



UNICIT
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

Línea de Investigación: Gestión Empresarial.

Diseño de un manual de teletrabajo para el área de reclutamiento y selección de personal del Instituto Mechnikov, S.A., a partir de las necesidades de capacitación de sus colaboradores en el municipio de Managua, para el año 2026.

Monografía para optar al título: Licenciatura en Administración de Empresas

Autores:

Br. Rosa Vanessa Meneses Hurtado

Br. María Guadalupe Sánchez Gómez

Br. Iván Enrique Cáceres Peralta

Tutora:

MSc. Heydi de los Ángeles Valle Ávalos

Managua, Nicaragua

Julio 2026

Acrónimos y siglas

RRHH: Recursos Humanos

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

TI: Tecnologías de Información

CV: Currículum Vitae

OIT: Organización Internacional del Trabajo

UNICIT: Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, quien me ha guiado en cada paso de este camino académico.

A mis padres, por su amor incondicional, apoyo constante y ejemplo de perseverancia.

A las personas que me han formado, maestros y guías, quienes con paciencia y entrega sembraron en mí el deseo de aprender y crecer.

A todos ellos, mi gratitud y reconocimiento, porque este logro también les pertenece.

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios, por darme la vida, la salud y la oportunidad de culminar esta etapa académica.

A mis padres, por su apoyo, comprensión y sacrificio, pilares fundamentales en mi formación personal y profesional.

A mis docentes y formadores, quienes con dedicación y compromiso me transmitieron conocimientos y valores que hoy se reflejan en este trabajo.

A cada persona que, de una u otra manera, contribuyó a que este proyecto se hiciera realidad, les expreso mi más sincero agradecimiento.

Resumen

El presente estudio tuvo como propósito diseñar un manual de teletrabajo para el área de reclutamiento y selección de personal del departamento de Recursos Humanos del Instituto Mechnikov, S.A., a partir del diagnóstico realizado y de las necesidades de capacitación identificadas en los colaboradores, considerando los requerimientos operativos y administrativos del área. La investigación se desarrolló durante el año 2026 bajo un enfoque cualitativo, con un diseño y un alcance descriptivos e interpretativo, orientado a comprender la realidad del área de estudio y generar una propuesta de mejora acorde con sus necesidades.

La información fue recopilada mediante entrevistas en profundidad aplicadas a colaboradores del área de Recursos Humanos, personal de otras áreas y especialistas vinculados con la gestión administrativa y del talento humano. El análisis de contenido permitió identificar las categorías de análisis relacionadas con las percepciones sobre el teletrabajo, las experiencias y expectativas de los participantes, las dificultades para su implementación, las necesidades de capacitación y los elementos necesarios para orientar el diseño del manual. Posteriormente, la información fue sometida a un proceso de triangulación que permitió contrastar las diferentes perspectivas y fortalecer la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Los hallazgos evidenciaron que los participantes valoran positivamente el teletrabajo debido a beneficios asociados a la flexibilidad laboral y el uso de herramientas digitales; sin embargo, también se identificaron limitaciones relacionadas con la conectividad, la adaptación tecnológica, el seguimiento de las actividades y la ausencia de lineamientos organizacionales para regular esta modalidad de trabajo. Asimismo, se determinó la necesidad de fortalecer las competencias digitales mediante procesos permanentes de capacitación.

Con base en el diagnóstico realizado y en las necesidades de capacitación identificadas, se diseñó un manual de teletrabajo que integra procedimientos, funciones, responsabilidades, lineamientos organizacionales, mecanismos de comunicación, criterios de seguridad de la información y orientaciones para el uso de herramientas digitales, con el propósito de fortalecer la gestión del área de reclutamiento y selección de personal. Se concluye que el manual constituye una herramienta administrativa que contribuirá a fortalecer la organización de los procesos, promover el desarrollo de competencias para el teletrabajo y facilitar su implementación en el Instituto Mechnikov, S.A.

Palabras clave: *teletrabajo, gestión del talento humano, capacitación, reclutamiento y selección, trabajo remoto, manual de teletrabajo.*

Abstract

The purpose of this study was to design a telework manual for the Recruitment and Selection Unit of the Human Resources Department at Instituto Mechnikov, S.A., based on the diagnosis conducted and the training needs identified among employees, considering the operational and administrative requirements of the area. The research was carried out during 2026 using a qualitative approach, with a descriptive design and a descriptive-interpretative scope, aimed at understanding the reality of the study area and developing an improvement proposal tailored to its needs.

Data were collected through in-depth interviews conducted with Human Resources personnel, employees from other organizational areas, and specialists in administrative and human talent management. Content analysis made it possible to identify the categories of analysis related to perceptions of telework, participants' experiences and expectations, difficulties in its implementation, training needs, and the key elements required to guide the design of the telework manual. Subsequently, the information was subjected to a triangulation process, which allowed the comparison of different perspectives and strengthened the reliability of the findings obtained.

The findings revealed that participants have a positive perception of telework due to benefits associated with work flexibility and the use of digital tools. However, limitations related to internet connectivity, technological adaptation, activity monitoring, and the absence of clearly established organizational guidelines for regulating this work modality were also identified. In addition, the study determined the need to strengthen employees' digital competencies through continuous training processes.

Based on the diagnosis conducted and the training needs identified, a telework manual was designed that integrates procedures, job responsibilities, organizational guidelines, communication mechanisms, information security criteria, and guidance on the use of digital tools, with the purpose of strengthening the management of the recruitment and selection area. It is concluded that the proposed manual constitutes an administrative tool that will contribute to improving process organization, promoting the development of telework competencies, and facilitating the implementation of telework at Instituto Mechnikov, S.A.

Keywords: **telework**, *human talent management, training, recruitment and selection, remote work, telework manual.*

Índice

Acrónimos y siglas

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Índice

1. Introducción	1
2. Contextualización del Problema.....	4
3. Planteamiento del Problema.....	6
3.1. Preguntas de investigación	10
3.1.1. Pregunta principal o directriz	10
3.1.2. Preguntas secundarias	10
4. Justificación del Estudio.....	11
5. Objetivos	13
5.1. Objetivo general	13
5.2. Objetivos específicos.....	13
6. Alcances y delimitaciones del estudio.....	14
6.1. Alcances de la investigación	14
6.2. Delimitaciones de la investigación.....	15
6.2.1. Delimitación temática	16
6.2.2. Delimitación poblacional	16
6.2.3. Delimitación geográfica	17
6.2.4. Delimitación temporal.....	17
6.2.5. Delimitación contextual	17
7. Marco Teórico	18
7.1. Estado del arte	18
7.2. Perspectiva teórica asumida	21
7.2.1. Gestión del talento humano.....	21
7.2.2. Teoría organizacional	22

7.2.3. Transformación digital	23
7.2.4. Aprendizaje organizacional	23
7.2.5. Relación de las perspectivas teóricas con la investigación	24
7.3. Revisión de literatura previa	25
7.3.1. Gestión del talento humano según Chiavenato	25
7.3.2. Aportes de Martha Alles sobre competencias y talento humano	26
7.3.3. Aportes de Dessler sobre administración de recursos humanos	26
7.3.4. Aportes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)	27
7.3.5. Autores relacionados con teletrabajo y transformación digital	28
7.3.6. Relación de la literatura revisada con la investigación	28
7.4. Conceptos claves definidos	29
7.4.1. Teletrabajo	29
7.4.2. Modalidades de teletrabajo.....	29
7.4.3. Herramientas digitales.....	30
7.4.4. Selección virtual	31
7.4.5. Reclutamiento digital	32
7.4.6. Capacitación laboral.....	32
7.4.7. Competencias digitales.....	33
7.4.8. Ergonomía	34
7.4.9. Seguridad digital	34
7.4.10. Comunicación organizacional	35
7.5. Premisas de la investigación	35
7.5.1. La estandarización de procedimientos favorece la coordinación del trabajo remoto.....	36
7.5.2. La capacitación del personal constituye un requerimiento para el uso adecuado de herramientas digitales.....	36

7.5.3. Los manuales administrativos son instrumentos que fortalecen la organización institucional	36
7.5.4. La transformación digital requiere actualización de los procedimientos organizacionales	37
7.5.5. La comunicación organizacional influye en el funcionamiento del teletrabajo	37
7.5.6. El manual de teletrabajo puede contribuir al fortalecimiento organizacional	38
7.6. Categorías, temas y patrones emergentes de la investigación	38
7.6.1. Situación actual del teletrabajo en el área de reclutamiento y selección	40
7.6.2. Necesidades de capacitación identificadas en el diagnóstico	41
7.6.3. Requerimientos para la organización del trabajo remoto	41
7.6.4. Criterios técnicos para el diseño del manual de teletrabajo	42
8. Metodología de la investigación	43
8.1. Enfoque de la investigación	43
8.2. Diseño de la investigación	44
8.3. Alcance metodológico	44
8.4. Área de estudio	45
8.5. Población y muestra	46
8.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información	47
8.7. Procedimiento de recolección de la información	48
8.8. Análisis de contenido	50
8.9. Triangulación de la información	50
9. Resultados - Hallazgos	52
9.1. Categoría: Situación actual del teletrabajo en el área de reclutamiento y selección	52
9.2. Categoría: Necesidades de capacitación identificadas	54
9.3. Categoría: Requerimientos para la organización del trabajo remoto	55
9.4. Categoría: Criterios técnicos para el diseño del manual de teletrabajo	57
9.5. Triangulación	58
9.5.1. Triangulación de la categoría: Situación actual del teletrabajo	58

9.5.2. Triangulación de la categoría: Necesidades de capacitación.....	59
9.5.3. Triangulación de la categoría: Requerimientos para la organización del trabajo remoto	60
9.5.4. Triangulación de la categoría: Criterios técnicos para el diseño del manual.....	61
10. Discusión.....	64
Manual de Teletrabajo para el área de reclutamiento y selección de personal del Instituto Mechnikov, S.A.....	66
1. Generalidades del Teletrabajo	67
1.1. Presentación	67
1.2. Objetivos del Manual	68
1.3. Alcance	68
1.4. Base normativa y marco legal aplicado.....	69
1.5. Definiciones	70
1.6. Normas de Aplicación	71
2. Lineamientos generales del Teletrabajo	73
2.1. Consideraciones generales para la modalidad de teletrabajo	73
2.2. Uso de herramientas tecnológicas	75
2.3. Condiciones de trabajo	77
3. Políticas internas de Teletrabajo.....	82
3.1. Política de incorporación a la modalidad de teletrabajo.....	82
3.2. Política de cumplimiento laboral.....	82
3.3. Política de disponibilidad y atención institucional.....	83
3.4. Política de asistencia presencial programada	83
3.5. Política de uso de recursos tecnológicos	84
3.6. Política de Gestión Documental Digital.....	84
3.7. Política de Seguridad de la Información y Confidencialidad.....	85
3.8. Política de Capacitación y Actualización Tecnológica.....	86
3.9. Política de Evaluación del Desempeño	87

3.10. Política de Bienestar Laboral y Desconexión Digital.....	87
4. Seguridad y prevención de riesgos.....	89
4.1. Riesgos ergonómicos.....	89
4.2. Riesgos físicos.....	89
4.3. Riesgos ambientales	90
4.4. Riesgos psicosociales	90
4.5. Seguridad digital	91
4.6. Matriz de riesgos de teletrabajo.....	91
5. Estructura Organizativa del área	93
5.1. Organigrama del área de Reclutamiento y Selección.....	93
5.2. Descripción de la estructura organizativa.....	94
5.3. Perfil de Puestos por Competencias	95
5.4. Matriz descriptiva de funciones de puestos.....	105
6. Proceso de Teletrabajo.....	114
6.1. Proceso de Reclutamiento	114
6.2. Proceso de Selección.....	120
6.3. Proceso de Contratación.....	126
6.4. Proceso de Inducción	131
7. Guías visuales herramientas digitales.....	137
7.1. Guía visual Drive	137
7.2. Guía visual zoom.....	138
7.3. Guía visual Microsoft Teams	139
8. Anexos.....	140
FR-01: Solicitud de Personal.....	140
FR-02: Registros de Candidatos.....	140
FR-03: Control de publicidad de vacantes	141

FR-04: Base de datos de candidatos.....	141
FR-05: Matriz de calificación de candidatos.....	141
FR-06: Registro de búsqueda de talento.....	141
FR-07: Control de expedientes digitales	141
FR-08: Registro de respaldo de información	142
FR-09: Matriz filtro curricular	142
FR-10: Registro de preselección	142
FR-11: Guía de entrevista virtual	143
FR-12: Formato de evaluación de entrevista.....	143
FR-13: Registro de aplicación de pruebas.....	144
FR-14: Matriz de evaluación de competencias	144
FR-15: Informe de resultados del proceso de selección.....	145
FR-16: Oferta laboral	145
FR-17: Lista de verificación de documentos.....	146
FR-18: Formulario de datos del colaborador	146
FR-19: Contrato de Teletrabajo	147
FR-20: Acta de recepción de documentos.....	151
FR-21: Registro de incorporación de personal.....	151
FR-22: Programa de inducción	152
FR-23: Lista de verificación de inducción	152
FR-24: Acta de entrega de herramientas de trabajo.....	153
FR-25: Acceso y herramientas digitales asignadas	154
FR-26: Conectividad disponible en el domicilio.....	154
FR-27: Condición de Entrega.....	154
FR-28: Registro de capacitación inicial	156
FR-29: Formato de seguimiento al personal de nuevo ingreso	156

11. Conclusiones	157
12. Recomendaciones.....	159
13. Bibliografía	161
14. Anexos.....	164
Anexo 1: Organigrama del Instituto Mechnikov, S.A.	164
Anexo 2. Entrevista 1	165
Anexo 3: Entrevista 2.....	167
Anexo 4: Entrevista 3.....	168
Anexo 5: Tabla 16 Matriz de Triangulación de la Información	169
Anexo 6: Mapa del proceso de reclutamiento y selección de personal.	171

1. Introducción

En los últimos años, las organizaciones han experimentado cambios importantes en la forma de desarrollar sus actividades laborales, especialmente debido al avance de la tecnología y la necesidad de implementar nuevas modalidades de trabajo. Dentro de estos cambios, el teletrabajo ha tomado mayor relevancia como una alternativa que permite realizar funciones laborales mediante el uso de herramientas digitales y plataformas virtuales, facilitando la continuidad de las actividades administrativas desde diferentes espacios físicos.

Actualmente, muchas empresas han incorporado procesos virtuales en distintas áreas organizacionales, incluyendo Recursos Humanos, donde actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la revisión de documentos y el seguimiento de candidatos pueden desarrollarse mediante medios digitales. Sin embargo, la implementación del teletrabajo también ha generado retos relacionados con la organización de las actividades, la supervisión, la comunicación, la adaptación tecnológica y la necesidad de establecer procedimientos claros que orienten el desempeño de los colaboradores bajo esta modalidad de trabajo.

En el Instituto Mechnikov, S.A., específicamente en el área de reclutamiento y selección de personal, se identificó la necesidad de fortalecer los procedimientos relacionados con el trabajo remoto, debido a que algunas actividades se realizan de manera virtual sin contar con lineamientos claramente establecidos que orienten el desarrollo de las funciones administrativas. Asimismo, el diagnóstico realizado permitió identificar necesidades de capacitación relacionadas con el manejo de plataformas digitales, la organización del trabajo, la aplicación de procedimientos bajo modalidad remota y el fortalecimiento de las competencias necesarias para el desempeño de las funciones en teletrabajo. De igual forma, se evidenció la necesidad de establecer procedimientos estandarizados y criterios administrativos que permitan desarrollar las actividades de manera uniforme, segura y eficiente.

A partir de esta situación, la presente investigación tiene como propósito diseñar un manual de teletrabajo para el área de reclutamiento y selección de personal del Instituto Mechnikov, S.A., a partir del diagnóstico realizado y de las necesidades de capacitación identificadas en los colaboradores. Para ello, se analizó la información obtenida con el propósito de establecer lineamientos que orientaran el diseño del manual, fortalecieran la organización de los procesos y facilitaran el desarrollo de las funciones bajo la modalidad de teletrabajo.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un diseño y un alcance descriptivos e interpretativo, orientado a comprender la realidad del área de estudio e identificar los elementos necesarios para el diseño del manual de teletrabajo. Para la obtención de la información se utilizaron entrevistas en profundidad dirigidas a colaboradores del área de Recursos Humanos, colaboradores de otras áreas y especialistas vinculados con la gestión administrativa y del talento humano. Posteriormente, la información fue analizada mediante la técnica de análisis de contenido y validada a través de un proceso de triangulación, lo que permitió fortalecer la confiabilidad de los hallazgos obtenidos.

Los resultados obtenidos permitieron identificar aspectos importantes relacionados con la adaptación tecnológica, la comunicación organizacional, la supervisión de funciones, la seguridad de la información y las necesidades de capacitación para el desarrollo del teletrabajo. Asimismo, el análisis de la información permitió establecer los lineamientos técnicos que orientaron el diseño de un manual de teletrabajo dirigido al área de reclutamiento y selección de personal, con el propósito de fortalecer la organización de los procesos administrativos y contribuir a una adecuada implementación de esta modalidad de trabajo.

En este contexto, el área de reclutamiento y selección de personal representa un escenario propicio para analizar la implementación del teletrabajo, debido a que gran parte de sus actividades pueden desarrollarse mediante herramientas digitales para la gestión de vacantes, la comunicación con candidatos, la realización de entrevistas y el seguimiento de los procesos de selección. Esta realidad hizo necesario diagnosticar las condiciones del área, identificar las necesidades de capacitación existentes y establecer los lineamientos administrativos que sirvieran de base para el diseño del manual de teletrabajo.

La investigación resulta importante porque aporta información relacionada con la organización del trabajo remoto y con las necesidades de capacitación requeridas para fortalecer el desempeño de los colaboradores. Asimismo, el manual diseñado constituye una herramienta administrativa que contribuirá a estandarizar procedimientos, orientar las funciones del personal, fortalecer la gestión del área de reclutamiento y selección y facilitar la implementación del teletrabajo en el Instituto Mechnikov, S.A.

2. Contextualización del Problema

El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación ha generado cambios significativos en la forma en que las organizaciones planifican, ejecutan y supervisan sus actividades laborales. Como parte de esta transformación, el teletrabajo ha adquirido importancia como una modalidad que favorece la continuidad de los procesos organizacionales mediante el uso de herramientas digitales, permitiendo mayor flexibilidad en la ejecución de determinadas funciones administrativas.

A nivel global, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) reconoce el teletrabajo como una alternativa que favorece la flexibilidad laboral y la eficiencia administrativa, al tiempo que también representa desafíos vinculados con la supervisión, la comunicación y la capacitación tecnológica. Autores como (Castell, 2000) destacan que las transformaciones digitales han modificado de manera significativa las dinámicas organizacionales, generando nuevas formas de interacción y ejecución del trabajo que exigen estructuras más adaptables y procedimientos claros.

En América Latina, y particularmente en Nicaragua, el teletrabajo ha comenzado a incorporarse de manera progresiva en diversas áreas administrativas. Sin embargo, persisten limitaciones relacionadas con infraestructura tecnológica, capacitación del personal y ausencia de lineamientos institucionales y procedimientos estandarizados que orienten adecuadamente la ejecución de funciones bajo esta modalidad. En muchos casos, las empresas han implementado procesos remotos de forma parcial y sin contar con manuales que definan responsabilidades, mecanismos de supervisión y normas organizativas.

En el nivel meso, distintas organizaciones han adoptado prácticas de teletrabajo en áreas como Recursos Humanos, atención al cliente y gestión documental. No obstante, la falta de procedimientos formales ha generado dificultades en la coordinación de actividades, el control de procesos y la comunicación interna. De acuerdo con (Chiavenato, (2019)), las organizaciones requieren estructuras administrativas claras y procedimientos definidos para garantizar el adecuado desempeño del personal y la eficiencia institucional, aspecto que resulta crítico en la implementación del teletrabajo.

En el caso del Instituto Mechnikov, S.A., específicamente en el área de reclutamiento y selección de personal, se identificó que algunas actividades —como entrevistas, recepción de documentos y seguimiento de candidatos— ya se realizan mediante herramientas digitales. Sin embargo, la ausencia de un manual de teletrabajo que establezca procedimientos, funciones y responsabilidades limita la organización de estas funciones y genera vacíos en aspectos como la supervisión, la comunicación y la capacitación tecnológica del personal. Esta situación evidencia la necesidad de contar con lineamientos específicos que orienten el desarrollo del teletrabajo en dicha área.

En el Instituto Mechnikov, S.A., específicamente en el área de reclutamiento y selección de personal, se identificó que diversas actividades, como la recepción de documentos, la gestión de información, la comunicación con candidatos, la programación de entrevistas y el seguimiento de los procesos de selección, ya se apoyan en herramientas tecnológicas, lo que evidencia la viabilidad del teletrabajo para determinadas funciones del área. Sin embargo, la ausencia de un manual de teletrabajo que establezca procedimientos, funciones, responsabilidades y lineamientos administrativos limita la organización de estas actividades y genera vacíos en aspectos relacionados con la supervisión, la comunicación, la seguridad de la información y la capacitación tecnológica del personal.

3. Planteamiento del Problema

El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación ha transformado significativamente la manera en que las organizaciones ejecutan sus actividades administrativas y gestionan sus recursos humanos. Como parte de esta evolución, el teletrabajo se ha convertido en una modalidad laboral que permite desarrollar funciones fuera de las instalaciones físicas de la empresa mediante el uso de herramientas tecnológicas, favoreciendo la continuidad de las operaciones, la flexibilidad organizacional y la optimización de los recursos disponibles.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, (2020).), el teletrabajo constituye una modalidad de organización del trabajo en la que las actividades laborales se realizan utilizando tecnologías de la información y la comunicación desde un lugar distinto al centro habitual de trabajo. Su implementación ha permitido a muchas organizaciones responder a los cambios del entorno; sin embargo, también ha puesto en evidencia la necesidad de establecer procedimientos, políticas internas y mecanismos de control que orienten adecuadamente el desarrollo de las funciones bajo esta modalidad.

En el contexto práctico teórico, diversos autores coinciden en que la implementación del teletrabajo requiere una adecuada planificación organizacional y una gestión eficiente del talento humano. (Chiavenato, (2019)) señala que el desempeño de las organizaciones depende de la existencia de estructuras administrativas claramente definidas, mientras que (Dessler, (2020).) sostiene que las funciones del personal deben apoyarse en procedimientos y políticas institucionales que garanticen uniformidad en la ejecución de las actividades. En consecuencia, la inexistencia de un manual de teletrabajo limita la estandarización de los procesos y dificulta la adecuada coordinación de las funciones desempeñadas por los colaboradores.

Desde la perspectiva práctica, numerosas organizaciones han incorporado herramientas digitales para desarrollar actividades relacionadas con la comunicación interna, la gestión documental, el reclutamiento de personal y la realización de entrevistas virtuales. No obstante, en muchos casos estas actividades se ejecutan sin procedimientos formalmente establecidos, lo que genera diferencias en la forma de realizar las tareas, dificultades en la supervisión, retrasos en los procesos y criterios distintos entre los colaboradores encargados de una misma función.

En el ámbito social, el teletrabajo representa una oportunidad para favorecer la flexibilidad laboral, mejorar la organización del tiempo y facilitar el equilibrio entre la vida personal y las responsabilidades laborales. Sin embargo, la ausencia de lineamientos claros y de procesos de capacitación puede generar incertidumbre, dificultades de adaptación, problemas de comunicación y limitaciones en el desarrollo de las competencias digitales necesarias para desempeñar adecuadamente las funciones asignadas.

Desde el enfoque económico, la adecuada implementación del teletrabajo puede contribuir al aprovechamiento de los recursos tecnológicos, la reducción de algunos costos operativos y el incremento de la eficiencia administrativa. No obstante, estos beneficios solo pueden alcanzarse cuando la organización dispone de procedimientos definidos, mecanismos de seguimiento y colaboradores capacitados para utilizar correctamente las herramientas digitales.

En cuanto al aspecto legal, toda organización tiene la responsabilidad de desarrollar sus actividades en cumplimiento de la legislación laboral vigente. En Nicaragua, aunque no existe una ley específica que regule de manera integral el teletrabajo, la Constitución Política de la República y el (Código del Trabajo Ley No. 185) establecen los derechos y obligaciones que rigen las relaciones laborales. En consecuencia, las instituciones que deciden implementar modalidades de trabajo apoyadas en tecnologías digitales requieren establecer lineamientos y procedimientos internos que permitan desarrollar esta modalidad en concordancia con el marco jurídico nacional, garantizando la protección de los derechos de los colaboradores y el adecuado cumplimiento de sus funciones.

En el ámbito investigativo, aunque existen diversos estudios relacionados con el teletrabajo, la transformación digital y la gestión del talento humano, son limitadas las investigaciones enfocadas en el diseño de manuales de teletrabajo para el área de reclutamiento y selección de personal dentro del contexto empresarial nicaragüense. Esta situación evidencia un vacío de conocimiento que justifica la realización del presente estudio.

Asimismo, desde la dimensión ambiental, el teletrabajo favorece la disminución del desplazamiento diario de los colaboradores hacia los centros de trabajo, contribuyendo a la reducción del consumo de combustible y de las emisiones de gases contaminantes asociadas al transporte. Aunque este no constituye el propósito principal de la investigación, representa un beneficio adicional derivado de la implementación organizada de esta modalidad laboral.

En el Instituto Mechnikov, S.A., específicamente en el área de reclutamiento y selección de personal del departamento de Recursos Humanos, se identificó que diversas actividades, como la publicación de vacantes, la recepción de currículos, la programación de entrevistas, el seguimiento de candidatos y el intercambio de información administrativa, ya utilizan herramientas digitales para su ejecución. Sin embargo, estas actividades no cuentan con un manual de teletrabajo que establezca procedimientos, funciones, responsabilidades, mecanismos de comunicación y lineamientos administrativos que orienten de manera uniforme el desempeño de los colaboradores.

La ausencia de procedimientos claramente definidos puede generar dificultades relacionadas con la organización del trabajo, la supervisión de las actividades, la comunicación interna, la seguridad de la información y el seguimiento de los procesos administrativos. De igual manera, el diagnóstico realizado permitió identificar necesidades de capacitación relacionadas con el manejo de plataformas digitales, entrevistas virtuales, organización del trabajo remoto, protección de la información y utilización de herramientas tecnológicas para el desempeño de las funciones asignadas.

Durante el proceso investigativo participaron colaboradores del área de Recursos Humanos, colaboradores de otras áreas de la organización y especialistas vinculados con la administración y la gestión del talento humano. La información obtenida permitió conocer la situación actual del área, identificar necesidades de capacitación y reconocer aquellos elementos administrativos y operativos que deben incorporarse en un manual de teletrabajo para fortalecer la organización de los procesos.

De acuerdo con (Hernández Sampieri, (2018).), la investigación cualitativa permite analizar fenómenos dentro de su contexto real, considerando la experiencia y los aportes de los participantes para comprender la situación estudiada y generar propuestas de mejora. En este sentido, la presente investigación se orientó a diagnosticar las necesidades existentes en el área de reclutamiento y selección de personal y a establecer los lineamientos que orientaran el diseño de un manual de teletrabajo acorde con las necesidades de la organización.

A partir de lo anterior, surge la necesidad de desarrollar una investigación orientada a diagnosticar las necesidades de capacitación de los colaboradores y establecer los lineamientos necesarios para el diseño de un manual de teletrabajo dirigido al área de reclutamiento y selección de personal del Instituto Mechnikov, S.A. Aunque esta área desarrolla diversas actividades mediante plataformas digitales, actualmente no dispone de procedimientos específicos ni de lineamientos que orienten el desarrollo del teletrabajo y la capacitación del personal para desempeñar sus funciones bajo esta modalidad. En consecuencia, resulta pertinente diseñar una herramienta administrativa que contribuya a fortalecer la organización de los procesos, promover el desarrollo de competencias digitales y facilitar la implementación del teletrabajo dentro de la institución.

3.1. Preguntas de investigación

3.1.1. Pregunta principal o directriz

- ¿Qué lineamientos administrativos y operativos deben establecerse para el diseño de un manual de teletrabajo dirigido al área de reclutamiento y selección de personal del Instituto Mechnikov, S.A., a partir del diagnóstico realizado y de las necesidades de capacitación identificadas en los colaboradores durante el año 2026?

3.1.2. Preguntas secundarias

- ¿Cuál es la situación actual del área de reclutamiento y selección respecto a la implementación del teletrabajo en el Instituto Mechnikov, S.A.?
- ¿Qué necesidades de capacitación presentan los colaboradores del área de reclutamiento y selección para el desarrollo efectivo del teletrabajo?
- ¿Qué aspectos identificados en el diagnóstico deben considerarse para orientar el diseño del manual de teletrabajo en el área de reclutamiento y selección?
- ¿Qué procedimientos, lineamientos administrativos y herramientas deben integrar el manual de teletrabajo para fortalecer la gestión del área de reclutamiento y selección de personal del Instituto Mechnikov, S.A.?

4. Justificación del Estudio

Las transformaciones tecnológicas y las nuevas dinámicas laborales han impulsado a las organizaciones a modernizar sus procesos administrativos mediante el uso de herramientas digitales y modalidades de trabajo más flexibles. En este contexto, el teletrabajo representa una alternativa que permite fortalecer la continuidad de las actividades, optimizar los recursos organizacionales y favorecer una mayor eficiencia en aquellos procesos que pueden desarrollarse mediante plataformas tecnológicas.

No obstante, la implementación del teletrabajo requiere que las organizaciones cuenten con procedimientos claramente definidos, lineamientos administrativos y colaboradores capacitados para desarrollar sus funciones bajo esta modalidad. De acuerdo con (Chiavenato, (2019)), el adecuado desempeño organizacional depende de la existencia de estructuras administrativas, procedimientos estandarizados y mecanismos de coordinación que orienten el trabajo de los colaboradores, aspectos que adquieren mayor relevancia cuando las actividades se realizan de forma remota.

En el Instituto Mechnikov, S.A., específicamente en el área de reclutamiento y selección de personal, se identificó la necesidad de fortalecer la organización de los procesos relacionados con el teletrabajo. Aunque diversas actividades administrativas ya utilizan herramientas digitales, actualmente no existe un manual que establezca procedimientos, responsabilidades, mecanismos de comunicación y criterios para el desarrollo de las funciones bajo esta modalidad. Asimismo, se identificaron necesidades de capacitación que requieren ser atendidas para favorecer un desempeño más eficiente del personal.

La presente investigación se justifica porque permitió realizar un diagnóstico de la situación actual del área de reclutamiento y selección de personal, identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores y establecer los lineamientos administrativos y operativos necesarios para el diseño de un manual de teletrabajo. Estos elementos constituyen la base para fortalecer la organización de los procesos y orientar una posible implementación de esta modalidad laboral dentro de la institución.

Desde el punto de vista práctico, la investigación aporta una herramienta administrativa que contribuirá a estandarizar los procedimientos relacionados con el teletrabajo, definir funciones y responsabilidades, fortalecer los mecanismos de comunicación y facilitar el uso adecuado de las herramientas digitales utilizadas en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Desde la perspectiva institucional, el manual propuesto servirá como documento de consulta para los colaboradores y la jefatura del área, promoviendo una mayor organización de las actividades, el fortalecimiento de las competencias digitales y la mejora continua de los procesos administrativos. Asimismo, facilitará la incorporación de nuevos colaboradores al proporcionar lineamientos claros para el desarrollo de sus funciones bajo la modalidad de teletrabajo.

En el ámbito metodológico, la investigación aporta información obtenida mediante un enfoque cualitativo y un proceso de análisis de contenido y triangulación, lo que permitió identificar las necesidades existentes y establecer criterios técnicos para la elaboración de la propuesta. De esta manera, el estudio constituye un referente para futuras investigaciones relacionadas con el teletrabajo y la gestión del talento humano.

Finalmente, la investigación posee relevancia social y organizacional porque promueve modalidades de trabajo apoyadas en tecnologías digitales que pueden contribuir al fortalecimiento institucional, al desarrollo de competencias en los colaboradores y a una mejor organización de los procesos administrativos. Asimismo, el manual diseñado podrá servir como referencia para otras áreas del Instituto Mechnikov, S.A. que, en el futuro, consideren la implementación del teletrabajo como una alternativa para optimizar sus actividades.

5. Objetivos

5.1. Objetivo general

- Diseñar un manual de teletrabajo para el área de reclutamiento y selección de personal del Instituto Mechnikov, S.A., a partir de las necesidades de capacitación de los colaboradores, en el municipio de Managua en el año 2026.

5.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar las percepciones de los colaboradores del área de reclutamiento y selección sobre la implementación del teletrabajo en el Instituto Mechnikov, S.A.
- Identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores del área de reclutamiento y selección de personal para el desarrollo efectivo del teletrabajo.
- Analizar la información obtenida en el diagnóstico para establecer los lineamientos que orienten el diseño del manual de teletrabajo.
- Diseñar un manual de teletrabajo para el área de reclutamiento y selección de personal del Instituto Mechnikov, S.A., de acuerdo con los resultados del diagnóstico y las necesidades de capacitación identificadas.

6. Alcances y delimitaciones del estudio

6.1. Alcances de la investigación

La presente investigación tuvo como alcance realizar un diagnóstico de la situación actual del área de reclutamiento y selección de personal del Instituto Mechnikov, S.A., respecto al desarrollo de actividades mediante teletrabajo. A partir de dicho diagnóstico, se identificaron las necesidades de capacitación de los colaboradores y los requerimientos administrativos y operativos que deben considerarse para la organización de las funciones bajo esta modalidad.

Uno de los principales alcances consistió en analizar la forma en que actualmente se ejecutan los procesos de reclutamiento y selección utilizando herramientas digitales, identificando las actividades realizadas, los recursos tecnológicos empleados, los mecanismos de comunicación y los aspectos que requieren estandarización. La participación de colaboradores del área de Recursos Humanos, colaboradores de otras áreas y especialistas vinculados con administración y gestión del talento humano permitió obtener información sobre la situación actual desde diferentes perspectivas organizacionales.

Asimismo, la investigación permitió identificar las necesidades de capacitación relacionadas con el uso de plataformas digitales, organización del trabajo remoto, realización de entrevistas virtuales, protección de la información y gestión documental. Esta información constituyó un insumo fundamental para establecer los lineamientos que orientaron el diseño de la propuesta.

Otro alcance relevante fue el diseño de un manual de teletrabajo de carácter administrativo, dirigido específicamente al área de reclutamiento y selección de personal. El manual se elaboró tomando como base los resultados del diagnóstico realizado y las necesidades de capacitación identificadas, con el propósito de establecer procedimientos, funciones, responsabilidades, mecanismos de comunicación y criterios técnicos para el desarrollo de actividades bajo modalidad remota.

El manual diseñado contempla aspectos relacionados con procedimientos administrativos, organización de funciones, procesos de reclutamiento digital, entrevistas virtuales, supervisión de actividades, seguridad de la información y lineamientos aplicables al trabajo remoto. De esta manera, la investigación aporta una herramienta práctica orientada a fortalecer la organización del área y facilitar la estandarización de los procesos.

De acuerdo con (Chiavenato, (2019)), las organizaciones requieren estructuras administrativas y procedimientos claramente definidos para orientar el desempeño de los colaboradores y mejorar la coordinación de las actividades. En este sentido, el estudio contribuye al fortalecimiento organizacional mediante una propuesta funcional aplicable al área estudiada.

Finalmente, los resultados obtenidos sirven como referencia para futuras investigaciones relacionadas con teletrabajo, transformación digital y gestión del talento humano en el contexto empresarial nicaragüense.

6.2. Delimitaciones de la investigación

Esta investigación se delimitó al Instituto Mechnikov, S.A., específicamente al área de reclutamiento y selección de personal del departamento de Recursos Humanos. Por esta razón, los hallazgos obtenidos corresponden únicamente al contexto organizacional y administrativo de dicha empresa.

El estudio se centró en diagnosticar la situación actual del área respecto al desarrollo de actividades de teletrabajo, considerando la participación de colaboradores del área de Recursos Humanos, colaboradores de otras áreas y especialistas/docentes vinculados con administración y gestión del talento humano. Sin embargo, la investigación no abarcó otras áreas operativas o administrativas fuera del alcance definido.

Una delimitación importante consiste en que el manual de teletrabajo diseñado constituye una propuesta administrativa que no fue implementada durante el desarrollo de la investigación. El estudio se enfocó en el diseño del manual a partir de los resultados del diagnóstico y de las necesidades de capacitación identificadas en los participantes.

Asimismo, la investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y un diseño descriptivo con alcance interpretativo, orientados a analizar la situación actual del área y comprender las necesidades existentes. Por tal motivo, los resultados no buscan establecer generalizaciones estadísticas, sino aportar criterios técnicos para la elaboración de la propuesta dentro del contexto investigado.

Según Hernández (Hernández Sampieri, (2018).), las investigaciones cualitativas permiten analizar fenómenos dentro de su contexto real, considerando la experiencia y los aportes de los participantes para comprender la situación estudiada y generar propuestas de mejora.

Finalmente, la investigación se delimitó temporalmente al período correspondiente al año 2026, considerando la información recopilada durante el desarrollo del estudio y las condiciones organizacionales existentes dentro de la empresa durante ese período.

6.2.1. Delimitación temática

La presente investigación se delimitó al diagnóstico de la situación actual, la identificación de necesidades de capacitación y el establecimiento de los lineamientos necesarios para el diseño de un manual de teletrabajo aplicado al área de reclutamiento y selección de personal. El estudio se centró específicamente en aspectos relacionados con la gestión del talento humano, la organización laboral, la adaptación tecnológica y los procedimientos administrativos vinculados al trabajo remoto dentro del contexto organizacional seleccionado.

6.2.2. Delimitación poblacional

La población objeto de estudio estuvo conformada por colaboradores del área de Recursos Humanos, colaboradores de otras áreas del Instituto Mechnikov, S.A. y especialistas/docentes vinculados con administración y gestión del talento humano. La investigación consideró la participación de estos actores por su relación directa o indirecta con los procesos del área de reclutamiento y selección y su conocimiento sobre la situación actual respecto al teletrabajo.

6.2.3. Delimitación geográfica

La investigación se desarrolló en el Instituto Mechnikov, S.A., ubicado en el municipio de Managua, Nicaragua. Por tal razón, los hallazgos obtenidos corresponden específicamente al contexto organizacional de esta empresa y no pretenden representar la realidad de otras instituciones o sectores económicos.

6.2.4. Delimitación temporal

El estudio se realizó durante el período correspondiente al año 2026, considerando la recopilación, análisis e interpretación de la información obtenida durante el desarrollo de la investigación y las condiciones organizacionales existentes en dicho período.

6.2.5. Delimitación contextual

Se desarrolló dentro del contexto organizacional y administrativo del Instituto Mechnikov, S.A., específicamente en los procesos relacionados con reclutamiento y selección de personal. El análisis se enfocó en diagnosticar la situación actual del área respecto al desarrollo de actividades mediante teletrabajo, sin abarcar otros procesos operativos o áreas funcionales distintas a las contempladas en el estudio.

7. Marco Teórico

7.1. Estado del arte

En los últimos años, el teletrabajo ha adquirido mayor relevancia dentro de las organizaciones debido al crecimiento de la tecnología y a los procesos de transformación digital implementados en distintos sectores laborales. Esta modalidad ha permitido modificar la forma tradicional de desarrollar actividades administrativas, incorporando herramientas digitales que facilitan la comunicación, organización y ejecución de funciones desde diferentes espacios físicos.

Diversas investigaciones nacionales e internacionales han abordado el teletrabajo desde perspectivas relacionadas con productividad, adaptación tecnológica, comunicación organizacional y gestión del talento humano. Asimismo, diferentes estudios han señalado la necesidad de establecer procedimientos y lineamientos que permitan orientar adecuadamente el desarrollo de esta modalidad dentro de las empresas.

La Organización Internacional del Trabajo define el teletrabajo como una modalidad laboral desarrollada mediante el uso de tecnologías de información y comunicación fuera del espacio físico tradicional de trabajo. Según la (OIT, (2020).), esta modalidad ha incrementado significativamente dentro de organizaciones públicas y privadas, generando cambios importantes en la administración del talento humano y en la organización de los procesos laborales.

De igual manera, la investigación realizada por Manuel (Castell, 2000) sobre transformación digital y sociedad de la información señala que las tecnologías han modificado las dinámicas organizacionales y las formas de interacción laboral, permitiendo que muchas actividades administrativas puedan desarrollarse de manera remota mediante plataformas digitales (Castells, (2006).).

En América Latina, el crecimiento del teletrabajo también ha impulsado investigaciones relacionadas con adaptación tecnológica y organización laboral. Diversos estudios destacan que, aunque esta modalidad ofrece ventajas relacionadas con flexibilidad y continuidad operativa, también genera retos vinculados con supervisión, comunicación y capacitación del personal.

Una investigación desarrollada por la (CEPAL, (2021).), señala que muchas organizaciones latinoamericanas enfrentan dificultades relacionadas con infraestructura tecnológica, conectividad y competencias digitales del personal, lo que evidencia la necesidad de fortalecer procesos de capacitación y organización administrativa para garantizar el adecuado funcionamiento del teletrabajo.

En el ámbito de Recursos Humanos, diferentes investigaciones han abordado el impacto del teletrabajo en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Actualmente, muchas empresas utilizan entrevistas virtuales, plataformas digitales y herramientas tecnológicas para desarrollar actividades relacionadas con recepción de currículums, evaluación de candidatos y seguimiento de procesos administrativos.

Según (Dessler, (2020).), la gestión moderna del talento humano requiere adaptación constante a los cambios tecnológicos y organizacionales, especialmente en procesos relacionados con reclutamiento, selección y capacitación del personal (Dessler, (2020).). Esto evidencia la necesidad de contar con procedimientos administrativos estandarizados para el desarrollo de funciones remotas

(Alles, (2017).) señala que las competencias digitales y la capacidad de adaptación tecnológica representan elementos fundamentales dentro de los nuevos escenarios laborales, debido a que las organizaciones requieren personal capaz de desenvolverse en entornos virtuales y dinámicos (Alles, (2017).).

En relación con el reclutamiento digital, diferentes investigaciones destacan que las plataformas virtuales han permitido agilizar procesos de búsqueda y selección de candidatos; sin embargo, también se han identificado desafíos relacionados con comunicación, evaluación virtual y seguimiento de aspirantes.

Asimismo, estudios relacionados con capacitación virtual evidencian que muchas organizaciones requieren fortalecer las habilidades tecnológicas de sus colaboradores para facilitar la implementación de modalidades remotas. De acuerdo con (Chiavenato, (2019)), la capacitación laboral constituye un proceso fundamental para mejorar el desempeño del personal y facilitar la adaptación a cambios organizacionales y tecnológicos.

En el caso específico de los manuales organizacionales, distintas investigaciones resaltan la importancia de contar con procedimientos claramente establecidos que permitan orientar las actividades laborales y fortalecer la organización interna de las empresas. Los manuales administrativos facilitan la definición de funciones, responsabilidades, normas y procedimientos aplicables a determinadas áreas organizacionales.

(Chiavenato, (2019)) sostiene que los manuales organizacionales representan herramientas administrativas que contribuyen a mejorar la coordinación de actividades y el desempeño institucional mediante lineamientos estructurados que orientan el trabajo del personal.

A pesar del crecimiento del teletrabajo, muchas organizaciones todavía enfrentan dificultades relacionadas con ausencia de procedimientos formales, limitaciones tecnológicas y necesidad de capacitación del personal. Esta situación evidencia la importancia de desarrollar investigaciones que permitan comprender las necesidades organizacionales presentes en diferentes contextos laborales.

En el caso del Instituto Mechnikov, S.A., se identificó que algunas actividades relacionadas con reclutamiento y selección de personal ya utilizan herramientas digitales y plataformas virtuales; no obstante, actualmente no se cuenta con un manual específico que establezca procedimientos claros para el desarrollo del teletrabajo dentro del área estudiada.

Por esta razón, la presente investigación busca contribuir al fortalecimiento organizacional mediante el diseño de un manual de teletrabajo dirigido al área de reclutamiento y selección de personal. Por esta razón, la presente investigación busca contribuir al fortalecimiento organizacional mediante el diseño de un manual de teletrabajo dirigido al área de reclutamiento y selección de personal, elaborado a partir del diagnóstico de la situación actual y de las necesidades de capacitación identificadas en los colaboradores.

En Nicaragua, las investigaciones sobre teletrabajo se han centrado principalmente en aspectos legales y de productividad. Sin embargo, son escasos los estudios que aborden el diseño de manuales administrativos específicos para áreas de gestión del talento humano. Esta carencia representa un vacío de conocimiento que justifica el desarrollo del presente estudio.

Los antecedentes revisados permiten evidenciar que el teletrabajo constituye una modalidad laboral en crecimiento que requiere organización, capacitación y establecimiento de procedimientos administrativos claros para garantizar el adecuado funcionamiento de los procesos laborales dentro de las organizaciones.

7.2. Perspectiva teórica asumida

La presente investigación se fundamenta en diferentes perspectivas teóricas relacionadas con la gestión del talento humano, la organización administrativa, la transformación digital y el aprendizaje organizacional, debido a que estos enfoques permiten comprender la importancia del teletrabajo dentro de los procesos laborales actuales y su relación con la adaptación de las organizaciones a nuevos escenarios tecnológicos.

Las teorías seleccionadas permiten comprender la importancia de contar con procedimientos administrativos estructurados y sustentan los lineamientos que orientan el diseño del manual de teletrabajo propuesto para el área de reclutamiento y selección de personal.

7.2.1. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano constituye uno de los principales fundamentos teóricos de la investigación, debido a que el estudio se desarrolla dentro del área de reclutamiento y selección de personal. Este enfoque permite comprender la importancia de organizar adecuadamente las funciones laborales y fortalecer las capacidades del personal dentro de las organizaciones.

Según (Chiavenato, (2019)) la gestión del talento humano se orienta a coordinar procesos relacionados con integración, capacitación, desarrollo y evaluación del personal, buscando mejorar el desempeño organizacional mediante procedimientos estructurados y estrategias administrativas adecuadas.

Desde esta perspectiva, el teletrabajo representa un desafío importante para las organizaciones, debido a que requiere nuevas formas de supervisión, coordinación y comunicación entre colaboradores. Asimismo, obliga a fortalecer aspectos relacionados con competencias digitales, organización del trabajo y adaptación tecnológica.

(Chiavenato, (2019)) también señala que las organizaciones modernas deben promover ambientes laborales flexibles capaces de responder a los cambios tecnológicos y administrativos presentes en la actualidad. Esto implica que las empresas deben desarrollar procedimientos claros y mecanismos organizativos que permitan garantizar el cumplimiento adecuado de las funciones laborales.

En relación con la presente investigación, esta teoría permite sustentar la necesidad de establecer procedimientos estandarizados que regulen las funciones de reclutamiento y selección bajo modalidad remota

7.2.2. Teoría organizacional

La teoría organizacional constituye otro fundamento importante dentro del estudio, debido a que permite analizar cómo las empresas estructuran sus procesos administrativos y coordinan las actividades laborales dentro de determinados contextos organizacionales.

De acuerdo con (Robbins, (2018).), las organizaciones requieren estructuras, normas y procedimientos que faciliten el cumplimiento de objetivos institucionales y permitan mantener coordinación entre las diferentes áreas de trabajo (Robbins, (2018).).

Dentro de esta perspectiva, los procedimientos organizacionales representan herramientas importantes para garantizar orden administrativo, distribución de funciones y supervisión de actividades laborales. En el caso del teletrabajo, la existencia de lineamientos claros permite reducir dificultades relacionadas con comunicación, seguimiento y organización de funciones.

La teoría organizacional también señala que las empresas deben adaptarse continuamente a los cambios del entorno, especialmente aquellos relacionados con tecnología y transformación digital. Por esta razón, las organizaciones requieren fortalecer sus procesos administrativos mediante herramientas que permitan responder a nuevas dinámicas laborales.

En la presente investigación, esta perspectiva teórica permite sustentar la importancia del manual de teletrabajo como instrumento organizativo orientado a mejorar la coordinación y desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de personal bajo modalidad remota.

7.2.3. Transformación digital

La transformación digital constituye una de las principales bases teóricas relacionadas con el crecimiento del teletrabajo y el uso de herramientas tecnológicas dentro de las organizaciones.

Según Manuel (Castells, (2006).), las tecnologías de información y comunicación han generado cambios profundos en la manera en que las personas trabajan, interactúan y desarrollan actividades organizacionales. Esto ha provocado que muchas empresas incorporen plataformas digitales y herramientas virtuales dentro de sus procesos administrativos.

La transformación digital no solamente implica el uso de tecnología, sino también cambios en la cultura organizacional, en la comunicación interna y en las formas de coordinación laboral. Actualmente, muchas organizaciones desarrollan entrevistas virtuales, reuniones remotas y procesos digitales como parte de sus actividades diarias.

De igual manera, la (OIT, (2020).) señala que el crecimiento del teletrabajo está estrechamente relacionado con los avances tecnológicos y con la necesidad de modernizar los procesos organizacionales mediante modalidades más flexibles y apoyadas en herramientas digitales.

En relación con la presente investigación, la transformación digital permite comprender la importancia de fortalecer las competencias tecnológicas del personal y establecer procedimientos organizacionales que faciliten el adecuado desarrollo del teletrabajo dentro del área estudiada.

7.2.4. Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional representa otra perspectiva importante dentro de la investigación, debido a que el teletrabajo requiere procesos constantes de adaptación y capacitación por parte de los colaboradores.

De acuerdo con Peter Senge, las organizaciones deben promover procesos de aprendizaje continuo que permitan mejorar las capacidades del personal y facilitar la adaptación a cambios internos y externos (Senge, (2005).).

Esta teoría sostiene que las empresas aprenden y se fortalecen mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias dentro de sus colaboradores. En este sentido, la capacitación representa un elemento fundamental para mejorar el desempeño laboral y facilitar la implementación de nuevas modalidades de trabajo.

Asimismo, el aprendizaje organizacional contribuye al fortalecimiento de la comunicación, la coordinación y la solución de problemas dentro de las organizaciones. Cuando las empresas promueven procesos de formación y actualización tecnológica, resulta más fácil adaptarse a cambios relacionados con innovación y digitalización.

Dentro del estudio, esta perspectiva teórica permite comprender la importancia de fortalecer las competencias digitales y administrativas del personal mediante procesos de capacitación orientados al uso adecuado de herramientas tecnológicas y desarrollo del teletrabajo.

7.2.5. Relación de las perspectivas teóricas con la investigación

Estas perspectivas teóricas respaldan la elaboración de procedimientos administrativos claros para el teletrabajo. La gestión del talento humano y la teoría organizacional justifican la estandarización de funciones. La transformación digital y el aprendizaje organizacional fundamentan la necesidad de capacitación identificada en el diagnóstico. En conjunto, estas teorías sustentan los lineamientos administrativos y operativos que integran el manual propuesto.

La gestión del talento humano aporta fundamentos relacionados con organización del personal y fortalecimiento de competencias laborales. La teoría organizacional permite comprender la importancia de los procedimientos administrativos y la coordinación institucional. La transformación digital explica los cambios tecnológicos que actualmente afectan las dinámicas laborales, mientras que el aprendizaje organizacional resalta la necesidad de capacitación y adaptación continua dentro de las empresas.

Estas perspectivas permiten respaldar el diseño del manual de teletrabajo propuesto en la investigación, orientado a fortalecer los procesos de reclutamiento y selección de personal del Instituto Mechnikov, S.A., mediante lineamientos organizativos, procedimientos administrativos y herramientas de apoyo para el desarrollo del trabajo remoto.

7.3. Revisión de literatura previa

La revisión de literatura permite identificar los fundamentos conceptuales sobre teletrabajo, gestión del talento humano y organización administrativa que sustentan el diseño de procedimientos para el trabajo remoto. Los aportes de los autores se utilizaron para definir los criterios técnicos que integran el manual propuesto.

En este sentido, la presente investigación retoma aportes de autores reconocidos en administración, recursos humanos y organización laboral los cuales sirven como base para definir los criterios técnicos y procedimientos que integran el manual propuesto dentro del área de reclutamiento y selección de personal del Instituto Mechnikov, S.A.

7.3.1. Gestión del talento humano según Chiavenato

Uno de los principales autores utilizados en la investigación es Idalberto Chiavenato, quien ha desarrollado amplios estudios relacionados con administración de recursos humanos y gestión organizacional.

(Chiavenato, (2019)) señala que la gestión del talento humano consiste en un conjunto de procesos orientados a integrar, desarrollar, motivar y organizar al personal dentro de las organizaciones. Según el autor, las empresas requieren procedimientos claramente definidos que permitan orientar las funciones laborales y mejorar el desempeño organizacional.

El autor también señala que los cambios tecnológicos y organizacionales obligan a las empresas a adaptarse constantemente a nuevas formas de trabajo y comunicación. Este planteamiento fundamenta la necesidad de incluir procedimientos de planificación y organización en el manual.

En relación con la capacitación, (Chiavenato, (2019)) sostiene que las organizaciones deben promover procesos permanentes de formación para fortalecer las capacidades del personal y facilitar la adaptación a nuevas herramientas tecnológicas y dinámicas laborales.

Con base en este planteamiento se definieron los criterios de estructura y funciones que integran el manual de teletrabajo.

El autor resalta la importancia de los manuales administrativos como instrumentos que permiten establecer funciones, procedimientos y responsabilidades dentro de las organizaciones. Por ello, este planteamiento se utilizó como criterio para estructurar el manual de teletrabajo, con el propósito de estandarizar los procesos de reclutamiento y selección de personal bajo modalidad remota

7.3.2. Aportes de Martha Alles sobre competencias y talento humano

Otra autora importante dentro del estudio es Martha Alles, quien ha desarrollado investigaciones relacionadas con competencias laborales y gestión del talento humano.

(Alles, (2017).) señala que las organizaciones actuales requieren colaboradores capaces de adaptarse a cambios tecnológicos y organizacionales, especialmente en entornos laborales donde el uso de herramientas digitales se ha vuelto cada vez más frecuente. Según la autora, las competencias laborales no solamente incluyen conocimientos técnicos, sino también habilidades relacionadas con comunicación, organización y adaptación al cambio.

Alles también considera importante el fortalecimiento de competencias digitales dentro de las organizaciones, debido a que el adecuado manejo de herramientas tecnológicas facilita el desempeño laboral y mejora la eficiencia de los procesos administrativos.

Este enfoque sirvió de referencia para incorporar en el manual los lineamientos relacionados con competencias digitales y organización del trabajo remoto.

7.3.3. Aportes de Dessler sobre administración de recursos humanos

(Dessler, (2020).), es otro de los autores relevantes dentro de la investigación debido a sus aportes relacionados con administración de personal y procesos de selección.

(Dessler, (2020).) sostiene que las organizaciones deben adaptar sus estrategias de gestión del talento humano a los cambios tecnológicos y a las nuevas dinámicas laborales presentes dentro del entorno empresarial. El autor considera que los procesos de reclutamiento y selección deben evolucionar junto con las herramientas digitales utilizadas por las empresas.

Según (Dessler, (2019).), la tecnología ha modificado significativamente la forma en que las organizaciones buscan y evalúan candidatos. Actualmente, el uso de plataformas virtuales, entrevistas digitales y sistemas electrónicos de reclutamiento forman parte de muchos procesos administrativos relacionados con selección de personal.

Por otra parte, el autor señala que las organizaciones requieren procesos estructurados que permitan garantizar orden y eficiencia dentro de las actividades administrativas. Esto implica la necesidad de establecer procedimientos claros y mecanismos organizativos que faciliten la supervisión y coordinación de funciones laborales.

De este autor se retomaron los principios de estructuración de procesos que orientaron la elaboración de los procedimientos incluidos en el manual.

7.3.4. Aportes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

La Organización Internacional del Trabajo ha desarrollado diferentes investigaciones relacionadas con teletrabajo, transformación digital y condiciones laborales.

La (OIT, (2020).) define el teletrabajo como una modalidad laboral desarrollada mediante tecnologías de información y comunicación fuera del espacio físico tradicional de trabajo. Según este organismo, el crecimiento del teletrabajo ha generado nuevas oportunidades para las organizaciones; sin embargo, también ha evidenciado la necesidad de fortalecer aspectos relacionados con organización laboral, supervisión y capacitación del personal.

La OIT señala que las empresas deben garantizar condiciones adecuadas para el desarrollo del trabajo remoto, incluyendo aspectos relacionados con comunicación, ergonomía, seguridad digital y organización de funciones laborales.

Asimismo, la organización destaca la importancia de establecer políticas y procedimientos que permitan orientar adecuadamente las responsabilidades del personal dentro de esta modalidad de trabajo.

Las directrices señaladas por este organismo sustentan la inclusión de políticas de comunicación, supervisión y seguridad digital en el manual propuesto.

7.3.5. Autores relacionados con teletrabajo y transformación digital

Diversos autores han abordado el impacto de la transformación digital en las organizaciones y su relación con el teletrabajo.

(Castells, (2006).) señala que las tecnologías de información han transformado profundamente las dinámicas laborales y organizacionales, permitiendo nuevas formas de comunicación, inter, acción y ejecución de actividades administrativas (Castells, (2006).).

El autor sostiene que las organizaciones modernas dependen cada vez más del uso de plataformas digitales y herramientas tecnológicas para desarrollar sus procesos internos. Esto ha provocado cambios importantes en la manera de coordinar funciones y administrar el trabajo dentro de las empresas.

Por otra parte, Peter Senge considera que las organizaciones deben fomentar procesos de aprendizaje continuo para facilitar la adaptación a cambios tecnológicos y administrativos (Senge, (2005).). Desde esta perspectiva, la capacitación laboral representa un elemento fundamental para fortalecer el desempeño del personal dentro de entornos digitales.

Los aportes de estos autores respaldan la incorporación de mecanismos de capacitación y adaptación tecnológica dentro de los procedimientos del manual.

7.3.6. Relación de la literatura revisada con la investigación

La literatura revisada evidencia que el teletrabajo representa una modalidad laboral que requiere procedimientos organizacionales claros, competencias digitales y procesos de capacitación que permitan fortalecer el desempeño laboral y la adaptación tecnológica dentro de las empresas.

Los autores abordados coinciden en la importancia de establecer lineamientos administrativos, fortalecer la organización institucional y promover procesos de aprendizaje que faciliten el desarrollo adecuado del trabajo remoto.

Asimismo, los aportes teóricos permiten sustentar la necesidad de diseñar un manual de teletrabajo aplicado al área de reclutamiento y selección de personal del Instituto Mechnikov, S.A., orientado a mejorar la organización de funciones, fortalecer la comunicación administrativa y facilitar la ejecución de procesos laborales bajo modalidad remota.

7.4. Conceptos claves definidos

7.4.1. Teletrabajo

El teletrabajo constituye una modalidad laboral que permite desarrollar actividades profesionales mediante el uso de tecnologías de información y comunicación fuera del espacio físico tradicional de la empresa. Esta modalidad ha adquirido mayor importancia en los últimos años debido al crecimiento de la transformación digital y a la necesidad de implementar nuevas formas de organización laboral dentro de las empresas.

La (OIT, (2020).) define el teletrabajo como una forma de trabajo desarrollada a distancia mediante herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación y ejecución de funciones laborales. Esta modalidad permite que los colaboradores desarrollen actividades administrativas, reuniones virtuales, entrevistas y procesos organizacionales utilizando plataformas digitales.

El teletrabajo representa una alternativa que puede contribuir a mejorar la flexibilidad laboral y facilitar la continuidad de los procesos administrativos; sin embargo, también requiere organización, supervisión, capacitación y establecimiento de lineamientos claros para garantizar el adecuado desarrollo de las funciones laborales.

Dentro de la presente investigación, el teletrabajo se relaciona con las actividades desarrolladas en el área de reclutamiento y selección de personal del Instituto Mechnikov, S.A., especialmente en procesos relacionados con entrevistas virtuales, recepción de documentación y seguimiento de candidatos mediante herramientas digitales.

7.4.2. Modalidades de teletrabajo

Existen diferentes modalidades de teletrabajo dependiendo de la forma en que las organizaciones desarrollan sus actividades laborales y del nivel de presencialidad requerido dentro de la empresa.

Según la (OIT, (2020).), algunas de las principales modalidades son:

7.4.2.1. Teletrabajo permanente

Se desarrolla completamente fuera de las instalaciones de la empresa mediante plataformas tecnológicas y herramientas digitales.

7.4.2.2. Teletrabajo híbrido

Combina actividades presenciales con actividades remotas, permitiendo que los colaboradores alternen entre trabajo en oficina y trabajo desde casa.

7.4.2.3. Teletrabajo móvil

Se caracteriza porque el colaborador puede desarrollar sus funciones desde distintos lugares utilizando dispositivos tecnológicos y acceso a internet.

Dentro del contexto organizacional actual, muchas empresas han implementado modalidades híbridas debido a que permiten mantener cierta presencialidad y, al mismo tiempo, aprovechar las ventajas del trabajo remoto.

7.4.3. Herramientas digitales

Las herramientas digitales representan recursos tecnológicos utilizados para facilitar la comunicación, organización y ejecución de actividades laborales dentro de las organizaciones.

De acuerdo con (Castells, (2006).), las tecnologías digitales han transformado la manera en que las personas interactúan y desarrollan actividades organizacionales, permitiendo nuevas formas de comunicación y coordinación laboral.

Entre las herramientas digitales más utilizadas en el teletrabajo se encuentran:

- Plataformas de videoconferencia como Zoom, Google Meet y Microsoft Teams.
- Correos electrónicos institucionales.
- Sistemas de almacenamiento en la nube como Google Drive, OneDrive y Dropbox.
- Sistemas de gestión documental.
- Aplicaciones de mensajería institucional como Microsoft Teams o WhatsApp Business.

- Hojas de cálculo y documentos colaborativos en línea.
- Plataformas de reclutamiento y selección virtual de personal.

Estas herramientas facilitan el intercambio de información, la comunicación entre colaboradores y el desarrollo de procesos administrativos sin necesidad de presencia física permanente dentro de la empresa.

En el área de reclutamiento y selección de personal, las herramientas digitales son utilizadas para la publicación de vacantes, realización de entrevistas virtuales, evaluación de candidatos, recepción de currículums y seguimiento de procesos administrativos.

7.4.4. Selección virtual

La selección virtual consiste en el desarrollo de procesos de evaluación y contratación de personal mediante plataformas digitales y herramientas tecnológicas.

Según (Dessler, (2020).), los procesos modernos de selección han evolucionado mediante el uso de herramientas digitales que permiten agilizar la búsqueda y evaluación de candidatos.

La selección virtual puede incluir:

- entrevistas por videollamadas
- aplicación de pruebas digitales
- recepción electrónica de currículums
- evaluación remota de candidatos
- seguimiento virtual de procesos de contratación

Esta modalidad permite reducir tiempo y facilitar la comunicación entre empresa y candidatos; sin embargo, también requiere procedimientos organizados y competencias tecnológicas tanto para reclutadores como para aspirantes.

Dentro de la investigación, la selección virtual constituye uno de los principales procesos abordados en el diseño del manual de teletrabajo.

7.4.5. Reclutamiento digital

El reclutamiento digital se refiere al uso de medios tecnológicos y plataformas virtuales para atraer candidatos a una vacante laboral.

Según (Alles, (2017).), las organizaciones modernas utilizan herramientas digitales para ampliar sus procesos de búsqueda de talento humano y mejorar la captación de candidatos.

Actualmente, muchas empresas publican vacantes mediante:

- redes profesionales
- plataformas de empleo
- correos institucionales
- redes sociales
- sitios web empresariales

El reclutamiento digital facilita la difusión de oportunidades laborales y permite agilizar procesos administrativos relacionados con búsqueda y clasificación de candidatos.

No obstante, también requiere organización y procedimientos adecuados para garantizar el correcto manejo de la información y la adecuada evaluación de perfiles laborales.

7.4.6. Capacitación laboral

La capacitación laboral constituye un proceso orientado a fortalecer conocimientos, habilidades y competencias del personal dentro de las organizaciones.

(Chiavenato, (2019)) señala que la capacitación permite mejorar el desempeño laboral y facilitar la adaptación de los colaboradores frente a cambios tecnológicos y administrativos.

En el contexto del teletrabajo, la capacitación adquiere mayor importancia debido a que muchas actividades requieren manejo de herramientas digitales, organización virtual y competencias tecnológicas específicas.

Las organizaciones deben promover procesos de formación relacionados con:

- plataformas digitales
- comunicación virtual
- organización del trabajo remoto
- seguridad digital
- administración del tiempo
- uso adecuado de herramientas tecnológicas

Dentro de la investigación, las necesidades de capacitación representan uno de los principales hallazgos identificados durante las entrevistas realizadas a los participantes.

7.4.7. Competencias digitales

Las competencias digitales hacen referencia al conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para utilizar adecuadamente herramientas tecnológicas dentro de distintos contextos laborales y académicos.

Según (Alles, (2017).), las competencias digitales son fundamentales dentro de las organizaciones actuales debido al crecimiento de procesos virtuales y modalidades remotas de trabajo.

Estas competencias incluyen:

- manejo de plataformas digitales
- uso de herramientas de comunicación virtual
- organización de información electrónica
- solución de problemas tecnológicos
- adaptación a nuevas tecnologías

El fortalecimiento de competencias digitales facilita la adaptación al teletrabajo y contribuye al adecuado desarrollo de las funciones laborales dentro de entornos virtuales.

7.4.8. Ergonomía

La ergonomía se relaciona con las condiciones físicas y ambientales que permiten desarrollar actividades laborales de manera adecuada y segura.

La (OIT, (2020).) señala que las organizaciones deben garantizar condiciones apropiadas para el desarrollo del teletrabajo, incluyendo aspectos relacionados con mobiliario, iluminación, postura corporal y ambiente físico.

Dentro del teletrabajo, la ergonomía incluye:

- uso adecuado de escritorios y sillas
- correcta ubicación de computadoras
- iluminación apropiada
- ventilación
- control de ruido
- pausas laborales

Estos aspectos contribuyen a prevenir fatiga física y problemas de salud relacionados con el trabajo prolongado frente a dispositivos tecnológicos.

7.4.9. Seguridad digital

La seguridad digital comprende las medidas orientadas a proteger la información institucional y los datos utilizados dentro de plataformas tecnológicas y sistemas digitales.

Actualmente, muchas organizaciones manejan información confidencial mediante herramientas virtuales, por lo que resulta importante implementar normas relacionadas con:

- uso seguro de contraseñas
- protección de archivos
- acceso restringido a información
- resguardo de datos institucionales
- prevención de riesgos tecnológicos

La seguridad digital constituye un elemento importante dentro del teletrabajo debido a que muchas actividades administrativas se desarrollan mediante plataformas conectadas a internet.

7.4.10. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional representa el intercambio de información entre colaboradores y áreas de trabajo dentro de una empresa.

Según (Robbins, (2018).), la comunicación constituye uno de los principales elementos para garantizar coordinación y cumplimiento adecuado de funciones dentro de las organizaciones.

En el teletrabajo, la comunicación adquiere mayor importancia debido a que gran parte de las interacciones laborales se desarrollan mediante plataformas virtuales y medios tecnológicos.

Una adecuada comunicación organizacional permite:

- coordinar actividades
- dar seguimiento a procesos
- supervisar funciones
- resolver dificultades
- fortalecer el trabajo en equipo

Dentro de la investigación, la comunicación organizacional fue identificada como uno de los aspectos más importantes para el adecuado funcionamiento del teletrabajo dentro del área de reclutamiento y selección de personal.

7.5. Premisas de la investigación

Las premisas representan los postulados teóricos y normativos que orientan el desarrollo del estudio y sustentan la elaboración del manual de teletrabajo. En la presente investigación, las premisas se relacionan con la necesidad de contar con procedimientos administrativos definidos y con la importancia de la capacitación para el desempeño de funciones remotas.

7.5.1. La estandarización de procedimientos favorece la coordinación del trabajo remoto

La existencia de procedimientos administrativos claramente definidos contribuye a mejorar la supervisión, la comunicación y el seguimiento de las actividades laborales desarrolladas bajo modalidad de teletrabajo. La ausencia de lineamientos formales genera dificultades relacionadas con la organización de funciones y el control de los procesos.

7.5.2. La capacitación del personal constituye un requerimiento para el uso adecuado de herramientas digitales

El desempeño de funciones mediante teletrabajo demanda que los colaboradores posean competencias para el manejo de plataformas virtuales, comunicación digital y organización del trabajo remoto.

Los procesos de formación representan un elemento necesario para garantizar la correcta ejecución de las actividades administrativas.

Se considera que los colaboradores requieren fortalecimiento en aspectos relacionados con:

- manejo de plataformas digitales
- entrevistas virtuales
- herramientas tecnológicas
- organización laboral remota
- comunicación virtual
- seguridad digital

La ausencia de capacitación puede dificultar el desarrollo eficiente de los procesos administrativos y limitar la adaptación del personal a nuevas modalidades de trabajo.

7.5.3. Los manuales administrativos son instrumentos que fortalecen la organización institucional

Los manuales de procedimientos permiten establecer funciones, responsabilidades y criterios técnicos que orientan el trabajo del personal. En el caso del teletrabajo, el manual representa una herramienta que favorece la estandarización de las actividades del área de reclutamiento y selección y facilita la supervisión por parte de la jefatura.

Se considera que la ausencia de lineamientos formales puede generar dificultades relacionadas con:

- supervisión de actividades
- comunicación interna
- seguimiento de procesos
- distribución de funciones
- control administrativo

Por esta razón, el diseño de un manual de teletrabajo puede contribuir al fortalecimiento organizacional dentro del área estudiada.

7.5.4. La transformación digital requiere actualización de los procedimientos organizacionales

Los cambios tecnológicos modifican las dinámicas laborales y exigen que las organizaciones definan lineamientos específicos para las modalidades de trabajo apoyadas en herramientas digitales. El teletrabajo forma parte de esta transformación y requiere procedimientos administrativos acordes a sus características.

Estas premisas sustentaron el análisis del diagnóstico realizado y orientaron la definición de los lineamientos administrativos y operativos que integran el manual de teletrabajo propuesto para el área de reclutamiento y selección de personal del Instituto Mechnikov, S.A.

7.5.5. La comunicación organizacional influye en el funcionamiento del teletrabajo

La investigación también considera que la comunicación organizacional constituye un elemento fundamental dentro del desarrollo del teletrabajo.

La coordinación adecuada entre colaboradores y áreas de trabajo facilita:

- seguimiento de actividades, resolución de dificultades
- supervisión de funciones
- organización de procesos administrativos

Cuando la comunicación institucional es limitada o poco organizada, pueden generarse dificultades relacionadas con coordinación laboral y cumplimiento de responsabilidades.

7.5.6. El manual de teletrabajo puede contribuir al fortalecimiento organizacional

Finalmente, se plantea como supuesto que el diseño de un manual de teletrabajo puede contribuir a mejorar la organización y ejecución de los procesos de reclutamiento y selección de personal dentro del Instituto Mechnikov, S.A.

Se considera que la existencia de lineamientos, procedimientos y funciones claramente establecidas puede facilitar el desarrollo ordenado de las actividades laborales bajo modalidad remota y fortalecer la gestión administrativa dentro del área estudiada.

Estos sirvieron como base orientadora para el análisis de la información obtenida mediante las entrevistas realizadas a los diferentes participantes de la investigación.

7.6. Categorías, temas y patrones emergentes de la investigación

Las categorías representan los ejes temáticos utilizados para organizar el análisis del diagnóstico realizado en el área de reclutamiento y selección de personal. En los estudios cualitativos de tipo descriptivo, las categorías permiten estructurar la información obtenida de acuerdo con los aspectos establecidos en los objetivos de la investigación.

Ahora bien, las categorías empleadas en el presente estudio fueron definidas en dos niveles. En primer lugar, se establecieron las categorías teóricas derivadas de la revisión bibliográfica, las cuales permitieron identificar los referentes conceptuales sobre teletrabajo, organización administrativa y capacitación laboral. En segundo lugar, a partir de esos referentes y de los objetivos específicos de la investigación, se definieron las categorías de análisis utilizadas para organizar los resultados del diagnóstico.

A fin de sintetizar los referentes teóricos que orientan la investigación, se presenta la siguiente matriz de categorías teóricas.

Tabla 1: Matriz de categorías de la investigación.

Categoría	Definición conceptual	Autor base	Aporte al estudio
1. Situación actual del teletrabajo en el área	Descripción de las actividades que actualmente se desarrollan mediante herramientas digitales, recursos tecnológicos utilizados y aspectos de la organización del trabajo que carecen de procedimientos estandarizados.	(OIT, (2020).)	Fundamenta la necesidad de establecer procedimientos para el trabajo remoto en el área estudiada.
2. Necesidades de capacitación identificadas	Requerimientos formativos relacionados con el uso de plataformas virtuales, entrevistas remotas, manejo de herramientas digitales, organización del trabajo remoto y seguridad de la información.	(Alles, (2017).); (Chiavenato)	Justifica la inclusión de lineamientos de capacitación en el manual de teletrabajo.
3. Requerimientos para la organización del trabajo remoto	Procedimientos, funciones, responsabilidades y mecanismos de comunicación que deben establecerse para el desarrollo de actividades bajo modalidad de teletrabajo.	(Chiavenato, (2019)); (Costa, (2018).)	Sustenta la incorporación de procedimientos y políticas de comunicación en el manual propuesto.
4. Criterios técnicos para el diseño del manual de teletrabajo	Lineamientos administrativos, procedimientos operativos y herramientas de apoyo que debe contener el manual de teletrabajo.	(Dessler, (2020).); (OIT, (2021).)	Permite definir los procedimientos de reclutamiento y selección, así como las normas de seguridad digital que integra el manual.

Fuente: Elaboración propia con base en revisión bibliográfica y objetivos de la investigación, 2026.

La matriz anterior identifica los referentes conceptuales que sustentan la investigación. Por consiguiente, a partir de estos referentes y del análisis del diagnóstico realizado, se establecieron las categorías que orientaron la organización e interpretación de la información.

De acuerdo con (Hernández Sampieri, (2018).), en las investigaciones cualitativas de tipo descriptivo las categorías permiten organizar los datos obtenidos para analizar la situación estudiada y generar propuestas de mejora.

Enseguida se presentan las categorías utilizadas en el estudio:

7.6.1. Situación actual del teletrabajo en el área de reclutamiento y selección

Esta categoría comprende la descripción de las actividades que actualmente se desarrollan mediante herramientas digitales dentro del área de reclutamiento y selección de personal. Incluye la identificación de los procesos administrativos que utilizan plataformas virtuales, tales como publicación de vacantes en sitios web y redes profesionales, recepción de currículos mediante correo electrónico, realización de entrevistas por videoconferencia y gestión documental en sistemas de almacenamiento en la nube.

Igualmente, abarca el análisis de los recursos tecnológicos empleados, entre ellos plataformas de videoconferencia, sistemas de correo institucional, aplicaciones de mensajería y herramientas de gestión documental. También considera los mecanismos de comunicación utilizados para la coordinación entre colaboradores y con los candidatos.

Otro aspecto que integra esta categoría corresponde a la organización del trabajo remoto. Aquí se examinan los elementos que carecen de procedimientos estandarizados, tales como criterios para programar entrevistas virtuales, lineamientos para el resguardo de información de candidatos, mecanismos de seguimiento de procesos y responsabilidades asignadas durante el trabajo remoto.

El análisis de esta categoría permitió determinar los elementos que requieren regulación dentro del manual de teletrabajo, de acuerdo con el objetivo específico 1.

7.6.2. Necesidades de capacitación identificadas en el diagnóstico

Esta categoría incluye los requerimientos formativos relacionados con el uso de plataformas virtuales para la realización de entrevistas remotas y reuniones de coordinación. Comprende la identificación de competencias necesarias para el manejo de herramientas digitales utilizadas en los procesos de reclutamiento, tales como sistemas de videoconferencia, plataformas de gestión de candidatos y aplicaciones de comunicación institucional.

Asimismo, abarca las necesidades de formación en organización del trabajo remoto, incluyendo administración del tiempo, planificación de actividades y establecimiento de rutinas laborales fuera de las instalaciones físicas. También incorpora los requerimientos relacionados con seguridad de la información, tales como manejo seguro de datos de candidatos, uso adecuado de contraseñas, protección de archivos digitales y prevención de riesgos tecnológicos.

Esta categoría corresponde al objetivo específico 2 y sirvió de base para definir los lineamientos de capacitación incorporados en el manual de teletrabajo.

7.6.3. Requerimientos para la organización del trabajo remoto

Esta categoría integra los procedimientos que deben establecerse para el desarrollo de actividades bajo modalidad de teletrabajo en el área de reclutamiento y selección. Comprende la definición de funciones y responsabilidades del personal durante el trabajo remoto, incluyendo criterios para la distribución de tareas, supervisión de actividades y reporte de avances.

De igual manera, abarca los mecanismos de comunicación que deben regularse, tales como canales oficiales para interacción con candidatos, horarios de disponibilidad, tiempos de respuesta y procedimientos para reuniones virtuales. También incluye los procedimientos para la gestión documental, considerando el resguardo de currículos, informes de entrevistas, evaluaciones de candidatos y demás información generada en formato digital.

Otro elemento que integra esta categoría corresponde a los criterios de seguimiento y control de los procesos de reclutamiento realizados de forma remota. Esto incluye lineamientos para el registro de actividades, evaluación de desempeño y coordinación entre colaboradores del área.

Esta categoría corresponde al objetivo específico 3 y permitió establecer los lineamientos administrativos y operativos del manual.

7.6.4. Criterios técnicos para el diseño del manual de teletrabajo

Finalmente, esta categoría agrupa los lineamientos administrativos, procedimientos operativos y herramientas de apoyo que debe contener el manual de teletrabajo. Comprende la estructura del documento, incluyendo presentación, objetivos, alcance, políticas, procedimientos, formatos y anexos.

También incorpora los procedimientos específicos para el área de reclutamiento y selección, tales como publicación de vacantes en modalidad remota, recepción y clasificación digital de currículos, programación y ejecución de entrevistas virtuales, aplicación de pruebas en línea, elaboración de informes digitales y comunicación de resultados a candidatos.

Además, integra las herramientas de apoyo necesarias para la implementación del manual, como diagramas de flujo de procesos, guías visuales para el uso de plataformas, formatos estandarizados de registro y listas de verificación para el seguimiento de actividades.

Los criterios fueron definidos a partir de los resultados del diagnóstico y de los referentes teóricos establecidos en el marco conceptual. Esta categoría corresponde al objetivo específico 4 y fundamenta el presente documento final del estudio.

En conclusión, con estos terminamos las cuatro categorías presentadas permitieron organizar los resultados del diagnóstico y establecer los procedimientos que integran el manual de teletrabajo propuesto para el área de reclutamiento y selección de personal del Instituto Mechnikov, S.A.

8. Metodología de la investigación

8.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, debido a que se analizó la situación actual del área de reclutamiento y selección de personal del Instituto Mechnikov, S.A. respecto al desarrollo de actividades mediante teletrabajo. Este enfoque permitió examinar las condiciones organizacionales, identificar necesidades de capacitación y determinar los requerimientos administrativos que debieron considerarse para la estandarización de procesos.

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández, la investigación cualitativa permite analizar fenómenos dentro de su contexto real, considerando los aportes de los participantes para comprender la situación estudiada y generar propuestas de mejora.

Asimismo, el enfoque cualitativo facilitó la descripción de aspectos relacionados con la organización laboral, la adaptación tecnológica y los procedimientos administrativos desarrollados bajo modalidad remota. A través de este tipo de investigación, fue posible recopilar información detallada mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a colaboradores del área de Recursos Humanos, colaboradores de otras áreas y especialistas vinculados con gestión administrativa.

La aplicación de este enfoque permitió analizar la situación actual del área, identificar necesidades de capacitación y establecer los lineamientos que orientaron el diseño de un manual de teletrabajo dirigido al área de reclutamiento y selección de personal del Instituto Mechnikov, S.A.

Del mismo modo, la investigación generó como resultado una manual de solución consistente en un manual de teletrabajo dirigido al área de reclutamiento y selección de personal del Instituto Mechnikov, S.A.

8.2. Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación fue de tipo descriptivo con alcance interpretativo, debido a que se orientó a caracterizar la situación actual del área de reclutamiento y selección respecto al desarrollo de actividades mediante teletrabajo, así como a interpretar los requerimientos administrativos y las necesidades de capacitación identificadas.

Según (Hernández Sampieri, (2018).), los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos o procesos que se sometan a análisis. En este sentido, la investigación se enfocó en describir cómo se desarrollaban actualmente las actividades de reclutamiento y selección mediante herramientas digitales, qué aspectos carecían de procedimientos estandarizados y cuáles eran las necesidades de capacitación del personal.

Por otra parte, el alcance interpretativo permitió analizar los aportes de los participantes para comprender los requerimientos administrativos del área, sin que esto constituyera el fundamento del manual. La interpretación se utilizó únicamente para comprender el contexto organizacional y definir criterios técnicos para el manual.

A través de este diseño fue posible obtener información detallada acerca de la organización del trabajo remoto, los recursos tecnológicos utilizados y los aspectos que requerían regulación administrativa. Asimismo, facilitó la identificación de categorías relacionadas con la situación actual, necesidades de capacitación y requerimientos para el diseño del manual de teletrabajo.

8.3. Alcance metodológico

La investigación presentó un alcance descriptivo, debido a que se especificaron las características de la situación actual del área de reclutamiento y selección de personal respecto al desarrollo de actividades mediante teletrabajo. A través de este alcance fue posible detallar los procedimientos que actualmente se realizaban con herramientas digitales, los recursos empleados y los aspectos que requerían estandarización.

De acuerdo con (Tamayo Tamayo, (2007).), los estudios descriptivos permiten detallar características, comportamientos y situaciones relacionadas con un fenómeno determinado, facilitando el análisis de sus principales elementos dentro de un contexto específico.

Además, el estudio incorporó un alcance interpretativo, ya que se analizaron los aportes de los participantes para comprender los requerimientos administrativos y las necesidades de capacitación del área. Según (Bisquerra Alzina, (2009).), la investigación cualitativa interpretativa busca analizar las experiencias humanas desde la perspectiva de los propios participantes, considerando sus aportes para comprender la realidad organizacional.

El alcance metodológico permitió analizar información proporcionada por colaboradores del área de Recursos Humanos, colaboradores de otras áreas y especialistas/docentes vinculados con gestión administrativa. A partir de la información obtenida, fue posible establecer las cuatro categorías del estudio, las cuales sirvieron como base para el diseño del manual de teletrabajo.

8.4. Área de estudio

La presente investigación se desarrolló en el Instituto Mechnikov, S.A., organización dedicada a la producción y comercialización de productos biológicos, ubicada en el municipio de Managua, Nicaragua. El estudio se centró específicamente en el área de reclutamiento y selección de personal del departamento de Recursos Humanos, debido a que esta área ejecutaba procesos administrativos que podían desarrollarse mediante herramientas digitales y modalidades de trabajo remoto.

La elección del área de estudio respondió a la necesidad de analizar las condiciones organizacionales relacionadas con el teletrabajo y establecer procedimientos que permitieran fortalecer el desarrollo de funciones administrativas bajo esta modalidad. Asimismo, se consideró relevante diagnosticar la situación actual del área respecto al uso de herramientas tecnológicas y las necesidades de capacitación del personal.

De acuerdo con (Arias Fidias, (2012).), el área de estudio representa el espacio donde se desarrolla el fenómeno investigado y donde se obtienen los datos necesarios para el análisis de la problemática planteada. En este sentido, el Instituto Mechnikov, S.A. permitió obtener información relevante relacionada con organización laboral, comunicación institucional y procesos administrativos aplicados al teletrabajo.

8.5. Población y muestra

La investigación utilizó una muestra no probabilística por conveniencia, integrada por colaboradores del área de Recursos Humanos, colaboradores de otras áreas y especialistas/docentes vinculados con administración y gestión del talento humano. Este tipo de muestreo permitió seleccionar participantes con conocimiento directo sobre los procesos del área de reclutamiento y selección.

La población de estudio estuvo conformada por colaboradores vinculados con procesos administrativos y organizacionales relacionados con el teletrabajo dentro del Instituto Mechnikov, S.A. Asimismo, se incorporó la participación de especialistas y docentes con conocimientos relacionados con gestión administrativa, recursos humanos y modalidades de trabajo remoto.

Según (Arias Fidias, (2012).), la población corresponde al conjunto de elementos o participantes que poseen características relacionadas con el problema de investigación y de los cuales se obtiene la información necesaria para el estudio.

La muestra fue seleccionada mediante un muestreo intencional o por criterio, debido a que se eligieron participantes que podían aportar información relevante sobre la situación actual del área y las necesidades de capacitación. De acuerdo con (Otzen, (2017).), el muestreo intencional permite seleccionar participantes considerando características específicas relacionadas con el objetivo del estudio.

La muestra estuvo integrada por los siguientes participantes:

Tabla 2: Participantes

Participantes	Cantidad
Colaboradores del área de Recursos Humanos	5
Colaboradores de otras áreas	5
Especialistas/docentes	2
Total Participantes	12

Fuente: Elaboración propia, 2026

La selección de estos participantes permitió obtener información sobre la situación actual del área, las necesidades de capacitación y los requerimientos para la organización del trabajo remoto. Asimismo, la participación de distintos actores facilitó el proceso de triangulación de la información.

Por otra parte, los participantes fueron identificados mediante códigos con el propósito de resguardar la confidencialidad de la información proporcionada durante las entrevistas. Los colaboradores del área de Recursos Humanos fueron identificados con la nomenclatura RR1, RR2, RR3, RR4 y RR5; los colaboradores de otras áreas mediante los códigos COL1, COL2, COL3, COL4 y COL5; mientras que los especialistas/docentes fueron identificados como ESP1 y ESP2.

8.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó como técnica principal la entrevista semiestructurada, debido a que permitió obtener información detallada acerca de la situación actual del área, las necesidades de capacitación y los requerimientos para la organización del trabajo remoto.

De acuerdo con (Bisquerra Alzina, (2009).), la entrevista semiestructurada facilita la obtención de información amplia y flexible, permitiendo que los participantes aporten datos sobre aspectos específicos del fenómeno estudiado.

La utilización de esta técnica permitió conocer aspectos relacionados con procedimientos actuales, recursos tecnológicos utilizados, dificultades de organización laboral y necesidades de capacitación vinculadas al teletrabajo dentro del Instituto Mechnikov, S.A.

Como instrumento de recolección de información se aplicaron tres guías de entrevistas semiestructuradas, elaboradas de acuerdo con los objetivos de la investigación y dirigidas a los diferentes actores participantes del estudio. Cada entrevista fue organizada mediante las cuatro categorías de análisis definidas.

Las entrevistas aplicadas fueron las siguientes:

Tabla 3: Entrevistas Aplicadas

Instrumento	Participantes	Propósito
Entrevista semiestructurada No. 1	Colaboradores de Recursos Humanos	Identificar la situación actual del área respecto al teletrabajo y las necesidades de capacitación del personal.
Entrevista semiestructurada No. 2	Colaboradores de otras áreas	Conocer los requerimientos para la organización del trabajo remoto desde la perspectiva de áreas vinculadas.
Entrevista semiestructurada No. 3	Especialistas/docentes	Obtener criterios técnicos relacionados con procedimientos, capacitación y diseño del manual de teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia, 2026.

Según (Sabino, (2014).), los instrumentos de investigación deben elaborarse de manera coherente con los objetivos del estudio, permitiendo recopilar información pertinente para el análisis del fenómeno investigado.

8.7. Procedimiento de recolección de la información

El procedimiento de recolección de la información se desarrolló en diferentes etapas, las cuales permitieron organizar el proceso investigativo y obtener los datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Inicialmente, se realizó la identificación del problema de investigación y la revisión de información teórica relacionada con teletrabajo, gestión del talento humano, capacitación laboral y organización administrativa. Esta etapa permitió delimitar el tema de estudio y establecer las cuatro categorías que orientaron el desarrollo de la investigación.

Posteriormente, se elaboraron las guías de entrevistas semiestructuradas dirigidas a los distintos participantes del estudio. Los instrumentos fueron diseñados considerando los objetivos de investigación y las categorías de análisis definidas, incorporando preguntas relacionadas con la situación actual del área, necesidades de capacitación y requerimientos para la organización del trabajo remoto.

Según (Tamayo Tamayo, (2007).), el procedimiento metodológico permite organizar de manera sistemática las diferentes fases de la investigación, facilitando el desarrollo ordenado del proceso de recopilación y análisis de la información.

Una vez elaborados los instrumentos, se procedió a seleccionar a los participantes mediante un muestreo intencional. Posteriormente, se coordinó la aplicación de las entrevistas con cada uno de los participantes, respetando criterios de confidencialidad y participación voluntaria.

Las entrevistas fueron realizadas de manera individual, permitiendo que los participantes aportaran información sobre la situación actual del área dentro de un ambiente de confianza. Durante este proceso se registraron las respuestas obtenidas para facilitar posteriormente la organización y análisis de la información.

A continuación, se realizó la transcripción de las entrevistas y la organización de la información de acuerdo con las cuatro categorías de análisis establecidas: situación actual del teletrabajo, necesidades de capacitación, requerimientos para la organización del trabajo remoto y criterios técnicos para el diseño del manual.

Finalmente, la información obtenida fue analizada mediante análisis de contenido y triangulación de la información, permitiendo comparar los aportes proporcionados por colaboradores del área de Recursos Humanos, colaboradores de otras áreas y especialistas/docentes.

8.8. Análisis de contenido

Para el análisis de la información recopilada se utilizó el análisis de contenido, debido a que esta técnica permitió organizar, interpretar y comprender las respuestas obtenidas mediante las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los participantes de la investigación.

Según (Bardin, (2002).), el análisis de contenido consiste en un procedimiento sistemático orientado a interpretar mensajes y opiniones, permitiendo identificar categorías y elementos relevantes dentro de la información recopilada.

En este sentido, esta técnica facilitó el estudio de la situación actual del área, las necesidades de capacitación y los requerimientos para la organización del trabajo remoto dentro del Instituto Mechnikov, S.A.

Asimismo, (Krippendorff, (1990).) señala que el análisis de contenido permite examinar información cualitativa mediante procesos de clasificación e interpretación, contribuyendo a la comprensión de fenómenos organizacionales.

El proceso de análisis inició con la transcripción de las entrevistas realizadas. Posteriormente, la información fue organizada de acuerdo con las cuatro categorías definidas: situación actual del teletrabajo, necesidades de capacitación identificadas, requerimientos para la organización del trabajo remoto y criterios técnicos para el diseño del manual.

Después de la organización de la información, se procedió a identificar aspectos recurrentes y elementos relevantes relacionados con el fenómeno estudiado. Este proceso permitió interpretar la situación del área desde una perspectiva cualitativa, facilitando el desarrollo de los hallazgos.

8.9. Triangulación de la información

La presente investigación incorporó el proceso de triangulación de la información con el propósito de comparar y analizar los diferentes aportes proporcionados por los participantes del estudio. Esta técnica permitió contrastar las respuestas obtenidas de colaboradores del área de Recursos Humanos, colaboradores de otras áreas y especialistas/docentes, facilitando una comprensión más amplia de la situación actual del área.

De acuerdo con (Denzin, (1978).), la triangulación consiste en utilizar diferentes fuentes de información para fortalecer la interpretación de los resultados y aumentar la credibilidad del análisis investigativo. En este sentido, la investigación permitió comparar distintos puntos de vista relacionados con la organización del trabajo remoto, necesidades de capacitación y requerimientos administrativos.

Asimismo, (Patton, (2002).) señala que la triangulación facilita la validación de la información mediante la comparación de aportes provenientes de diferentes participantes. A partir de esta perspectiva, el estudio permitió identificar coincidencias entre los distintos actores involucrados en la investigación.

El proceso de triangulación se desarrolló después de la aplicación y análisis de las entrevistas semiestructuradas. Una vez organizada la información mediante las cuatro categorías de análisis, se procedió a comparar las respuestas proporcionadas por cada grupo participante, permitiendo identificar aspectos relevantes relacionados con el teletrabajo dentro del Instituto Mechnikov, S.A.

Tabla 4: Categorías analizadas en la triangulación

Categorías analizadas	Actores participantes	Propósito de comparación
Situación actual del teletrabajo	RRHH, colaboradores y especialistas	Identificar coincidencias sobre procedimientos actuales y aspectos que requieren estandarización
Necesidades de capacitación	RRHH, colaboradores y especialistas	Analizar requerimientos formativos relacionados con herramientas digitales
Requerimientos para la organización del trabajo remoto	RRHH, colaboradores y especialistas	Comparar criterios sobre procedimientos y mecanismos necesarios
Criterios técnicos para el diseño del manual	RRHH, colaboradores y especialistas	Interpretar lineamientos administrativos y operativos propuestos

Fuente: Elaboración propia, 2026.

Finalmente, la triangulación permitió integrar las diferentes perspectivas obtenidas durante el estudio, facilitando una interpretación más amplia de los hallazgos y contribuyendo al diseño del manual de teletrabajo dirigido al área de reclutamiento y selección de personal del Instituto Mechnikov, S.A.

9. Resultados - Hallazgos

Los resultados que se presentan a continuación fueron obtenidos mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los participantes seleccionados para la investigación. La información recopilada fue organizada y analizada mediante análisis de contenido, permitiendo identificar aspectos relacionados con la situación actual del área, necesidades de capacitación y requerimientos para el diseño del manual de teletrabajo en el área de reclutamiento y selección del Instituto Mechnikov, S.A.

Para mantener la confidencialidad de los participantes, se utilizaron códigos de identificación. Los colaboradores del área de Recursos Humanos fueron identificados como RR1, RR2, RR3, RR4 y RR5; los colaboradores de otras áreas como COL1, COL2, COL3, COL4 y COL5; mientras que los especialistas/docentes fueron identificados mediante los códigos ESP1 y ESP2.

A partir del proceso de análisis se organizaron los hallazgos en cuatro categorías, correspondientes a los objetivos específicos del estudio: situación actual del teletrabajo, necesidades de capacitación, requerimientos para la organización del trabajo remoto y criterios técnicos para el diseño del manual de teletrabajo.

9.1. Categoría: Situación actual del teletrabajo en el área de reclutamiento y selección

Esta categoría permitió describir las actividades que actualmente se desarrollaban mediante herramientas digitales, los recursos tecnológicos utilizados y los aspectos de la organización del trabajo que carecían de procedimientos estandarizados. A través de las entrevistas realizadas se recopiló información sobre los procesos administrativos que utilizaban plataformas virtuales dentro del área estudiada.

Con el propósito de organizar la información obtenida, se realizó una codificación de las expresiones más representativas identificadas en los discursos de los participantes.

Tabla 5: Matriz de codificación cualitativa: Situación actual del teletrabajo

Actor	Código	Fragmento textual
RR1	PROC	se utilizan plataformas digitales para entrevistas
RR2	ORG	se requiere planificación de actividades remotas
RR3	COM	la comunicación se realiza por correo y videollamadas
RR4	TEC	se emplean sistemas de almacenamiento en la nube
RR5	DOC	los expedientes se gestionan de forma digital
COL1	TEC	se usan herramientas de videoconferencia
COL2	FLEX	las actividades se coordinan por medios virtuales
COL3	CON	depende de la conectividad disponible
COL4	RESP	se asignan tareas para trabajo desde casa
COL5	LIM	algunas funciones requieren presencia física
ESP1	GES	deben definirse políticas para trabajo remoto
ESP2	TD	forma parte de la transformación digital

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas aplicadas, 2026.

El análisis reveló que en el área de reclutamiento y selección se desarrollaban diversas actividades mediante herramientas digitales. Los colaboradores del área de Recursos Humanos indicaron que se utilizaban plataformas digitales para entrevistas, coordinación de actividades y gestión documental. RR1 señaló que "se utilizan plataformas digitales para entrevistas", mientras que RR4 mencionó que "se emplean sistemas de almacenamiento en la nube".

Por su parte, los colaboradores de otras áreas identificaron que las actividades se coordinaban por medios virtuales. COL2 indicó que "las actividades se coordinan por medios virtuales", aunque COL5 manifestó que "algunas funciones requieren presencia física".

Asimismo, los especialistas entrevistados coincidieron en que el trabajo remoto formaba parte de los procesos de transformación digital. ESP1 destacó que "deben definirse políticas para trabajo remoto".

En términos generales, los hallazgos reflejaron que existían actividades que se desarrollaban mediante teletrabajo, pero carecían de procedimientos estandarizados, lineamientos de comunicación y criterios de supervisión definidos.

9.2. Categoría: Necesidades de capacitación identificadas

Esta categoría permitió identificar los requerimientos formativos relacionados con el uso de plataformas virtuales, manejo de herramientas digitales, organización del trabajo remoto y seguridad de la información. Las respuestas obtenidas evidenciaron aspectos que requerían fortalecimiento para el desarrollo del teletrabajo.

Tabla 6: Matriz de codificación cualitativa: Necesidades de Capacitación

Actor	Código	Fragmento textual identificado
RR1	HERR	manejo de plataformas digitales
RR2	SEGD	seguridad de la información
RR3	COMV	comunicación virtual efectiva
RR4	NTD	nuevas herramientas tecnológicas
RR5	CD	competencias digitales
COL1	TIC	herramientas colaborativas
COL2	GT	gestión eficiente del tiempo
COL3	SOP	resolución de problemas técnicos
COL4	PROD	productividad en entornos virtuales
COL5	CT	trabajo colaborativo
ESP1	INFO	manejo de información digital
ESP2	GDOC	gestión documental electrónica

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas aplicadas, 2026.

Los hallazgos evidenciaron que la capacitación constituyó uno de los requerimientos más señalados por los participantes. Los colaboradores del área de Recursos Humanos destacaron la necesidad de fortalecer el "manejo de plataformas digitales" y las "competencias digitales". RR2 hizo referencia a la "seguridad de la información" como aspecto formativo necesario.

De igual modo, los colaboradores de otras áreas manifestaron requerimientos relacionados con herramientas tecnológicas y organización del trabajo remoto. COL2 señaló la "gestión eficiente del tiempo", mientras que COL3 indicó la "resolución de problemas técnicos" como necesidades formativas.

Por su parte, los especialistas entrevistados coincidieron en que las organizaciones debían desarrollar programas de formación orientados al fortalecimiento de competencias requeridas para el teletrabajo. ESP2 señaló la necesidad de capacitar en "gestión documental electrónica".

Los resultados permitieron identificar que las principales necesidades de capacitación se concentraban en competencias digitales, comunicación virtual, organización del trabajo remoto, gestión documental electrónica y seguridad de la información.

9.3. Categoría: Requerimientos para la organización del trabajo remoto

Esta categoría permitió identificar los procedimientos, funciones, responsabilidades y mecanismos de comunicación que debían establecerse para el desarrollo de actividades bajo modalidad de teletrabajo. Las respuestas obtenidas evidenciaron aspectos administrativos y operativos que requerían estandarización.

Tabla 7: Matriz de codificación cualitativa: Dificultades y retos

Actor	Código	Fragmento textual identificado
RR1	PROC	procedimientos claros
RR2	RESP	responsabilidades de los colaboradores
RR3	SEG	mecanismos de seguimiento
RR4	INF	seguridad informática
RR5	EVAL	evaluación del desempeño
COL1	NORM	normas de comunicación
COL2	HOR	orientaciones sobre horarios
COL3	TEC	resolver problemas técnicos
COL4	META	metas claras
COL5	COOR	coordinación entre equipos
ESP1	POL	políticas institucionales
ESP2	SUP	supervisión de actividades

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas aplicadas, 2026.

El análisis permitió identificar que los participantes consideraban indispensable establecer lineamientos para orientar el desempeño de los colaboradores. RR1 destacó la importancia de contar con "procedimientos claros", mientras que RR2 señaló la necesidad de definir las "responsabilidades de los colaboradores".

Asimismo, los participantes resaltaron la importancia de incorporar mecanismos relacionados con supervisión. RR3 hizo referencia a "mecanismos de seguimiento", mientras que RR5 destacó la relevancia de incluir criterios para la "evaluación del desempeño".

Por su parte, los colaboradores de otras áreas enfatizaron aspectos relacionados con comunicación y coordinación. COL1 señaló la importancia de definir "normas de comunicación", mientras que COL5 destacó la necesidad de fortalecer la "coordinación entre equipos".

Los especialistas entrevistados coincidieron en que debía constituirse una herramienta formal de gestión. ESP1 destacó la importancia de incorporar "políticas institucionales", mientras que ESP2 señaló la necesidad de fortalecer la "supervisión de actividades".

9.4. Categoría: Criterios técnicos para el diseño del manual de teletrabajo

Esta categoría permitió identificar los elementos que, según los participantes, debían incorporarse en un manual de teletrabajo dirigido al área de reclutamiento y selección. Las opiniones recopiladas evidenciaron la necesidad de establecer lineamientos administrativos, procedimientos operativos y herramientas de apoyo.

Tabla 8: Matriz de codificación cualitativa: Criterios técnicos para el diseño del manual

Actor	Código	Fragmento textual identificado
RR1	EST	estructura del manual
RR2	POL	políticas de teletrabajo
RR3	FORM	formatos estandarizados
RR4	GUIA	guías de uso de plataformas
RR5	FLU	diagramas de flujo
COL1	PROC	procedimientos de reclutamiento remoto
COL2	ENT	protocolos para entrevistas virtuales
COL3	DOC	gestión documental digital
COL4	COM	comunicación con candidatos
COL5	REG	registro de actividades
ESP1	CAP	programas de capacitación
ESP2	SEG	normas de seguridad digital

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas aplicadas, 2026.

El análisis permitió identificar que los participantes consideraban necesario que el manual incluyera una estructura definida. RR1 mencionó la "estructura del manual" como elemento básico, mientras que RR2 indicó que debían incluirse "políticas de teletrabajo".

Asimismo, se identificó la necesidad de incorporar herramientas de apoyo. RR3 señaló los "formatos estandarizados", RR4 mencionó las "guías de uso de plataformas" y RR5 destacó los "diagramas de flujo" como elementos que facilitarían la implementación.

Los colaboradores de otras áreas aportaron criterios sobre procedimientos específicos. COL1 indicó "procedimientos de reclutamiento remoto", COL2 mencionó "protocolos para entrevistas virtuales" y COL3 señaló la "gestión documental digital".

Los especialistas coincidieron en que el manual debía incluir elementos estratégicos. ESP1 destacó los "programas de capacitación" y ESP2 señaló las "normas de seguridad digital" como componentes esenciales.

9.5. Triangulación

La triangulación de la información permitió comparar las respuestas obtenidas de los distintos participantes, facilitando una comprensión más amplia sobre la situación actual del área, las necesidades de capacitación y los requerimientos para el diseño del manual de teletrabajo.

Este proceso se desarrolló a partir de las entrevistas aplicadas a colaboradores del área de Recursos Humanos, colaboradores de otras áreas y especialistas/docentes vinculados con gestión administrativa. La comparación de las respuestas permitió identificar coincidencias y aportes complementarios relacionados con el trabajo remoto.

Según (Hernández Sampieri, (2018).), la triangulación en investigaciones cualitativas contribuye a fortalecer la interpretación de los hallazgos mediante la comparación de diferentes perspectivas relacionadas con un mismo fenómeno de estudio.

A continuación, se presenta la triangulación realizada para cada una de las cuatro categorías del estudio.

9.5.1. Triangulación de la categoría: Situación actual del teletrabajo

La triangulación de esta categoría se realizó con el propósito de contrastar los aportes de los tres grupos de participantes respecto a las actividades que actualmente se desarrollaban mediante teletrabajo en el área de reclutamiento y selección. Este procedimiento permitió identificar los elementos comunes señalados por colaboradores de Recursos Humanos, colaboradores de otras áreas y especialistas/docentes en relación con los procedimientos, recursos tecnológicos y aspectos organizacionales que requerían regulación.

Tabla 9: Triangulación de la categoría: Situación actual del teletrabajo

Recursos Humanos	Colaboradores de otras áreas	Especialistas	Interpretación
Indicaron que se utilizaban plataformas digitales para entrevistas y gestión documental, pero sin procedimientos estandarizados.	Señalaron que las actividades se coordinaban por medios virtuales, aunque algunas funciones requerían presencia física.	Consideraron que el trabajo remoto formaba parte de la transformación digital y requería políticas definidas.	Existió coincidencia en que se desarrollaban actividades mediante teletrabajo, pero carecían de procedimientos y lineamientos formales.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas aplicadas, 2026.

De acuerdo con lo presentado en la Tabla 9, la comparación evidenció que los tres grupos coincidieron en señalar la utilización de herramientas digitales dentro del área. Los colaboradores de Recursos Humanos identificaron el uso de plataformas para entrevistas y gestión documental, mientras que los colaboradores de otras áreas refirieron la coordinación virtual de actividades. Por su parte, los especialistas ubicaron el trabajo remoto dentro de procesos de transformación digital. No obstante, la triangulación reveló un aspecto común: la ausencia de procedimientos estandarizados y políticas formales que regularan estas actividades. Esta coincidencia sustentó la necesidad de diseñar un instrumento administrativo que estableciera los lineamientos para el teletrabajo en el área estudiada.

9.5.2. Triangulación de la categoría: Necesidades de capacitación

El proceso de triangulación para esta categoría se orientó a comparar los requerimientos formativos identificados por los distintos actores participantes. El análisis permitió determinar los puntos de convergencia entre colaboradores de Recursos Humanos, colaboradores de otras áreas y especialistas respecto a las competencias que debían fortalecerse para el desarrollo efectivo del teletrabajo.

Tabla 10: Triangulación de la categoría: Necesidades de capacitación

Recursos Humanos	Colaboradores de otras áreas	Especialistas	Interpretación
Consideraron importante fortalecer competencias digitales, comunicación virtual y seguridad de la información.	Identificaron necesidades de formación en herramientas tecnológicas y organización del trabajo remoto.	Recomendaron programas permanentes de capacitación orientados al fortalecimiento de competencias digitales.	Existió consenso en que la capacitación constituía un elemento fundamental para facilitar la implementación del teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas aplicadas, 2026.

Según se detalla en la Tabla 10, la comparación de aportes mostró convergencia entre los tres grupos respecto a los requerimientos de capacitación. Los colaboradores de Recursos Humanos enfatizaron las competencias digitales y la seguridad de la información. De igual modo, los colaboradores de otras áreas identificaron la necesidad de formación en herramientas tecnológicas y organización del trabajo remoto. Asimismo, los especialistas recomendaron programas permanentes de fortalecimiento de competencias digitales. La triangulación confirmó que la capacitación no constituía una necesidad aislada, sino un requerimiento transversal señalado por todos los participantes, lo cual justificó su incorporación como componente esencial del manual de teletrabajo. **1**

9.5.3. Triangulación de la categoría: Requerimientos para la organización del trabajo remoto

Para esta categoría, la triangulación se efectuó con la finalidad de contrastar los criterios propuestos por los participantes en relación con los procedimientos, funciones y mecanismos que debían establecerse para la organización del trabajo remoto. El procedimiento facilitó la identificación de los componentes administrativos que requerían estandarización dentro del área de reclutamiento y selección.

Tabla 11: Triangulación de la categoría: Requerimientos para la organización del trabajo remoto

Recursos Humanos	Colaboradores de otras áreas	Especialistas	Interpretación
Propusieron incluir procedimientos, responsabilidades y mecanismos de seguimiento.	Sugirieron normas de comunicación, coordinación laboral y orientaciones para el desarrollo de actividades remotas.	Recomendaron incorporar políticas institucionales y supervisión de actividades.	Los aportes permitieron identificar los componentes administrativos que debían integrar el manual de teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas aplicadas, 2026.

Como se evidencia en la Tabla 11, la triangulación reveló coincidencias significativas entre los tres grupos respecto a los requerimientos organizacionales. Los colaboradores de Recursos Humanos propusieron procedimientos, definición de responsabilidades y mecanismos de seguimiento. Por su parte, los colaboradores de otras áreas sugirieron normas de comunicación y orientaciones para actividades remotas. Adicionalmente, los especialistas recomendaron políticas institucionales y supervisión. La integración de estos aportes permitió determinar que el manual debía contener lineamientos sobre comunicación, responsabilidades, horarios, seguimiento y evaluación del desempeño, constituyendo así la estructura administrativa del manual.

9.5.4. Triangulación de la categoría: Criterios técnicos para el diseño del manual

La triangulación de esta categoría se desarrolló con el objetivo de comparar las propuestas de estructura y contenido que, según los participantes, debía incorporar el manual de teletrabajo. El análisis permitió identificar los elementos técnicos y operativos sugeridos por colaboradores de Recursos Humanos, colaboradores de otras áreas y especialistas/docentes.

Tabla 12: Triangulación de la categoría: Criterios técnicos para el diseño del manual

Recursos Humanos	Colaboradores de otras áreas	Especialistas	Interpretación
Propusieron estructura del manual, políticas, formatos y guías de uso de plataformas.	Sugirieron procedimientos de reclutamiento remoto, protocolos para entrevistas y gestión documental.	Recomendaron incluir programas de capacitación y normas de seguridad digital.	Los aportes permitieron definir la estructura y contenido del manual de teletrabajo propuesto.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas aplicadas, 2026.

A partir de la Tabla 12, la triangulación mostró que los aportes de los tres grupos resultaron complementarios para la definición del contenido del manual. Los colaboradores de Recursos Humanos aportaron criterios sobre estructura general, políticas y formatos estandarizados. Igualmente, los colaboradores de otras áreas propusieron procedimientos específicos de reclutamiento remoto y protocolos operativos. Por otra parte, los especialistas incorporaron elementos estratégicos como programas de capacitación y normas de seguridad digital. La integración de estas propuestas permitió establecer que el manual debía incluir: objetivos, alcance, políticas, procedimientos paso a paso, formatos, guías visuales, lineamientos de seguridad y programa de capacitación, consolidando así el diseño técnico de la propuesta final.

En síntesis, el proceso de triangulación permitió confirmar que los requerimientos identificados durante el diagnóstico respondieron a necesidades organizacionales reales y no a apreciaciones individuales de un solo grupo de participantes. Las coincidencias encontradas entre colaboradores del área de Recursos Humanos, colaboradores de otras áreas y especialistas/docentes evidenciaron que la ausencia de procedimientos estandarizados, las necesidades de capacitación en herramientas digitales y la falta de lineamientos de comunicación y supervisión constituían aspectos que requerían atención institucional.

De igual modo, los resultados obtenidos mediante la comparación de fuentes aportaron consistencia metodológica al estudio y otorgaron validez a los hallazgos utilizados como base para la propuesta. Los elementos recurrentes identificados en las cuatro categorías trianguladas sustentaron de manera directa la definición de los componentes que integran el manual de teletrabajo: procedimientos operativos para reclutamiento remoto, políticas de comunicación, criterios de supervisión, lineamientos de seguridad de la información y programas de capacitación.

Por consiguiente, la triangulación cumplió con su propósito de validar los resultados y constituyó el insumo técnico que permitió transitar del diagnóstico a la elaboración de la propuesta, garantizando que el manual de teletrabajo respondiera a las necesidades específicas detectadas en el área de reclutamiento y selección de personal del Instituto Mechnikov, S.A.

10. Discusión

Los resultados obtenidos evidenciaron que en el área de reclutamiento y selección del Instituto Mechnikov, S.A. se desarrollaban actividades mediante herramientas digitales, aunque carecían de procedimientos estandarizados y lineamientos formales. Este hallazgo respondió directamente al primer objetivo específico de la investigación, relacionado con el diagnóstico de la situación actual del área respecto al teletrabajo. La ausencia de normativa interna identificada coincide con lo planteado por la (OIT, (2020).), que establece que la efectividad del teletrabajo depende de la existencia de marcos organizacionales claros que regulen su implementación.

De acuerdo con la información recopilada, se determinó que los colaboradores utilizaban plataformas de videoconferencia para entrevistas, sistemas de almacenamiento en la nube y correo electrónico para la gestión documental. Sin embargo, estas actividades se ejecutaban sin criterios unificados de comunicación, supervisión ni resguardo de información. Esta situación confirma lo señalado por la (CEPAL, (2020).), respecto a que uno de los principales desafíos del teletrabajo en América Latina radica en las limitaciones organizacionales y en la falta de procedimientos institucionales que respalden su desarrollo.

Por otra parte, el estudio permitió identificar necesidades de capacitación específicas en el personal, cumpliendo con el segundo objetivo específico planteado. Los participantes coincidieron en requerir formación sobre uso de plataformas virtuales, realización de entrevistas remotas, organización del trabajo y seguridad de la información. Dichos requerimientos concuerdan con los postulados de (Alles, (2012).), quien sostiene que el desarrollo de competencias constituye un elemento fundamental para mejorar el desempeño laboral y facilitar los procesos de adaptación organizacional ante cambios tecnológicos.

Asimismo, los hallazgos reflejaron que los requerimientos para la organización del trabajo remoto se concentraban en definir canales oficiales de comunicación, establecer horarios de disponibilidad, asignar responsabilidades claras y regular los mecanismos de seguimiento de actividades.

Estos aspectos responden al tercer objetivo específico y resultan coherentes con lo expuesto por (Dessler, (2015).), quien destaca que los procesos modernos de gestión del talento humano exigen estructuras definidas de supervisión y control cuando se incorporan modalidades virtuales.

En relación con el cuarto objetivo específico, los resultados obtenidos permitieron establecer los criterios técnicos que sustentaron el diseño del manual de teletrabajo. Los aportes de los tres grupos de participantes coincidieron en la necesidad de incorporar procedimientos paso a paso para reclutamiento remoto, políticas institucionales, formatos estandarizados, guías visuales de uso de plataformas y programas de capacitación. La integración de estos elementos permitió transitar del diagnóstico a la propuesta concreta.

En definitiva, la investigación demostró que las condiciones identificadas en el área de reclutamiento y selección justificaban la elaboración de un instrumento administrativo. La triangulación realizada confirmó que las necesidades señaladas no respondían a situaciones aisladas, sino a requerimientos organizacionales compartidos por los distintos actores. De este modo, el manual propuesto constituye una respuesta directa a los hallazgos del estudio y representa una herramienta orientada al fortalecimiento de la gestión administrativa dentro del Instituto Mechnikov, S.A.

Manual de Teletrabajo para el área de reclutamiento y selección de personal del Instituto Mechnikov, S.A.



DISEÑO DE UN MANUAL DE TELETRABAJO PARA EL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEL INSTITUTO MECHNIKOV, S.A., 2026, A PARTIR DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE SUS COLABORADORES EN EL MUNICIPIO DE MANAGUA EN EL AÑO 2026.

AUTORES:

BR. ROSA VANESSA MENESES HURTADO
BR. MARÍA GUADALUPE SÁNCHEZ GÓMEZ
BR. IVÁN ENRIQUE CÁCERES PERALTA

MANAGUA, NICARAGUA, JULIO 2026

1. Generalidades del Teletrabajo

1.1. Presentación

El presente Manual de Teletrabajo para el Área de Reclutamiento y Selección de Personal del Instituto Mechnikov, S.A. establece los lineamientos administrativos, operativos y de seguridad que regulan el desarrollo de las actividades laborales bajo modalidad remota. Este instrumento responde a las necesidades identificadas durante el proceso investigativo, las cuales evidenciaron la ejecución de actividades mediante herramientas digitales sin contar con procedimientos estandarizados ni políticas formales.

La transformación digital y el uso de herramientas tecnológicas han modificado la organización del trabajo, permitiendo ejecutar determinadas funciones del área fuera de las instalaciones físicas de la empresa. En este contexto, el teletrabajo constituye una modalidad laboral que requiere normativa interna para garantizar la continuidad de los procesos administrativos, el resguardo de la información institucional y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Este manual reúne normas, procedimientos, responsabilidades, formatos estandarizados y buenas prácticas que estandarizan la organización del trabajo remoto en el área de Reclutamiento y Selección. Su aplicación norma las condiciones de trabajo, fortalece la comunicación entre colaboradores y establece los criterios para el cumplimiento eficiente de las funciones asignadas.

De igual manera, el documento constituye una herramienta de consulta permanente para colaboradores, supervisores y responsables del área, proporcionando directrices obligatorias para el desempeño de las actividades laborales bajo la modalidad de teletrabajo.

Las actividades del área de Reclutamiento y Selección, tales como publicación de vacantes, revisión curricular, entrevistas virtuales, evaluación de candidatos y seguimiento de procesos de contratación, presentan características que permiten su ejecución mediante herramientas tecnológicas. Por consiguiente, el presente manual estandariza los procedimientos para el desarrollo de dichas funciones bajo modalidad remota, garantizando la continuidad de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.2. Objetivos del Manual

El presente Manual tiene como objetivos:

- Estandarizar los lineamientos, procedimientos y responsabilidades que regulan el desarrollo de las actividades bajo modalidad de teletrabajo en el área de Reclutamiento y Selección del Instituto Mechnikov, S.A.
- Normar el uso adecuado de herramientas tecnológicas, la protección de la información institucional y la organización de funciones remotas.
- Establecer los criterios de capacitación, supervisión y evaluación del desempeño aplicables a los colaboradores incorporados a esta modalidad.

1.3. Alcance

Las disposiciones contenidas en el presente manual son de aplicación obligatoria para el personal del área de Reclutamiento y Selección del Instituto Mechnikov, S.A. que desarrolla o sea autorizado para desarrollar funciones bajo la modalidad de teletrabajo, así como para las jefaturas responsables de supervisar, coordinar y dar seguimiento a las actividades ejecutadas bajo esta modalidad.

El cumplimiento de los lineamientos establecidos es de observancia obligatoria para los colaboradores autorizados, conforme a las disposiciones del Código del Trabajo, el Reglamento Interno de Trabajo y las políticas institucionales vigentes.

El contenido del manual constituye la normativa oficial para colaboradores, supervisores y responsables vinculados a la coordinación, seguimiento y control de las actividades desarrolladas bajo teletrabajo en el área. Adicionalmente, este documento sirve de base para la implementación de teletrabajo en otras áreas administrativas de la organización, previa adaptación de los procedimientos específicos.

La aplicación de este manual responde a las necesidades identificadas durante el diagnóstico, donde se determinó que diversos procesos del área de Reclutamiento y Selección se ejecutan actualmente con apoyo de plataformas digitales y sistemas de comunicación virtual sin contar con lineamientos estandarizados.

1.4. Base normativa y marco legal aplicado

El presente manual se fundamenta en las disposiciones legales vigentes en la República de Nicaragua, particularmente en la Constitución Política de la República de Nicaragua, el (Código del Trabajo Ley No. 185) y demás normativas relacionadas con los derechos y obligaciones derivados de la relación laboral.

Si bien la legislación nicaragüense no regula de forma específica la modalidad de teletrabajo, el (Código del Trabajo Ley No. 185) faculta a las organizaciones para establecer acuerdos y normativas internas que regulen las condiciones laborales, siempre que se garanticen los derechos de los colaboradores, la jornada de trabajo y las medidas de seguridad aplicables. En consecuencia, el presente manual constituye el instrumento normativo interno que regula esta modalidad en el Instituto Mechnikov, S.A.

En este contexto, el teletrabajo constituye una modalidad organizativa sustentada en el uso de tecnologías de la información y comunicación, cuya aplicación requiere la definición de lineamientos internos que orienten las responsabilidades, procedimientos y mecanismos de supervisión necesarios para el adecuado desempeño de las funciones laborales.

Asimismo, las disposiciones contenidas en este manual se complementan con las políticas internas, reglamentos administrativos y procedimientos institucionales vigentes en el Instituto Mechnikov, S.A., relacionados con la gestión del talento humano, el uso de herramientas tecnológicas y la protección de la información institucional.

Marco normativo de referencia

Norma	Aplicación al teletrabajo
Constitución Política de Nicaragua	Derecho al trabajo y condiciones laborales dignas
(Código del Trabajo Ley No. 185)	Derechos, obligaciones, jornada laboral y acuerdos entre partes
Reglamento Interno de Trabajo	Normas disciplinarias y procedimientos institucionales
Políticas de Seguridad Informática	Protección de información y uso de recursos tecnológicos
Políticas Institucionales de RRHH	Gestión del talento humano y evaluación del desempeño

1.5. Definiciones

1.5.1. Teletrabajo

Modalidad de organización laboral permanente o regular mediante la cual las funciones se desarrollan fuera de las instalaciones físicas de la empresa utilizando tecnologías de información y comunicación, con acuerdo formal entre empleador y colaborador y sujeción a los lineamientos establecidos en el presente manual.

1.5.2. Trabajo remoto

Modalidad de organización laboral temporal o circunstancial que permite al colaborador desempeñar sus funciones desde una ubicación distinta a la oficina, autorizada por la empresa ante situaciones específicas, utilizando herramientas tecnológicas autorizadas por la organización.

1.5.3. Reclutamiento y selección de personal

Proceso mediante el cual la organización identifica, evalúa y selecciona candidatos que cumplen con los requisitos necesarios para ocupar una vacante dentro de la empresa.

1.5.4. Herramientas digitales

Aplicaciones, plataformas y sistemas tecnológicos utilizados para facilitar la comunicación, gestión documental, coordinación de actividades y ejecución de procesos laborales.

1.5.5. Confidencialidad de la información

Compromiso de proteger los datos institucionales, documentos internos y demás información sensible a la que tenga acceso el colaborador durante el desempeño de sus funciones.

1.5.6. Seguridad digital

Conjunto de medidas orientadas a proteger los equipos, sistemas, plataformas y datos institucionales frente a accesos no autorizados, pérdidas de información o incidentes tecnológicos.

1.6. Normas de Aplicación

Las disposiciones contenidas en el presente manual deberán ser observadas por los colaboradores del área de Reclutamiento y Selección que participen o sean autorizados para desarrollar sus funciones bajo la modalidad de teletrabajo, así como por las jefaturas responsables de la supervisión y seguimiento de las actividades laborales.

La aplicación de esta modalidad estará sujeta al cumplimiento de las políticas institucionales, los lineamientos establecidos en este manual, las disposiciones del Código del Trabajo de la República de Nicaragua y demás normativas internas vigentes en el Instituto Mechnikov, S.A.

1.6.1. Requisitos para incorporarse a la modalidad de teletrabajo

Para desempeñar funciones bajo la modalidad de teletrabajo, el colaborador deberá cumplir los siguientes requisitos:

- a) Desempeñar funciones que, por su naturaleza, puedan ejecutarse mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación.
- b) Contar con la autorización de la jefatura inmediata y de la instancia administrativa que la empresa determine.
- c) Haber recibido la inducción y capacitación correspondiente sobre teletrabajo, seguridad de la información y uso de herramientas digitales.
- d) Recibir la inducción y capacitación correspondiente sobre teletrabajo, seguridad de la información y uso de herramientas digitales, **previa** a la incorporación a la modalidad.
- e) Comprometerse al cumplimiento de las políticas, procedimientos y medidas de seguridad establecidas por la empresa.
- f) Suscribir el acuerdo o adenda contractual correspondiente cuando la organización formalice la incorporación del colaborador a esta modalidad de trabajo.

1.6.2. Incorporación a la modalidad de teletrabajo

La incorporación a la modalidad de teletrabajo requiere la solicitud del colaborador o la designación por parte de la empresa, previa evaluación de las funciones desempeñadas, las necesidades operativas del área y la viabilidad técnica. La autorización está sujeta al cumplimiento de los requisitos establecidos en el numeral 17.1.6.1 y a la suscripción del acuerdo correspondiente.

La aprobación de esta modalidad no modifica los derechos, obligaciones o condiciones laborales previamente establecidas en el contrato de trabajo, únicamente regula la forma de prestación del servicio.

1.6.3. Capacitación previa

Antes de incorporarse a la modalidad de teletrabajo, el colaborador deberá participar en el programa de capacitación definido por la empresa, el cual abordará aspectos relacionados con el uso de herramientas tecnológicas, seguridad digital, organización del trabajo, comunicación virtual y cumplimiento de procedimientos institucionales.

1.6.4. Seguimiento y evaluación

La jefatura inmediata será responsable de dar seguimiento al cumplimiento de las actividades asignadas, verificar los resultados obtenidos y evaluar el desempeño del colaborador con base en el cumplimiento de objetivos, calidad del trabajo y tiempos de respuesta establecidos para el área.

2. Lineamientos generales del Teletrabajo

2.1. Consideraciones generales para la modalidad de teletrabajo

El teletrabajo constituye una modalidad de organización laboral que permite desarrollar determinadas funciones fuera de las instalaciones físicas de la empresa mediante el uso de tecnologías de información y comunicación. En el área de Reclutamiento y Selección, diversas actividades pueden ejecutarse de manera remota, incluyendo la gestión de vacantes, la revisión de currículos, la coordinación de entrevistas virtuales, la elaboración de informes y el seguimiento de candidatos.

La implementación de esta modalidad requiere lineamientos claros que orienten el desempeño de las funciones, definan responsabilidades y promuevan el uso adecuado de herramientas tecnológicas. Por esta razón, los lineamientos contenidos en el presente capítulo establecen las condiciones generales para el desarrollo ordenado y eficiente del teletrabajo dentro del área.

2.1.1. Jornada laboral y cumplimiento normativo

La modalidad de teletrabajo no modifica las condiciones laborales establecidas por el Instituto Mechnikov, S.A., por lo que los colaboradores asignados a esta modalidad deberán cumplir la jornada ordinaria de trabajo definida por la empresa. En consecuencia, el horario laboral se mantendrá de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., respetando los períodos de descanso y alimentación establecidos en la normativa interna.

Durante la jornada de trabajo, el colaborador deberá encontrarse disponible para atender reuniones virtuales, responder comunicaciones institucionales, participar en procesos de reclutamiento y selección, así como desarrollar las actividades inherentes a su cargo. La disponibilidad constituye un elemento fundamental dentro del teletrabajo, ya que permite mantener la continuidad de los procesos y facilita la coordinación entre los integrantes del equipo.

El cumplimiento de los horarios definidos contribuye a mantener el orden organizacional, asegurar el seguimiento de las actividades programadas y garantizar la atención oportuna de los requerimientos relacionados con la gestión del talento humano. De igual forma, la modalidad de teletrabajo deberá desarrollarse respetando las disposiciones legales vigentes en materia laboral, preservando los derechos y responsabilidades tanto de la empresa como de los colaboradores.

2.2.2. Jornadas presenciales programadas

Aunque las funciones del área de Reclutamiento y Selección podrán desarrollarse mediante la modalidad de teletrabajo, los colaboradores deberán asistir a las instalaciones del Instituto Mechnikov, S.A. cuando así lo requieran las necesidades operativas del área o cuando sean convocados por su jefe inmediato.

Con el propósito de fortalecer la coordinación de actividades, el seguimiento de procesos y la integración del equipo de trabajo, la jefatura del área podrá programar jornadas presenciales periódicas. Estas jornadas podrán realizarse semanal, quincenal o mensualmente, según las necesidades institucionales y la carga operativa existente.

Durante dichas jornadas podrán desarrollarse reuniones de seguimiento, revisión de indicadores de gestión, actualización de procesos, capacitaciones, coordinación de actividades y presentación de resultados relacionados con los procesos de reclutamiento y selección.

Cuando sea convocado a una jornada presencial, el colaborador deberá presentar el reporte de actividades ejecutadas durante el período de teletrabajo, así como la documentación, registros o evidencias que respalden el cumplimiento de las funciones asignadas.

La asistencia a estas jornadas formará parte de las responsabilidades laborales del colaborador y deberá realizarse dentro de los horarios establecidos por la empresa.

2.2. Uso de herramientas tecnológicas

El adecuado desarrollo del teletrabajo depende en gran medida del uso responsable de las herramientas tecnológicas utilizadas para la ejecución de las funciones laborales. Por esta razón, los colaboradores deberán emplear exclusivamente los medios digitales autorizados por la empresa para la realización de entrevistas virtuales, comunicación institucional, almacenamiento de documentos y seguimiento de procesos de reclutamiento y selección.

Entre las herramientas tecnológicas autorizadas para el desarrollo de las actividades de teletrabajo se encuentran el correo electrónico institucional, Google Drive, Microsoft Teams y Zoom. Estas plataformas permiten mantener la comunicación entre los integrantes del equipo, gestionar documentación digital, coordinar entrevistas virtuales, compartir información relacionada con los procesos de reclutamiento y selección, así como realizar reuniones de seguimiento y capacitación.

2.2.1. El correo electrónico institucional

Constituye el medio oficial para el intercambio de comunicaciones relacionadas con las actividades laborales, garantizando la trazabilidad y formalidad de la información transmitida.

2.2.2. Google Drive

Será utilizado para el almacenamiento, organización y consulta de documentos digitales relacionados con los procesos de reclutamiento y selección, facilitando el acceso seguro a la información autorizada y el trabajo colaborativo entre los miembros del área.

2.2.3. Microsoft Teams

Permitirá la coordinación de actividades, la comunicación interna, la realización de reuniones virtuales y el seguimiento de tareas asignadas, fortaleciendo la interacción permanente entre los colaboradores y la jefatura inmediata.

2.2.4. Zoom

Podrá emplearse para el desarrollo de entrevistas virtuales con candidatos, reuniones de trabajo, capacitaciones y actividades que requieran interacción remota en tiempo real.

Con el propósito de facilitar el uso adecuado de estas herramientas, el presente manual incorpora en los anexos las guías básicas de usuario correspondientes a Google Drive, Microsoft Teams y Zoom, e Inteligencia Artificial (IA), las cuales servirán como material de consulta y apoyo para los colaboradores que se incorporen a la modalidad de teletrabajo.

2.2.5. Inteligencia Artificial (IA)

La Inteligencia Artificial (IA) como ChatGPT, Copilot, Gemini, etc. podrá utilizarse como una herramienta complementaria de apoyo en determinadas actividades relacionadas con los procesos de reclutamiento y selección de personal, tales como la elaboración preliminar de documentos, organización de información, generación de borradores, apoyo en la redacción de comunicaciones y consultas de carácter general.

Sin embargo, su utilización deberá realizarse de forma responsable, ética y supervisada, garantizando en todo momento la confidencialidad de la información institucional y la protección de los datos de candidatos y colaboradores. La información generada por herramientas de Inteligencia Artificial no sustituye el criterio profesional ni la toma de decisiones del personal responsable del proceso.

El uso de estas herramientas será recomendado únicamente para colaboradores que posean conocimientos básicos sobre su funcionamiento y limitaciones. En aquellos casos donde no exista el nivel de conocimiento necesario, se deberá recibir orientación o capacitación previa para evitar errores, interpretaciones incorrectas o el uso inadecuado de la información generada.

Debido a la constante evolución de estas tecnologías, se recomienda que la organización establezca lineamientos específicos para su utilización, los cuales podrán desarrollarse en futuras actualizaciones del presente manual o mediante documentos complementarios orientados al uso responsable de la Inteligencia Artificial en la gestión del talento humano.

2.3. Condiciones de trabajo

El teletrabajo en el área de Reclutamiento y Selección del Instituto Mechnikov, S.A. requiere establecer condiciones adecuadas que garanticen el bienestar físico de los colaboradores y la eficiencia en el desarrollo de sus funciones. En este sentido, resulta indispensable considerar aspectos ergonómicos que reduzcan la fatiga derivada del uso prolongado de equipos informáticos, así como asegurar la disponibilidad de recursos tecnológicos en óptimo estado de funcionamiento. La empresa podrá asignar y mantener los equipos necesarios para el desempeño de las actividades, mientras que los colaboradores deberán utilizarlos conforme a las disposiciones institucionales, garantizando su conservación y seguridad. Asimismo, se recomienda contar con mecanismos alternos de conectividad y respaldo energético que permitan la continuidad de los procesos ante eventualidades. Estas condiciones de trabajo constituyen un elemento fundamental para fortalecer la organización del teletrabajo y asegurar la calidad en la gestión de los procesos de selección de personal.

2.3.1. Condiciones ergonómicas

Las actividades desarrolladas mediante teletrabajo implican el uso frecuente de equipos informáticos, por lo que resulta importante adoptar medidas que favorezcan una postura adecuada y reduzcan el riesgo de molestias físicas derivadas de largas jornadas frente a la computadora.

Se recomienda utilizar una silla que proporcione soporte adecuado para la espalda, mantener la pantalla a una altura que evite inclinaciones constantes del cuello y ubicar el teclado y el mouse de manera que permitan una posición cómoda de brazos y muñecas. Estas medidas contribuyen a disminuir la fatiga muscular y favorecen el bienestar físico del colaborador.

2.3.2. Equipos de trabajo

Los equipos tecnológicos constituyen la principal herramienta para el desarrollo de las actividades bajo la modalidad de teletrabajo. Por esta razón, los colaboradores deberán disponer de recursos tecnológicos que permitan ejecutar sus funciones de manera eficiente, mantener una comunicación permanente con la empresa y garantizar la continuidad de los procesos de reclutamiento y selección.

Para el desempeño de las actividades se recomienda contar con una computadora portátil o de escritorio en buen estado de funcionamiento, equipada con acceso a internet estable, cámara web, micrófono y dispositivos de audio que faciliten la realización de entrevistas virtuales, reuniones de trabajo y actividades de coordinación institucional.

Cuando las funciones lo requieran, podrá utilizarse más de una pantalla para optimizar la revisión de currículos, el seguimiento de candidatos, la gestión documental y la ejecución simultánea de diversas tareas relacionadas con el proceso de selección de personal.

Asimismo, el colaborador deberá contar con un teléfono móvil que permita mantener la comunicación con candidatos, proveedores de servicios y miembros del equipo de trabajo cuando las circunstancias lo requieran.

Considerando las condiciones de conectividad y suministro eléctrico que pueden presentarse, se recomienda disponer de mecanismos alternos que permitan mantener la continuidad de las actividades laborales ante situaciones imprevistas, tales como planes de datos móviles, baterías externas para dispositivos electrónicos o sistemas de respaldo energético cuando sea posible.

Todos los equipos utilizados para el desarrollo del teletrabajo deberán mantenerse en condiciones adecuadas de funcionamiento, ubicarse sobre superficies seguras y utilizarse conforme a las disposiciones establecidas por la empresa para la protección de la información institucional.

2.3.3. Asignación y mantenimiento de equipos tecnológicos

Para el desarrollo de las actividades bajo la modalidad de teletrabajo, el Instituto Mechnikov, S.A. podrá proporcionar los equipos tecnológicos que considere necesarios para el cumplimiento de las funciones asignadas, de acuerdo con la disponibilidad institucional y las necesidades operativas del área de Reclutamiento y Selección.

Cuando la empresa suministre equipos de trabajo, estos permanecerán bajo la responsabilidad del colaborador durante el período autorizado de teletrabajo, quien deberá utilizarlos exclusivamente para fines laborales, mantenerlos en buen estado de conservación y reportar oportunamente cualquier falla técnica o daño que pueda afectar su funcionamiento.

El mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos proporcionados por la empresa será coordinado por el área responsable de soporte tecnológico o por la unidad designada por la organización. Los colaboradores deberán facilitar las revisiones técnicas que sean requeridas para garantizar el adecuado funcionamiento de los recursos asignados.

Los equipos estarán sujetos a revisiones periódicas de acuerdo con las políticas internas de mantenimiento tecnológico establecidas por la empresa.

En aquellos casos en que el colaborador utilice equipos propios para el desarrollo de sus funciones, deberá asegurar que estos cumplan las condiciones mínimas de funcionamiento, conectividad y seguridad establecidas por la empresa para la protección de la información institucional.

Asimismo, cualquier incidente relacionado con fallas de hardware, software, conectividad o seguridad informática deberá ser comunicado de forma inmediata al jefe inmediato o al personal de soporte correspondiente, con el fin de adoptar las medidas necesarias para garantizar la continuidad de las actividades laborales.

2.3.4. Espacio físico de trabajo

El colaborador deberá procurar un espacio destinado específicamente al desarrollo de sus actividades laborales. Dicho espacio deberá mantenerse ordenado, libre de interrupciones innecesarias y con condiciones que permitan realizar reuniones virtuales, entrevistas y actividades administrativas con la privacidad requerida.

La existencia de un área definida para trabajar contribuye a mejorar la concentración y favorece la separación entre las actividades laborales y personales.

2.3.5. Condiciones ambientales

Las condiciones ambientales del espacio de trabajo influyen en el bienestar, la concentración y el desempeño de los colaboradores que desarrollan sus funciones bajo la modalidad de teletrabajo. Por esta razón, se recomienda disponer de un área con ventilación adecuada, iluminación suficiente y condiciones que favorezcan el desarrollo eficiente de las actividades laborales.

El espacio destinado al teletrabajo deberá procurar niveles de ruido moderados que permitan la realización de entrevistas virtuales, reuniones de trabajo y demás actividades relacionadas con los procesos de reclutamiento y selección. Asimismo, se recomienda mantener una temperatura confortable mediante ventilación natural o sistemas de climatización cuando las condiciones del entorno lo requieran.

La empresa podrá brindar orientación sobre las condiciones mínimas recomendadas para el desarrollo del teletrabajo; sin embargo, la adecuación del espacio físico de trabajo será responsabilidad del colaborador, salvo disposición institucional en contrario.

Un entorno organizado, seguro y confortable contribuye a mejorar la productividad, facilita la comunicación y favorece el cumplimiento adecuado de las funciones asignadas.

2.3.6. Comunicación y disponibilidad

La comunicación constituye uno de los elementos más importantes para el éxito del teletrabajo. Debido a que los colaboradores desarrollan sus funciones fuera de las instalaciones de la empresa, resulta indispensable mantener mecanismos permanentes de interacción y coordinación.

Cada colaborador deberá revisar periódicamente los canales institucionales de comunicación, responder oportunamente los mensajes recibidos y participar en las reuniones virtuales programadas por su jefe inmediato o por el área de Recursos Humanos.

La comunicación efectiva permite dar seguimiento a las actividades, resolver situaciones operativas y fortalecer el trabajo colaborativo entre los integrantes del equipo.

2.3.7. Confidencialidad de la información

Las funciones desarrolladas en el área de Reclutamiento y Selección implican el manejo permanente de información relacionada con candidatos, expedientes, evaluaciones y documentación de carácter institucional. Por esta razón, todos los colaboradores deberán asumir el compromiso de proteger la información a la que tengan acceso durante el desempeño de sus funciones.

La documentación generada durante los procesos de selección deberá almacenarse únicamente en las plataformas autorizadas por la empresa. Asimismo, se deberá evitar compartir información institucional mediante cuentas personales o medios no autorizados.

La confidencialidad representa una responsabilidad permanente del colaborador y su incumplimiento podrá generar las acciones administrativas correspondientes de acuerdo con las políticas internas de la organización.

3. Políticas internas de Teletrabajo

3.1. Política de incorporación a la modalidad de teletrabajo

La modalidad de teletrabajo podrá ser aplicada a aquellos colaboradores cuyas funciones puedan desarrollarse total o parcialmente mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación, sin afectar la continuidad de los procesos, la calidad del servicio o el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La incorporación a esta modalidad requerirá la autorización de la jefatura inmediata y la validación de las instancias administrativas correspondientes, considerando la naturaleza de las funciones desempeñadas, las necesidades operativas del área y las condiciones técnicas disponibles para la ejecución del trabajo remoto.

La participación en la modalidad de teletrabajo tendrá carácter voluntario y deberá formalizarse mediante los mecanismos administrativos que establezca la empresa. La autorización podrá ser revisada, modificada o suspendida cuando las condiciones organizacionales o las necesidades del servicio así lo requieran.

3.2. Política de cumplimiento laboral

Los colaboradores que desarrollen sus funciones bajo la modalidad de teletrabajo conservarán los mismos derechos, obligaciones y responsabilidades establecidos en su relación laboral. La modalidad de trabajo no implica modificaciones en las funciones asignadas, niveles de responsabilidad o criterios de desempeño definidos por la organización.

El cumplimiento de la jornada laboral deberá realizarse conforme al horario establecido por la empresa, garantizando la ejecución oportuna de las actividades asignadas y el cumplimiento de los objetivos del área de Reclutamiento y Selección.

Cada colaborador será responsable de administrar adecuadamente su tiempo de trabajo, organizar sus actividades diarias y asegurar la entrega de resultados dentro de los plazos establecidos.

3.3. Política de disponibilidad y atención institucional

Durante la jornada laboral, los colaboradores deberán mantenerse disponibles para atender comunicaciones institucionales, reuniones virtuales, entrevistas de selección, coordinaciones internas y cualquier otra actividad relacionada con el desempeño de sus funciones.

La disponibilidad laboral implica la capacidad de responder oportunamente a los requerimientos realizados por la jefatura inmediata, compañeros de trabajo, candidatos y demás usuarios vinculados a los procesos de reclutamiento y selección.

La empresa promoverá el uso de herramientas digitales que faciliten la comunicación permanente entre los integrantes del equipo, procurando mantener niveles adecuados de coordinación, seguimiento y acompañamiento durante el desarrollo de las actividades laborales.

3.4. Política de asistencia presencial programada

Con el propósito de fortalecer la coordinación de actividades, el seguimiento de procesos y la integración del equipo de trabajo, la empresa podrá programar jornadas presenciales periódicas para los colaboradores que desarrollen sus funciones bajo la modalidad de teletrabajo.

Estas jornadas podrán destinarse a reuniones de planificación, revisión de indicadores, capacitaciones, seguimiento de proyectos, coordinación de actividades estratégicas o cualquier otra gestión que requiera interacción presencial.

Los colaboradores convocados deberán asistir en las fechas y horarios establecidos, presentando los reportes, avances, documentación o evidencias relacionadas con las actividades ejecutadas durante el período de teletrabajo.

La participación en estas jornadas formará parte de las responsabilidades laborales inherentes al cargo y contribuirá al fortalecimiento de la comunicación organizacional y la mejora continua de los procesos.

3.5. Política de uso de recursos tecnológicos

Los equipos, sistemas informáticos, plataformas digitales y demás recursos tecnológicos utilizados para el desarrollo del teletrabajo deberán emplearse exclusivamente para fines laborales y de conformidad con las disposiciones establecidas por el Instituto Mechnikov, S.A.

Los colaboradores deberán hacer uso responsable de las herramientas tecnológicas asignadas, evitando prácticas que puedan afectar la seguridad de la información, comprometer el funcionamiento de los sistemas o generar riesgos para la organización.

Asimismo, deberán resguardar adecuadamente los equipos bajo su responsabilidad, reportar cualquier incidente técnico que afecte el desarrollo de sus funciones y colaborar con los procesos de mantenimiento, actualización y soporte tecnológico que la empresa considere necesarios.

El acceso a plataformas institucionales, sistemas de información y repositorios documentales deberá realizarse únicamente mediante los mecanismos autorizados por la organización.

3.6. Política de Gestión Documental Digital

La gestión adecuada de la información constituye un elemento fundamental para garantizar la eficiencia, trazabilidad y seguridad de los procesos desarrollados bajo la modalidad de teletrabajo. En consecuencia, toda la documentación generada durante las actividades de reclutamiento y selección deberá administrarse mediante las plataformas digitales autorizadas por el Instituto Mechnikov, S.A., asegurando su organización, disponibilidad y resguardo.

Los colaboradores serán responsables de almacenar la información institucional en los repositorios establecidos por la empresa, evitando la creación de archivos dispersos o el almacenamiento de documentos en dispositivos personales que puedan comprometer la integridad o confidencialidad de la información. La documentación deberá mantenerse actualizada y organizada de acuerdo con los criterios definidos por el área de Recursos Humanos.

Los expedientes digitales relacionados con candidatos, solicitudes de empleo, entrevistas, evaluaciones, referencias laborales, informes y demás registros asociados a los procesos de reclutamiento y selección deberán conservarse siguiendo los procedimientos internos de control documental establecidos por la organización. Asimismo, cualquier modificación o actualización realizada sobre dichos documentos deberá efectuarse de manera responsable y verificable.

La utilización de herramientas de almacenamiento en la nube permitirá fortalecer la disponibilidad de la información, facilitar el trabajo colaborativo y garantizar la continuidad operativa de los procesos, minimizando el riesgo de pérdida o deterioro de los registros institucionales.

3.7. Política de Seguridad de la Información y Confidencialidad

El acceso a la información institucional implica una responsabilidad permanente por parte de los colaboradores que desempeñan sus funciones mediante teletrabajo. Por esta razón, toda la información relacionada con procesos de reclutamiento, selección de personal, expedientes laborales, datos de candidatos y documentación interna deberá ser tratada con absoluta confidencialidad.

Los colaboradores deberán adoptar medidas que permitan proteger la información institucional frente a accesos no autorizados, pérdidas accidentales, alteraciones indebidas o cualquier situación que pueda comprometer la seguridad de los datos. Esta responsabilidad comprende tanto la información almacenada en medios digitales como aquella que pueda encontrarse en formato físico.

La empresa promoverá el uso de mecanismos de autenticación segura, contraseñas robustas, plataformas institucionales autorizadas y procedimientos que reduzcan los riesgos asociados al manejo de información sensible. Del mismo modo, se deberá evitar el uso de cuentas personales para el intercambio de documentación laboral o el almacenamiento de archivos corporativos fuera de los sistemas autorizados.

Cualquier incidente relacionado con la seguridad de la información deberá ser reportado de forma inmediata a la jefatura correspondiente, con el propósito de implementar las medidas correctivas necesarias y prevenir posibles afectaciones a la organización.

El incumplimiento de las disposiciones relacionadas con la confidencialidad y protección de la información podrá ser objeto de las acciones administrativas y laborales que correspondan conforme a las políticas internas de la empresa y a la legislación vigente en la República de Nicaragua.

3.8. Política de Capacitación y Actualización Tecnológica

El Instituto Mechnikov, S.A. reconoce que el desarrollo efectivo del teletrabajo requiere colaboradores capacitados en el uso de herramientas tecnológicas, procedimientos digitales y buenas prácticas asociadas al trabajo remoto. En este sentido, la capacitación constituye un elemento esencial para facilitar la adaptación a esta modalidad laboral y fortalecer el desempeño de las funciones institucionales.

La empresa promoverá programas de formación orientados al fortalecimiento de competencias relacionadas con el uso de plataformas de comunicación virtual, gestión documental electrónica, seguridad digital, organización del trabajo remoto y demás herramientas necesarias para el adecuado desarrollo de las actividades laborales.

Los colaboradores deberán participar activamente en las actividades de capacitación que sean programadas por la organización, aplicando los conocimientos adquiridos en el ejercicio de sus funciones y contribuyendo al mejoramiento continuo de los procesos del área.

De manera complementaria, la empresa fomentará espacios de actualización tecnológica que permitan conocer nuevas herramientas, funcionalidades y recursos digitales que contribuyan a incrementar la productividad, optimizar la gestión del tiempo y fortalecer la calidad de los servicios prestados.

La capacitación continua favorecerá la construcción de una cultura organizacional orientada al aprendizaje permanente, la innovación y la transformación digital de los procesos institucionales.

3.9. Política de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño en modalidad de teletrabajo estará orientada a verificar el cumplimiento de los objetivos, responsabilidades y resultados esperados para cada puesto de trabajo, garantizando que la distancia física no afecte la calidad ni la eficiencia de las actividades desarrolladas.

Los mecanismos de evaluación deberán fundamentarse en criterios objetivos relacionados con el cumplimiento de tareas, calidad de los entregables, tiempos de respuesta, productividad, cumplimiento de metas y contribución a los resultados del área de Reclutamiento y Selección.

La jefatura inmediata será responsable de realizar el seguimiento periódico de las actividades asignadas, proporcionando orientación, acompañamiento y retroalimentación continua a los colaboradores con el propósito de fortalecer su desempeño y facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La evaluación también permitirá identificar oportunidades de mejora, necesidades de capacitación y acciones de desarrollo profesional que contribuyan al fortalecimiento de las competencias requeridas para el trabajo remoto.

Los resultados obtenidos servirán como insumo para la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento humano y el mejoramiento continuo de los procesos organizacionales.

3.10. Política de Bienestar Laboral y Desconexión Digital

El Instituto Mechnikov, S.A. promoverá condiciones que favorezcan el bienestar integral de los colaboradores que desempeñen sus funciones bajo la modalidad de teletrabajo, procurando un equilibrio adecuado entre las responsabilidades laborales y la vida personal.

La organización reconoce la importancia de preservar la salud física, emocional y mental de los colaboradores, por lo que fomentará prácticas orientadas a la prevención del estrés laboral, la fatiga digital, el aislamiento y otros factores que puedan afectar el desempeño o la calidad de vida de los trabajadores.

Durante la jornada laboral, los colaboradores deberán organizar adecuadamente sus actividades, realizar pausas periódicas y mantener hábitos de trabajo saludables que contribuyan a reducir los riesgos asociados a la permanencia prolongada frente a equipos tecnológicos.

Asimismo, se reconoce el derecho a la desconexión digital una vez finalizada la jornada laboral. En consecuencia, salvo situaciones excepcionales debidamente justificadas, los colaboradores no estarán obligados a responder correos electrónicos, llamadas, mensajes o requerimientos laborales fuera del horario establecido por la empresa.

La promoción de ambientes laborales saludables contribuirá al fortalecimiento de la productividad, el compromiso organizacional y la sostenibilidad de la modalidad de teletrabajo, favoreciendo relaciones laborales basadas en el respeto, la confianza y la responsabilidad compartida.

Los colaboradores que desarrollen sus funciones bajo la modalidad de teletrabajo deberán mantenerse disponibles durante la jornada laboral establecida por la empresa, garantizando la atención oportuna de comunicaciones institucionales, reuniones programadas y actividades relacionadas con los procesos de reclutamiento y selección. La disponibilidad deberá entenderse como la capacidad del colaborador para responder requerimientos laborales dentro de tiempos razonables y participar activamente en los mecanismos de coordinación definidos por la organización.

4. Seguridad y prevención de riesgos

4.1. Riesgos ergonómicos

El teletrabajo implica la utilización constante de equipos informáticos y la permanencia prolongada en una misma posición durante la jornada laboral. Cuando el espacio de trabajo no reúne las condiciones adecuadas, pueden presentarse molestias físicas que afectan la salud y el desempeño del colaborador.

Los riesgos ergonómicos se relacionan principalmente con posturas inadecuadas, movimientos repetitivos, utilización incorrecta del mobiliario y exposición prolongada a pantallas digitales. Estas condiciones pueden generar fatiga muscular, dolor de espalda, molestias cervicales, tensión en hombros y problemas visuales.

Con el propósito de reducir estos riesgos, los colaboradores deberán procurar una adecuada organización de su estación de trabajo, utilizando mobiliario que facilite una postura correcta y ubicando los equipos de manera que permitan desarrollar las actividades con comodidad y seguridad. Asimismo, se recomienda realizar pausas activas periódicas que contribuyan a disminuir la tensión física acumulada durante la jornada laboral.

La prevención de los riesgos ergonómicos favorece la salud ocupacional, mejora la productividad y contribuye al bienestar general de los colaboradores.

4.2. Riesgos físicos

Los riesgos físicos corresponden a aquellas condiciones presentes en el entorno de trabajo que pueden ocasionar accidentes o afectar la integridad física de las personas.

En el contexto del teletrabajo, estos riesgos pueden estar asociados a la existencia de cables expuestos, conexiones eléctricas defectuosas, mobiliario inestable, obstáculos en las áreas de circulación o espacios de trabajo inadecuadamente acondicionados.

Para minimizar la posibilidad de incidentes, el colaborador deberá mantener ordenado su espacio de trabajo, verificar periódicamente el estado de los equipos eléctricos y asegurar que las áreas utilizadas para el desarrollo de sus funciones se encuentren libres de elementos que puedan representar un peligro.

La identificación temprana de situaciones de riesgo permite adoptar medidas preventivas oportunas y contribuye a mantener condiciones seguras para el desarrollo de las actividades laborales.

4.3. Riesgos ambientales

Las condiciones ambientales influyen de manera significativa en el desempeño de las funciones laborales y en el bienestar de los colaboradores que trabajan de forma remota.

Factores como la iluminación insuficiente, el exceso de ruido, la falta de ventilación o las temperaturas inadecuadas pueden generar incomodidad, dificultades de concentración y disminución del rendimiento laboral.

Por esta razón, se recomienda que el espacio destinado al teletrabajo disponga de iluminación adecuada, ventilación suficiente y condiciones que favorezcan la concentración durante el desarrollo de las actividades. Cuando las condiciones climáticas lo requieran, podrán utilizarse medios de ventilación natural o artificial que contribuyan a mantener un ambiente confortable.

La adecuación del entorno físico constituye una medida preventiva que favorece tanto la salud como la eficiencia en el trabajo.

4.4. Riesgos psicosociales

El teletrabajo puede generar beneficios relacionados con la flexibilidad laboral y la organización del tiempo; sin embargo, también puede presentar desafíos asociados al bienestar emocional y a las relaciones laborales.

Entre los principales riesgos psicosociales se encuentran el aislamiento laboral, la sensación de desconexión con el equipo de trabajo, el estrés derivado de la carga laboral, la dificultad para separar las responsabilidades laborales de la vida personal y la fatiga ocasionada por el uso continuo de herramientas tecnológicas.

Con el fin de prevenir estas situaciones, la empresa promoverá una comunicación permanente entre los miembros del equipo, espacios de retroalimentación periódica y actividades que fortalezcan la integración laboral.

Asimismo, los colaboradores deberán respetar los horarios establecidos para el trabajo y procurar una adecuada organización de sus actividades, favoreciendo el equilibrio entre sus responsabilidades laborales y personales.

La prevención de los riesgos psicosociales contribuye al fortalecimiento del clima laboral, la satisfacción de los colaboradores y la sostenibilidad de la modalidad de teletrabajo.

4.5. Seguridad digital

La seguridad digital constituye un componente esencial para el adecuado funcionamiento del teletrabajo, especialmente en áreas que administran información sensible relacionada con procesos de reclutamiento, selección y gestión del talento humano.

Los colaboradores deberán utilizar los sistemas, plataformas y herramientas autorizadas por la empresa, protegiendo sus credenciales de acceso y evitando compartir información institucional mediante medios no autorizados.

Asimismo, deberán mantener actualizados los equipos utilizados para el desempeño de sus funciones, aplicar medidas básicas de protección informática y actuar con prudencia ante correos electrónicos, enlaces o archivos sospechosos que puedan representar riesgos para la seguridad de la información.

La protección de los activos digitales constituye una responsabilidad compartida entre la empresa y los colaboradores, siendo indispensable para preservar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información institucional.

4.6. Matriz de riesgos de teletrabajo

Como parte de las acciones preventivas asociadas a la modalidad de teletrabajo, se establece la siguiente matriz de riesgos, la cual permite identificar situaciones potenciales que podrían afectar el desempeño laboral, la seguridad de la información o el bienestar de los colaboradores.

Tabla 1: Matriz escala de riesgo.

Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Medida preventiva
Interrupciones en el servicio de internet	Alta	Alto	Alto	Contar con alternativas de conexión móvil o mecanismos de respaldo
Fallas en equipos tecnológicos	Media	Alto	Alto	Mantenimiento preventivo y reporte oportuno de incidentes
Posturas inadecuadas durante la jornada laboral	Alta	Medio	Alto	Adecuar el puesto de trabajo y realizar pausas activas
Fatiga visual por exposición prolongada a pantallas	Alta	Medio	Alto	Descansos visuales periódicos y correcta iluminación
Exceso de ruido en el entorno de trabajo	Media	Medio	Medio	Acondicionar un espacio adecuado para las labores
Pérdida o filtración de información confidencial	Media	Alto	Alto	Aplicar controles de seguridad y uso de plataformas institucionales
Acceso no autorizado a sistemas institucionales	Baja	Alto	Medio	Uso de contraseñas seguras y control de accesos
Sobrecarga laboral o agotamiento emocional	Media	Alto	Alto	Planificación adecuada del trabajo y respeto a los tiempos de descanso
Deficiencias en el uso de herramientas digitales	Media	Medio	Medio	Capacitación continua y acompañamiento técnico
Interrupciones por fallas eléctricas	Media	Alto	Alto	Contar con equipos de respaldo y planificación de contingencias

Escala visual sencilla y coherente con la gestión de riesgos. Aquí tienes una propuesta clara:

- **Alto** → **Rojo** (riesgo crítico, requiere atención inmediata)
- **Medio** → **Amarillo** (riesgo moderado, necesita seguimiento y medidas preventivas)
- **Bajo** → **Verde** (riesgo bajo, se mantiene bajo control)

5. Estructura Organizativa del área

La implementación del teletrabajo en el área de Reclutamiento y Selección requiere una estructura organizativa claramente definida que permita establecer responsabilidades, niveles de autoridad y mecanismos de coordinación entre los colaboradores involucrados en los distintos procesos de gestión del talento humano.

La definición de la estructura organizativa facilita la distribución adecuada de las funciones, fortalece la comunicación entre los miembros del equipo y contribuye al cumplimiento eficiente de las actividades desarrolladas bajo la modalidad de trabajo remoto. Asimismo, permite identificar los puestos que intervienen en cada etapa del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

En este capítulo se presenta el organigrama del área, los perfiles de los puestos que conforman la estructura organizacional y la matriz descriptiva de funciones, con el propósito de establecer de manera clara las responsabilidades asociadas a cada cargo y su participación dentro de los procesos contemplados en el presente Manual de Teletrabajo.

5.1. Organigrama del área de Reclutamiento y Selección

La implementación del teletrabajo requiere una estructura organizativa claramente definida que permita establecer canales de comunicación efectivos, niveles de responsabilidad y mecanismos adecuados de supervisión. La definición de una estructura jerárquica facilita la coordinación de las actividades desarrolladas de forma remota y contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales relacionados con la gestión del talento humano.

En el área de Reclutamiento y Selección del Instituto Mechnikov, S.A., cada puesto desempeña funciones específicas dentro de las distintas etapas del proceso de incorporación de personal. Por esta razón, resulta necesario identificar las relaciones de dependencia, autoridad y coordinación existentes entre los colaboradores que participan en las actividades de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

A continuación, se presenta el organigrama del área, el cual permite visualizar la estructura organizativa establecida para el desarrollo de las funciones y la adecuada ejecución de los procesos contemplados en el presente Manual de Teletrabajo.

1. ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



Imagen 1: Organigrama del área de R.R.H.H. Instituto Mechnikov, S.A.

Como se observa en el organigrama, la estructura del área se encuentra encabezada por la Gerencia General, seguida por la Gerencia de Recursos Humanos y la Jefatura del Área de Reclutamiento y Selección.

A partir de este nivel se distribuyen las funciones operativas entre los coordinadores, analistas, especialistas y personal administrativo, permitiendo una adecuada segregación de responsabilidades y una coordinación eficiente de las actividades desarrolladas bajo la modalidad de teletrabajo.

5.2. Descripción de la estructura organizativa

La estructura organizativa del Área de Reclutamiento y Selección del Instituto Mechnikov, S.A. está diseñada para garantizar una adecuada planificación, coordinación, supervisión y ejecución de los procesos relacionados con la incorporación de personal. La distribución de funciones permite mantener una línea clara de autoridad y comunicación, aspecto que resulta fundamental para el desarrollo eficiente de las actividades bajo la modalidad de teletrabajo.

En el nivel superior se encuentra la Gerencia General, responsable de aprobar las estrategias institucionales y proporcionar los recursos necesarios para el funcionamiento del área. Seguidamente, la Gerencia de Recursos Humanos dirige las políticas relacionadas con la gestión del talento humano y supervisa el cumplimiento de los procesos de reclutamiento y selección.

La coordinación operativa recae en la Jefatura del Área de Reclutamiento y Selección, quien planifica, organiza y supervisa las actividades desarrolladas por los diferentes puestos que conforman el departamento. Asimismo, mantiene la comunicación con la Gerencia de Recursos Humanos y da seguimiento al cumplimiento de los indicadores establecidos para el área.

Para la ejecución de las actividades operativas, la estructura cuenta con una Coordinación de Reclutamiento y una Coordinación de Selección, responsables de dirigir las tareas relacionadas con la búsqueda de candidatos, preselección, entrevistas, aplicación de pruebas y evaluación de competencias. Estas coordinaciones cuentan con el apoyo de analistas especializados que desarrollan las actividades técnicas propias de cada proceso.

La estructura también incorpora un Especialista en Evaluación y Pruebas, encargado de administrar instrumentos de evaluación y emitir criterios técnicos que apoyen la toma de decisiones durante la selección de personal. De igual manera, el área dispone de un Asistente Administrativo que brinda apoyo documental, administrativo y de control de registros relacionados con los procesos de reclutamiento y selección.

La distribución de responsabilidades descrita permite mantener una adecuada coordinación entre los diferentes puestos, facilita el seguimiento de las actividades realizadas en modalidad de teletrabajo y contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales relacionados con la gestión del talento humano.

5.3. Perfil de Puestos por Competencias

Los perfiles de puestos constituyen una herramienta fundamental para la gestión adecuada del talento humano, ya que permiten definir de manera clara las responsabilidades, requisitos, competencias y relaciones de autoridad asociadas a cada cargo dentro de la organización. Su elaboración facilita la asignación de funciones, la evaluación del desempeño y la identificación de las capacidades necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el contexto del teletrabajo, adquieren especial relevancia debido a que contribuyen a delimitar las actividades que pueden desarrollarse de forma remota, los niveles de coordinación requeridos entre los colaboradores y las competencias necesarias para el uso eficiente de las herramientas tecnológicas. Asimismo, permiten establecer expectativas claras sobre el desempeño esperado y favorecen una adecuada organización de las actividades realizadas a distancia.

A continuación, se presentan los perfiles de los puestos que conforman el Área de Reclutamiento y Selección del Instituto Mechnikov, S.A., los cuales servirán de base para la ejecución de los procedimientos descritos en el presente manual.

5.3.1. PERFIL DE PUESTO: Gerente General

Aspecto	Descripción
Puesto	Gerente General
Objetivo del puesto	Dirigir estratégicamente la organización, garantizando el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante la adecuada gestión de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y operativos.
Reporta a	Junta Directiva (si aplica)
Supervisa a	Gerente de Recursos Humanos y demás gerencias organizacionales
Formación académica	Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía o carreras afines. Deseable Maestría en Dirección Empresarial.
Experiencia	Mínimo 5 años en puestos gerenciales o de dirección.

Competencias técnicas

Competencia	Nivel requerido
Planeación estratégica	Alto
Gestión organizacional	Alto
Gestión financiera	Alto
Transformación digital	Medio
Gestión del talento humano	Alto

Competencias blandas

Competencia	Nivel requerido
Liderazgo	Alto
Toma de decisiones	Alto
Comunicación efectiva	Alto
Pensamiento estratégico	Alto
Orientación a resultados	Alto

5.3.2. PERFIL DE PUESTO: Gerente de Recursos Humanos

Aspecto	Descripción
Puesto	Gerente de Recursos Humanos
Objetivo del puesto	Planificar, coordinar y supervisar las políticas y procesos relacionados con la gestión del talento humano, garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
Reporta a	Gerencia General
Supervisa a	Jefe de Reclutamiento y Selección
Formación académica	Licenciatura en Psicología, Administración de Empresas, Recursos Humanos o carreras afines.
Experiencia	Mínimo 4 años en gestión de talento humano.

Competencias técnicas

Competencia	Nivel requerido
Legislación laboral	Alto
Reclutamiento y selección	Alto
Capacitación y desarrollo	Alto
Evaluación del desempeño	Alto
Gestión de indicadores	Medio

Competencias blandas

Competencia	Nivel requerido
Liderazgo	Alto
Comunicación efectiva	Alto
Negociación	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Orientación al servicio	Alto

5.3.3. PERFIL DE PUESTO: Jefe del Área de Reclutamiento y Selección

Aspecto	Descripción
Puesto	Jefe del Área de Reclutamiento y Selección
Objetivo del puesto	Coordinar y supervisar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, garantizando la incorporación de talento humano competente para la organización.
Reporta a	Gerente de Recursos Humanos
Supervisa a	Coordinadores de Reclutamiento y Selección
Formación académica	Licenciatura en Psicología, Administración o carreras afines.
Experiencia	Mínimo 3 años en procesos de reclutamiento y selección.

Competencias técnicas

Competencia	Nivel requerido
Reclutamiento y selección	Alto
Entrevistas por competencias	Alto
Gestión de indicadores	Alto
Planificación de personal	Alto
Herramientas digitales de RRHH	Medio

Competencias blandas

Competencia	Nivel requerido
Liderazgo	Alto
Organización	Alto
Comunicación efectiva	Alto
Resolución de problemas	Alto
Orientación a resultados	Alto

5.3.4. PERFIL DE PUESTO: Coordinador (a) de Reclutamiento

Aspecto	Descripción
Puesto	Coordinador(a) de Reclutamiento
Objetivo del puesto	Coordinar las actividades relacionadas con la atracción y captación de candidatos para cubrir las vacantes requeridas por la organización.
Reporta a	Jefe del Área de Reclutamiento y Selección
Supervisa a	Analistas de Reclutamiento
Formación académica	Licenciatura en Psicología, Administración o carreras afines.
Experiencia	2 años en reclutamiento de personal.

Competencias técnicas

Competencia	Nivel requerido
Reclutamiento digital	Alto
Manejo de portales de empleo	Alto
Redes sociales profesionales	Alto
Elaboración de informes	Medio

Competencias blandas

Competencia	Nivel requerido
Comunicación efectiva	Alto
Organización	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Proactividad	Alto

5.3.5. PERFIL DE PUESTO: Analista de Reclutamiento

Aspecto	Descripción
Puesto	Analista de Reclutamiento
Objetivo del puesto	Atraer y preseleccionar candidatos calificados, asegurando un proceso eficiente y una experiencia positiva para los postulantes.
Reporta a	Coordinador(a) de Reclutamiento
Supervisa a	No aplica
Formación académica	Licenciatura en Psicología, Administración o carreras afines.
Experiencia	1 a 2 años en procesos de reclutamiento.

Competencias técnicas

Competencia	Nivel requerido
Procesos de reclutamiento y selección	Alto
Manejo de portales de empleo	Alto
Herramientas ofimáticas	Alto
Entrevistas por competencias	Medio

Competencias blandas

Competencia	Nivel requerido
Comunicación efectiva	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Organización y gestión del tiempo	Alto
Adaptabilidad	Medio
Empatía	Medio

5.3.6. PERFIL DE PUESTO: Coordinador(a) de Selección

Aspecto	Descripción
Puesto	Coordinador(a) de Selección
Objetivo del puesto	Coordinar, supervisar y dar seguimiento a las actividades relacionadas con la evaluación y selección de candidatos, garantizando que los procesos se desarrollen de manera objetiva, eficiente y alineada a los requerimientos de cada vacante.
Reporta a	Jefe del Área de Reclutamiento y Selección
Supervisa a	Analistas de Selección y Especialista en Evaluación y Pruebas
Formación académica	Licenciatura en Psicología, Administración de Empresas, Recursos Humanos o carreras afines.
Experiencia	Mínimo 3 años en procesos de selección de personal y evaluación de competencias.

Competencias técnicas

Competencia	Nivel requerido
Procesos de selección de personal	Alto
Entrevistas por competencias	Alto
Evaluación de candidatos	Alto
Elaboración de informes técnicos	Alto
Manejo de herramientas digitales de reclutamiento	Alto
Gestión de indicadores de selección	Medio

Competencias blandas

Competencia	Nivel requerido
Liderazgo	Alto
Comunicación efectiva	Alto
Toma de decisiones	Alto
Organización y planificación	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Orientación a resultados	Alto

5.3.7. PERFIL DE PUESTO: Analista de Selección

Aspecto	Descripción
Puesto	Analista de Selección
Objetivo del puesto	Evaluar y seleccionar candidatos mediante entrevistas, análisis de competencias y aplicación de técnicas de selección que permitan identificar al postulante más adecuado para cada posición.
Reporta a	Coordinador(a) de Selección
Supervisa a	No aplica
Formación académica	Licenciatura en Psicología, Administración de Empresas, Recursos Humanos o carreras afines.
Experiencia	De 1 a 2 años en procesos de selección de personal.

Competencias técnicas

Competencia	Nivel requerido
Entrevistas por competencias	Alto
Evaluación de candidatos	Alto
Elaboración de informes de selección	Alto
Manejo de plataformas virtuales de entrevista	Alto
Aplicación de técnicas de selección	Medio
Herramientas ofimáticas	Alto

Competencias blandas

Competencia	Nivel requerido
Comunicación efectiva	Alto
Capacidad de análisis	Alto
Empatía	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Organización	Alto
Adaptabilidad	Medio

5.3.8. PERFIL DE PUESTO: Especialista en Evaluación y Pruebas

Aspecto	Descripción
Puesto	Especialista en Evaluación y Pruebas
Objetivo del puesto	Aplicar, interpretar y analizar pruebas psicométricas, técnicas y de competencias que permitan obtener información objetiva para apoyar la toma de decisiones durante el proceso de selección.
Reporta a	Coordinador(a) de Selección
Supervisa a	No aplica
Formación académica	Licenciatura en Psicología, Psicología Organizacional o carreras afines.
Experiencia	Mínimo 2 años en aplicación e interpretación de pruebas de evaluación laboral.

Competencias técnicas

Competencia	Nivel requerido
Aplicación de pruebas psicométricas	Alto
Interpretación de resultados	Alto
Elaboración de informes psicolaborales	Alto
Evaluación por competencias	Alto
Manejo de herramientas digitales de evaluación	Medio
Gestión documental	Medio

Competencias blandas

Competencia	Nivel requerido
Objetividad	Alto
Ética profesional	Alto
Capacidad analítica	Alto
Atención al detalle	Alto
Confidencialidad	Alto
Responsabilidad	Alto

5.3.9. PERFIL DE PUESTO: Asistente Administrativo(a)

Aspecto	Descripción
Puesto	Asistente Administrativo(a)
Objetivo del puesto	Brindar apoyo administrativo y documental a los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, garantizando el adecuado control y organización de la información generada por el área.
Reporta a	Jefe del Área de Reclutamiento y Selección
Supervisa a	No aplica
Formación académica	Técnico o Licenciatura en Administración de Empresas, Secretariado Ejecutivo o carreras afines.
Experiencia	Mínimo 1 año en labores administrativas o de apoyo a recursos humanos.

Competencias técnicas

Competencia	Nivel requerido
Gestión documental	Alto
Archivo físico y digital	Alto
Herramientas ofimáticas	Alto
Elaboración de informes administrativos	Medio
Manejo de bases de datos	Medio
Atención al cliente interno	Medio

Competencias blandas

Competencia	Nivel requerido
Organización	Alto
Responsabilidad	Alto
Comunicación efectiva	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Proactividad	Medio
Discreción y confidencialidad	Alto

5.4. Matriz descriptiva de funciones de puestos

Con el propósito de fortalecer la organización y el adecuado funcionamiento del Área de Reclutamiento y Selección bajo la modalidad de teletrabajo, se presenta la matriz descriptiva de funciones correspondiente a cada uno de los puestos que integran la estructura organizativa. Este instrumento permite identificar de forma clara las responsabilidades, actividades y tareas que deben ejecutarse para garantizar el cumplimiento de los objetivos del área.

La definición de funciones facilita la coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos, contribuye a una adecuada distribución de responsabilidades y promueve la eficiencia en la ejecución de los procesos relacionados con el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. Asimismo, constituye una herramienta de apoyo para la supervisión del desempeño, el seguimiento de actividades y la comunicación entre los colaboradores que desarrollan sus funciones de manera presencial o mediante teletrabajo.

Pero antes de entrar en detalles sobre las funciones de cada puesto. Se presenta un cuadro de responsabilidades en teletrabajo que aplicar para todos los puestos y estas son las gestiones digitales que todo puesto debe de tomar en cuenta.

Cuadro de responsabilidades de teletrabajo

Responsabilidad	Descripción
Gestión documental	Mantener actualizados los expedientes digitales.
Seguridad de información	Resguardar información confidencial.
Comunicación	Participar en reuniones virtuales programadas.
Disponibilidad laboral	Cumplir horarios establecidos.
Reportes	Presentar informes de avance según cronograma.

Las funciones descritas a continuación han sido estructuradas considerando las necesidades operativas del Instituto Mechnikov, S.A., así como las características propias de los procesos de gestión del talento humano que pueden ejecutarse mediante herramientas tecnológicas y entornos virtuales de trabajo.

5.4.1. Funciones de Gerencia General

Función	Descripción detallada
Dirección estratégica organizacional	Definir los lineamientos estratégicos de la empresa, asegurando que la gestión del talento humano contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales y al crecimiento organizacional.
Aprobación de políticas institucionales	Revisar y aprobar las políticas, procedimientos y normativas relacionadas con la administración del personal, incluyendo aquellas vinculadas a la implementación del teletrabajo.
Toma de decisiones organizacionales	Autorizar decisiones relacionadas con la estructura organizativa, creación de nuevas plazas, contratación de personal clave y asignación de recursos para el funcionamiento de las diferentes áreas.
Supervisión del desempeño institucional	Dar seguimiento a los resultados generales de la organización mediante la revisión de indicadores de gestión, productividad y cumplimiento de metas.
Impulso de la transformación digital	Promover la incorporación de herramientas tecnológicas y nuevas modalidades de trabajo que contribuyan a la eficiencia operativa y al fortalecimiento de los procesos administrativos.
Asignación de recursos	Aprobar los recursos financieros, tecnológicos y humanos necesarios para el adecuado funcionamiento de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
Apoyo a la modalidad de teletrabajo	Autorizar la aplicación de modalidades flexibles de trabajo cuando las condiciones organizacionales lo permitan, garantizando que su implementación responda a las necesidades institucionales y se desarrolle bajo lineamientos previamente establecidos.

5.4.2. Funciones de Gerencia Recursos Humanos

Función	Descripción detallada
Planificación de la gestión del talento humano	Diseñar y coordinar las estrategias relacionadas con reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo del personal.
Supervisión del área de reclutamiento y selección	Coordinar y supervisar las actividades desarrolladas por el Jefe de Reclutamiento y Selección, verificando el cumplimiento de los procedimientos establecidos.
Gestión de necesidades de personal	Analizar junto a las diferentes áreas de la empresa los requerimientos de contratación, identificando perfiles y competencias necesarias para cubrir vacantes.
Control de políticas y procedimientos	Garantizar el cumplimiento de las políticas internas, normativas laborales y procedimientos relacionados con la administración del recurso humano.
Seguimiento de indicadores de talento humano	Evaluar resultados relacionados con rotación de personal, cobertura de vacantes, desempeño laboral y efectividad de los procesos de selección.
Coordinación de programas de capacitación	Promover acciones de formación y desarrollo dirigidas al fortalecimiento de competencias técnicas, administrativas y digitales de los colaboradores.
Gestión de la modalidad de teletrabajo	Supervisar la correcta aplicación de las políticas de teletrabajo, verificando el cumplimiento de lineamientos, necesidades de capacitación, disponibilidad tecnológica y condiciones organizacionales para su funcionamiento.
Presentación de informes gerenciales	Elaborar y presentar informes periódicos a la Gerencia General sobre la situación del talento humano y los resultados obtenidos por las diferentes áreas bajo su responsabilidad.

5.4.3. Funciones del jefe del Área de Reclutamiento y Selección

Función	Descripción detallada
Planificación del proceso de reclutamiento y selección	Diseñar la planificación general de los procesos de reclutamiento y selección conforme a las necesidades de personal de la organización. Definir prioridades de contratación, cronogramas de trabajo y distribución de actividades entre los miembros del equipo.
Supervisión del equipo de trabajo	Coordinar y dar seguimiento a las actividades desarrolladas por coordinadores, analistas y especialistas, verificando el cumplimiento de metas, tiempos de respuesta y calidad de los procesos ejecutados.
Control de indicadores	Analizar los indicadores de reclutamiento y selección relacionados con cobertura de vacantes, tiempo de contratación, efectividad de fuentes de reclutamiento y desempeño del área.
Aprobación de candidatos	Revisar las recomendaciones emitidas por el equipo técnico y autorizar la selección final de candidatos para su posterior contratación.
Gestión del teletrabajo	Supervisar el cumplimiento de las políticas de teletrabajo, verificar resultados obtenidos bajo esta modalidad y promover acciones de mejora continua dentro del área.

5.4.4. Funciones del Coordinador(a) de Reclutamiento

Función	Descripción detallada
Gestión de vacantes	Recibir las solicitudes de contratación emitidas por las diferentes áreas de la empresa y validar la información requerida para iniciar el proceso de reclutamiento.
Diseño de estrategias de reclutamiento	Seleccionar los medios de difusión más adecuados para cada vacante, incluyendo portales de empleo, redes sociales profesionales, bolsas de trabajo y fuentes internas.
Supervisión de publicaciones	Verificar que las ofertas laborales sean publicadas correctamente y que contengan la información necesaria para atraer candidatos acordes al perfil solicitado.
Seguimiento de candidatos	Monitorear el avance de cada proceso de reclutamiento y garantizar que los candidatos reciban atención oportuna durante las diferentes etapas del proceso.
Elaboración de reportes	Generar informes periódicos sobre cantidad de candidatos captados, fuentes utilizadas y resultados obtenidos en cada convocatoria.

5.4.5. Funciones del Analista de Reclutamiento

Función	Descripción detallada
Publicación de vacantes	Elaborar y difundir anuncios de empleo en plataformas digitales autorizadas, asegurando que la información publicada sea clara, completa y acorde con el perfil requerido.
Recepción de currículums	Gestionar la recepción de hojas de vida provenientes de diferentes fuentes de reclutamiento, manteniendo una adecuada organización documental.
Organización de expedientes digitales	Clasificar y almacenar la documentación recibida utilizando carpetas electrónicas y bases de datos que permitan una rápida localización de la información.
Filtro curricular	Analizar los antecedentes académicos, experiencia laboral y competencias de los candidatos para determinar su nivel de adecuación al puesto vacante.
Elaboración de listados preliminares	Preparar reportes de candidatos preseleccionados que serán remitidos al área de selección para continuar con el proceso correspondiente.

5.4.6. Funciones del Coordinador de Selección

Función	Descripción detallada
Planificación de evaluaciones	Organizar las actividades relacionadas con entrevistas, pruebas psicométricas, pruebas técnicas y demás instrumentos de evaluación.
Coordinación del equipo de selección	Distribuir responsabilidades entre los analistas de selección y especialistas encargados de las evaluaciones.
Seguimiento de procesos	Verificar el cumplimiento de los tiempos establecidos para cada etapa del proceso de selección.
Validación de resultados	Revisar los informes elaborados por el personal técnico y consolidar la información necesaria para la toma de decisiones.
Presentación de candidatos finalistas	Elaborar recomendaciones fundamentadas para la selección final de los postulantes.

5.4.7. Funciones del Analista de Selección

Función	Descripción detallada
Programación de entrevistas	Coordinar la agenda de entrevistas virtuales y presenciales entre candidatos y responsables de contratación.
Aplicación de entrevistas	Desarrollar entrevistas estructuradas orientadas a identificar competencias, experiencia y adecuación al perfil solicitado.
Elaboración de informes	Documentar los resultados obtenidos durante las entrevistas y emitir observaciones relevantes sobre cada candidato.
Evaluación de competencias	Analizar las habilidades técnicas y conductuales de los postulantes mediante herramientas previamente definidas por la organización.
Registro de resultados	Mantener actualizados los registros digitales de evaluación y seguimiento de candidatos.

5.4.8. Funciones del Especialista en Evaluación y pruebas

Función	Descripción detallada
Aplicación de pruebas psicométricas	Administrar instrumentos destinados a evaluar habilidades cognitivas, rasgos de personalidad y competencias laborales.
Aplicación de pruebas técnicas	Ejecutar evaluaciones relacionadas con conocimientos específicos requeridos para el puesto vacante.
Interpretación de resultados	Analizar la información obtenida mediante los instrumentos aplicados y elaborar conclusiones objetivas.
Elaboración de informes especializados	Presentar reportes técnicos que apoyen la toma de decisiones dentro del proceso de selección.
Custodia de información confidencial	Garantizar la protección y confidencialidad de los resultados obtenidos durante las evaluaciones.

5.4.9. Funciones del Asistente Administrativo (a)

Función	Descripción detallada
Gestión documental	Organizar expedientes físicos y digitales relacionados con los procesos de reclutamiento y selección.
Control de archivos	Mantener actualizada la documentación requerida durante las distintas etapas del proceso.
Programación de reuniones	Coordinar convocatorias, agendas y apoyo logístico para reuniones virtuales o presenciales.
Elaboración de documentación administrativa	Preparar constancias, formatos, comunicaciones y otros documentos de apoyo al área.
Apoyo operativo	Brindar asistencia administrativa a los diferentes integrantes del departamento según las necesidades del servicio.

6. Proceso de Teletrabajo

El presente capítulo establece los procedimientos que orientan la ejecución de las actividades relacionadas con el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal bajo la modalidad de teletrabajo en el Instituto Mechnikov, S.A. Su finalidad es proporcionar una guía clara y estandarizada que permita desarrollar cada una de las etapas del proceso de incorporación de talento humano de forma ordenada, eficiente y alineada con los objetivos institucionales.

La incorporación de herramientas digitales en los procesos de gestión del talento humano ha permitido que diversas actividades puedan ejecutarse de manera remota sin afectar la calidad de los resultados. Sin embargo, para garantizar la adecuada coordinación entre los participantes, resulta necesario definir procedimientos que establezcan responsabilidades, actividades, registros y mecanismos de control que faciliten el seguimiento de cada proceso.

Los procedimientos descritos en este capítulo integran el uso de plataformas tecnológicas para la gestión documental, la comunicación institucional, la realización de entrevistas virtuales y el almacenamiento seguro de la información, contribuyendo al fortalecimiento de las prácticas de teletrabajo dentro del área de Reclutamiento y Selección.

6.1. Proceso de Reclutamiento

Objetivo

Establecer el procedimiento para la identificación, búsqueda y captación de candidatos potenciales que cumplan con los requisitos establecidos por la organización, utilizando herramientas tecnológicas que permitan desarrollar el proceso de manera eficiente bajo la modalidad de teletrabajo.

Responsables

- Gerente de Recursos Humanos.
- Jefe del Área de Reclutamiento y Selección.
- Coordinador(a) de Reclutamiento.
- Analista de Reclutamiento.

Formatos aplicables

- FR-01 Solicitud de Personal.
- FR-02 Registro de Candidatos.
- FR-03 Control de Publicación de Vacantes.
- FR-04 Base de Datos de Candidatos.

Registros generados

- Solicitud de personal aprobada.
- Evidencia de publicación de vacantes.
- Base de datos de candidatos.
- Expediente digital de reclutamiento.

6.1.1. Solicitud de personal

El procedimiento de reclutamiento inicia cuando una unidad organizativa identifica la necesidad de incorporar nuevo personal para cubrir una vacante existente o una nueva posición autorizada por la empresa. En estos casos, el responsable del área solicitante deberá completar el formato de Solicitud de Personal, especificando el nombre del puesto, área de adscripción, funciones principales, requisitos académicos, experiencia requerida y justificación de la contratación.

La solicitud será remitida al Área de Reclutamiento y Selección para su revisión y validación. Posteriormente, la Gerencia de Recursos Humanos verificará la disponibilidad de la plaza y emitirá la autorización correspondiente para continuar con el proceso.

Una vez aprobada la solicitud, se procederá a la planificación de las actividades de reclutamiento y a la definición de los medios digitales que serán utilizados para la búsqueda de candidatos.

Formato aplicable: FR-01 Solicitud de Personal.

6.1.2. Publicación de vacantes

Una vez autorizada la solicitud de personal, el Analista de Reclutamiento elaborará la convocatoria correspondiente, incorporando la información relacionada con el perfil del puesto, requisitos académicos, experiencia laboral, competencias requeridas y condiciones generales de contratación.

La vacante será publicada a través de los medios definidos por la organización, tales como portales de empleo, redes profesionales, página institucional y otros canales digitales autorizados. El responsable del proceso deberá verificar que la información publicada sea clara, precisa y coherente con el perfil solicitado.

Asimismo, deberá conservar evidencia digital de cada publicación realizada, con el propósito de facilitar el seguimiento y control del proceso de reclutamiento.

Formatos aplicables:

FR-03 Control de Publicación de Vacantes.

FR-04 Base de Datos de Candidatos.

6.1.3. Recepción de currículums

Durante el período de publicación de la vacante, el Área de Reclutamiento y Selección recibirá las postulaciones enviadas por los candidatos a través de los canales habilitados para tal fin.

Las hojas de vida recibidas deberán almacenarse en carpetas digitales organizadas dentro de la plataforma institucional destinada para la gestión documental. La información será clasificada de acuerdo con el puesto vacante y registrada en la base de datos de candidatos para facilitar su posterior consulta y evaluación.

La documentación recibida deberá manejarse bajo criterios de confidencialidad y protección de datos, garantizando que únicamente el personal autorizado tenga acceso a la información.

Formatos aplicables:

FR-02 Registro de Candidatos.

FR-04 Base de Datos de Candidatos.

6.1.3.1. Clasificación de candidatos

Una vez recibidas las postulaciones, el Analista de Reclutamiento procederá a realizar la clasificación inicial de los candidatos con base en los requisitos establecidos en el perfil del puesto. Esta actividad tiene como finalidad identificar aquellos aspirantes que presentan mayores posibilidades de ajustarse a las necesidades de la vacante y optimizar el proceso de evaluación posterior.

La clasificación deberá efectuarse mediante la revisión detallada de la formación académica, experiencia laboral, conocimientos técnicos, competencias requeridas y demás requisitos definidos para el cargo. Como resultado de este análisis, los candidatos podrán agruparse en categorías que faciliten su gestión y seguimiento durante las siguientes etapas del proceso.

Durante esta fase se recomienda utilizar matrices de evaluación preliminar o registros digitales que permitan documentar los criterios aplicados y mantener evidencia de las decisiones tomadas. La información obtenida deberá registrarse en la base de datos institucional para garantizar la trazabilidad del proceso.

Asimismo, los candidatos que no cumplan con los requisitos mínimos establecidos podrán mantenerse en una base de datos de reserva para futuras oportunidades laborales que se ajusten a su perfil profesional.

Formatos aplicables:

- FR-02 Registro de Candidatos.
- FR-04 Base de Datos de Candidatos.
- FR-05 Matriz de Clasificación de Candidatos.

6.1.4. Búsqueda de talento

Cuando la cantidad o calidad de candidatos obtenidos mediante las publicaciones iniciales no sea suficiente para cubrir la vacante, el Área de Reclutamiento y Selección podrá desarrollar actividades complementarias de búsqueda de talento.

Esta labor consiste en identificar candidatos potenciales mediante el uso de plataformas profesionales, bases de datos institucionales, redes de contactos, bolsas de empleo, universidades, asociaciones profesionales y otras fuentes de reclutamiento autorizadas por la organización.

El Analista de Reclutamiento deberá realizar una búsqueda activa orientada a localizar perfiles que respondan a las competencias, conocimientos y experiencia requeridos para el puesto. Posteriormente, podrá establecer contacto con los candidatos identificados para informarles sobre la oportunidad laboral y conocer su interés en participar en el proceso de selección.

La búsqueda de talento representa una estrategia que permite ampliar el alcance del reclutamiento y fortalecer la calidad de los candidatos disponibles para la organización, especialmente en puestos especializados o de difícil cobertura.

Toda la información obtenida durante esta actividad deberá registrarse y resguardarse conforme a los procedimientos establecidos para la protección de datos y la gestión documental institucional.

Formatos aplicables:

- FR-02 Registro de Candidatos.
- FR-04 Base de Datos de Candidatos.
- FR-06 Registro de Búsqueda de Talento.

6.1.5. Registro y resguardo de información

La adecuada administración de la información constituye un elemento fundamental dentro de los procesos de reclutamiento desarrollados bajo la modalidad de teletrabajo. Por esta razón, toda la documentación generada durante el proceso deberá registrarse, organizarse y almacenarse de forma segura utilizando las herramientas digitales autorizadas por el Instituto Mechnikov, S.A.

Los documentos recibidos y producidos durante el proceso, tales como solicitudes de personal, hojas de vida, registros de candidatos, evidencias de publicación, matrices de evaluación y comunicaciones relacionadas con la vacante, deberán incorporarse al expediente digital correspondiente.

El almacenamiento de la información se realizará mediante carpetas organizadas en la plataforma institucional de gestión documental, garantizando una estructura uniforme que facilite la localización, consulta y seguimiento de los registros. Para ello, cada expediente deberá identificarse con el nombre de la vacante, fecha de apertura del proceso y demás elementos que faciliten su clasificación.

El acceso a la información estará restringido únicamente al personal autorizado, con el propósito de proteger la confidencialidad de los datos personales de los candidatos y preservar la integridad de los registros institucionales. Asimismo, deberán aplicarse medidas de seguridad digital orientadas a prevenir pérdidas de información, accesos no autorizados o alteraciones indebidas de los documentos almacenados.

Como parte de las buenas prácticas de teletrabajo, se recomienda efectuar respaldos periódicos de la documentación y verificar regularmente la correcta organización de los archivos digitales, asegurando la disponibilidad de la información para futuras consultas o auditorías internas.

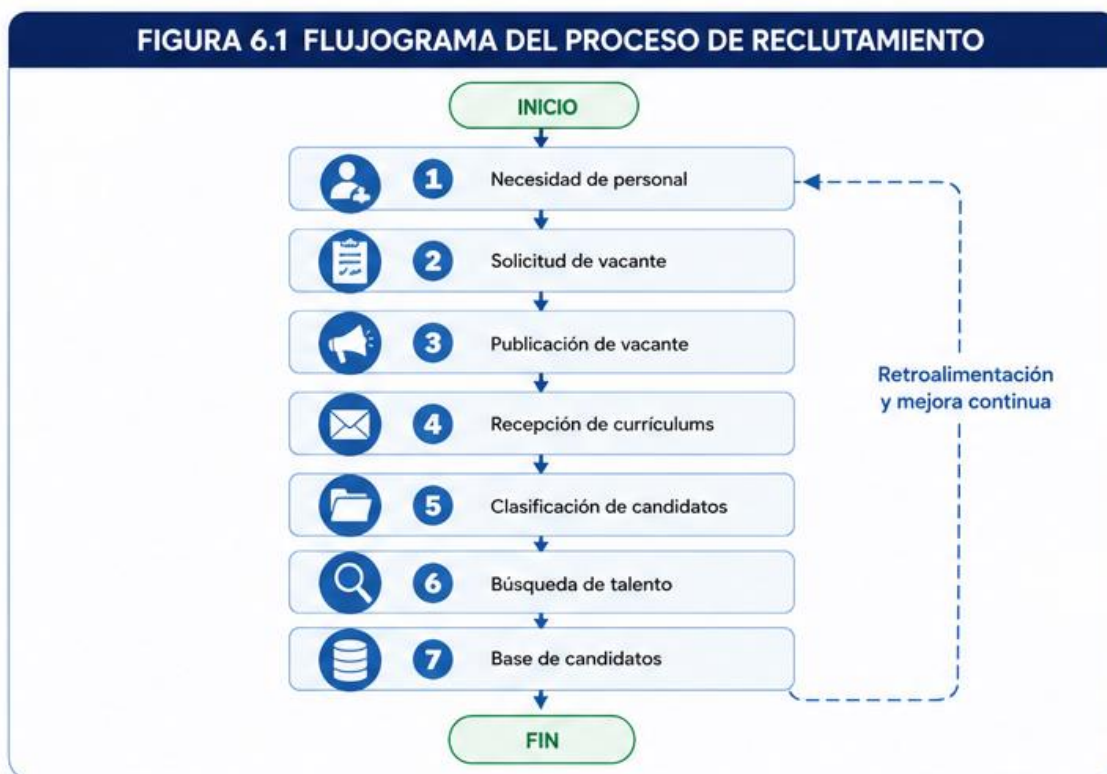
Formatos aplicables:

- FR-02 Registro de Candidatos.
- FR-04 Base de Datos de Candidatos.
- FR-07 Control de Expedientes Digitales.
- FR-08 Registro de Respaldo de Información.

Registros generados:

- Expediente digital de reclutamiento.
- Base de datos actualizada de candidatos.
- Evidencias de publicaciones realizadas.
- Respaldo digital del proceso de reclutamiento.

6.1.6. Flujograma del Proceso de Reclutamiento



6.2. Proceso de Selección

Objetivo

Establecer el procedimiento para evaluar, analizar y seleccionar a los candidatos que mejor se ajusten al perfil requerido por la organización, garantizando objetividad, transparencia y eficiencia mediante el uso de herramientas digitales y prácticas de teletrabajo.

Responsables

- Gerente de Recursos Humanos.
- Jefe del Área de Reclutamiento y Selección.
- Coordinador(a) de Selección.
- Analista de Selección.
- Especialista en Evaluación y Pruebas.

Formatos aplicables

- FR-09 Matriz de Filtro Curricular.
- FR-10 Registro de Preselección de Candidatos.
- FR-11 Guía de Entrevista Virtual.
- FR-12 Formato de Evaluación de Entrevista.
- FR-13 Registro de Aplicación de Pruebas.
- FR-14 Matriz de Evaluación de Competencias.
- FR-15 Informe de Resultados del Proceso de Selección.

Registros generados

- Lista de candidatos preseleccionados.
- Resultados de entrevistas.
- Resultados de pruebas.
- Evaluaciones de competencias.
- Informe final de selección.

6.2.1. Filtro curricular

Una vez concluida la etapa de reclutamiento, el Área de Selección procederá a realizar el análisis detallado de las hojas de vida recibidas. El propósito de esta actividad es identificar aquellos candidatos que cumplen con los requisitos académicos, experiencia laboral, conocimientos técnicos y competencias requeridas para el puesto vacante.

La revisión curricular deberá efectuarse utilizando criterios previamente definidos en el perfil del puesto, procurando mantener la objetividad durante todo el proceso. Asimismo, se verificará la coherencia de la información presentada por los candidatos y el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos por la organización.

Los resultados obtenidos serán documentados en una matriz de evaluación que permita clasificar a los aspirantes según su nivel de adecuación al perfil requerido, facilitando la toma de decisiones en las siguientes etapas del proceso.

Formatos aplicables:

- FR-09 Matriz de Filtro Curricular.
- FR-10 Registro de Preselección de Candidatos.

6.2.2. Preselección

Con base en los resultados del filtro curricular, se elaborará una lista de candidatos preseleccionados que continuarán participando en el proceso de selección.

Durante esta fase se analizarán aspectos complementarios relacionados con la experiencia profesional, logros alcanzados, estabilidad laboral, conocimientos especializados y potencial de adaptación a la cultura organizacional. El objetivo es reducir el número de participantes a un grupo que reúna las condiciones más favorables para el puesto.

Una vez definida la lista de candidatos preseleccionados, el Analista de Selección establecerá contacto con cada participante para confirmar su interés en continuar dentro del proceso y verificar la disponibilidad para participar en entrevistas virtuales y demás evaluaciones programadas.

La información generada deberá registrarse en los sistemas de seguimiento institucionales para garantizar la trazabilidad del proceso.

Formato aplicable:

- FR-10 Registro de Preselección de Candidatos.

6.2.3. Entrevistas virtuales

Las entrevistas constituyen uno de los principales mecanismos para obtener información complementaria sobre los conocimientos, habilidades, experiencia y competencias de los candidatos.

Bajo la modalidad de teletrabajo, las entrevistas podrán realizarse mediante plataformas digitales autorizadas por la organización, tales como Microsoft Teams o Zoom. El responsable de la entrevista deberá programar previamente la reunión virtual, enviar el enlace de acceso al candidato y verificar el correcto funcionamiento de los recursos tecnológicos antes de iniciar la sesión.

Durante la entrevista se procurará mantener un ambiente profesional que facilite la comunicación efectiva entre las partes. Las preguntas deberán estar orientadas a conocer la experiencia laboral del candidato, evaluar su capacidad para desempeñar las funciones del puesto y determinar su compatibilidad con los valores y objetivos institucionales.

Una vez concluida la entrevista, el entrevistador registrará los resultados obtenidos en el formato correspondiente, incorporando observaciones relevantes que contribuyan al proceso de evaluación integral.

Formatos aplicables:

- FR-11 Guía de Entrevista Virtual.
- FR-12 Formato de Evaluación de Entrevista.

6.2.2.1. Aplicación de pruebas

Dependiendo de la naturaleza del puesto, la organización podrá aplicar pruebas técnicas, psicométricas, de conocimientos o de competencias con el propósito de obtener información objetiva sobre las capacidades de los candidatos.

Las evaluaciones podrán desarrollarse mediante plataformas digitales que permitan administrar, supervisar y registrar los resultados de forma segura. En aquellos casos que requieran pruebas especializadas, el Área de Selección coordinará los mecanismos necesarios para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Durante esta fase se deberá asegurar la igualdad de condiciones para todos los participantes, proporcionando instrucciones claras y definiendo los criterios de evaluación previamente establecidos.

Los resultados obtenidos serán incorporados al expediente digital de cada candidato para su posterior análisis.

Formato aplicable:

- FR-13 Registro de Aplicación de Pruebas.

6.2.4. Evaluación de competencias

Una vez recopilada la información procedente de entrevistas y pruebas, se realizará la evaluación integral de competencias de los candidatos.

Esta actividad tiene como finalidad determinar el nivel de correspondencia entre las competencias requeridas por el puesto y las evidencias obtenidas durante el proceso de selección. Entre los aspectos evaluados podrán considerarse liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, orientación a resultados, resolución de problemas, adaptabilidad, manejo tecnológico y otras competencias relevantes para el desempeño del cargo.

La evaluación deberá realizarse utilizando instrumentos previamente definidos que permitan comparar objetivamente a los candidatos y respaldar técnicamente la decisión de selección.

Los resultados obtenidos formarán parte del expediente digital y servirán de base para la elaboración del informe final del proceso.

Formato aplicable:

- FR-14 Matriz de Evaluación de Competencias.

6.2.4.1. Informe de resultados

Concluidas las etapas de evaluación, el Coordinador de Selección o la persona designada elaborará un informe consolidado que resuma los resultados obtenidos por cada candidato durante el proceso.

El informe deberá incluir información relacionada con el análisis curricular, resultados de entrevistas, pruebas aplicadas, evaluación de competencias y observaciones relevantes identificadas durante el proceso de selección.

Este documento constituye el principal insumo para la toma de decisiones por parte de la Gerencia de Recursos Humanos y deberá presentarse de manera clara, objetiva y sustentada en evidencias verificables.

Una copia del informe será incorporada al expediente digital del proceso para efectos de control y seguimiento institucional.

Formato aplicable:

- FR-15 Informe de Resultados del Proceso de Selección.

6.2.5. Decisión final

La decisión final sobre la contratación del candidato corresponderá a la Gerencia de Recursos Humanos, tomando como referencia los resultados obtenidos durante todo el proceso de selección y las recomendaciones emitidas por el equipo responsable de la evaluación.

Una vez seleccionado el candidato que mejor se ajuste a las necesidades de la organización, se procederá a comunicar formalmente la decisión y coordinar las actividades correspondientes a la etapa de contratación.

Los candidatos que no resulten seleccionados podrán incorporarse a la base de talento institucional para futuras oportunidades laborales, siempre que hayan otorgado su consentimiento para la conservación de sus datos.

La documentación generada durante esta etapa deberá archivararse conforme a los procedimientos de gestión documental y protección de información establecidos por el Instituto Mechnikov, S.A.

Registros generados:

- Informe final de selección aprobado.
- Acta de decisión de contratación.
- Actualización de la base de talento institucional.

6.2.6. Flujograma de Selección



6.3. Proceso de Contratación

Objetivo

Establecer el procedimiento para formalizar la incorporación del candidato seleccionado al Instituto Mechnikov, S.A., garantizando el cumplimiento de los requisitos legales, administrativos y organizacionales necesarios para el inicio de la relación laboral, mediante la utilización de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión documental y la comunicación entre las partes.

Responsables

- Gerente de Recursos Humanos.
- Jefe del Área de Reclutamiento y Selección.
- Coordinador(a) de Reclutamiento y Selección.
- Analista de Reclutamiento y Selección.
- Asistente Administrativo(a).

Formatos aplicables

- FR-16 Oferta Laboral.
- FR-17 Lista de Verificación de Documentos.
- FR-18 Formulario de Datos del Colaborador.
- FR-19 Contrato de Trabajo.
- FR-20 Acta de Recepción de Documentos.
- FR-21 Registro de Incorporación de Personal.

Registros generados

- Oferta laboral aceptada.
- Expediente del colaborador.
- Contrato de trabajo firmado.
- Registro de ingreso de personal.

6.3.1. Oferta laboral

Una vez concluido el proceso de selección y autorizada la contratación por la Gerencia de Recursos Humanos, se procederá a realizar la oferta laboral formal al candidato seleccionado.

La oferta deberá contener información relacionada con el cargo a desempeñar, salario, jornada laboral, beneficios, fecha prevista de ingreso, ubicación organizacional y demás condiciones aplicables a la relación laboral. Asimismo, deberá indicarse si determinadas actividades podrán desarrollarse bajo la modalidad de teletrabajo conforme a las disposiciones establecidas por la organización.

La comunicación podrá realizarse mediante correo electrónico institucional, llamada telefónica o reunión virtual previamente coordinada con el candidato.

Una vez presentada la oferta, el candidato deberá manifestar formalmente su aceptación para continuar con el proceso de contratación

Formato aplicable:

- FR-16 Oferta Laboral.

6.3.2. Recepción documental

Aceptada la oferta laboral, el Área de Recursos Humanos solicitará al candidato la documentación requerida para la conformación de su expediente laboral.

Entre los documentos podrán incluirse identificación personal, títulos académicos, certificados, constancias laborales, referencias profesionales, documentos legales y cualquier otro requisito establecido por la organización o por la legislación laboral vigente en Nicaragua.

La documentación podrá recibirse inicialmente en formato digital mediante correo electrónico institucional o plataformas autorizadas para la gestión documental. Posteriormente, cuando corresponda, el colaborador deberá presentar los documentos originales para su respectiva validación.

Toda la documentación recibida deberá registrarse y organizarse de forma adecuada dentro del expediente físico y digital del colaborador.

Formatos aplicables:

- FR-17 Lista de Verificación de Documentos.
- FR-20 Acta de Recepción de Documentos.

6.3.2.1. Verificación de información

Previo a la formalización de la contratación, el Área de Recursos Humanos realizará las verificaciones necesarias para confirmar la autenticidad y consistencia de la información proporcionada por el candidato.

Esta actividad podrá incluir la validación de referencias laborales, verificación de títulos académicos, revisión de certificaciones profesionales y comprobación de documentos de identificación, entre otros aspectos relevantes para el puesto.

La finalidad de este procedimiento es reducir riesgos asociados a información incorrecta o incompleta y asegurar que la contratación se realice sobre la base de datos verificables y confiables.

Los resultados de las verificaciones efectuadas deberán documentarse y formar parte del expediente del colaborador.

Formato aplicable:

- FR-17 Lista de Verificación de Documentos.

6.3.2.1.1. Elaboración del contrato

Una vez completadas las verificaciones correspondientes, se procederá a la elaboración del contrato individual de trabajo conforme a las disposiciones establecidas en el Código del Trabajo de la República de Nicaragua y demás normativas aplicables.

El contrato deberá contener las condiciones esenciales de la relación laboral, incluyendo identificación de las partes, puesto de trabajo, salario, jornada laboral, horario, período de prueba cuando corresponda, lugar de prestación de servicios y demás condiciones pactadas entre la empresa y el colaborador.

En aquellos casos donde determinadas funciones puedan desarrollarse mediante teletrabajo, deberán incorporarse las disposiciones específicas relacionadas con el uso de herramientas tecnológicas, disponibilidad laboral, confidencialidad de la información, seguridad digital y demás lineamientos establecidos en el presente manual.

El documento será revisado por las instancias correspondientes antes de su formalización.

Formatos aplicables:

- FR-19 Contrato de Trabajo.
- Anexo de Condiciones de Teletrabajo.

6.3.2.2. Firma y formalización del ingreso

La contratación quedará formalizada una vez que ambas partes suscriban el contrato de trabajo y se completen los registros administrativos requeridos por la organización.

Posteriormente, el Área de Recursos Humanos procederá a registrar el ingreso del nuevo colaborador, habilitar los accesos institucionales necesarios y coordinar las actividades correspondientes al proceso de inducción.

Cuando el puesto contemple actividades bajo modalidad de teletrabajo, también se realizará la asignación de cuentas institucionales, accesos a plataformas digitales, credenciales de trabajo y demás herramientas tecnológicas necesarias para el desempeño de sus funciones.

La documentación generada durante esta etapa deberá incorporarse al expediente laboral del colaborador y mantenerse bajo resguardo conforme a las políticas institucionales de gestión documental y confidencialidad de la información.

Formatos aplicables:

- FR-18 Formulario de Datos del Colaborador.
- FR-19 Contrato de Trabajo.
- FR-21 Registro de Incorporación de Personal.

Registros generados:

- Contrato firmado.
- Expediente laboral activo.
- Registro de ingreso institucional.
- Asignación de accesos y herramientas de trabajo.

6.3.2.3. Flujograma del Proceso de Contratación



6.4. Proceso de Inducción

Objetivo

Establecer el procedimiento para facilitar la integración del nuevo colaborador al Instituto Mechnikov, S.A., proporcionando la información, orientación y herramientas necesarias para el adecuado desempeño de sus funciones, así como el conocimiento de las políticas institucionales, procedimientos internos y lineamientos aplicables al teletrabajo.

Responsables

- Gerente de Recursos Humanos.
- Jefe del Área de Reclutamiento y Selección.
- Coordinador(a) de Reclutamiento y Selección.
- Asistente Administrativo(a).
- Jefe inmediato del colaborador.

Formatos aplicables

- FR-22 Programa de Inducción.
- FR-23 Lista de Verificación de Inducción.
- FR-24 Acta de Entrega de Herramientas de Trabajo.
- FR-25 Registro de Capacitación Inicial.
- FR-26 Formato de Seguimiento al Personal de Nuevo Ingreso.

Registros generados

- Programa de inducción ejecutado.
- Registro de participación en inducción.
- Acta de entrega de herramientas.
- Registro de capacitación.
- Seguimiento de adaptación del colaborador.

6.4.1. Bienvenida institucional

La inducción inicia con la bienvenida formal al nuevo colaborador por parte del Área de Recursos Humanos. Durante esta actividad se proporciona información general sobre la organización, su historia, misión, visión, valores institucionales y objetivos estratégicos.

Asimismo, se explica la estructura organizativa de la empresa, las principales áreas de trabajo y la importancia de cada una dentro del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Esta etapa busca generar un sentido de pertenencia, facilitar la adaptación del colaborador al entorno laboral y promover el compromiso con la cultura organizacional desde el inicio de la relación laboral.

Formato aplicable:

- FR-22 Programa de Inducción.

6.4.1.1. Presentación del equipo

Posteriormente, el colaborador será presentado a los integrantes de su área de trabajo y a las personas con quienes mantendrá relación directa durante el desarrollo de sus funciones.

Cuando la incorporación se realice bajo modalidad de teletrabajo, esta actividad podrá efectuarse mediante reuniones virtuales utilizando las plataformas institucionales autorizadas.

Durante la presentación se explicarán los canales de comunicación oficiales, niveles de coordinación, responsables de supervisión y mecanismos de seguimiento que se utilizarán para el desarrollo de las actividades laborales.

Esta etapa contribuye a fortalecer la integración del colaborador y facilita el establecimiento de relaciones laborales efectivas desde el inicio de sus funciones.

Formato aplicable:

- FR-23 Lista de Verificación de Inducción.

6.4.2. Capacitación inicial

Como parte del proceso de incorporación, el colaborador deberá recibir capacitación relacionada con las funciones de su puesto, procedimientos internos, políticas institucionales y uso adecuado de las herramientas tecnológicas necesarias para el desempeño de sus actividades.

En los puestos que desarrollen funciones mediante teletrabajo, la capacitación deberá incluir aspectos relacionados con:

- Uso de correo electrónico institucional.
- Gestión documental en Google Drive.
- Uso de Microsoft Teams.
- Uso de Zoom para reuniones y entrevistas virtuales.
- Seguridad digital y protección de la información.
- Lineamientos establecidos en el Manual de Teletrabajo.

Las actividades de capacitación podrán desarrollarse de forma presencial, virtual o combinada, según las necesidades de la organización.

La participación del colaborador deberá registrarse como evidencia del cumplimiento de esta etapa.

Formato aplicable:

- FR-25 Registro de Capacitación Inicial.

6.4.2.1. Entrega de herramientas de trabajo

Antes del inicio formal de sus funciones, el colaborador deberá recibir las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades laborales.

Dependiendo de las características del puesto y de la disponibilidad institucional, la empresa podrá proporcionar equipos tecnológicos, cuentas institucionales, accesos a plataformas digitales, credenciales de identificación y demás recursos requeridos para el desempeño de las funciones asignadas.

Cuando el puesto contemple actividades bajo modalidad de teletrabajo, también se habilitarán los accesos correspondientes a las plataformas tecnológicas autorizadas por la organización.

La entrega de recursos deberá quedar documentada mediante el acta correspondiente, especificando las condiciones de uso, responsabilidades del colaborador y procedimientos para la devolución de los equipos cuando corresponda.

Formatos aplicables:

- FR-24 Acta de Entrega de Herramientas de Trabajo.
- FR-23 Lista de Verificación de Inducción.

6.4.3. Seguimiento y acompañamiento

Durante las primeras semanas de incorporación, el jefe inmediato realizará actividades de seguimiento orientadas a verificar la adaptación del colaborador a sus funciones, al equipo de trabajo y a los procedimientos institucionales.

Este acompañamiento permitirá identificar necesidades de capacitación adicionales, resolver dudas relacionadas con las actividades asignadas y brindar orientación para mejorar el desempeño laboral.

En el caso de colaboradores que desarrollen funciones mediante teletrabajo, también se evaluará la adecuada utilización de las herramientas tecnológicas, el cumplimiento de los lineamientos establecidos y la integración con el equipo de trabajo mediante los canales de comunicación institucionales.

Los resultados obtenidos durante esta etapa deberán registrarse y utilizarse como insumo para fortalecer el proceso de incorporación y desarrollo del personal.

Formato aplicable:

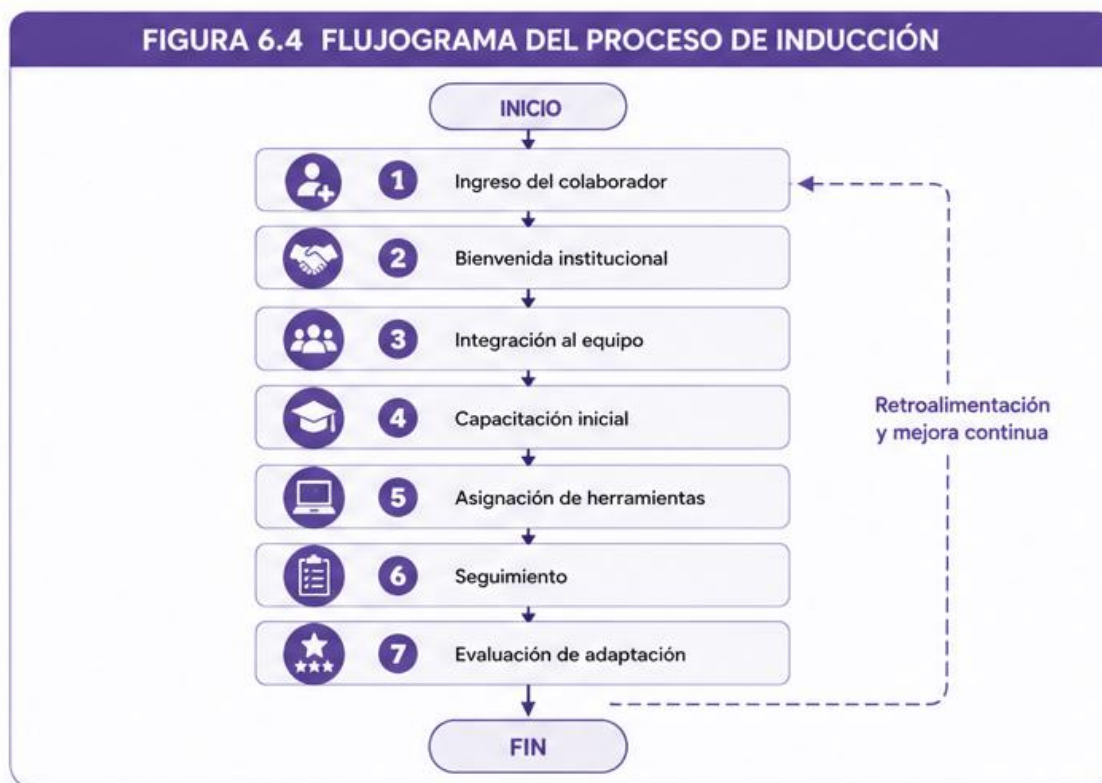
- FR-26 Formato de Seguimiento al Personal de Nuevo Ingreso.

Registros generados al finalizar el proceso de inducción

Al concluir el proceso de inducción, deberán conservarse como evidencia los siguientes documentos:

- Programa de inducción ejecutado.
- Registro de participación del colaborador.
- Acta de entrega de equipos y herramientas.
- Registro de capacitaciones recibidas.
- Formato de seguimiento de adaptación.
- Expediente de inducción del colaborador.

6.4.4. Flujograma del Proceso de Inducción



7. Guías visuales herramientas digitales

7.1. Guía visual Drive



GUÍA VISUAL – GOOGLE DRIVE



Objetivo: Facilitar la gestión y el almacenamiento de documentos institucionales en la nube.

1 ACCESO

- Ingresa a drive.google.com.
- Inicia sesión con tu **correo institucional**.
- Verifica que estés en la cuenta correcta antes de subir archivos.



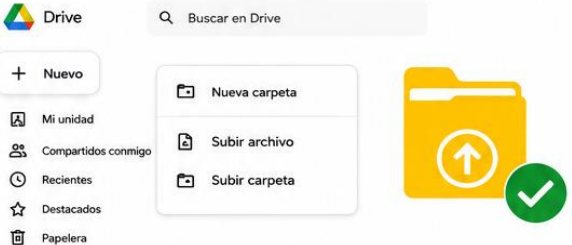


Iniciar sesión
Ir a Google Drive

Siguiente

2 SUBIR ARCHIVOS Y CARPETAS

- Haz clic en “Nuevo” → “Subir archivo” o “Subir carpeta”.
- Selecciona el archivo o carpeta desde tu equipo.
- Espera la confirmación de carga (icono de check verde).



3 ORGANIZACIÓN

- Crea carpetas por tema o departamento.
- Usa nombres claros y consistentes (ej. Reclutamiento 2024, Entrevistas, Evaluaciones, Formatos FR).
- Arrastra archivos a las carpetas correspondientes para mantener el orden.

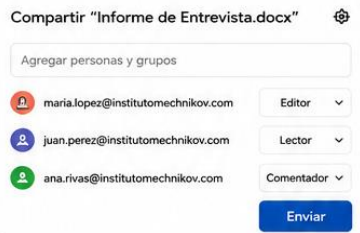


Nombre ↑

- Reclutamiento 2024
- Entrevistas
- Evaluaciones
- Formatos FR

4 COMPARTIR Y PERMISOS

- Haz clic derecho sobre el archivo o carpeta → “Compartir”.
- Agrega los correos institucionales de los colaboradores.
- Define el nivel de acceso: **Editor**, **Lector** o **Comentador**.



Editor
Puede editar, agregar y eliminar contenido.

Lector
Puede ver y descargar, pero no editar.

Comentador
Puede ver y dejar comentarios.

5 SEGURIDAD Y RESPALDO

- No compartas enlaces públicos sin autorización.
- Activa la verificación en dos pasos en tu cuenta.
- Realiza copias de seguridad periódicas de documentos importantes.



Comparte solo con personas autorizadas.



Activa la verificación en dos pasos.



Mantén copias de seguridad actualizadas en la nube.



TIP: Mantén una carpeta llamada “**Documentos Oficiales – Acceso Restringido**” con permisos limitados solo al área de Recursos Humanos.



7.2. Guía visual zoom

GUÍA VISUAL – ZOOM

Objetivo: Realizar videoconferencias efectivas desde cualquier lugar.

Paso 1. Acceso

- Descarga e instala la aplicación de Zoom.
- Inicia sesión con tu cuenta institucional o personal.
- Verifica tu conexión a internet y el funcionamiento de tu cámara y micrófono antes de comenzar.



Paso 2. Programar una reunión

- Haz clic en “Nuevo” → “Programar reunión”.
- Completa el tema, fecha, hora y duración.
- Agrega a los participantes (correos institucionales).
- Guarda la reunión y se enviará la invitación automáticamente.



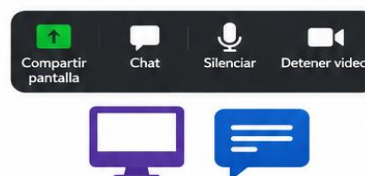
Paso 3. Unirse a la reunión

- Haz clic en “Unirse a una reunión”.
- Ingresa el ID de reunión proporcionado.
- Escribe tu nombre y haz clic en “Unirse”.
- Activa tu cámara y micrófono antes de ingresar.
- Verifica el audio y la imagen.



Paso 4. Compartir y permisos

- Usa “Compartir pantalla” para mostrar documentos o presentaciones.
- Utiliza “Chat” para enviar mensajes.
- Activa o desactiva tu micrófono y cámara según sea necesario.
- El anfitrión puede otorgar permisos para hablar o compartir.



Paso 5. Grabación y salida

- Haz clic en “Grabar” para iniciar la grabación (si está permitido).
- Al finalizar, haz clic en “Finalizar” → “Salir de la reunión”.
- La grabación se guardará en tu equipo o en la nube (según la configuración).



TIP: Prueba tu conexión a internet, cámara y micrófono antes de iniciar para asegurar una reunión sin interrupciones.

7.3. Guía visual Microsoft Teams



GUÍA VISUAL – MICROSOFT TEAMS

 **Objetivo:** Facilitar la comunicación y colaboración en equipo desde cualquier lugar.

1 INICIAR SESIÓN

- Abre **Microsoft Teams** en tu computadora o móvil.
- Inicia sesión con tu **cuenta institucional**.
- Verifica que estés en el **entorno correcto** (organización o equipo).



Cuenta



Instituto Mechnikov, S.A.

usuario@institutomechnikov.com

✓ Disponible

2 CHATS Y EQUIPOS

- Usa **"Chat"** para conversaciones individuales o grupales.
- Usa **"Equipos"** para trabajar en proyectos y áreas.
- Crea nuevos chats o equipos según sea necesario.

Actividad

Chat

Equipos

Calendario

Llamadas

Archivos

Chat

Nuevo chat

Maria López
Buenos días, revisemos...

Juan Pérez
Perfecto, lo reviso.

Equipo de Selección
Tú: Gracias a todos.

Equipos

Reclutamiento y Selección

General

Entrevistas

Evaluaciones

Documentos

[Ver todos los equipos](#)

Nuevo chat

Unirse o crear equipo

3 REUNIONES

- Haz clic en **"Reunión"** → **"Programar reunión"**.
- Agrega participantes, fecha y hora.
- Usa video, compartir pantalla y grabación durante la reunión.



Programar reunión

📷 Cámara
🎤 Micrófono
🔄 Compartir
📺 Grabar
📞 Salir

Funciones útiles

- ✓ Comparte pantalla para presentaciones.
- ✓ Graba la reunión (si está permitido).
- ✓ Usa el chat para preguntas o comentarios.

4 ARCHIVOS COMPARTIDOS

- Accede a archivos en la pestaña **"Archivos"** del equipo.
- Sube, edita y colabora en documentos.
- Los archivos se guardan automáticamente en OneDrive o SharePoint.

Archivos

🕒 Reciente

📁 Microsoft Teams

⬇️ Descargas

📁 Documentos compartidos








OneDrive

Almacenamiento en la nube

5 NOTIFICACIONES Y MENCIONES

- Activa notificaciones en **"Configuración"**.
- Usa **"@"** seguido del nombre para mencionar a alguien.
- Revisa la pestaña **"Actividad"** para novedades y menciones.





Notificaciones

Menciones

Actividad

Actividad

Chat

Equipos

Calendario



TIP: Participa en las reuniones con cámara y micrófono para una comunicación más efectiva con tu equipo.




8. Anexos

FR-01: Solicitud de Personal

DATOS GENERALES	
Fecha de solicitud	
Área solicitante	
Cargo solicitado	
Cantidad de plazas	
Tipo de contratación	
Fecha requerida de ingreso	

Justificación de la solicitud

Perfil requerido

Firma jefe solicitante	Firma Recursos Humanos
------------------------	------------------------

FR-02: Registros de Candidatos

Código	Nombre del candidato	Vacante	Fecha de recepción	Medio de postulación	Estado

FR-03: Control de publicidad de vacantes

Vacante	Plataforma utilizada	Fecha publicación	Fecha cierre	Responsable
----------------	-----------------------------	--------------------------	---------------------	--------------------

FR-04: Base de datos de candidatos

Nombre	Teléfono	Correo	Cargo aplicado	Estado del proceso
---------------	-----------------	---------------	-----------------------	---------------------------

FR-05: Matriz de calificación de candidatos

Candidato	Cumple requisitos	Experiencia	Formación	Observaciones	Clasificación
------------------	--------------------------	--------------------	------------------	----------------------	----------------------

Clasificación:

- ☐ Cumple
- ☐ Cumple parcialmente
- ☐ No cumple

FR-06: Registro de búsqueda de talento

Fecha	Fuente utilizada	Cantidad de perfiles encontrados	Responsable
--------------	-------------------------	---	--------------------

FR-07: Control de expedientes digitales

Código expediente	Candidato	Vacante	Carpeta Drive	Responsable
--------------------------	------------------	----------------	----------------------	--------------------

FR-08: Registro de respaldo de información

Fecha	Documento respaldado	Ubicación Drive	Responsable

FR-09: Matriz filtro curricular

Criterio	Puntaje
Formación académica	
Experiencia laboral	
Competencias técnicas	
Competencias blandas	

Resultado
☐ Aprobado

☐ No aprobado
FR-10: Registro de preselección

Nombre candidato	Puntaje	Resultado	Observaciones

FR-11: Guía de entrevista virtual**Datos generales**

Nombre:

Vacante:

Fecha:

Entrevistador:

Aspectos a evaluar

Observaciones:

FR-12: Formato de evaluación de entrevista

Criterio	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación				
Comunicación				
Conocimiento técnico				
Competencias				

Resultado final:☐ **Recomendado**☐ **No recomendado****COMENTARIOS:**

FR-13: Registro de aplicación de pruebas

Tipo de prueba	Fecha	Resultado	Responsable

COMENTARIOS;

FR-14: Matriz de evaluación de competencias

Competencia	Nivel esperado	Nivel observado
Trabajo en equipo		
Liderazgo		
Comunicación		
Organización		

COMENTARIOS:

FR-15: Informe de resultados del proceso de selección**Vacante:****Candidato seleccionado:****Resumen de resultados:**

Recomendación:

Firma:

FR-16: Oferta laboral

Fecha:

Nombre del candidato:

Cargo:

Salario:

Fecha de ingreso:

Horario:

Beneficios:

Firma RRHH:

FR-17: Lista de verificación de documentos

Documento	Entregado
Cédula	☐
Títulos académicos	☐
Currículum	☐
Constancias laborales	☐
Referencias	☐

COMENTARIOS:

FR-18: Formulario de datos del colaborador

Nombre completo:

Dirección:

Teléfono:

Correo:

Estado civil:

Contacto de emergencia:

COMENTARIOS:

FR-19: Contrato de Teletrabajo

INSTITUTO MECHNIKOV, S.A.

En la ciudad de _____, República de Nicaragua, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen por una parte el INSTITUTO MECHNIKOV, S.A., representado por _____, en su calidad de _____, a quien en adelante se denominará LA EMPRESA; y por otra parte el señor(a) _____, mayor de edad, portador(a) de cédula de identidad número _____, quien se desempeña en el cargo de _____, a quien en adelante se denominará EL COLABORADOR.

Ambas partes acuerdan suscribir el presente Acuerdo de Teletrabajo, el cual se registrará por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: OBJETO DEL ACUERDO

El presente acuerdo tiene por objeto regular las condiciones bajo las cuales EL COLABORADOR desempeñará sus funciones laborales mediante la modalidad de teletrabajo, utilizando medios tecnológicos que permitan la ejecución de las actividades propias de su cargo fuera de las instalaciones físicas de LA EMPRESA.

SEGUNDA: VIGENCIA

La modalidad de teletrabajo iniciará el día _____ de _____ de _____ y permanecerá vigente mientras las necesidades organizacionales y las condiciones laborales así lo permitan, pudiendo ser modificada o suspendida por acuerdo entre las partes o por disposición de LA EMPRESA debidamente justificada.

TERCERA: JORNADA LABORAL Y SALARIO

EL COLABORADOR mantendrá la jornada laboral establecida por LA EMPRESA, comprendida de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., incluyendo los períodos de descanso autorizados. El COLABORADOR devengará un salario de C\$00.00 o su equivalente en dólares.

La modalidad de teletrabajo no modifica la duración de la jornada laboral ni los derechos y obligaciones derivados de la relación de trabajo existente.

CUARTA: LUGAR DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

EL COLABORADOR desarrollará sus funciones principalmente desde la siguiente ubicación:

Dirección:

Cualquier cambio de domicilio o lugar habitual de trabajo deberá ser informado previamente a LA EMPRESA.

QUINTA: JORNADAS PRESENCIALES

LA EMPRESA podrá convocar al colaborador a reuniones, capacitaciones, actividades de planificación, seguimiento de procesos, evaluaciones de desempeño o cualquier otra actividad que requiera presencia física.

Asimismo, podrán establecerse jornadas presenciales programadas según las necesidades operativas del área de Reclutamiento y Selección.

SEXTA: HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Para el desarrollo de sus funciones, EL COLABORADOR utilizará las herramientas tecnológicas autorizadas por LA EMPRESA, entre ellas:

- Correo electrónico institucional.
- Google Drive.
- Microsoft Teams.
- Zoom.
- Sistemas de gestión documental.
- Plataformas de reclutamiento autorizadas.

Cuando LA EMPRESA proporcione equipos tecnológicos, EL COLABORADOR será responsable de su adecuado uso, resguardo y conservación.

SÉPTIMA: DISPONIBILIDAD Y COMUNICACIÓN

Durante la jornada laboral EL COLABORADOR deberá:

- a) Mantener disponibilidad para atender actividades laborales.
- b) Participar en reuniones virtuales programadas.
- c) Revisar periódicamente el correo institucional.
- d) Informar oportunamente cualquier incidencia técnica que afecte el desempeño de sus funciones.
- e) Presentar los informes y reportes requeridos por su jefe inmediato.

OCTAVA: CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

EL COLABORADOR se compromete a proteger la información institucional a la que tenga acceso durante el desempeño de sus funciones.

Queda prohibido:

- Compartir información confidencial con terceros.
- Utilizar cuentas personales para almacenar documentación institucional.
- Divulgar información relacionada con candidatos, colaboradores o procesos internos.
- Facilitar el acceso de personas ajenas a documentos o sistemas de la empresa.

Esta obligación subsistirá incluso después de finalizada la relación laboral.

NOVENA: SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

EL COLABORADOR deberá cumplir las normas de seguridad digital establecidas por LA EMPRESA, incluyendo:

- Uso de contraseñas seguras.
- Protección de dispositivos electrónicos.
- Actualización de software autorizado.
- Resguardo de documentos digitales.
- Reporte inmediato de incidentes de seguridad informática.

DÉCIMA: SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

EL COLABORADOR procurará mantener un espacio de trabajo adecuado que reúna condiciones mínimas de seguridad, orden, iluminación, ventilación y ergonomía para el desarrollo de sus actividades.

Asimismo, se compromete a aplicar las medidas preventivas establecidas en el Manual de Teletrabajo del Área de Reclutamiento y Selección.

DÉCIMA PRIMERA: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño del colaborador se realizará con base en el cumplimiento de objetivos, calidad de trabajo, productividad, tiempos de respuesta y resultados obtenidos, conforme a los procedimientos establecidos por LA EMPRESA.

DÉCIMA SEGUNDA: REVERSIBILIDAD

LA EMPRESA podrá suspender o finalizar la modalidad de teletrabajo cuando existan razones operativas, administrativas, tecnológicas o de desempeño que lo justifiquen.

En tal caso, EL COLABORADOR retomará sus funciones bajo modalidad presencial, manteniendo las condiciones laborales previamente pactadas.

DÉCIMA TERCERA: MARCO LEGAL

El presente acuerdo se suscribe de conformidad con las disposiciones contenidas en el Código del Trabajo de la República de Nicaragua y demás normativa laboral aplicable, respetando los derechos y obligaciones derivados de la relación laboral existente entre las partes.

DÉCIMA CUARTA: ACEPTACIÓN

Leído que fue el presente acuerdo y enteradas las partes de su contenido, alcance y efectos legales, lo firman en dos tantos de un mismo tenor.

POR LA EMPRESA

Nombre: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Fecha: _____

EL COLABORADOR

Nombre: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Fecha: _____

FR-20: Acta de recepción de documentos

Documento	Recibido

Observaciones:

FR-21: Registro de incorporación de personal

Colaborador	Cargo	Fecha ingreso	Responsable

Observaciones:

FR-22: Programa de inducción

Tema	Responsable	Fecha
Historia institucional		
Políticas internas		
Teletrabajo		

Observaciones:

FR-23: Lista de verificación de inducción

Actividad	Cumplida
Bienvenida institucional	☐
Presentación del equipo	☐
Capacitación inicial	☐
Entrega de herramientas	☐

Observaciones:

FR-24: Acta de entrega de herramientas de trabajo

Este formato va con el contrato de trabajo.

Nº	Equipo o recurso	Marca	Modelo	Serie/Inventario	Estado
1	Laptop				
2	Computadora de escritorio				
3	Monitor				
4	Teclado				
5	Mouse				
6	Audífonos con micrófono				
7	Cámara web				
8	Teléfono celular corporativo				
9	UPS / Respaldo eléctrico				
10	Impresora				
11	Otros				

Estado:

☐ Nuevo

☐ Bueno

☐ Regular

FR-25: Acceso y herramientas digitales asignadas

Herramienta	Usuario asignado
Correo institucional	
Google Drive	
Microsoft Teams	
Zoom	
Sistema de Reclutamiento	
Carpeta compartida institucional	
Otros accesos	

FR-26: Conectividad disponible en el domicilio

Requisito	Sí	No
Servicio de Internet fijo	☐	☐
Respaldo mediante datos móviles	☐	☐
Energía eléctrica estable	☐	☐
Espacio adecuado para teletrabajo	☐	☐

FR-27: Condición de Entrega

El colaborador declara haber recibido los equipos y recursos detallados anteriormente en condiciones adecuadas de funcionamiento y se compromete a:

1. Utilizar los equipos exclusivamente para actividades laborales relacionadas con sus funciones.
2. Mantener el debido cuidado de los bienes entregados.

3. No ceder, prestar o permitir el uso de los equipos a terceros.
4. Informar inmediatamente cualquier daño, pérdida, robo o falla técnica.
5. Cumplir las normas de seguridad informática y confidencialidad establecidas por la empresa.
6. Devolver los equipos en caso de finalización del teletrabajo, traslado de puesto o terminación de la relación laboral.

Firma de entrega:

Firma de recibido:

FR-28: Registro de capacitación inicial

Tema	Fecha	Facilitador	Participante
------	-------	-------------	--------------

Observación:

FR-29: Formato de seguimiento al personal de nuevo ingreso

Nombre:

Cargo:

Fecha de ingreso:

Aspectos evaluados

Aspecto	Cumple	No cumple
Adaptación al puesto	☐	☐
Uso de herramientas digitales	☐	☐
Cumplimiento de funciones	☐	☐
Comunicación	☐	☐

Observaciones:

Plan de mejora:

Firma del jefe inmediato:

11. Conclusiones

La investigación permitió diagnosticar la situación actual del área de Reclutamiento y Selección del Instituto Mechnikov, S.A. respecto al teletrabajo, cumpliendo con el primer objetivo específico planteado. Los resultados evidenciaron que se desarrollaban actividades mediante herramientas digitales como plataformas de videoconferencia, gestión documental en la nube y correo electrónico, aunque dichas actividades carecían de procedimientos estandarizados, políticas formales y lineamientos de supervisión. Esta ausencia de normativa interna constituyó el problema central que justificó el desarrollo de la propuesta.

Respecto al segundo objetivo específico, se identificaron las necesidades de capacitación del personal relacionadas con el uso de plataformas virtuales para entrevistas remotas, organización del trabajo bajo modalidad remota y aplicación de medidas de seguridad digital. Los hallazgos demostraron que los colaboradores requerían fortalecimiento de competencias digitales para garantizar la ejecución eficiente de los procesos de reclutamiento y selección mediante teletrabajo.

En relación con el tercer objetivo específico, se determinaron los requerimientos para la organización del trabajo remoto en el área estudiada. Los resultados establecieron que resultaba necesario definir canales oficiales de comunicación, horarios de disponibilidad, asignación clara de responsabilidades, mecanismos de seguimiento de actividades y criterios de evaluación del desempeño. Estos elementos constituyeron la base para estructurar los componentes administrativos del manual propuesto.

En cuanto al cuarto objetivo específico, se definieron los criterios técnicos que sustentaron el diseño del manual de teletrabajo. La triangulación de fuentes confirmó que el documento debía integrar políticas institucionales, procedimientos operativos paso a paso para reclutamiento, selección, contratación e inducción remota, formatos estandarizados de control, guías visuales de uso de plataformas tecnológicas y programas de capacitación permanente.

En síntesis, la investigación demostró que las condiciones operativas del área de Reclutamiento y Selección requerían un instrumento administrativo que estandarizara el teletrabajo. El manual elaborado constituye una respuesta directa a las necesidades identificadas durante el diagnóstico y representa una herramienta orientada al fortalecimiento de la gestión administrativa, la optimización de recursos tecnológicos y la garantía de continuidad operativa en el Instituto Mechnikov, S.A.

12. Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos durante el proceso investigativo, se formulan las siguientes recomendaciones dirigidas a la institución, a los colaboradores y a futuras investigaciones:

Para el Instituto Mechnikov, S.A.

- Implementar el Manual de Teletrabajo en el área de reclutamiento y selección de personal mediante una fase piloto que permita evaluar su funcionalidad y realizar los ajustes operativos necesarios antes de su aplicación definitiva.
- Establecer un programa permanente de capacitación orientado al fortalecimiento de competencias digitales, manejo de plataformas virtuales, seguridad de la información y comunicación en entornos remotos, en concordancia con las necesidades identificadas en el diagnóstico.
- Garantizar la disponibilidad de recursos tecnológicos y condiciones de conectividad adecuadas que permitan el desarrollo eficiente de las actividades bajo modalidad remota, de conformidad con los requerimientos señalados por los participantes del estudio.
- Incorporar mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño específicos para la modalidad de teletrabajo, basados en cumplimiento de objetivos, calidad de resultados y tiempos de respuesta establecidos para el área.
- Realizar revisiones periódicas del manual con el propósito de actualizar procedimientos, políticas y formatos conforme a los cambios tecnológicos, normativos u organizacionales que se presenten en la institución.

Para los colaboradores del área

- Participar en los procesos de formación y actualización tecnológica promovidos por la institución, con el fin de desarrollar las competencias requeridas para el desempeño efectivo bajo la modalidad de teletrabajo.
- Cumplir con las políticas, procedimientos y lineamientos de seguridad establecidos en el Manual de Teletrabajo, manteniendo comunicación constante con la jefatura inmediata y reportando oportunamente las actividades realizadas.

Para futuras investigaciones

- Ampliar el alcance del estudio hacia otras áreas organizacionales del Instituto Mechnikov, S.A. o hacia instituciones con características similares, con el objetivo de comparar resultados y evaluar la aplicabilidad del manual en diferentes contextos administrativos.

13. Bibliografía

- Alles, M. ((2012).). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Granica.
- Alles, M. ((2017).). *Gestión por competencias: El diccionario* (Vol. (4.^a ed.)). Granica.
- Arias Fidias, G. ((2012).). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. ((6^a ed.). ed.). Editorial Episteme.
- Bardin, L. ((2002).). *Análisis de contenido*. ((2002). ed.). Ediciones Akal.
- Bisquerra Alzina, R. ((2009).). *Metodología de la investigación educativa* ((2009). ed.). Editorial La Muralla.
- Castell, M. (2000). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura* (Vols. Vol. 1, la sociedad red). Alianza Editorial.
- Castells, M. ((2006).). *La sociedad red: Una visión global*. . Alianza Editorial.
- CEPAL. ((2020).). *El teletrabajo en América Latina: Oportunidades y desafíos*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado el (2020)., de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45759-teletrabajo-america-latina-oportunidades-desafios>
- CEPAL. ((2021).). *Transformación digital y trabajo remoto en la región: Lecciones de la pandemia*. Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado el (2021)., de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47056-transformacion-digital-trabajo-remoto-region>
- Chiavenato, I. ((2019)). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Vol. (10.^a ed.)). McGraw-Hill.
- Costa, J. ((2018).). *La comunicación en acción: Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Paidós.
- Denzin, N. K. ((1978).). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* ((1978). ed.). McGraw-Hill.

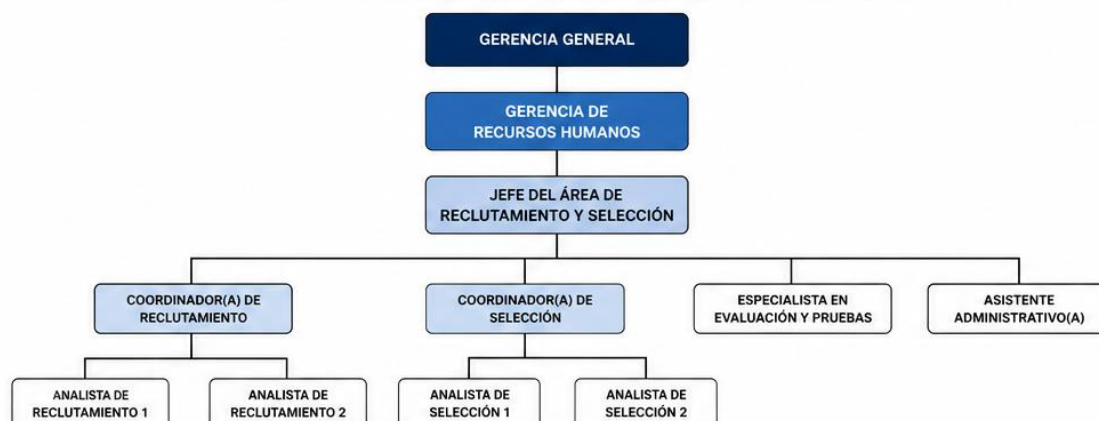
- Dessler, G. ((2015).). *Administración de recursos humanos* (Vol. (14.^a ed.).). Pearson Educación.
- Dessler, G. ((2019).). *Human resource management* ((16th ed.). ed.). Pearson.
- Dessler, G. ((2020).). *Human resource management* ((16.^a ed.). ed.). Pearson.
- Hernández Sampieri, R. F. ((2018).). *Metodología de la investigación* ((7.^a ed.). ed.). McGraw-Hill.
- Krippendorff, K. ((1990).). *Metodología de análisis de contenido: Teoría y práctica*. Paidós.
- Nicaragua, A. N. ((1996, 30 de octubre).). *Código del Trabajo Ley No. 185*. La Gaceta, Diario Oficial No. 205.
- OIT. ((2021).). *Teletrabajo y seguridad y salud en el trabajo: Guía para empleadores*. OIT. . Organización Internacional del Trabajo. Recuperado el (2021). , de Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Teletrabajo y seguridad y salud en el trabajo: Guía para empleadores*. OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/--lab_admin/documents/publication/wcms_820573.pdf
- OIT. ((2020).). *Organización Internacional del Trabajo*. (OIT, Ed.) Obtenido de <https://www.ilo.org>: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Otzen, T. &. ((2017).). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. . *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. . Obtenido de <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Patton, M. Q. ((2002).). *Qualitative research & evaluation methods* ((2002). ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P. ((2018).). *Administración* ((13.^a ed.). ed.). Pearson Educación.
- Sabino, C. ((2014).). *El proceso de investigación* ((2014). ed.). Editorial Panapo.
- Senge, P. (. ((2005).). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* ((2.^a ed.). ed.). Granica.

Tamayo Tamayo, M. ((2007).). *El proceso de la investigación científica* ((5^a ed.). ed.).
Editorial Limusa.

14. Anexos

Anexo 1: Organigrama del Instituto Mechnikov, S.A.

1. ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



Anexo 2. Entrevista 1

Entrevista 1: COLABORADORES DEL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN (RR1 – RR5)

Objetivo del instrumento

Conocer las percepciones, experiencias, dificultades y necesidades de capacitación relacionadas con el teletrabajo en los procesos de reclutamiento y selección.

Guía de Entrevista

Datos generales

- Cargo:
- Tiempo en la empresa:
- Área:
- Fecha:

PERCEPCIONES SOBRE EL TELETRABAJO

1. ¿Cómo describe usted el teletrabajo desde su experiencia o conocimiento?
2. ¿Qué opinión tiene sobre la implementación del teletrabajo en el área de reclutamiento y selección?
3. ¿De qué manera considera que el teletrabajo puede influir en el desempeño de sus funciones?

EXPERIENCIAS Y EXPECTATIVAS

1. Cuéntenos alguna experiencia que haya tenido relacionada con trabajo remoto o virtual.
2. ¿Qué cambios considera que podrían presentarse en los procesos de reclutamiento y selección bajo modalidad de teletrabajo?
3. ¿Qué aspectos positivos identifica en esta modalidad laboral?

DIFICULTADES Y RETOS

1. ¿Qué dificultades podrían surgir durante el desarrollo de entrevistas virtuales o procesos digitales de selección?
2. ¿Cómo considera que el teletrabajo podría afectar la comunicación y coordinación dentro del área?
3. ¿Qué retos tecnológicos o administrativos podrían presentarse en esta modalidad?

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

1. ¿Qué conocimientos considera necesarios para desempeñar sus funciones en modalidad de teletrabajo?
2. ¿En qué temas le gustaría recibir capacitación para fortalecer su trabajo remoto?
3. ¿Qué tipo de apoyo considera importante para adaptarse al teletrabajo?

APORTE AL MANUAL

1. ¿Qué aspectos considera importantes incluir en un manual de teletrabajo para el área?
2. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la implementación del teletrabajo en los procesos de reclutamiento y selección?

Anexo 3: Entrevista 2

Entrevista 2: COLABORADORES DE OTRAS ÁREAS (COL1 – COL5)

Objetivo del instrumento

Conocer las percepciones generales sobre el teletrabajo y las necesidades de apoyo organizacional relacionadas con esta modalidad.

Guía de entrevista

Datos generales

- Área:
- Cargo:
- Tiempo en la empresa:

PERCEPCIÓN GENERAL

1. ¿Qué entiende usted por teletrabajo?
2. ¿Cómo considera que el teletrabajo puede beneficiar o afectar el desempeño laboral?
3. ¿Qué opinión tiene sobre la aplicación del teletrabajo en las empresas actualmente?

EXPERIENCIA Y ADAPTACIÓN

1. ¿Ha tenido alguna experiencia relacionada con trabajo remoto o virtual?
2. ¿Qué dificultades considera que enfrentan los colaboradores cuando trabajan desde casa?
3. ¿Cómo influye la tecnología en el desarrollo del teletrabajo?

CAPACITACIÓN Y APOYO

1. ¿Qué conocimientos considera importantes para desarrollar el teletrabajo adecuadamente?
2. ¿Qué tipo de capacitación cree que debería brindar una empresa para facilitar esta modalidad?
3. ¿Qué recomendaciones considera importantes para organizar el teletrabajo en una empresa?

Anexo 4: Entrevista 3

Entrevista 3: ESPECIALISTAS O DOCENTES (ESP1 – ESP2)

Objetivo del instrumento

Obtener criterios técnicos sobre teletrabajo, capacitación y diseño de manuales organizacionales.

Guía de entrevista

Datos generales

- Profesión:
- Especialidad:
- Institución:
- Experiencia laboral:

TELETRABAJO Y ORGANIZACIÓN

1. ¿Cómo valora actualmente la implementación del teletrabajo en las organizaciones?
2. ¿Cuáles considera que son los principales retos administrativos del teletrabajo?
3. ¿Qué impacto tiene el teletrabajo en la gestión del talento humano?

CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS

1. ¿Qué competencias considera necesarias para desempeñar funciones bajo modalidad remota?
2. ¿Qué tipo de capacitación recomienda para fortalecer el teletrabajo?
3. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan las empresas al implementar esta modalidad?

MANUAL Y PROCEDIMIENTOS

1. ¿Qué elementos considera indispensables en un manual de teletrabajo?
2. ¿Cómo puede un manual contribuir a mejorar la organización de los procesos laborales?
3. ¿Qué recomendaciones brindaría para el diseño de un manual aplicado al área de reclutamiento y selección?

Anexo 5: Tabla 16 Matriz de Triangulación de la Información

Categoría	Recursos Humanos (RR1-RR5)	Colaboradores de otras áreas (COL1-COL5)	Especialistas (ESP1-ESP2)	Interpretación integradora
Situación actual del teletrabajo en el área	Reportaron el uso de entrevistas virtuales, plataformas digitales y medios electrónicos para ejecutar actividades de reclutamiento y selección sin procedimientos estandarizados.	Indicaron el desarrollo de reuniones virtuales y actividades laborales mediante herramientas digitales autorizadas por la institución.	Señalaron que las organizaciones ejecutan procesos administrativos mediante plataformas digitales como parte de la transformación organizacional.	Los tres grupos confirmaron el uso de herramientas digitales para actividades laborales en el área, identificando la ausencia de procedimientos formales y lineamientos de supervisión como característica común.
Necesidades de capacitación identificadas	Manifestaron requerimientos de formación en plataformas digitales para entrevistas virtuales, gestión documental remota y procesos de selección mediante teletrabajo.	Señalaron necesidades de fortalecimiento en competencias tecnológicas, organización del trabajo remoto y disciplina laboral.	Recomendaron programas de formación continua en competencias digitales, seguridad de la información y comunicación virtual institucional.	Las tres fuentes coincidieron en la necesidad de capacitación orientada al uso de plataformas tecnológicas, organización del trabajo remoto y medidas de seguridad digital.
Requerimientos para la organización del trabajo remoto	Identificaron la necesidad de establecer mecanismos de supervisión, seguimiento de tareas y definición de canales de comunicación oficial.	Mencionaron requerimientos de conectividad estable, definición de horarios de disponibilidad y asignación clara de responsabilidades.	Enfatizaron la importancia de definir políticas institucionales, mecanismos de control y criterios de evaluación del desempeño.	Los hallazgos establecieron como requerimientos comunes: políticas formales, canales de comunicación definidos, mecanismos de supervisión y criterios de

				evaluación para el trabajo remoto.
Criterios técnicos para el diseño del manual	Propusieron la inclusión de procedimientos paso a paso para reclutamiento, selección, contratación e inducción remota, con asignación de responsables por etapa.	Consideraron necesaria la definición de normas de uso de herramientas, responsabilidades por puesto y canales oficiales de comunicación.	Recomendaron estructurar el manual con políticas institucionales, lineamientos operativos, formatos de control y mecanismos de seguimiento.	Existió coincidencia en que el manual debía integrar: políticas institucionales, procedimientos operativos, asignación de responsabilidades, formatos estandarizados y lineamientos de seguimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas aplicadas a colaboradores del Instituto Mechnikov, S.A. y especialistas, 2026.

Anexo 6: Mapa del proceso de reclutamiento y selección de personal.

