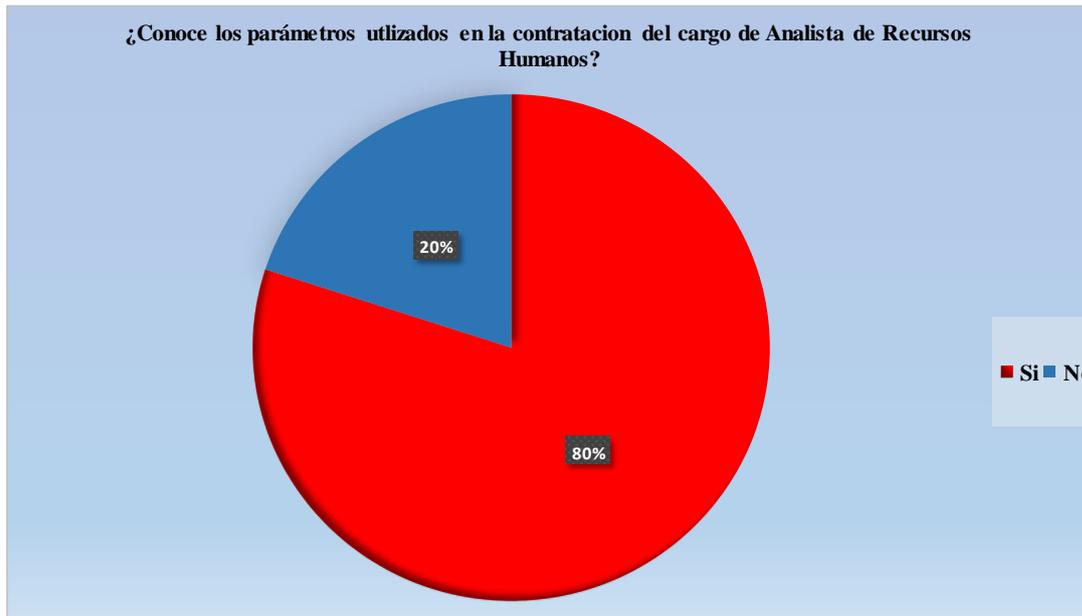
1.¿Cuántos años tiene de laborar para la Institución?				
	3 a 6 Años	7 a 10 Años	10 a más	total
Recuento	4	3	3	10
Porcentaje Total	40%	30%	30%	100%



Como resultado de la primera variable de la encuesta se investigó los años de laborar para la Institución; obteniendo que del 100% el 40% labora entre los parámetros de 3 a 6 años de antigüedad, el 30 % corresponde entre los años de 7 a 10 años y el otro 30% labora desde 10 años a más.

A como se puede observar en gráfico y tabla de resultado, los colaboradores que tienen el mayor porcentaje son los que tienen menor tiempo de laborar en el puesto del que se está realizando estudio. Esto nos indica que estos colaboradores tienen los conocimientos, habilidades y actitudes para dar respuesta a las tareas que se le orientan. En lo que respecta a los trabajadores de siete años a más estos constituyen un porcentaje mayor fusionando a ambos, e indicando que la experiencia desempeña un papel importantísimo ya que las habilidades interactúan con el fin de dar una respuesta eficiente y eficaz a la hora de ejecutar un resultado.

<b>2. ¿Conoce los parámetros utilizados en la contratación del cargo de Analista de Recursos Humanos?</b>			
	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
Recuento	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
Porcentaje Total	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>



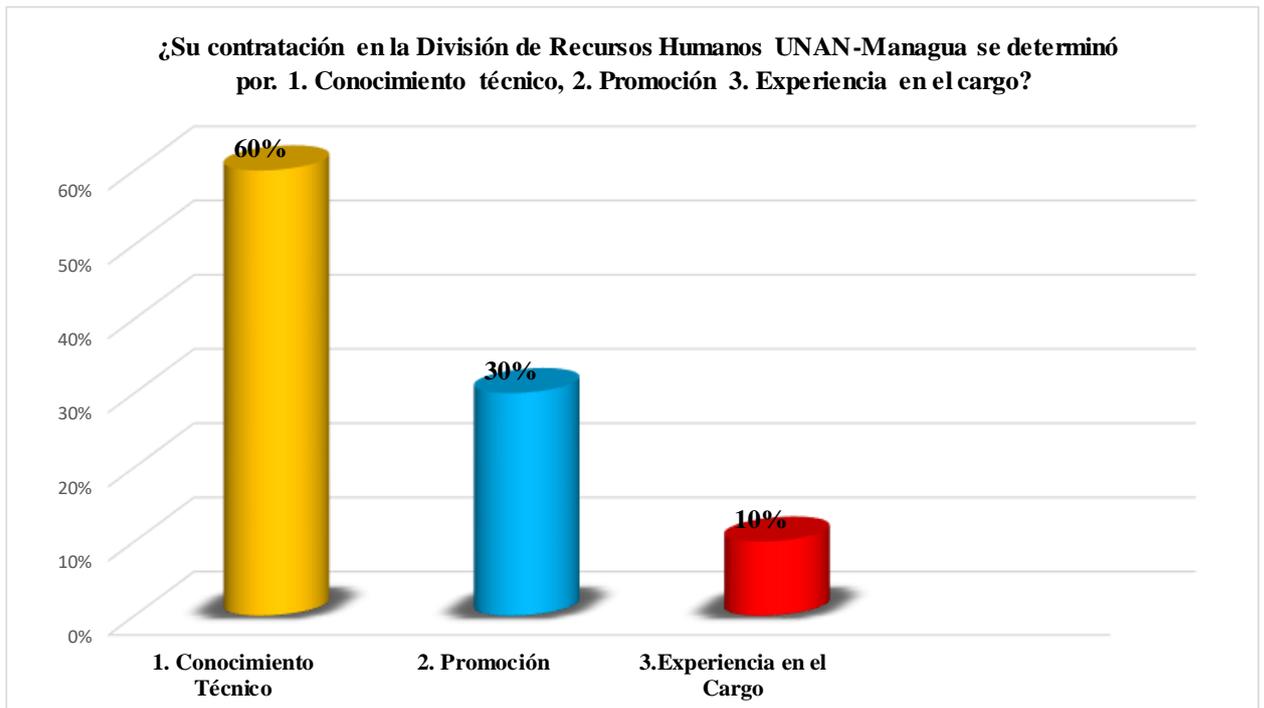
Como segunda variable de la encuesta, se pregunta si se utilizan parámetros utilizados en la contratación para un Analista de Recursos Humanos, y como resultado el 80% responde positivamente y el 20% contesta que no se utilizan dichos parámetros para la contratación.

Este resultado nos indica que en la mayoría de los casos, si se utilizan los parámetros para la contratación de personal, los que nos da a entender que si se cumplen los indicadores estratégicos de evaluación.

En lo que respecta al 20%, esta respuesta representa el grado de cumplimiento a los objetivos organizacionales, contribuyendo al no fortalecimiento de las estrategias orientada a este sector.

**3. ¿Su contratación en la División de Recursos Humanos UNAN-Managua se determinó por. 1. Conocimiento técnico, 2. Promoción 3. Experiencia en el cargo?**

	<b>1. Conocimiento Técnico</b>	<b>2. Promoción</b>	<b>3.Experiencia en el Cargo</b>	<b>Total</b>
<b>Recuento</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
<b>Porcentaje Total</b>	<b>60%</b>	<b>30%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>

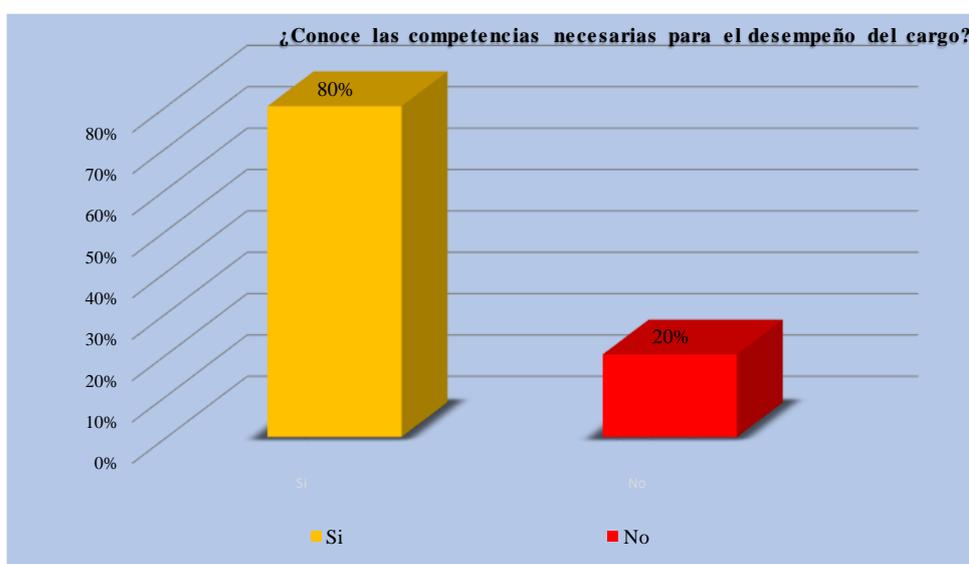


Según resultado obtenido respondió que del 100%; el 60% tiene conocimiento técnico, el 30% su contratación fue por promoción y el 10% su contratación es por experiencia en el cargo.

Al momento de la contratación y según datos obtenidos el conocimiento técnico, es que más prevalece con un 60%, indicando que la experiencia la requiere en la práctica haciendo uso de sus herramientas e instrumentos, con el objetivo de cumplir con lo orientado.

En lo que respecta a la contratación tomando en cuenta la promoción, el resultado obtenido corresponde a un 30%, indicando que el cambio laboral se puede dar por el desempeño que ha tenido el colaborador y que por ende se le valora reconociendo a su trabajo. Y en lo que respecta a la experiencia laboral, al momento de la contratación también corresponde un 30%, indicando, que dicho requerimiento es un elemento de vital importancia cuyo objetivo es obtener el mejor desempeño eficiente y eficaz en la organización.

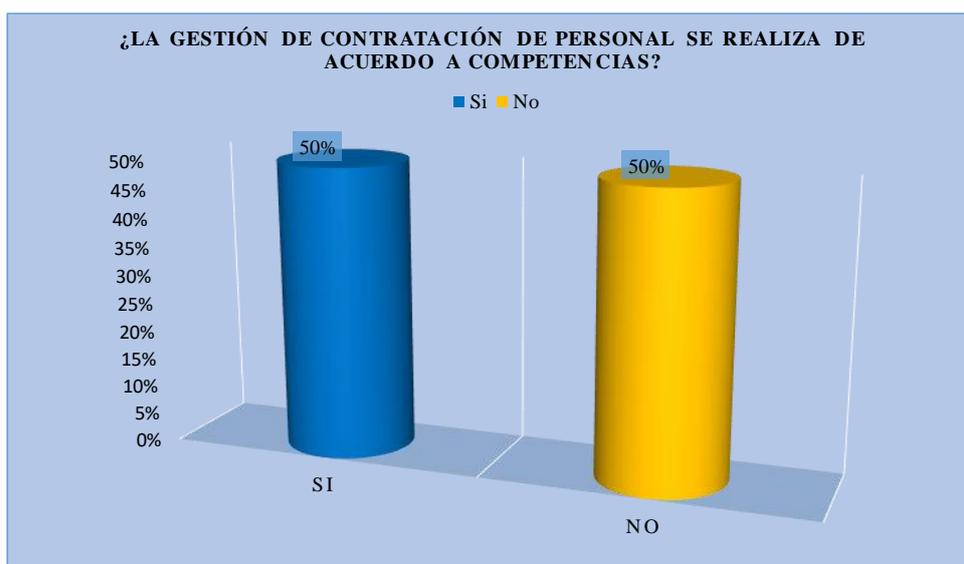
<b>4. ¿Conoce las competencias necesarias para el desempeño del cargo?</b>			
	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
<b>Recuento</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
<b>Porcentaje Total</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>



El 80% indica que conoce las competencias necesarias para desempeñar el cargo, lo que es fundamental para el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos que necesita para desarrollar sus funciones.

El 20% no conoce sobre las competencias para desempeñar el cargo, lo que indica que el colaborador desarrolla sus funciones con lo que le orientan simplemente. Es por ello que las competencias metodológicas, son muy importante para el desempeño organizacional ya que orienta al colaborador, y le proporciona información adecuada para el desempeño de su labor, por lo que tiene que tener dominio teórico del cargo para el que se le ha asignado.

<b>5. ¿La gestión de contratación de personal se realiza de acuerdo a competencias?</b>			
	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
<b>Recuento</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
<b>Porcentaje Total</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>

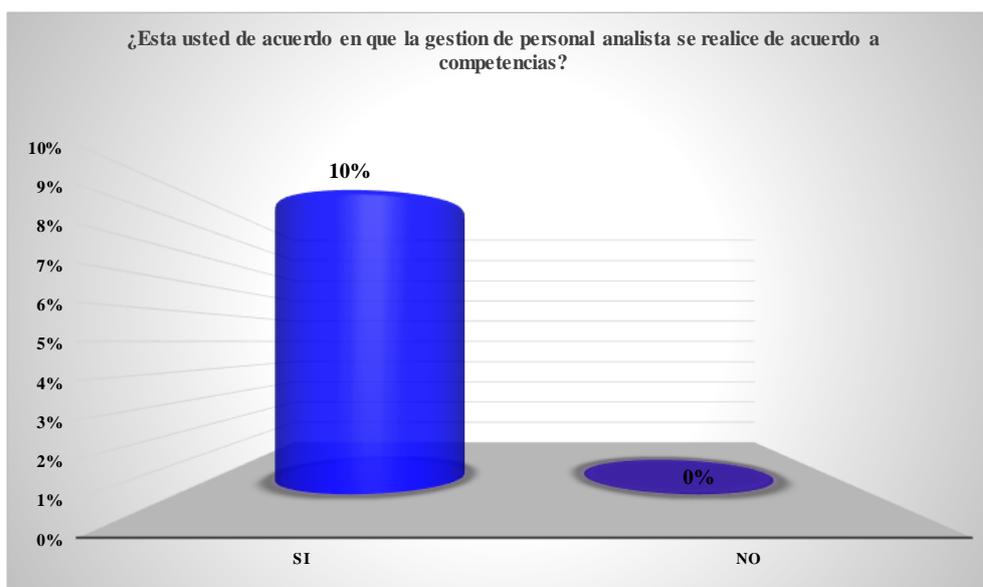


En resultado obtenido el 50% contestaron que su contratación se realiza de acuerdo a competencias, mientras que el otro 50%, contestaron negativamente, indicando que su contratación no se realizó de acuerdo a competencia.

Por tanto en lo que corresponde al 50% negativo, este resultado indica que la evaluación al desempeño no se logra cumplir, ni se detalla el perfil para la asignación de

las competencias. También producto de este resultado, no se logra definir las fortalezas y las oportunidades de mejora del futuro colaborador.

<b>6. ¿Esta usted de acuerdo en que la gestión de personal analista se realice de acuerdo a competencias?</b>			
	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
<b>Recuento</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
<b>Porcentaje Total</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>



Es importante destacar el resultado obtenido, reflejando en su totalidad 100%, estar de acuerdo en que la gestión personal del cargo Analista de Recursos Humanos, se realice de acuerdo a los parámetros que establecen las competencias.

Dada las exigencias de los avances globales, hoy en día se buscan talentos para contar con personal altamente capacitado, utilizando como herramienta fundamental lo que son las competencias laborales, para la gestión de Recursos Humanos.

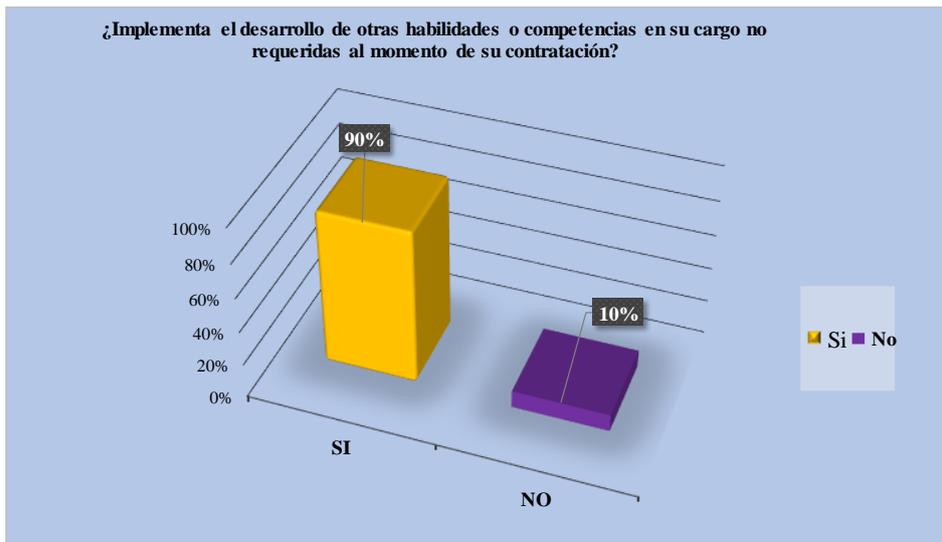
<b>7. ¿Considera usted esenciales las competencias para el desempeño de su cargo?</b>			
	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
<b>Recuento</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
<b>Porcentaje Total</b>	<b>90%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>



Un 90% está de acuerdo que las competencias son de esencial importancia para el desempeño del cargo. Indicando que este proceso de reclutamiento por competencia, es la combinación de factores que se relacionan con la capacidad de cada colaborador como son: conocimientos (sé hacer), experiencia (puedo hacer) y la actitud o motivación (quiero hacer).

En lo que respecta al 10%, consideran que las competencias no son de esencial importancia para el desempeño del cargo. Lo que demuestra que no tienen una visión de calidad continua que lleve al éxito organizacional.

<b>8.¿Implementa el desarrollo de otras habilidades o competencias en su cargo no requeridas al momento de su contratación?</b>			
	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
<b>Recuento</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
<b>Porcentaje Total</b>	<b>90%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>



Según resultado obtenido el 90%, contestaron que si se implementan el desarrollo de habilidades o competencias al momento de contratación. Mientras que el 10%, respondieron que no se realizan dichas actividades.

Cabe destacar que el desarrollo efectivo de las competencias, fortalecen los procesos estratégicos de la institución, lo que contribuye a largo plazo beneficios mutuos, y por ende permitirán obtener un aumento de productividad de los colaboradores y aumento de la satisfacción.

**Propuesta de estructura de un modelo de gestión humana basado en competencias, para el cargo de analista de recursos humanos.**

La propuesta de estructura de un modelo de gestión del talento humano basado en competencia es con el objetivo de poder dirigir de manera integral y bajo el enfoque funcionalista aprovechando al máximo los conocimientos, habilidades y actitudes que se evidencian en el desempeño de cada colaborador.

Por tanto con esta propuesta se pretende implementar un nuevo estilo de dirección en la institución, para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva, y así alcanzar los objetivos siguientes:

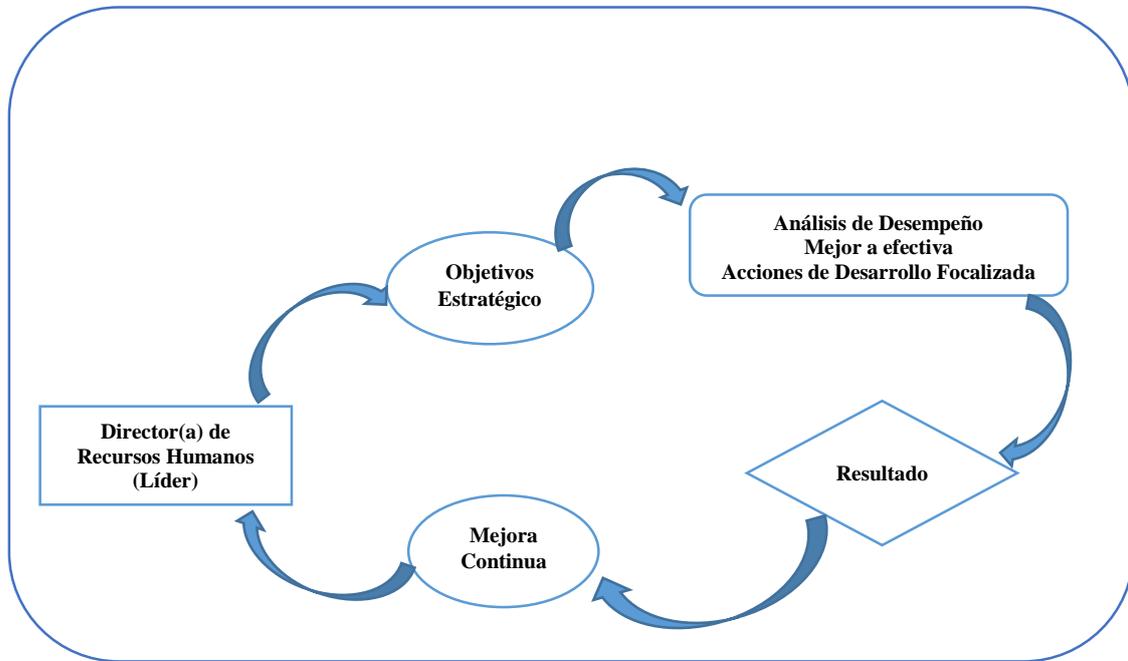
1. Contribuir a la mejora continua en la calidad y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
2. Aportar al desarrollo profesional de los colaboradores y de la institución en un entorno cambiante.
3. Alinear la estrategia de la Dirección de Recursos Humanos con la de la Institución.
4. Facilitar el trabajo de Recursos Humanos: tras el esfuerzo inicial, este modelo simplifica y agiliza el trabajo.

Como factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas, orientado a la gestión basada en competencias, se iniciará de los elementos estratégicos otorgándole un carácter proactivo.

Es de vital importancia que la alta dirección de recursos humanos, sea participe y tenga mayor compromiso en aspectos vinculados a la organización, emprender el trabajo en equipo, desarrollo de las competencias, estrategias y políticas vinculadas a la misión y visión institucional.

A continuación, se detalla esquema de la productividad enfocadas a las competencias.

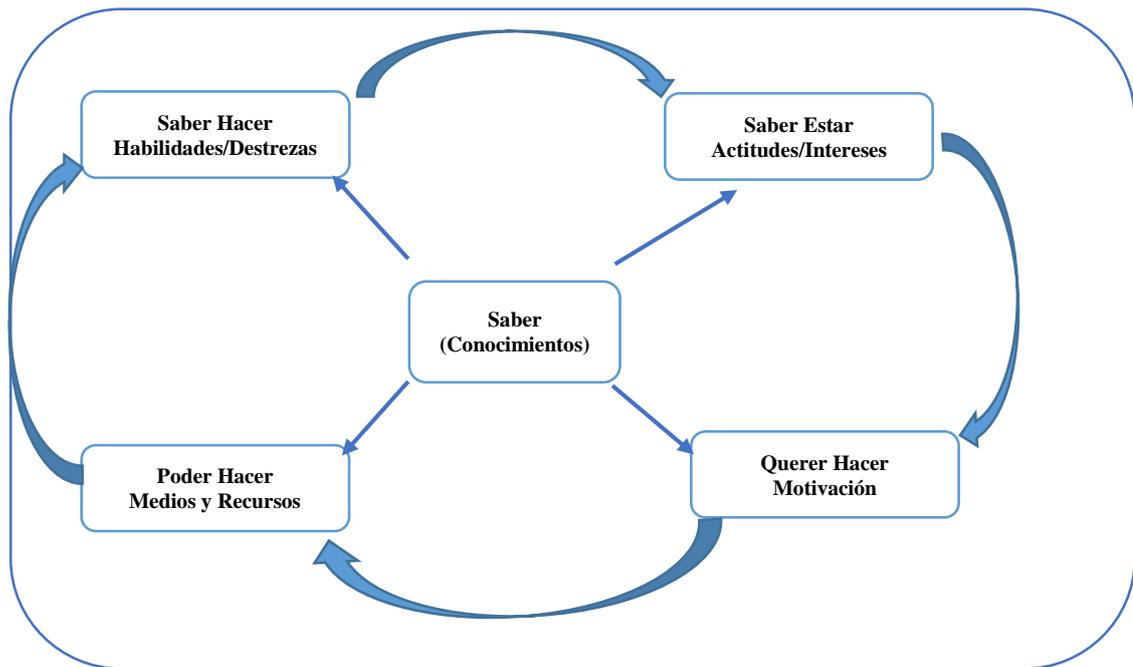
Ilustración No. 5. Esquema de la Productividad enfocadas a las competencias



Fuente: Elaboración propia

Como parte fundamental de los componentes enfocados a las competencias que debe poseer el Analista de Recursos Humanos son las siguientes:

Ilustración No. 6. Componentes de las competencias que debe poseer el Analista de Recursos Humanos



## **Fundamentación Estratégico del Modelo**

### **Proceso de selección de personal.**

El objetivo de este proceso es reclutar y seleccionar a través de diferentes actividades los candidatos que cumplan con las características que coincidan con los requerimientos exigidos por el cargo a desempeñar, apoyándose en los diferentes medios y técnicas para atraer al colaborador adecuado.

Los procesos de reclutamiento y selección serán dirigidos dentro de la División de recursos humanos, por el equipo de selección conformado por el Director de la División de recursos humanos y el jefe inmediato. Además, este equipo será apoyado por una psicóloga para la aplicación de las pruebas. Las funciones de cada miembro del equipo se detallan a continuación:

#### **Director de Recursos Humanos**

- Verificar antes de inicio de reclutamiento y selección que existe aprobación y contenido presupuestal para el inicio del mismo, ya sea nueva plaza, ascenso o reemplazo del cargo.
- Definir las fuentes de reclutamiento, ya sean internas o externas que se aplicaran para el proceso.
- Informar del proceso a colaboradores internos que estén interesados en el proceso si aplican o para obtener referencias de posibles candidatos.
- Revisar base de datos de hojas de vida.
- Verificar datos y referencias.

- Citar a entrevista, para identificación y evaluación de las competencias organizacionales.
- Participar en la coordinación de las pruebas.
- Citar a entrevista con el jefe inmediato, se le debe enviar anticipadamente las hojas de vida del o los candidatos que entrevistara y adjuntar un formulario de resumen de entrevista.
- Participar en el análisis grupal, para estructurar el proceso de retroalimentación.
- Dirigir el proceso de retroalimentación con los o el candidato seleccionado (s) y los candidatos internos no seleccionados.
- Realizar el informe de selección y presentarlo a la vicerrectoría administrativa de la institución.
- Participar en el proceso de análisis y consolidación de resultados.
- Participar en la evaluación del proceso de selección. Jefe inmediato/responsable de oficina.
- Dirigir la técnica de entrevista con el director e identificar el candidato que evidencia las competencias requeridas y además presenta las cualidades requeridas para el cargo.
- Dirigir, realizar y calificar la prueba de conocimiento y de capacidad.
- Participar en el análisis grupal, para estructurar el proceso de retroalimentación.
- Realizar la evaluación del proceso de selección e informar si el colaborador continúa con el proceso.
- Citar al candidato seleccionado e informar las condiciones de su contratación e informar la fecha de ingreso.
- Dar la bienvenida al nuevo trabajador e iniciar su plan de inducción.
- Participar en el proceso de análisis y consolidación de resultados.

## **Psicólogo**

- Identificar y evaluar las competencias organizacionales mediante entrevista y eventos conductuales.
- Acompañar en la fase de presentación de la prueba para identificar las competencias técnicas y profesionales.
- Participar en el análisis grupal para estructurar el proceso de retroalimentación-
- Realización, análisis y calificación de test de personalidad.
- Participar en la realización y coordinación de las distintas pruebas para la identificación de las competencias de direccionamiento, competencias humanas y de interacción.
- Coordinar con el responsable de oficina el seguimiento al nuevo colaborador durante los primeros tres meses, para evaluar la adaptación al puesto, al grupo de trabajo y a la institución.

## **Reclutamiento interno.**

Este se da cuando se presenta una vacante en la institución, y esta intenta cubrirla mediante la reubicación de sus colaboradores, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos.

Este reclutamiento interno implica:

- Transferencia de personal.
- Ascenso de personal.
- Transferencia o ascenso de personal

Tabla No. 5 Las ventajas y desventajas del reclutamiento interno.

Ventajas	Desventajas
1. Es más económico	1. Exige que empleados nuevos tengan
2. Los candidatos a nivel interno conocen más de la institución,	condiciones de potencial desarrollo para poder ascender r.
3. Es más rápido	2. Se corre el riesgo de frustrar a los
4. Los candidatos son más conocidos y es más seguro para la institución.	colaboradores sino logran los ascensos.
5. Motiva a los empleados a un ascenso o promoción.	3. se puede generar conflictos de intereses.
6. Aprovecha la inversión de la institución en entrenamiento.	4. se induce a los colaboradores a razonar exclusivamente dentro de patrones de la cultura organizacional, perdiendo
7. Desarrolla el sano espíritu de competencia entre los empleados.	creatividad e innovación.

En el siguiente cuadro se muestran las fuentes y medios que reclutamiento interno que la institución tendrá.

Tabla 6. Fuentes y medios del reclutamiento o promoción.

Reclutamiento interno	
Fuentes	Medios
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bases de datos de los colaboradores administrativos de la institución en todos los niveles (se necesita que los colaboradores tengan actualizado su expediente laboral con todos los estudios realizados)</li> <li>✓ Recomendaciones realizadas por los mismos colaboradores de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Medios visuales de la institución.</li> <li>✓ Medios electrónicos: internet y correo electrónico interno de los colaboradores de la institución.</li> </ul>
Reclutamiento externo	

Este reclutamiento se refiere tratar de llenar una vacante con personas que no forman parte de la empresa.

Tabla 7. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo.

Reclutamiento externo	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aporte de nuevas ideas y nuevos enfoques acerca de los problemas existentes, con el ingreso de nuevos colaboradores con una visión del ambiente externo de la institución.</li> <li>• Renueva y enriquece el talento humano de la institución.</li> <li>• Aprovecha la inversión en preparación de las otras empresas y de los propios candidatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere más tiempo que el reclutamiento interno.</li> <li>• Requiere adecuada técnica de selección y uso efectivo de las fuentes que permitan captación de personal.</li> <li>• Es más costoso y exige gastos.</li> <li>• Es menos seguro que el reclutamiento interno.</li> <li>• Puede frustrar al personal de la empresa.</li> <li>• Puede afectar la política salarial, si hay desfases entre la oferta y la demanda laboral del recurso humano.</li> </ul>

Tabla 8. Fuentes y medios del reclutamiento externo para la UNAN-Managua

Reclutamiento interno	
Fuentes	Medios
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Candidatos que se acercan a la institución o envían por correo sus hojas de vida. Las solicitudes de interés incluye en banco de hojas de vida para una próxima vacante.</li> <li>✓ Contactos con agremiaciones o asociaciones, profesionales que realizan sus prácticas profesionales en la institución.</li> <li>✓ Empresas del sector.</li> <li>✓ Asociación de profesionales.</li> <li>✓ Recomendación de los colaboradores de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Anuncio en la página web de la institución</li> <li>✓ Anuncio en el mural de la división de recursos humanos.</li> <li>✓ Avisos enviados por escrito a todas las facultades y Farem Regionales.</li> </ul>

### **Reclutamiento mixto.**

El reclutamiento mixto busca hacer frente a las desventajas del reclutamiento tanto interno, como externo y enfoca en fuentes internas y externas de recursos humanos. En este tipo de reclutamiento se da igualdad de oportunidades a los candidatos internos y externos para participar en el proceso de selección de cargos de todos los niveles administrativos de la UNAN-Managua.

### **El reclutamiento mixto se puede adoptar de tres maneras:**

- a. Inicia el reclutamiento externo y después el interno, en caso que aquel no presente resultados. Es decir la institución requiere del profesional ya calificado y necesita reclutarlo externamente, pero al no encontrarlo promueve su propio personal.
- b. Inicia reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso que no presente los resultados esperados. La institución da prioridad a sus empleados para una vacante pero al no hallar el nivel deseado acude a reclutamiento externo.
- c. Reclutamiento externo y reclutamiento interno. La institución esta afanada por llenar la vacante ya sea internamente o del exterior.

### **Determinación de las competencias que requiere el modelo de gestión.**

#### **Conocimientos generales:**

- ✚ Contador público, administrador de empresas o carreras afines.
- ✚ Conocimientos generales de informática.
- ✚ Buen dominio de leyes laborales y fiscales.
- ✚ Experiencia previa.

#### **Competencias:**

- ✚ Iniciativa
- ✚ Trabajo en equipo y comunicación
- ✚ Capacidad de análisis
- ✚ Razonamiento crítico
- ✚ Adaptación a nuevas situaciones
- ✚ Creatividad
- ✚ Aprendizaje autónomo

## **Proceso de selección de talento humano por competencias.**

El proceso de selección del recurso humano por competencia inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo la idoneidad del aspirante al cargo.

El proceso de selección se apoya en las competencias definidas para el cargo, las cuales dan un marco de criterios para la selección e introduce variaciones en los procesos tradicionales de selección. Estas son:

- ✓ Considerar las diferencias entre competencias organizacionales y competencias específicas.
- ✓ Introducir ejercicios de simulación para detectar la posición de ciertas competencias requeridas para el cargo.
- ✓ Establecer las competencias específicas requeridas para el cargo a ocupar.

El proceso de selección por competencias busca garantizar del colaborador idóneo al cargo de analista de recursos humanos.

El ascenso y transferencia con base en los méritos mediante procesos que permitan participación en igualdad de condiciones de quienes demuestran poseer los requisitos para desempeñar el cargo de analista. Presenta un conjunto de técnicas para determinar las competencias de los aspirantes. Este proceso permitirá valorar las competencias, aptitudes y actitudes de naturaleza técnica, metodológica, participativa y social del o los aspirantes así como sus conocimientos específicos.

## **Las fases del proceso se detallan a continuación:**

### **Fase de preselección.**

Esta fase está enfocada en la aplicación de tres técnicas: análisis de hojas de vida, entrevista para identificar las competencias organizacionales y verificación de referencias. Estas técnicas permiten elegir dentro de un grupo más grande, un grupo reducido de personas que poseen el perfil que más se ajusta a las exigencias del cargo, teniendo en cuenta los siguientes pasos: primero se analizan las hojas de vida de todos los candidatos reclutados para sacar posteriormente el grupo al que se le verifican las referencias y se aplica la entrevista.

## **Análisis y evaluación de hojas de vida de los candidatos.**

Las hojas de vida son analizadas por el director de la división de recursos humanos, para verificar cuales aspirantes cumplen con el perfil del cargo. En este análisis se verifican los requerimientos académicos y la experiencia laboral de o los aspirantes. Cuando una

Hoja de vida no cumple con algunos de estos requerimientos es descartada y si cumple continua con el proceso.

El análisis se hace con un número definido de hojas de vida en un plazo de cinco días hábiles. Se hace un análisis de forma horizontal donde se relaciona el tipo de empresa o plan de carrera que ha seguido el aspirante, jerarquías, funciones en cada empresa. En esta etapa se debe diligenciar el formato de análisis de hojas de vida para identificar las competencias del saber (conocimientos y experiencias) y algunas competencias del saber hacer (habilidades). Estas últimas se presentan por el general en el perfil de la hoja de vida.

## **Evaluación de la hoja de vida.**

La evaluación de hojas de vida se realiza teniendo en cuenta los siguientes puntajes:  
Saber (conocimientos y experiencias).

### **✓ Estudios básicos.**

Parámetro de calificación: para el cargo se requiere de una formación académica. Si y solo si el aspirante tiene una formación académica requerida para el cargo, su hoja de vida continúa en el proceso de análisis.

### **✓ Experiencia.**

Parámetro de calificación. Para el cargo se requiere experiencia mínima. El máximo puntaje es 20 puntos. Si el aspirante posee la experiencia mínima requerida obtiene 15 puntos. Si la experiencia es mayor a la experiencia mínima requerida, obtiene el máximo puntaje.

### **✓ Saber hacer (habilidades)**

Si se logra identificar más de una competencia específica en la hoja de vida se asignan 5 puntos.

Todos los puntos obtenidos se suman y se registran en el formato, obteniendo así la calificación de la hoja de vida de cada aspirante.

## **Verificación de datos y referencias.**

Todos los puntos obtenidos se suman y se registran en el formato, obteniendo así la calificación de la hoja de vida de cada aspirante.

Las referencias son las personas, entidades, empresas y demás que han tenido contacto con el aspirante al cargo. Con la verificación se valida la veracidad de la información suministrada por el aspirante.

Este proceso se realiza a través del teléfono, se lleva a cabo con el director de la división de recursos humanos, con el apoyo de la unidad de contratación, selección y capacitación de personal y consta de tres etapas:

- ❖ Etapa No. 1. Verificación de datos académicos. Se confirman los estudios que aparecen en la hoja de vida del aspirante.
- ❖ Etapa No. 2. Verificación de referencias y datos laborales. Válida la trayectoria laboral del aspirante. Se debe referenciar con el jefe de personal o el jefe inmediato de los dos últimos empleos.
- ❖ Etapa No. 3. Verificación de referencias personales. Se verifican los puntos de vista de personas conocidas del aspirante.

## **Entrevista para la identificación y evaluación de competencias.**

Posterior a la verificación de datos y referencias, se cita a la entrevista por competencias a los aspirantes. Con esta entrevista se pretende evaluar el conjunto de capacidades que posee el candidato al cargo, para así determinar si es competente en su desempeño y tratar de asegurar que el candidato tenga las competencias necesarias para desempeñar el cargo de analista de recursos humanos UNAN-Managua.

La estructura de esta entrevista está en función de las competencias: trabajo en equipo, comunicación efectiva, trabajo bajo presión, orientación a la calidad, orientación al logro. Además se centra en hechos concretos narrados por el entrevistado.

Esta entrevista se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de eventos conductuales.

## **Entrevista de eventos conductuales.**

Para la entrevista por eventos conductuales se debe ambientar al candidato a través de preguntas dirigidas a conocer sus gustos, su estilo de vida y qué expectativas tiene del cargo, creando un ambiente de mucha confianza

## **Metodología**

Técnica: Aplicada de manera individual (cada entrevista además será grabada). A través de una serie de preguntas abiertas, se pide al entrevistado que describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta. Se invita al entrevistado que narre

acciones concretas del pasado para de esta forma obtener experiencias del entrevistado tal y como fueron y como las vivió.

En el desarrollo de la entrevista por eventos conductuales se plantean preguntas relacionadas con las competencias organizacionales requeridas para que el candidato evidencie los elementos de competencia necesarios que permitan determinar si el aspirante posee o no las competencias. (Ver anexos)

Una vez realizada la entrevista se evalúan las competencias organizacionales de acuerdo a las respuestas de cada competencia. Se diligencia el formato de evaluación de competencias organizacionales para cada entrevistado con la identificación de conductas que las evidencian.

Mediante el análisis de la información obtenida en la entrevista se realiza una valoración para determinar si la conducta: no se presenta, se presenta vocacionalmente, frecuentemente y permanentemente.

En la columna de valoración se escribe la palabra de cómo se presenta la conducta y se le da un valor: si no se presenta: 0, si se presenta ocasionalmente: 1 a 3, frecuentemente: 4 y permanentemente: 5.

Para cada competencia organizacional se definieron 3 niveles de desarrollo. Se obtiene un puntaje total por cada competencia organizacional y el aspirante obtiene una calificación total mediante la suma de los puntajes de todas las competencias.

### Toma de decisión fase de preselección.

A cada aspirante se le asigna una calificación en la verificación de datos y referencia y en la entrevista para la evaluación de las competencias organizacionales. Los que obtengan mayor puntaje serán los candidatos preseleccionados que participen en la selección.

Tabla 9. Ponderación de los factores del proceso de preselección.

<b>Factores</b>	<b>Sub-factores</b>	<b>Peso particular</b>	<b>Porcentaje de Calificación</b>
Análisis y evaluación de la hoja de vida		25	25%
Verificación de datos y referencias	Verificación de datos académicos	8.34	8.34%
	Verificación de referencias y datos laborales	8.33	8.33%
	Verificación de referencias personales.	8.33	8.33%
Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales		50	50%
<b>Escala de valoración:.....</b>			<b>100%</b>

### Fase de selección.

La fase de selección es la etapa más importante del proceso y en ella se miden los factores del comportamiento determinados en el perfil ocupacional, interpretando los resultados a través de una serie de instrumentos y técnicas. En esta etapa se busca acercarse en cuanto al candidato con las competencias específicas del cargo.

### **Aplicación de pruebas psicométricas y psicotécnicas.**

Las pruebas psicométricas miden las capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia, comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes entre otras. Para esto se utilizan cuatro test que son: test de inteligencia, test de aptitudes, test de personalidad y test proyectivos.

Las pruebas psicotécnicas son pruebas para evaluar habilidades concretas que se requieren para el cargo. Estas serán aplicadas por profesionales en psicología de la misma institución.

### **Aplicación de técnicas para la identificación de competencias funcionales.**

La evaluación de las competencias en esta etapa del proceso de selección se realizara con la técnica de información conductual a través de pruebas situacionales. Con esta técnica se busca observar los comportamientos puestos en práctica del aspirante cuando está realizando un trabajo en particular.

En este caso el aspirante al cargo debería presentar pruebas de manera oral y escrita para identificar las competencias exigidas por el cargo.

### **Entrevista con el jefe inmediato**

Cuando resultados de las pruebas de identificación de competencias para el cargo (pruebas psicométricas, psicotécnicas, y situacionales) son satisfactorias máximo cinco candidatos y mínimo dos, son entrevistados por el jefe inmediato.

En esta entrevista se busca identificar cualidades como: presentación personal, experiencia, motivación, interés hacia el cargo y la institución. Para tomar la mejor decisión el jefe inmediato debe diligenciar el formato en el cual debe asignar una calificación de uno a cinco puntos. (Anexo formato de entrevista).

### **La toma de decisión**

En esta etapa se debe elegir entre los candidatos al que más se adapte a los requerimientos del cargo, al que de mayor cumplimiento a las competencias organizacionales y específicas del cargo a desempeñar. Para esto se debe comparar las competencias de cada uno de los candidatos con las competencias que se formularon en la descripción del puesto, todo esto logrado gracias a la evaluación de cada una de las pruebas y técnicas de selección empleadas. Una vez que el jefe inmediato escoge al candidato se le informa y se le da inicio a la etapa de contratación y vinculación.

Tabla No. 10 Calificación etapa de selección

<b>Factores</b>	<b>Peso particular</b>	<b>Porcentaje de calificación</b>
Pruebas psicométricas	15	15%
Pruebas psicotécnicas	20	20%
Pruebas situacionales	25	25%
Entrevista con el jefe inmediato	40	40%
Escala de valoración:		100%

### **Presentación de informe final de selección.**

El informe de selección es un documento que resume la información del nuevo colaborador para que sea utilizado para procesos de inducción, capacitación, y evaluación de desempeño. Este informe será elaborado por el jefe inmediato del colaborador.

## **Estructura del informe final de selección**

### **Alineación de las estrategias organizacionales:**

Actualmente en la Unan-Managua existe la puesta en práctica del plan estratégico Institucional, del cual la mayoría de los colaboradores no tienen conocimiento, lo cual dificulta tener una direccionalidad entre todos los colaboradores, ya que no existe una instancia encargada de dar a conocer dicho plan.

- a) **Políticas de personal:** en cuanto a las políticas de personal estas deben establecerse por las instancias correspondientes y que estas mismas sean las que lleven cabo la selección, formación, evaluación, retribución y promoción de personal.
  
- b) **Fichas ocupacionales:** se debe realizar una actualización de la ficha ocupacional existente que no solo consista en analizar y ejecutar actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos sino que también en ella se establezcan los parámetros de medición de las mismas.

### **Diseño de perfiles de competencias:**

En cuanto este aspecto se debe rediseñar el perfil del cargo en el cual se establezcan no solo las competencias profesionales sino aquellas competencias personales que están relacionadas con el buen manejo de relaciones interpersonales y también que sean cuantificables, medibles y observables objetivamente en el analista, aquellas que permiten dar solución a situaciones específicas, en momentos específicos, de modo que se reflejen en el colaborador de manera natural.

#### **a) Competencias profesionales:**

Son aquellas que se adquieren en el ejercicio de la profesión, que también permiten analizar y ejecutar funciones relacionadas al cargo.

#### **b) Competencias personales:**

Aquellas que la persona adquiere en su vida personal y de alguna manera las pone en práctica en su vida profesional, lo cual le permite desde una experiencia vivida la solución de conflictos en su vida profesional.

#### **c) Administración de las competencias:**

Cada competencia debe ser administrada de manera correcta para que surta la efectividad adecuada y esto se ve ligado a las motivaciones que tiene cada colaborador, en lo cual tiene su incidencia en los logros, el poder y el sentido de pertenencia de cada uno de los colaboradores.

#### **d) Evaluación de las competencias:**

En este sentido cada competencia debe ser evaluada y analizada de acuerdo a comportamientos observables ante determinadas situaciones, lo cual permitirá crear una expectativa ante situaciones futuras que pudieran presentarse.

## **1. Alineación de la estructura orgánica:**

Tiene que ver con que los colaboradores trabajen de manera conjunta y que entiendan la interrelación que existe entre sus acciones y la importancia que esta alineación tiene para la institución.

### **a) Fichas de evaluación:**

Las fichas de evaluación tienen que ser creadas para realizar su medición, evaluación y análisis de acuerdo a las competencias observadas en determinadas situaciones específicas, de modo que estas nos permitan realizar un análisis exitoso.

### **b) Técnicas de selección:**

La selección del colaborador debe ser realizada por competencias, para esto se hace necesario que la entrevista se realice por competencias, por consiguiente las preguntas deben de formularse de acuerdo a competencias, esto nos brindara el expertiz adecuado de lo que se necesita.

Determinar las competencias que se requieren para el modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias.

En el mundo globalizado en el cual vivimos, se hace necesario adaptarnos a los cambios que este exige, hoy en día necesitamos de herramientas que nos faciliten el trabajo y adaptarnos a la realidad que este nos ofrece.

## **VIII. Conclusión.**

En base al estudio realizado y los diferentes análisis que se efectuaron a lo largo de este estudio se puede concluir:

La División de Recursos Humanos, instancia bajo la Dirección de la Vicerrectoría Administrativa y de Gestión, tiene su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se llevan a cabo por personal capacitado para asistir a los trabajadores de las distintas facultades, Centros de Investigación y centros adscritos

En lo que respecta al diagnóstico presentado, se puede decir que el Modelo de Gestión que utiliza la División de Recursos Humanos UNAN-Managua, para el cargo de Analista, este está desfasado y que amerita una actualización, esto se ha dado por que la Institución, que ha tenido un crecimiento trascendental en todas las esferas tanto en infraestructura, tecnología, así como en personal. Parte de este resultado se detectaron debilidades como son: Falta capacitación a los colaboradores, no existe un plan de desarrollo, no hay gestión de desarrollo, falta de proceso de gestión por competencia.

Para determinación de las competencias que requiere el modelo de Gestión de Recursos Humanos, se tomó en cuenta los resultados presentados que son producto de la recolección de datos de la encuesta realizada, que incluye las variables principales de la investigación.

Los parámetros utilizados para medir el desempeño laboral son bastante subjetivos, por lo que su efectividad no surte mucho efecto, se considera que no se toman en cuenta puntos esenciales para medir el desempeño y las capacidades del analista, como lo son

las buenas relaciones humanas, y la orientación a solución de problemas entre otros, los cuales no están contemplados en la hoja de evaluación que utilizada para este fin.

Las competencias necesarias para desempeñar el cargo, los colaboradores conocen la importancia y aducen que es fundamental para el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos que necesita para desarrollar sus funciones. Indicando que este proceso de reclutamiento por competencia, es la combinación de factores que se relacionan con la capacidad de cada colaborador como son: conocimientos (sé hacer), experiencia (puedo hacer) y la actitud o motivación (quiero hacer). Es por ello que las competencias metodológicas, son muy importante para el desempeño organizacional ya que orienta al colaborador, y le proporciona información adecuada para el desempeño de su labor, por lo que tiene que tener dominio teórico del cargo para el que se le ha asignado.

Para la propuesta de estructura de un modelo de gestión humana basado en competencias, este tiene como objetivo de poder dirigir de manera integral y bajo el enfoque funcionalista aprovechando al máximo los conocimientos, habilidades y actitudes que se evidencian en el desempeño de cada colaborador.

Por tanto con esta propuesta se pretende implementar un nuevo estilo de dirección en la institución, para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva, contribuyendo mejora continua en la calidad y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos, aportando al desarrollo profesional de los colaboradores y de la institución en un entorno cambiante, aliando las estrategias de la Dirección de Recursos Humanos con la de la Institución, facilitando el trabajo de Recursos Humanos: tras el esfuerzo inicial, este modelo simplifica y agiliza el trabajo.

## **IX. Recomendaciones.**

La División de Recursos Humanos UNAN-Managua, debe realizar informes de manera constante y clara con los resultados de cada uno de los procesos propuestos para el modelo de gestión humana basado en competencias y guardarlos de manera digital y física.

Llevar a cabo de forma periódica reuniones con cada uno de los miembros del equipo de trabajo para realizar informes y generar aprendizaje de las situaciones que no presentaron resultados satisfactorios esperados en cualquiera de los procesos, ya sea selección, reclutamiento, capacitación entre otros.

Aplicar las modificaciones al modelo de gestión de personal por competencias de forma oportuna en el momento que no se presente los resultados esperados en cada una de sus etapas, pero siempre teniendo un tiempo de espera entre las modificaciones, para no generar traumatismo y hacer del modelo volátil y sin continuidad.

Se recomienda que la división de Recursos Humanos, defina un plan de estrategias a lograr de 3 a 5 años donde se incluyan metas en cuanto a productividad y calidad en los procesos y procedimientos de la división, para que el modelo de gestión de personal basado en competencias elaborado en el presente trabajo sea aplicable y se ponga a prueba su aporte a la institución en estos indicadores.

Realizar capacitación en cuanto a las funciones que realiza cada analista de recursos humanos, como parte de reforzar el conocimiento adquirido y actualizar los procesos y procedimientos de estos, así también como forma de motivación al cargo que desempeña.

Se propone que sea un psicólogo quien administre las pruebas psicométricas de selección e interpretación y este a cargo de la inducción y capacitación del nuevo colaborador de la División.

Fortalecer aquellas competencias existentes, adquiridas como parte del ejercicio del trabajo cotidiano y de la experiencia adquirida en el puesto de trabajo.

## X. Bibliografía.

- Alles, M. (2004). *Eija al Mejor, Como entrevistar por competencia*. Buenos aires: Granica.
- Alles, M. (2017). *Direccion estrategica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: McGrawHill.
- Flores, C. (2009). *Elementos para conocer y actuar en el medio ambiente*. Castellanos.
- Sampieri, R. (2005). *Metodología de la investigación*. México.: McGraw Hill.
- Sanchez, V. (2007). *Aprendizaje basado en competencia*. Bilbao: Ediciones Mensajeros.
- UNAN-Managua. (2013). *Manual de Normas y procedimientos division Recursos Humanos*. Managua.
- UNAN-Managua. (2014). *Reglamento tecnico organizativo*. Managua.

## XI. Anexos

### Anexo #I. Ficha ocupacional del cargo de analista de recursos humanos. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN-Managua

División de Recursos Humanos

#### Ficha Ocupacional

Cargo: Analista de Recursos Humanos

Ubicación	Superior Inmediato	Código de Cargo	No. Plazas	No. Subordinados	Horario	Fecha
División de Recursos Humanos	Responsable de Oficina	32585	10	-	Diurno	Diciembre/2013

#### Descripción general:

Analizar y ejecutar actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos, garantizando calidad en los procesos de contratación, remuneración, beneficios, seguridad y prestaciones sociales del trabajador de acuerdo a la ley.

#### Descripción específica de funciones y actividades:

- **Realizar proceso de contratación de personal.**
  - Elaborar el aviso para publicar la plaza vacante.
  - Programar y realizar entrevista inicial, así como prueba de conocimiento según el caso.
  - Preseleccionar el recurso de acuerdo a los resultados de la prueba de conocimiento.
  - Remitir la documentación de los candidatos preseleccionados al responsable de la unidad solicitante.
  - Elaborar expediente del recurso seleccionado.
  - Elaborar y archivar hoja de control de personal.
  - Elaborar contrato de trabajo del personal docente y administrativo.
  - Elaborar y enviar al jefe de área carta de contratación del personal administrativo.
  - Analizar documentos del personal docente previo a su contratación para determinar la categoría.
  - Elaborar hoja de ingreso al seguro social (Hoja NIT).
  - Garantizar el ingreso del personal administrativo al sistema de control de asistencia.
  - Llenar el formato de solicitud de tarjeta de alimentación, según sea el caso.
  - Informar la dirección domiciliar del nuevo recurso para definir su viático de transporte o el uso del recorrido.
  - Entregar el reglamento interno de la institución al nuevo recurso.
  - Entregar al trabajador copia de contrato y carta de contratación.
  - Presentar el recurso a su superior inmediato.

- Actualizar los expedientes del personal contratado por tiempo determinado y garantizar el resguardo de los mismos.
  - Actualizar mensualmente el informe del personal contratado por tiempo determinado.
  - Elaborar cartas de cancelación y enviar a cada trabajador.
- **Elaborar movimientos de personal para las diferentes nóminas de pago.**
    - Revisar y analizar la documentación del personal docente y administrativo que implican movimiento de personal.
    - Elaborar formato de movimiento de personal, indicando altas, bajas o cambios.
    - Elaborar informe resumen de movimiento de personal, según tipo de nómina.
    - Garantizar que el nuevo recurso gestione su cuenta bancaria.
    - Llevar control de los movimientos del personal.
- **Elaborar las Nóminas de salarios.**
    - Analizar movimientos de personal (Altas, bajas y cambios).
    - Organizar los devengados y deducciones de acuerdo al tipo de nómina.
    - Analizar y calcular los devengados del personal.
    - Grabar en el Sistema de Recursos Humanos los devengados y deducciones.
    - Capturar y analizar la información masiva con instrucciones del analista programador.
    - Activar altas, bajas y cambios del personal.
    - Revisar pre nóminas.
    - Introducir correcciones señaladas en la revisión de pre nóminas.
    - Realizar cálculo de cuadratura de nómina.
    - Realizar cuadratura de transferencia bancaria.
- **Elaborar órdenes de pago y registro contable.**
    - Analizar solicitud de órdenes de pagos.
    - Identificar la pertinencia de la solicitud de pago.
    - Efectuar los cálculos del monto del devengado y las deducciones de ley.
    - Elaborar orden de pago.
    - Registrar y contabilizar el gasto en el Sistema de Gestión Integral (SIGI).

- **Garantizar la aplicación, seguimiento y control del régimen de seguridad social al trabajador.**
  - Realizar ingreso del trabajador al régimen de seguridad social.
  - Analizar y actualizar los diferentes movimientos de personal para la facturación.
  - Revisar y elaborar cuadratura de factura INSS.
  - Elaborar detalle del gasto y orden de pago mensual del aporte laboral y patronal.
  - Realizar trámite de pago en la sucursal correspondiente.
  - Tramitar y realizar el desglose de comprobaciones de derechos de los trabajadores.
  - Recepcionar y revisar boletas de reposo por incapacidad.
  - Elaborar y actualizar detalle general de órdenes de reposos otorgados a los trabajadores.
  - Remitir subsidios al INSS para su cancelación.
  - Tramitar el reembolso de subsidio ante el INSS.
  - Remitir copias de documentación INSS a los expedientes laborales.
  - Brindar atención al personal de la UNAN Managua, que solicita información acerca del seguro social.
  - Analizar expedientes laborales, a fin de verificar y dar cumplimiento a las normativas internas y de jubilación.
  - Elaborar carta de cesantía conforme a solicitud del trabajador.
  - Realizar las gestiones administrativas necesarias para asegurar el cumplimiento del acuerdo de jubilación interno de la institución.
  
- **Llevar control de asistencia, puntualidad y disciplina laboral.**
  - Realizar procedimiento de ingreso al sistema de registro digital de asistencia.
  - Supervisar mediante el sistema automatizado de control de asistencia las entradas y salidas del personal administrativo, al igual las horas laboradas.
  - Actualizar la base de datos mensual para la aplicación de las deducciones, por incumplimiento de la jornada laboral.
  - Revisar mediante el control de asistencia las horas hombre no laboradas.
  - Realizar los cálculos de tiempo de llegadas tardes, salidas antes, días no laborados.
  - Realizar los cálculos de monto a deducir por incumplimiento de jornada laboral.
  - Elaborar informe general de horas hombre pérdidas justificadas e injustificadas.
  - Revisar y llevar control de los permisos del personal.
  - Revisar y llevar control de las vacaciones del personal de seguridad.

- Informar a los responsables de área sobre las incidencias en la asistencia del personal a su cargo.
  - Elaborar y remitir comunicaciones referentes a permisos, vacaciones, ausentismo del personal.
- **Cumplir y controlar el otorgamiento de los beneficios sociales al trabajador.**
    - Analizar los diferentes convenios colectivos.
    - Programar todos los beneficios en tiempo según convenio.
    - Elaborar registro de trabajadores para dar seguimiento a sus beneficios.
    - Recibir solicitudes de los beneficios.
    - Revisar y verificar la solicitud para proceder a su otorgamiento.
    - Elaborar orden de beneficio según corresponda.
    - Elaborar las diferentes órdenes de pagos de los beneficios otorgados.
    - Realizar informe de gastos generados por el cumplimiento de los beneficios sociales.
- **Elaborar liquidación de prestaciones sociales al trabajador.**
    - Analizar el expediente laboral.
    - Solicitar y analizar el estado de cuenta del trabajador para el cálculo de deducciones.
    - Identificar el periodo de contratación del trabajador.
    - Calcular vacaciones y aguinaldo proporcional según periodo.
    - Calcular monto de indemnización según sea el caso.
    - Calcular otras prestaciones de ley.
    - Elaborar la orden de pago.
    - Registrar y contabilizar el gasto en el sistema contable (Universitas XXI).
    - Archivar copia en el expediente laboral.

## **Especificaciones**

### **Estudios y Habilidades:**

- Licenciado en Administración de Empresas, Contabilidad o carreras afines a las Ciencias Económicas
- Dominio de informática (Office)
- Buenas relaciones humanas

- Alto sentido de colaboración
- Disposición para el trabajo en equipo

Experiencia	Responsabilidad	Esfuerzos	Condiciones de Trabajo
1 año en cargos similares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo.</li> <li>- Del monto económico de los procesos a ejecutar por cada Analista.</li> </ul>	Mental y visual	Exposición a polvillos y al ruido de las impresoras matriciales.

**Anexo #II. Guía de Observación aplicada a los Colaboradores de la División de Recursos Humanos UNAN-Managua**



**Facultad de Ciencias Económicas  
Recinto Universitario “Carlos Fonseca Amador”  
CUDECE-PROCOMIN**

**GUIA DE OBSERVACION**

**Fecha:** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**Hora de**

**Inicio:** \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ **Hora Final:** \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Determinar mediante la observación, el ambiente interno de la División de Recursos Humanos de la **Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – UNAN-Managua**

**Observaciones Generales**

- 1 Existe Modelo de Gestión Humana basado en competencia en la División de Recursos Humanos
- 2 Condiciones idóneas para el desarrollo de las diferentes actividades de Analista
- 3 Colaboradores que constituyen el cargo de Analista

## **Anexo #III. Entrevista aplicada a los Colaboradores de la División de Recursos**

### **Humanos UNAN-Managua**



#### **Facultad de Ciencias Económicas Recinto Universitario “Carlos Fonseca Amador” CUDECE-PROCOMIN**

La siguiente entrevista tiene como propósito obtener de usted información necesaria sobre el modelo que se aplica para la selección de personal, en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua, de antemano agradecer de su colaboración. Los datos obtenidos en esta entrevista son confidenciales y estrictamente para uso académico.

Cargo actual\_\_\_\_\_

Tiempo en el cargo actual\_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la institución\_\_\_\_\_

- 1- ¿Cuántos subordinados tienen a su cargo?
- 2- ¿Cuáles son los procesos que se aplican en la actualidad para la gestión de personal?
- 3- ¿Cuál es su opinión de la gestión de personal basado en competencias?
- 4- ¿Qué percepción tiene sobre de las competencias del personal que tiene usted a su cargo?
- 5- ¿Cree usted que las competencias laborales del personal van acorde con los valores de la institución? ¿Por qué?

- 6- ¿Cuáles son las necesidades básicas de competencias necesarias para el buen desempeño el cargo analista de recursos humanos?
- 7- ¿Qué dificultades se presentan cuando el colaborador no cuenta con las competencias necesarias para desempeñar con éxito su función? (Desde la experiencia)
- 8- ¿Considera usted necesario que la gestión de personal analista se realice de acuerdo a sus competencias?
- 9- ¿Qué debilidades ha identificado en el modelo de gestión humana actual de la UNAN- Managua?
- 10- ¿Al momento de seleccionar un analista cuales con las características que se tienen presente?
- 11- ¿En el proceso de formación de un nuevo analista hacia donde está orientada la capacitación?
- 12- ¿Para usted que factores son ponderantes para medir la calidad de trabajo de un analista de Recursos Humanos?

## **Anexo #III. Encuesta aplicada a los Colaboradores de la División de Recursos**

### **Humanos UNAN-Managua**



#### **Facultad de Ciencias Económicas Recinto Universitario “Carlos Fonseca Amador” CUDECE-PROCOMIN**

Dando cumplimiento a la culminación de estudios superiores, y siendo estudiante egresada de la Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano, por este medio le solicito llenar la presente encuesta, cuya información obtenida es estrictamente para uso académico, la que contempla las siguientes preguntas que le detallo a continuación:

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabar en la División?
  2. 3 a 6 años
  3. 7 a 10 años
  4. 10 a más
  
5. ¿Conoce los parámetros utilizados en la contratación del cargo analista en RR.HH?
  - 1- Si
  - 2- No
  
6. ¿Su contratación en la división se determinó por.
  - 1- Conocimiento técnico
  - 2- Promoción
  - 3- Experiencia en el cargo

**7.** ¿Conoce las competencias necesarias para el desempeño del cargo?

1- Si

3- No

**8.** ¿La gestión de contratación de personal se realiza de acuerdo a competencias?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**9.** ¿Está usted de acuerdo en que la gestión de personal se realice de acuerdo a sus competencias?

Si

No \_\_\_\_\_

**10.** ¿Considera usted esenciales las competencias para el desempeño de su cargo?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**11.** ¿Implementa el desarrollo de otras habilidades o competencias en su cargo no requeridas al momento de su contratación?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**12.** ¿Qué recomendaciones daría usted para la gestión o reconocimientos de sus competencias en el cargo (analista de recursos humanos).

- 13.** ¿Considera usted que su salario corresponde a las competencias y al desarrollo de estas?
- 14.** ¿Qué necesita el personal para desarrollar mejor su cargo de analista de recursos humanos?
- 15.** ¿Qué necesita para sentirse motivado en su puesto de trabajo?
- 16.** ¿Las funciones que usted realiza necesitan que tome decisiones?
- 17.** ¿Cree que las funciones que usted realiza requieren de creatividad? Por qué?