

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

*"Inducción y Desarrollo de Personal y su  
Incidencia en la Prestación de Servicios en el Organismo  
Ejecutivo de Guatemala"*

TESIS

*Presentada a la  
Honorable Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas*

*Por:*

**EDWIN RENE ANDRADE CABRERA**

*Previo a conferirsele el título de*

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

*en el Grado Académico de*

**LICENCIADO**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 1,995**

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

DL  
03  
T(1608)

**MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro	<b>DECANO</b>
Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo	<b>SECRETARIO</b>
Lic. Jorge Eduardo Soto	<b>Vocal 1o.</b>
Lic. Josué Efraín Aguilar Torres	<b>Vocal 2o.</b>
Lic. Victor Hugo Recinos Salas	<b>Vocal 3o.</b>
Br. Carlos Luna Rivara	<b>Vocal 4o.</b>
P.C. Carla MacNott Ramos	<b>Vocal 5o.</b>

**TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

<b>PRESIDENTE:</b>	Lic. Héctor Evilio García Méndez
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
<b>EXAMINADOR:</b>	Lic. Otto René Burgos Ruiz
<b>EXAMINADOR:</b>	Lic. Francisco Sierra Jiménez
<b>EXAMINADOR:</b>	Lic. José Joaquín Mejicanos Arce

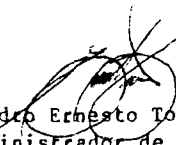
Guatemala,  
02 de agosto de 1995

Licenciado  
Donato Monzón Villatoro  
Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho

Señor Decano:

En virtud de la designación personal que me hiciera esa Decanatura como Asesor de Tesis del Señor Edwin René Andrade Cabrera, me permito comunicarle que fundamentado en los lineamientos y criterios técnicos determinados en el Plan de Trabajo, procedí a realizar el análisis y discusión con el autor del estudio relacionado a "INDUCCION Y DESARROLLO DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRESTACION DE SERVICIOS EN EL ORGANISMO EJECUTIVO DE GUATEMALA".

En ese sentido, considero que el trabajo presentado por el Señor Andrade Cabrera, reúne y satisface los requisitos necesarios para su discusión correspondiente en el Examen General Público. En consecuencia, me es grato emitir el respectivo Dictamen de Aprobación.

  
Lic. Pedro Ernesto Torres Martínez  
Administrador de Empresas  
Col. No. 3578

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:  
GUATEMALA, VEINTIUNO DE AGOSTO DE MIL NOVECIENTOS  
NOVENTA Y CINCO.

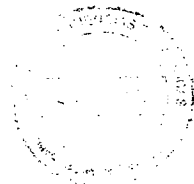
Con base en el dictamen emitido por el Licenciado Pedro Ernesto Torres Martínez, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Administración de Empresas, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "INDUCCION Y DESARROLLO DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRESTACION DE SERVICIOS EN EL ORGANISMO EJECUTIVO DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante EDWIN RENE ANDRADE CABRERA, autorizándose su impresión.-----

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

Lic. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO  
SECRETARIO

LIC. DONATO MONZON VILLATORO  
DECANO



## ACTO QUE DEDICO

**A DIOS MI REY CELESTIAL:**

*Por brindarme la oportunidad y ser la luz para finalizar mi carrera profesional.*

**A MIS QUERIDOS PADRES:**

*José Francisco Andrade y María Ester Cabrera Ochoa de Andrade por el apoyo moral e incondicional que me brindaron siempre.*

**A MI ESPOSA:**

*Luz Amparo Chajón Salazar de Andrade, por su amor, comprensión y apoyo brindado en el desarrollo de mi carrera.*

**A MIS AMADAS HIJAS:**

*Linda Marisol, Candida Luz Ester (Q.E.P.D.), Yojara Alejandra y Esthepany Abigail, por ser la base del éxito alcanzado.*

**A MIS HERMANOS:**

*Sofía María, Zoila Amanda, José Francisco, Manuel Eugenio y Mirian Guadalupe, por su cariño y apoyo fraternal.*

**A MI FAMILIA EN GENERAL:**

*Por sus palabras de aliento.*

**A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO Y AMIGOS:**

*Por su amistad y colaboración prestada.*

**A LA OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL:**

*Prestigiosa institución que me apoyó en el alcance de esta meta.*

**A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO Y PUBLICO EN GENERAL:**

*Respetuosamente.*

## DEDICATORIA ESPECIAL.....

*Resulta importante indicar que la realización del presente estudio, no hubiese sido posible sin la asesoría que -en base a su amplia experiencia laboral y profesional en el tema objeto de análisis,- proporcionó el Licenciado Pedro Ernesto Torres Martínez, además a la señorita Silvia Ligia Rodríguez Paiz por sus sabias sugerencias y desinteresada ayuda, por lo que queda plasmado un merecido reconocimiento y eterno agradecimiento.*

# INDICE

*Página*

## **INTRODUCCION**

### **CAPITULO I**

#### **MARCO TEORICO GENERAL**

<b>A. EL PROCESO DE INDUCCION DE PERSONAL</b>	<b>1</b>
<b>1. GENERALIDADES</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Definición</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Importancia</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Objetivos</b>	<b>5</b>
<b>2. METODOS DE INDUCCION AL PUESTO</b>	<b>8</b>
<b>2.1 A la Organización</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Al Departamento</b>	<b>12</b>
<b>2.2.1. Objetivos Específicos</b>	<b>12</b>
<b>2.2.2. Funciones del Departamento</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Al Puesto</b>	<b>13</b>
<b>2.3.1 Descripción del Puesto</b>	<b>14</b>
<b>2.3.2 Presentación de compañeros</b>	<b>16</b>
<b>2.3.3 Plan de Desarrollo</b>	<b>17</b>

2.2.1.	<i>Ventaja</i>	30
2.2.2.	<i>Desventaja</i>	30
2.3.	<i>Entrenamiento a Aprendices</i>	30
2.3.1.	<i>Ventaja</i>	30
2.3.2.	<i>Desventaja</i>	31
2.4.	<i>Entrenamiento en las Aulas</i>	31
2.4.1.	<i>Ventaja</i>	32
2.4.2.	<i>Desventaja</i>	32
2.5.	<i>Conferencias y Cursos</i>	32
2.5.1.	<i>Ventaja</i>	33
2.5.2.	<i>Desventaja</i>	33
3.	<i>RECURSOS UTILIZADOS</i>	33
3.1.	<i>Espacio Físico</i>	33
3.2.	<i>Recursos Humanos</i>	34
3.3.	<i>Recursos Materiales</i>	34
C.	<i>LA ADMINISTRACION PUBLICA GUATEMALTECA</i>	34
1.	<i>EL ESTADO GUATEMALTECO</i>	35
2.	<i>ORGANISMO EJECUTIVO</i>	37
3.	<i>LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</i>	37
3.1.	<i>Enfoque Mecanicista</i>	39



2.	ANALISIS DE LA INDUCCION AL REGIMEN NORMATIVO Y CULTURAL	61
3.	ANALISIS DE LA INDUCCION A LA UNIDAD DE TRABAJO	62
4.	ANALISIS DE LA INDUCCION AL PUESTO	62
B.	DESARROLLO DE PERSONAL	63

### CAPITULO III

#### SISTEMAS DE INDUCCION Y DESARROLLO DE PERSONAL -MODELO PROPUESTO-

A.	SISTEMA DE INDUCCION DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO	65
1.	DEFINICION	67
2.	OBJETIVOS DEL SISTEMA DE INDUCCION DE PERSONAL	70
3.	ADMINISTRACION DEL SISTEMA	71
3.1.	Organización	71
3.2.	Programación	72

2.5. Nivel Operativo	101
3. ACTIVIDADES INHERENTES A LA FUNCION DE DESARROLLO DE PERSONAL	101
4. APLICACION	103
C. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN DE INDUCCION Y DESARROLLO DE PERSONAL	105
1. ESPACIO FISICO	106
2. RECURSOS HUMANOS	106
3. RECURSOS FINANCIEROS	107
4. RECURSOS MATERIALES	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
A. CONCLUSIONES	108
B. RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFIA	111

<b>3. RECURSOS UTILIZADOS</b>	<b>18</b>
<b>3.1 Recursos Materiales</b>	<b>18</b>
<b>3.1.1. Folletos</b>	<b>18</b>
<b>3.1.2. Videos</b>	<b>18</b>
<b>3.1.3. Conferencias</b>	<b>19</b>
<b>3.2 Recursos Humanos</b>	<b>19</b>
<b>B. EL PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAL</b>	<b>20</b>
<b>1. GENERALIDADES</b>	<b>22</b>
<b>1.1. Definición</b>	<b>22</b>
<b>1.2. Importancia</b>	<b>23</b>
<b>1.2.1 Razones Institucionales</b>	<b>23</b>
<b>1.2.2 Razones al Trabajador</b>	<b>24</b>
<b>1.3. Objetivos del Desarrollo de Personal</b>	<b>24</b>
<b>1.3.1. Generales</b>	<b>25</b>
<b>1.3.2. Específicos</b>	<b>26</b>
<b>2. METODOS DE DESARROLLO DE PERSONAL</b>	<b>27</b>
<b>2.1. Entrenamiento en el Trabajo</b>	<b>28</b>
<b>2.1.1. Ventaja</b>	<b>29</b>
<b>2.1.2. Desventaja</b>	<b>29</b>
<b>2.2. Conferencia o Discusión</b>	<b>29</b>

## INDICE DE GRAFICAS

No.		Página
1	<i>Sistema de Inducción de Personal</i>	69
2	<i>Los niveles de Inducción de Personal</i>	73
3	<i>Desarrollo de Recursos Humanos</i>	98

3.2. Enfoque Sistema Social	41
4. FUNCIONES DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	47
4.1 Contratación de Personal	47
4.1.1. Reclutamiento	47
4.1.2. Selección de Personal	49
4.1.3. Inducción de Personal	51
4.1.4. Desarrollo de Personal	51
4.1.5. Entrenamiento	52
4.1.6. Promoción	52
4.2 Administración de Sueldos y Salarios	54
4.2.1 Análisis de Puestos	54
4.2.2 Valoración de Puestos	55
4.2.3 Evaluación del Servicio	56

## CAPITULO II

### PROCESO DE INDUCCION Y DESARROLLO DE PERSONAL EN EL ORGANISMO EJECUTIVO DE GUATEMALA

A. INDUCCION DE PERSONAL	59
1. ANALISIS DE LA INDUCCION A LA ORGANIZACION	60

## INDICE DE ANEXOS

No.		Página
1	<i>Sistema de Inducción de Personal Fase I Inducción a la Organización</i>	115
2	<i>Sistema de Inducción de Personal Fase II Inducción al Régimen Normativo y Cultural</i>	117
3	<i>Sistema de Inducción de Personal Inducción al Area de Trabajo</i>	118
4	<i>Entrevista a Ejecutivos del Area de Administración de Recursos Humanos</i>	119
5	<i>Cuestionario dirigido a Funcionarios de la Oficina Nacional de Servicio Civil, que intervienen en la Adminis- tración de Recursos Humanos</i>	124
	<i>Inducción de Personal, Elementos de Análisis</i>	126
	<i>Desarrollo de Recursos Humanos Elementos de Análisis</i>	131

3.2.1. - Nivel I	
<i>Sistema Institucional</i>	74
3.2.2. - Nivel II	
<i>Régimen Normativo y Cultural</i>	74
3.2.3. - Nivel III	
<i>Area de Trabajo</i>	75
3.2.4. - Nivel IV	
<i>Puesto de Trabajo</i>	76
3.3. <i>Ejecución</i>	76
3.4. <i>Funciones de las Unidades Ejecutoras</i>	
<i>del Sistema de Inducción de Personal</i>	77
3.5. <i>Monitoría y Control</i>	83
4. INSTRUMENTOS DE APOYO	86
B. SISTEMA DE DESARROLLO DE PERSONAL	96
1. OBJETIVOS	99
2. EXPLICACION DE CONCEPTOS	100
2.1. <i>Nivel de Decisión Superior</i>	100
2.2. <i>Nivel de Dirección</i>	100
2.3. <i>Nivel Técnico</i>	101
2.4. <i>Nivel de Oficina</i>	101

## INTRODUCCION

La Inducción y Desarrollo de Personal, son dos etapas importantes del proceso de Administración de Recursos Humanos. Su objetivo fundamental consiste en proporcionar conocimientos, sobre la filosofía, objetivos, estructura organizacional; así como a desarrollar las habilidades y destrezas necesarias a los trabajadores, para el adecuado comportamiento y desempeño laboral en la ejecución de sus funciones, actividades y tareas dentro de la institución, ya sea ésta de naturaleza pública o privada.

Por consiguiente, en el presente trabajo se efectúa un análisis de la forma en que se aplica el proceso de Inducción y Desarrollo de Personal en las instituciones del Organismo Ejecutivo; y lógicamente, haciendo énfasis en la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-, la cual depende jerárquicamente de la Presidencia de la República.

En ese sentido, el estudio se conforma con tres capítulos: en el primero se definen las etapas relacionadas con Inducción y Desarrollo de Personal, así como la importancia, métodos e instrumentos que se utilizan para transmitir al recurso humano el conocimiento sobre los



## CAPITULO I

### MARCO TEORICO GENERAL

#### A. EL PROCESO DE INDUCCION DE PERSONAL

La Inducción de Personal es la etapa de la administración de recursos humanos que hace referencia al proceso de introducción y orientación, y se aplica cuando dichos recursos son incorporados a la organización. De lo anterior, depende la adecuada integración y armonía de los trabajadores en el contexto del ambiente laboral que tiende a prevalecer o a manifestarse en cada una de las instituciones.

Anteriormente en las organizaciones públicas y privadas no se aplicaba la fase de Inducción de Personal, ya que cuando la persona era contratada se le indicaban los aspectos tales como la jornada de trabajo, periodo de almuerzo y otros; por lo que muy mínima o ninguna ayuda se le proporcionaba para conocer el origen y filosofía de la organización en la que prestaría sus servicios.

Gradualmente el empleado lograba durante cierto periodo, informarse escasamente por medio de otros miembros de la unidad, de lo qué es y cuál era la función y objetivos de la empresa o institución, así como cuál era la importancia del puesto de trabajo para el que había sido contratado. Es decir, que el trabajador se enteraba durante su desarrollo en

para que ejecute sus funciones con eficiencia y eficacia en el puesto que desempeña dentro de la organización. Por lo regular, la inducción y orientación de personal transmiten tres tipos de información:

- 1.1.1 Información general sobre la rutina diaria del trabajo;
- 1.1.2 Descripción sobre la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios, y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de la misma; y,
- 1.1.3 Una presentación de personal, un folleto de sus políticas y reglas de trabajo. <sup>1/</sup>

Varios estudios han demostrado que los empleados sienten ansiedad de conocimiento del ambiente cuando ingresan a una organización. Les preocupa la eficiencia que tendrán en el puesto de trabajo; sienten un complejo de inferioridad en comparación con otros trabajadores de mayor experiencia y muestran incertidumbre en cuanto a las relaciones con sus compañeros de trabajo. Por tales razones, los programas eficaces de inducción y orientación de personal tienen por objeto reducir la ansiedad, el temor, la desconfianza e inadaptación de los empleados de nuevo ingreso.

---

<sup>1/</sup> Stoner, James A.F./Freeman Edwar, Administración, quinta edición, editorial Pretince Hall Hispanoamericana, S.A. p.417.

sobre políticas, objetivos, planes de desarrollo, etc.- desde el primer día de trabajo, toda vez que esta experiencia es un reflejo firme en su memoria. Razón por la cual, el nuevo empleado experimentará un grado de aceptación, apoyo y colaboración por el grupo al que se integra. Adicionalmente, se le debe prestar la orientación fundamental sobre sus atribuciones, actividades y tareas que conllevan al desempeño de su trabajo, con el propósito de lograr la eficiencia y la eficacia en el mismo.

De lo contrario, el nuevo trabajador tenderá a crearse cierto grado de insatisfacción y frustración en cuanto a las actividades que realice o haya terminado; ya que actuará en forma mecánica y rutinaria, y no se interesará por mejorar su trabajo, mostrar iniciativa, prestar colaboración etc. a la sección, departamento o división de la organización o institución que lo ha contratado.

### 1.3 Objetivos

Obviamente que la aplicación del proceso de inducción de personal, determina la consecución de los objetivos siguientes:

elementos organizacionales y factores relevantes de la institución pública o entidad privada. Adicionalmente se analiza el contexto de la Administración Pública Guatemalteca y, se incluye un esbozo general de las etapas que integran el área de administración de recursos humanos.

Luego, en el capítulo segundo se presenta un Diagnóstico del Proceso de Inducción y Desarrollo de Personal que actualmente se aplica en las diversas unidades administrativas y dependencias que conforman el Organismo Ejecutivo de Guatemala.

Posteriormente, en el capítulo tercero, se formulan modelos de Inducción y Desarrollo de Personal, que pueden ser aplicables tanto a la ONSEC, como a las demás instituciones que funcionan en el Gobierno Central. El propósito principal de dicha propuesta tiende a lograr la integración, adaptación y desarrollo del recurso humano que contrata la Oficina Nacional de Servicio Civil. Por otra parte, se incluyen las conclusiones y recomendaciones que se determinaron en base al análisis realizado del tema en cuestión.

- c. Crear un ambiente laboral favorable , que le permita al trabajador sentirse satisfecho de prestar sus servicios a la organización.
- d. Transmitir seguridad y estabilidad al empleado para lograr un mejor desarrollo de su parte.
- e. Evitar la desestabilización emocional del recurso humano que redunde en una baja eficiencia y eficacia, mala calidad de trabajo y mínimo o ningún interés para cumplir sus tareas.
- f. Impedir que el trabajador sea sancionado con medidas disciplinarias, sólo por el hecho de generarse desinformación entre el personal.
- g. Suministrar al trabajador las prestaciones y condiciones laborales más óptimas que contribuyan a mejorar su desarrollo personal.
- h. Reconocer que el trabajador antiguo cuando logra un ascenso dentro de la institución, también necesita una orientación sobre sus nuevas funciones, para obtener de él, la máxima eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades asignadas.

la organización sobre aspectos importantes de la misma, como lo relativo a la planificación, organización, objetivos, funciones, etc.

Es por ello, que la falta de aplicación de un proceso de inducción de personal, provoca un alto porcentaje de retiros o renuncias de los empleados durante los primeros seis meses, lo que da como resultado un gasto a la empresa o institución, en virtud que ésta tiene la necesidad de aplicar a nuevos trabajadores el proceso de integración mencionado.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 Definición**

La Inducción de Personal es el proceso mediante el cual se convierte al trabajador de nuevo ingreso en parte integrante de la institución, a través de transmitirle la información necesaria que le permita obtener resultados al máximo de su potencialidad; o sea, familiarizar al empleado acerca de sus objetivos, funciones, estructura orgánica, políticas y otros aspectos importantes de la organización.

La inducción y orientación al personal tienen por objeto proporcionar al nuevo empleado, la información pertinente

## 2.1 A la Organización

Este método proporciona al trabajador información relacionada con la empresa, la cual se lleva a cabo de las formas que a continuación se indican:

### 2.1.1 Presentación Audiovisual

La utilización de medios audiovisuales es un apoyo importante durante la aplicación del proceso de inducción del trabajador de nuevo ingreso, en virtud que coadyuva en forma efectiva a la comprensión de los conceptos relacionados con el citado proceso.

Con el empleo de estos medios, puede proyectársele al nuevo empleado, fotografías, diapositivas o transparencias que le muestren en forma resumida la integración de la organización, los objetivos que pretende y otros aspectos fundamentales de la misma.

Por otra parte, es necesario implementar en forma simultánea la presentación audiovisual con una explicación verbal de las mismas.

## 1.2 Importancia

El proceso de Inducción de Personal resulta importante, en virtud que cuando el trabajador es contratado por vez primera en una empresa, presenta las siguientes características:

- 1.2.1 En la mayoría de casos no conoce al personal que labora en la empresa, esta situación lo hace sentirse como un extraño dentro de la organización;
- 1.2.2 Se conduce con inseguridad al desconocer las tareas que se le asignan y por consiguiente, los procedimientos que debe aplicar para realizarlas;
- 1.2.3 No tiene concocimiento de la estructura orgánica y administrativa de la empresa, así como la relación e importancia que su puesto tiene dentro de la misma; y,
- 1.2.4 Desconoce las prestaciones y condiciones laborales bajo las cuales es contratado y por lo tanto, es ajeno a las obligaciones que contrae y a los derechos que adquiere.

Es importante por otra parte, que el empleado reciba una buena impresión de la organización -conocimiento adecuado



- i.* Origen
- ii.* Base Legal
- iii.* Objetivos y Politicas
- iv.* Proceso Productivos o Servicios que presta
- v.* Estructura Orgánica (Organigramas)
- vi.* Funciones Principales

**b. Relaciones y Condiciones de Trabajo**

En este apartado se hace mención de las condiciones de trabajo que básicamente comprenden las contenidas en los reglamentos de trabajo y pacto colectivo, siendo algunas de ellas: libertad de acción sindical, estabilidad laboral, incremento salarial, salarios diferidos, ascensos, vacaciones, etc.

**c. Programa de Prestaciones Laborales**

En esta sección se incluye información acerca de las prestaciones laborales del trabajador, tales como:

- i.* Salarios
- ii.* Indemnización
- iii.* Aguinaldo
- iv.* Jubilación
- v.* Préstamos
- vi.* Capacitación y desarrollo
- vii.* Servicios médicos especiales

### 1.3.1 Generales

- a. Proporcionar al trabajador la información necesaria que le permita conocer la organización o institución a la cual prestará sus servicios, así como la actividad que dentro del proceso de trabajo le corresponde realizar.
- b. Asegurar la rápida adaptación del nuevo empleado, con el fin que contribuya en forma efectiva a alcanzar los objetivos y metas de la organización.
- c. Lograr la identificación plena del trabajador con la empresa.

### 1.3.2 Específicos

- a. Que la dirección, división, departamento o sección a la cual está incorporado el trabajador, cuente con el elemento humano capaz y conciente de lo que se espera de su actividad laboral.
- b. Proporcionar la oportunidad al nuevo empleado para que se identifique con el grupo de trabajo al que se encuentra integrado.

importancia del logro de los objetivos fijados a nivel departamental, ya que cualquier contingencia que éstos tengan, redundará en un desfase en la obtención de los objetivos organizacionales.

### 2.2.2 Funciones del Departamento

Cada departamento tiene asignadas funciones de acuerdo a los objetivos que pretende alcanzar.

En esta etapa se informa al empleado acerca de las funciones que desarrolla cada uno de los departamentos que conforman la estructura orgánica de la empresa; así como, las actividades específicas a realizarse para cada función y el puesto o puestos de trabajo que intervienen para cumplir esta última.

### 2.3 Al Puesto

La inducción en el puesto comprende el conjunto de información que sirve de base al trabajador para desarrollar sus actividades diarias, por lo mismo contribuye en gran medida a facilitar su actuación. Dicho método contiene las etapas siguientes:

## 2. METODOS DE INDUCCION DE PERSONAL

Como se indicó en el inciso anterior, el proceso de inducción al trabajador de nuevo ingreso debe proporcionarle una orientación acerca de sus atribuciones, en virtud que todas las experiencias adquiridas en su primer día de labores, forman parte de un recuerdo permanente que influirá positiva o negativamente en el desenvolvimiento futuro del empleado.

El Proceso de Inducción de Personal cubre varias etapas, el cual parte de lo general a lo particular. La primera de ellas consiste básicamente en que el trabajador conozca a la organización en su conjunto, con el propósito que comparta y cumpla los objetivos que la misma persigue.

La segunda etapa, abarca aspectos científicos en la que el recurso humano se informa con mayor detalle acerca de la misión que desarrolla la organización a la cual prestará sus servicios, y fundamentalmente la actividad que él -como integrante de una unidad específica- tendrá bajo su responsabilidad.

Con base en lo descrito anteriormente, el proceso de Inducción de Personal hace uso de los métodos siguientes:

**b. Tareas Típicas**

Señala todas las actividades que estarán bajo la responsabilidad del trabajador en orden de importancia.

**c. Análisis del Puesto**

Es la primera actividad de personal que afecta la motivación. La mayoría de personas no están suficientemente motivadas para desarrollar un trabajo, cuando se percatan que no tienen la capacidad y destreza para realizarlo.

Es mediante el análisis del puesto que se determina lo que representa el trabajo, así como la capacidad, experiencia, destrezas y habilidades que deben poseer los candidatos para ocupar el puesto nuevo o vacante.

**d. Requisitos y Características**

En este apartado se especifican los factores de habilidad mental y física, esfuerzo, responsabilidad, condiciones y riesgos que son requeridos al trabajador en el desempeño del puesto.

**e. Revisiones Realistas del Puesto**

Se deben realizar entrevistas dirigidas a mostrar a los candidatos a ocupar el puesto. los resultados que la

## 2.1.2 Manual de Inducción o Manual del Empleado

Es un instrumento técnico -conocido también como Manual de Bienvenida- el cual constituye un auxiliar eficaz en la introducción del trabajador de nuevo ingreso, ya que a través del mismo le permite conocer los antecedentes de la institución, el conjunto de actividades que realiza, la estructura orgánica, política laboral, derechos y obligaciones del trabajador, etc. La información que contiene este Manual debe presentarse en forma clara, comprensible y amena y debe entregarse al trabajador en su primer día de labores.

La estructura del Manual del Empleado contiene lo siguiente:

- a. Breve Historia de la Institución
- b. Relaciones y Condiciones de trabajo
- c. Programa de Prestaciones Laborales
- d. Información Adicional

### a. Breve Historia de la Institución

En este punto se incluye un resumen histórico de la organización enmarcando aspectos fundamentales como:

Cuando el trabajador ha finalizado la etapa de inducción de personal, es necesario que sea presentado con los miembros de otros departamentos para que conozca las actividades que desarrollan y la relación que tienen con el departamento al que está integrado.

### 2.3.3 Plan de Desarrollo

El Plan de desarrollo es la fase final del proceso de inducción, y también se constituye como el inicio del proceso de capacitación y entrenamiento.

En dicho plan se incluyen los programas de educación continua en dirección, supervisión, etc. así como los de especialización; los cuales se aplican por lo regular a núcleos de empleados que conforman la fuerza laboral de la empresa distribuidos en los niveles de decisión superior, medios y operativos.

En los niveles de decisión superior y medio se busca mantener actualizado al personal ejecutivo y técnico en la aplicación de los métodos, sistemas, procedimientos, técnicas y estrategias modernas, como también fomentar el desarrollo de la formación profesional y personal de dichos empleados.

En el nivel operativo se trata de incrementar la

#### **d. Información Adicional**

En esta parte se incluye aquella información importante que no se encuentra contenida en las otras partes que integran dicho Manual, como por ejemplo: el bosquejo de la planta física de la empresa, estadísticas de personal, etc.

#### **2.2 Al Departamento**

Cuando el empleado -desde un punto de vista general- tiene conocimiento de lo que representa la organización para la sociedad, se deberá suministrarle información particular sobre el departamento en el que desarrollará su actividad laboral.

La información antes mencionada se enfoca en dos aspectos básicamente:

##### **2.2.1 Objetivos Específicos**

Al nuevo empleado se le informa que el departamento al cual pertenece, tiene fijados objetivos específicos, los cuales debe desarrollar en forma eficiente y así contribuir a que la organización alcance sus objetivos globales.

Es importante que el nuevo empleado comprenda la



Algunas empresas proporcionan únicamente a sus empleados proyecciones de los aspectos positivos como prestaciones laborales, relaciones humanas, servicios de cafetería, etc., lo que provoca un alto grado de rotación de personal cuando éste observa la realidad. Por tal razón es necesario que el recurso humano se entere de los factores negativos como presiones de trabajo, horas extras no remunerables, condiciones de trabajo no confiables en cuanto a seguridad industrial, etc., que prevalecen en la organización.

### 3.1.3 Conferencias

Las conferencias consisten básicamente en exposiciones orales que se le brindan al nuevo empleado, para que se forme un concepto general de la organización o empresa.

## 3.2 Recursos Humanos

El equipo humano que está en capacidad de suministrar al trabajador un panorama de la organización debe ser conformado por el Gerente de Área, el Supervisor o un empleado experimentado que conozca estructural y funcionalmente la empresa.

- 2.3.1 Descripción del puesto
- 2.3.2 Presentación de compañeros
- 2.3.3 Plan de desarrollo

### 2.3.1 Descripción del Puesto

En este apartado del documento se describen en forma específica las obligaciones y responsabilidades asignadas al puesto dentro de la estructura organizacional. La descripción del puesto se divide en cinco partes:

- a. Naturaleza del Puesto
- b. Tareas o ejemplos Típicos
- c. Análisis del Puesto
- d. Requisitos y Características
- e. Revisiones Realistas del Puesto

#### a. Naturaleza del Puesto

Esta parte contiene la descripción genérica del puesto tomando en consideración el nivel al cual pertenece, como también las actividades que se desarrollarán dentro del mismo.

puestos en marcha, por lo que el recurso humano desconoce las oportunidades de desarrollo en la empresa.

Sin embargo, cuando los empleados conocen las oportunidades de hacer carrera administrativa dentro de la institución, surge en algunos casos, la existencia de personal que es recomendado o propuesto por altos directivos, el cual llega a desempeñar puestos que en realidad les correspondía ocupar a los empleados que han demostrado eficacia y eficiencia en el desarrollo de su trabajo.

Ahora bien, es importante indicar que los programas de capacitación se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo, mientras por otra parte, los programas de desarrollo tratan de incentivar y mejorar las habilidades de los trabajadores futuros. *"Tanto los administradores como los que no lo son pueden recibir la ayuda de ambos tipos de programas, pero tiende a variar la combinación de experiencias. Quienes no son administradores tienen mayores probabilidades de ser adiestrados en las habilidades técnicas requeridas en su trabajo actual; en cambio, los administradores con frecuencia reciben ayuda en la adquisición de habilidades, en particular las conceptuales y las de relaciones humanas, que necesitarán en su trabajo futuro."* <sup>2/</sup>

---

<sup>2/</sup> Stoner, James A.F./Freeman Edwar, Op. Cit. p. 417.

organización desea obtener en el momento de iniciar su relación laboral. Esta es una forma eficiente de minimizar el shock de la realidad (en oposición al enfoque tradicional, en el que los empleados simplemente tratan de hacer que sus empresas se muestren atractivas).

Actualmente el reclutador con el fin de aprovechar buenos candidatos, con frecuencia proporciona y recibe información poco realista por parte de los aspirantes durante la entrevista. El resultado es que el entrevistador y entrevistado, podrían formarse un concepto restringido acerca de la realidad de las metas y objetivos del candidato y de la organización, respectivamente.

### **2.3.2 Presentación de Compañeros**

Es aconsejable que antes de la incorporación del nuevo trabajador a un determinado departamento o sección, se informe a los trabajadores del mismo que un nuevo empleado se integrará al departamento. La presentación puede llevarse a cabo en forma general e individual.

En ese sentido es recomendable la forma individual, ya que de esta manera el trabajador tiene la oportunidad de conocer a cada integrante del grupo de trabajo y sentir más confianza.

## 1.2 Importancia

Se ha discutido ampliamente que los recursos humanos constituyen el eje principal que conduce a una organización o institución al éxito o fracaso, dependiendo de la calidad de la fuerza de trabajo que sean capaces de desarrollar.

La importancia de un adecuado programa de desarrollo de personal redundan en beneficio de la institución y del propio trabajador, por las razones siguientes:

### 1.2.1 Razones Institucionales

- Permite incrementar la productividad o nivel de servicio, en virtud que el personal está plenamente capacitado para lograrlo.
- No es necesaria la supervisión constante, ya que el trabajador posee un conocimiento sólido de los deberes y responsabilidades asignadas al puesto que desempeña.
- Contribuye a formar nuevos cuadros de trabajo que satisfagan en un momento dado las necesidades futuras de la institución, manteniendo por lo tanto, la estabilidad organizacional de la misma.

eficacia y eficiencia del empleado, para lograr un alto grado de desarrollo productivo en el trabajo.

### **3. RECURSOS UTILIZADOS**

El Proceso de Inducción de Personal requiere para su aplicación, el empleo de diversos recursos entre los que se pueden indicar los materiales y humanos.

#### **3.1 Recursos Materiales**

##### **3.1.1 Folletos**

Los folletos son documentos que contienen en forma general las funciones de la empresa, analizando para ello, cada una de las áreas departamentales o seccionales que conforman la misma. Así también contribuyen a que el nuevo empleado conozca el lugar o espacio físico donde prestará sus servicios.

##### **3.1.2 Videos**

Los videos son ayudas audiovisuales que utilizan algunas empresas para dar a conocer al trabajador en forma gráfica e ilustrativa las instalaciones, productos y/o servicios que comercializa la organización.

### 1.3.1 Generales

- a. Sentar las bases para la iniciación en el desarrollo humano directivo, ya que al conocer su potencial, diferencias y limitaciones, se estará en condición de reforzar o ejercitar al trabajador en aquellas áreas en que presentan bajos rendimientos.
- b. Se pretende que mediante el desarrollo de las facultades que comprende el conocimiento humano, se tenga un rápido acceso a las técnicas y aspectos normativos de la organización donde se trabaja. Con ello se logra que el recurso humano sea eficaz y eficiente en el desenvolvimiento personal y organizacional.
- c. Situarse en mejor posición para enfrentar la competencia, en lo que a demanda de recursos humanos se refiere.
- d. Retroalimentar los conocimientos que los trabajadores posean en el campo de la producción o área de servicio a la cual se le asigne; y,
- e. Motivar a los trabajadores procurándoles un buen entrenamiento, con el propósito que éste sea un

## B. EL PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAL

Antes de darse el conjunto de transformaciones económicas y sociales que caracterizaron la Revolución Industrial, cuyo movimiento sucedió en Inglaterra entre los años 1,760 y 1,820, el Desarrollo de Personal era una fase desconocida dentro de la administración de recursos humanos. Pero con este proceso de industrialización y el surgimiento de las empresas de publicidad, es cuando verdaderamente los empresarios comienzan a preocuparse por tan importante fase.

Posteriormente, y por el avance originado en la industria, se crea la necesidad de alcanzar mayor efectividad en los programas de trabajo. Adicional a lo anterior y para lograr los objetivos trazados, se hizo necesario desarrollar al personal tanto a nivel directivo, especializado y operativo.

Los programas de desarrollo de personal han tenido gran aceptación, particularmente cuando se contrasta con la escasa actividad emprendida durante los años anteriores a 1,940. Realmente el desarrollo interinstitucional ha tomado aspectos novedosos, a tal grado que diferentes empresas han incorporado dichos programas con el fin de mostrar la apariencia de estar actualizadas, pero solamente se realizan o proyectan programas de desarrollo de personal que nunca son



e. Elevar el espíritu del trabajador, a efecto que colabore con el equipo de trabajo al cual pertenece; y,

f. Evitar al máximo la marginación de uno o más trabajadores, incorporándolos a las actividades que desarrolla la empresa a través de un entrenamiento adecuado.

## 2. METODOS DE DESARROLLO DE PERSONAL

El Desarrollo de Personal se vale del diseño técnico de métodos, para lo cual se toma como base, el grupo de trabajo que gozará de los beneficios que se obtienen de la creación de dichos métodos. La forma más usual de clasificar a los trabajadores de una organización es en dos grupos, operativos y de dirección.

Al grupo ejecutivo o de dirección, se le asigna como función la realización y puesta en marcha de la planificación, organización, dirección y control de las actividades y programas que desarrolla la institución.

Por su parte, el grupo operativo está conformado por aquellos trabajadores, cuya principal función es la ejecución de actividades que permitan obtener la satisfacción de un cliente por medio de un servicio prestado.

## 1. GENERALIDADES

En virtud de lo anterior y tomando en consideración el papel fundamental que el desarrollo de los trabajadores representa dentro de la función de personal, se le define de la siguiente forma:

### 1.1 Definición

Es el proceso mediante el cual se educa al empleado con el fin de ampliar, desarrollar y perfeccionar al mismo, logrando con lo anterior su crecimiento profesional en determinada especialidad o carrera en la institución, o bien para estimular su eficiencia, eficacia y productividad en el cargo. <sup>3/</sup>

Asimismo, "se le considera como un programa de apoyo a la función de personal, que se encarga de ampliar e implementar los conocimientos del personal de oficina, técnico y directivo que presta sus servicios en una institución, con el objeto de que los mismos puedan alcanzar un mayor grado de capacidad en el desenvolvimiento de sus actividades laborales." <sup>4/</sup>

---

<sup>3/</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Traducción de María Isabel Fittipaldi de Ruiz, Editorial Mc. Graw Hill, México, Abril 1, 1986.

<sup>4/</sup> Melara García, María M. Inducción y Desarrollo de Personal (Tesis de Graduación, Modelo aplicado a la USAC) 1, 1982

conocimientos específicos para la ejecución de los deberes relativos a un trabajo en particular.

El método indicado, también se le conoce como entrenamiento a pie de obra, es el más utilizado para llevar a cabo el entrenamiento de empleados. En una organización debe ser el supervisor o empleado principal, la persona responsable de capacitar o adiestrar a los trabajadores de nuevo ingreso o reingreso.

#### 2.1.1 Ventaja

Proporciona experiencia rápida y oportuna bajo condiciones de trabajos manuales.

#### 2.1.2 Desventaja

En diversas oportunidades, el instructor le da más importancia a la producción que a la forma de desempeñar el trabajo en forma eficaz y eficiente.

#### 2.2 Conferencia o Discusión

Se utiliza con personal y actividades de mayor rango o nivel intelectual, consistiendo principalmente en la

### 1.2.2 Razones al Trabajador

- a. Despierta su interés en el trabajo, en vista que se le proporcionan los medios necesarios que le permitan ampliar sus conocimientos, cuyos aspectos redundan en un mejor desempeño.
- b. Cuando el empleado conoce con propiedad la forma de desarrollar su trabajo evita errores o acciones innecesarias.
- c. Le otorga al trabajador la oportunidad de no depender constantemente de una persona que supervise su trabajo; y,
- d. Por medio de una evaluación objetiva, el individuo puede medir su desarrollo y logro de metas personales y organizacionales.

### 1.3 Objetivos del Desarrollo de Personal

Entre los objetivos que trata de alcanzarse con la aplicación de la fase de Desarrollo de Personal, se pueden indicar los siguientes:

- e. Elevar el espíritu del trabajador, a efecto que colabore con el equipo de trabajo al cual pertenece; y,
- f. Evitar al máximo la marginación de uno o más trabajadores, incorporándolos a las actividades que desarrolla la empresa a través de un entrenamiento adecuado.

## 2. METODOS DE DESARROLLO DE PERSONAL

El Desarrollo de Personal se vale del diseño técnico de métodos, para lo cual se toma como base, el grupo de trabajo que gozará de los beneficios que se obtienen de la creación de dichos métodos. La forma más usual de clasificar a los trabajadores de una organización es en dos grupos, operativos y de dirección.

Al grupo ejecutivo o de dirección, se le asigna como función la realización y puesta en marcha de la planificación, organización, dirección y control de las actividades y programas que desarrolla la institución.

Por su parte, el grupo operativo está conformado por aquellos trabajadores, cuya principal función es la ejecución de actividades que permitan obtener la satisfacción de un cliente por medio de un servicio prestado.

estímulo, y que en determinado momento el entrenamiento compense los sueldos y demás prestaciones laborales que les asignen.

### 1.3.2 Específicos

- a. Establecer adecuados niveles de comunicación entre los empleados, porque sin esta, es imposible coordinar el trabajo y provocaría serios problemas en el desarrollo de la empresa y de los trabajadores.
- b. Contar con equipo humano calificado en cada uno de los departamentos, unidades o secciones que integran la empresa, para obtener los objetivos organizacionales.
- c. Racionalizar los recursos materiales y equipo al servicio de las distintas áreas funcionales de la empresa.
- d. Crear sistemas de recreación con el propósito que el personal se sienta motivado a prestar sus servicios a la institución, minimizando con ello la rotación del recurso humano hacia otras organizaciones que se dedican a actividades económicas similares.

## 2.3 Entrenamiento de Aprendices

Es un sistema de entrenamiento que brinda al empleado joven que ingresa a la empresa o industria, una instrucción y experiencia en un determinado oficio, tanto en el puesto como fuera de éste, por medio de aspectos prácticos y teóricos.

### 2.3.1 Ventajas

- a. Método a través del que se transmiten conocimientos teóricos y prácticos al empleado para que ejerza su labor dentro de la institución.
- b. Permite al empleado tener contacto con el medio laboral en el que se desempeñará.

### 2.3.2 Desventaja

La aplicación del método indicado resulta oneroso para la organización; requiere mucha coordinación; tanto ideas como esfuerzo en el que enseña y el que aprende, no es aplicable generalmente en el medio.

## 2.4 Entrenamiento en las Aulas

Este tipo de entrenamiento está dado por la instrucción que reciben los estudiantes en las aulas de los institutos, universidades y las áreas que para el efecto tenga la empresa dentro de sus instalaciones.

En algunos casos "ocurre con frecuencia que el nuevo empleado desconocerá aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, es por tal razón que se requiere del entrenamiento y la capacitación. Asimismo, las necesidades de recursos humanos de la organización pueden satisfacerse desarrollando a los empleados actuales." 3/

Mediante el Desarrollo de Personal se enseñan nuevas actividades y conocimientos a los empleados, con el propósito de garantizar su aporte a la organización y para satisfacer sus legítimas aspiraciones de desarrollo. A medida que cambian las necesidades de la organización, también se modifican las actividades de ubicación, transferencia, promoción -en algunos casos-, jubilación y separación del personal.

Existen en la actualidad varios métodos de entrenamiento, mediante los que puede lograrse los objetivos de los programas de desarrollo, entre estos se pueden mencionar:

## 2.1 Entrenamiento en el Trabajo

El Método de Entrenamiento en el Trabajo es un proceso a través del cual una persona adquiere habilidades y

---

3/ Werther, Willian B. Jr./Davis Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos, Tercera Edición, Editorial Mc. Graw Hill, 1,991, p. 11.



### 2.4.1 Ventaja

Prepara al estudiante o empleado para enfrentarse a las futuras actividades o al desempeño de las labores que le serán asignadas.

### 2.4.2 Desventaja

Cuando se aplica por medio de casos ficticios, provoca en el empleado cierta deficiencia e ineficacia en el momento de desempeñar sus tareas.

## 2.5 Conferencias y Cursos

Las conferencias y cursos tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa.

Tomando en cuenta que la comunicación es fundamental para este método de Desarrollo de Personal, se puede indicar que en lugar de proporcionar a los aspirantes a un puesto, un curso prolongado de materias especiales -las cuales muchas veces no se relacionan con la organización- y experiencias de trabajo, debe dictárseles únicamente conferencias en las cuales se expongan los aspectos generales del área o puesto de trabajo al que se asignarán en el futuro.

### **2.5.1 Ventaja**

Permiten generalmente economías de tiempo, así como de recursos. Las mesas redondas que se organizan al terminar la exposición, se constituyen en la mayor evaluación que se realiza para determinar el grado de comprensión del tema en discusión.

### **2.5.2 Desventaja**

Debido al escaso tiempo en que se realiza la conferencia, ésta no produce una adecuada retroalimentación.

## **3. RECURSOS UTILIZADOS**

El proceso de Desarrollo de Personal, requiere para su aplicación, el empleo de diversos recursos, entre los que se puede indicar: el espacio físico, los recursos humanos y materiales.

### **3.1 Espacio Físico**

En lo que a este recurso se refiere, es necesario un lugar adicional dentro de la empresa, -de preferencia en el área física que ocupa el departamento de personal,- para la realización de los programas de Desarrollo de Personal.

### 2.4.1 Ventaja

Prepara al estudiante o empleado para enfrentarse a las futuras actividades o al desempeño de las labores que le serán asignadas.

### 2.4.2 Desventaja

Cuando se aplica por medio de casos ficticios, provoca en el empleado cierta deficiencia e ineficacia en el momento de desempeñar sus tareas.

## 2.5 Conferencias y Cursos

Las conferencias y cursos tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa.

Tomando en cuenta que la comunicación es fundamental para este método de Desarrollo de Personal, se puede indicar que en lugar de proporcionar a los aspirantes a un puesto, un curso prolongado de materias especiales -las cuales muchas veces no se relacionan con la organización- y experiencias de trabajo, debe dictárseles únicamente conferencias en las cuales se expongan los aspectos generales del área o puesto de trabajo al que se asignarán en el futuro.

con el gobierno, y por lo tanto se ocupa principalmente de la rama ejecutiva donde se hace posible la realización del trabajo del gobierno." <sup>6/</sup>

Otra definición indica que "Administración Pública es la actividad que realizan los órganos del Sector Público para cumplir con los objetivos que se hayan fijado." <sup>7/</sup>

Por otra parte, puede indicarse que "El primer objetivo de toda administración es la efectividad. El ciudadano, el contribuyente, ya no solamente reclama que la administración sea legal; sino que exige que ésta sea efectiva y que obtenga el mejor aprovechamiento de los recursos de que dispone para alcanzar los objetivos y metas organizacionales." <sup>8/</sup>

## 1. EL ESTADO GUATEMALTECO

"El Estado es una sociedad humana, asentada de manera permanente en el territorio que le corresponde, sujeta a un

---

<sup>6/</sup> Porras Rodríguez, Lydia Stella, Hacienda Pública, Colección Stella, Publicaciones Renacer, Guatemala, 1980, p.2.

<sup>7/</sup> Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- La Administración de Personal en el Sector Público, 1983, p.1.

<sup>8/</sup> Mérida Valenzuela, Rolando Octavio, Aspectos Jurídicos Laborales para la Administración de Recursos Humanos del Organismo Ejecutivo de Guatemala, (Tesis de Graduación) Noviembre 1993, p.3.

### 3.2 Recursos Humanos

Es importante que la institución establezca comunicación con universidades, centros de formación, etc., que le proporcionen profesionales con conocimientos específicos y fundamentales, para contribuir de esta manera a que la empresa capacite adecuadamente al recurso humano que labora dentro de la misma.

### 3.3 Recursos Materiales

Dentro de los recursos materiales es necesario que la empresa contemple en su presupuesto una asignación financiera para impulsar los programas de desarrollo. Así también, debe contar con materiales didácticos (enciclopedias, diccionarios, etc.), y equipo audiovisual (retroproyectors, videos, etc.) que coadyuven al logro de un adecuado desarrollo del personal.

## C. LA ADMINISTRACION PUBLICA GUATEMALTECA

En el presente capítulo se analizan y explican las variables más importantes de la estructura y funcionamiento de la administración pública guatemalteca, la cual se define como *"aquella parte de la administración que tiene que ver*

En Guatemala, el Estado se encuentra organizado para "garantizar a sus habitantes el goce de la libertad, la seguridad y la justicia, su sistema de gobierno es republicano, democrático y representativo, delega el ejercicio de su soberanía en los Organismos Legislativo, Ejecutivo y Judicial, entre los que no hay subordinación."<sup>10/</sup>

De acuerdo al tema del presente estudio, únicamente se analizará lo relacionado con el contexto del Organismo Ejecutivo.

## 2. ORGANISMO EJECUTIVO

El Organismo Ejecutivo, es el encargado de ejecutar la administración económica, fiscal y social; y está integrado por los ministerios, secretarías y entidades descentralizadas y autónomas del Estado. Es decir, que a cada ente gubernamental se le asignan una serie de objetivos y metas, con los cuales el Estado trata de prestar los diferentes servicios como salud, vivienda, educación, agricultura, etc. que demanda la población guatemalteca.

---

<sup>10/</sup> Porras Rodríguez, Lydia Stella Op. Cit. p.2.

*poder soberano que crea, define y aplica un orden jurídico que estructura la sociedad estatal para obtener el bien público temporal de sus componentes."* <sup>3/</sup>

Es importante efectuar un análisis de cada una de las partes que integran la anterior definición, para proporcionar un enfoque amplio sobre el rol que desempeña el Estado en la sociedad guatemalteca, siendo éstas:

- 1.1 La presencia de una sociedad humana conformada por personas individuales y grupos familiares que se organizan para desarrollarse económica, social, cultural y políticamente.
- 1.2 Un territorio delimitado que es el espacio físico donde pervive la sociedad.
- 1.3 Un poder que sea normado por un orden jurídico, el cual es creado y aplicado por el poder estatal.
- 1.4 Una teología peculiar, que se origine por una combinación del esfuerzo común, para el bien de la sociedad.

---

<sup>3/</sup> Chicas Hernández, Raúl A. Apuntes de Derecho Administrativo, Departamento de Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas, USAC, 1989, p.13.

lograr ese fin común que se traduce en una necesidad.

Es importante señalar que para la aplicación del Proceso Administrativo, se requiere de la utilización de recursos que coadyuven de alguna forma a la elaboración de un bien o servicio, siendo en este momento, cuando la administración de recursos humanos tiene su origen al estar relacionada directamente con la ciencia de la administración, ya que los seres humanos como grupos o entes individuales que participan en cada una de las fases que integran el Proceso Administrativo, son necesarios para planificar (previsión del futuro), estructurar la empresa, integrar al personal, dirigir al mismo ser humano y controlar que cada una de las acciones a desarrollar, sean ejecutadas conforme los sistemas y procedimientos establecidos.

De acuerdo con las diferentes acepciones que algunos autores han realizado sobre el proceso evolutivo de la administración de recursos humanos, la misma se enmarca en dos enfoques perfectamente definidos y los cuales se describen a continuación:

### **3.1 Enfoque Mecanicista**

Este enfoque tiene su origen durante el período de la esclavitud, el cual se desarrolló y finalizó con la llegada



### 3. LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Antes de conocer lo que en la actualidad constituye la administración de recursos humanos, es necesario verificar la vinculación que ésta tiene, con la administración en general, a fin de conocer el proceso evolutivo que ha tenido desde su creación.

Indiscutiblemente que el campo de acción de la administración pública guatemalteca es la sociedad en general. Siendo la función principal del Estado Guatemalteco, desarrollar las acciones necesarias que tiendan a la creación y transformación de los satisfactores que la sociedad necesita, siendo los mismos de naturaleza tangible e intangible, convertidos en bienes y/o servicios.

Para que esos satisfactores sean creados, los miembros que integran una sociedad se deben organizar de tal forma que les permita lograr su objetivo trazado, (satisfacer una necesidad, sea esta de afecto, alimentación o en el presente caso, contar con el elemento humano capacitado para el desarrollo de las actividades laborales). Por lo anterior, se deduce que la administración en general es el arte mediante el cual un grupo social, a través del Proceso Administrativo -planificación, organización, integración, dirección y control- alcanza sus objetivos, encaminados a

únicamente se le daba participación como elemento importante en la producción de bienes, sin tomar en cuenta que necesitaba conocer hacia donde se encaminaba su esfuerzo y sobre todo, que las sugerencias que pudiera aportar fueran atendidas para el mejor desenvolvimiento de su función. Así también, el trabajador no gozó del derecho de asociación para mejorar sus condiciones de trabajo.

*"El enfoque Mecanicista dentro de lo que es el diseño y análisis de puestos, procura identificar las tareas de un puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores. Una vez terminada la identificación de tareas, se agrupa un número limitado de las mismas y se integra un puesto."*<sup>11/</sup>

### **3.2 Enfoque Sistema Social**

Este enfoque se inicia con la producción a gran escala, como secuencia de las exigencias demandadas por la Revolución Industrial. Se desarrollan nuevas técnicas de producción; mejorando la maquinaria utilizada en el proceso de conversión, surgen métodos de adiestramiento para el trabajador.

---

<sup>11/</sup> Werther, William B. Jr./Davis Keuth, Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc. Gram Hill, Tercera Edición, p.79.

de la tecnificación de la producción, proceso al que los analistas de la historia denominaron Revolución Industrial.

El factor esencial del enfoque mecanicista lo constituyó la producción. Al trabajador se le consideró un artículo más, pagándole salarios exiguos por la prestación de sus servicios; es decir, que durante ese período de esclavitud estuvo sujeto a maltratos y humillación.

El trabajador desarrolló sus labores en forma empírica en virtud que no se le capacitaba para el desempeño de las mismas; sin embargo, se abusó de su necesidad de trabajo y en diversas oportunidades se les asignaron tareas que no estaban acordes con su aptitud y capacidad.

Asimismo, al trabajador se le exigió mayor rendimiento aún sin proporcionarle el material e información necesario que le permitieran desarrollar sus labores con mayor efectividad. Por otra parte, el trabajador no tenía la menor intención de producir más, toda vez que sustentaba la creencia de que al hacerlo, otros trabajadores se quedarían en situación de desempleo.

Esta actitud de recelo y desconfianza fue producto de la marginación que en esta época aconteció al trabajador, ya que

Desaparecido el empirismo, se seleccionó al trabajador de acuerdo a su capacidad, se le adiestró e inició en la utilización de nuevos métodos de trabajo. Se le concientizó en cuanto a que el incremento en la producción no conlleva el despido masivo de trabajadores, toda vez que la producción satisfacía la demanda creada. También se limitó el campo de acción de los obreros y del personal a cargo de la administración, dedicándose éstos últimos, a investigar los métodos adecuados para alcanzar un mayor rendimiento, a través del estudio de tiempos y movimientos. En base a estos estudios se diseñaron los instrumentos a utilizar, de acuerdo al tipo de labor a realizar.

Se permitió que el trabajador aportara su iniciativa para mejorar los métodos de trabajo. Con la llegada del movimiento de la Administración Científica, se separaron las obligaciones correspondientes al trabajador y empresario, y se estableció una corriente de cooperación entre dichos grupos.

La Administración Científica complementada con los estudios elaborados por Henry Gantt, redundó en la obtención del incremento del volumen de trabajo, mejor calidad del mismo y reducción de costos. Por otra parte el trabajador adquirió mayor habilidad y remuneración, hábitos de trabajo y capacidad para llevar a cabo la tarea asignada. Comprendió

Asimismo, y por la necesidad ingente de lograr mayor secuencia en el personal, en virtud del incremento operado en los costos indirectos y mano de obra, nace el movimiento de la Administración Científica, impulsado por el Ing. Frederick Taylor, contribuyendo a este movimiento Gantt, Emerson, Hopf y los esposos Gilberth.

Esta etapa marca un plazo trascendental en el desarrollo de la administración de recursos humanos, lo cual trae consigo los siguientes adelantos:

- Estudio de tiempos: Consistió fundamentalmente en descomponer una tarea en sus elementos integrantes, con el fin de determinar el tiempo necesario para confeccionar cada uno de sus elementos.
  
- Estudio de Movimientos, análisis cuidadoso de los movimientos necesarios para llevar a cabo una tarea, con el fin fundamental de lograr la estandarización.

En consecuencia, se crearon incentivos para el trabajador como los premios en efectivo al sobrepasar la cuota fijada; por el contrario, se hizo acreedor a multas debido a no alcanzar la cuota establecida, hubo necesidad de valorar las tareas para poder fijar metas standard.

- a. Abandono de métodos empíricos de trabajo;
- b. Capacitación y fijación de métodos de trabajo;
- c. Incentivos y prestaciones;
- d. Coordinación;
- e. Estabilidad y mejores relaciones humanas; y,
- f. Implementación de la función de personal en forma centralizada, a través de la creación del Departamento de Recursos Humanos.

Con los cambios sociales, económicos y tecnológicos que se han suscitado en la humanidad, la Administración de Recursos Humanos ha tenido que mantener el ritmo de adaptación que exigen estos cambios, introduciendo nuevos programas para ampliar sus funciones y perfeccionar las que antes realizaba.

Ahora bien, la época actual en la que predomina la competencia entre empresas, éstas deben maximizar sus esfuerzos para obtener mejor calidad del producto o servicio al menor costo posible, jugando un papel importante los recursos humanos especializados que intervienen en el proceso. Por esta circunstancia, la administración de recursos humanos busca desarrollar los programas y procedimientos que permitan a la organización conformar una estructura administrativa sólida, y que el empleado se sienta seguro, goce de estabilidad laboral y responda

que la colaboración bajo este método es fundamental, ya que el trabajo en equipo perfectamente coordinado incide en el incremento de la producción y, por lo tanto, permite la obtención de mayores incentivos.

A través del Enfoque Social se comprendió que el salario no es el único incentivo que el trabajador busca para realizarse, en virtud que requiere sentirse reconocido y apreciado por los demás, ya que es un ser humano sujeto a necesidades biológicas y psicológicas.

La función de personal en esta etapa, únicamente se responsabilizó de actividades relativas a contratación, toma de tiempos y despidos. Estas actividades las desarrolló el Supervisor, en razón que no existía un departamento que centralizara y coordinara esta función.

Posteriormente, con el crecimiento de la industria se reconoció que no era conveniente que los Supervisores atendieran estas funciones, y fue entonces cuando surgió el Departamento de Recursos Humanos, el cual, además de las actividades de contratación y despido, amplió su cobertura a las funciones de Selección, Entrenamiento, Administración de Sueldos, Registros de Personal y Prestaciones.

El Enfoque del Sistema Social se caracterizó por:

retroalimentación, a través del cual la administración se ocupa de mantener un inventario de recursos humanos acorde a las necesidades de la empresa, a efecto de que:

- i.* Las vacantes que surjan, sean llenadas de inmediato con personal previamente calificado.
- ii.* Prestar asesoría técnica a los jefes de línea y dirección en materia de su competencia;
- iii.* Colaborar ampliamente con los procesos de reorganización con motivo de nuevas políticas de administración que por expansión o mejora, pongan en marcha los órganos de decisión superior; y,
- iv.* Ampliar su campo de acción de acuerdo a las funciones que le corresponda cumplir.

#### 4. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

A continuación se mencionan las funciones más importantes que integran la Administración de Recursos Humanos, las que a su vez, se dividen en subfunciones.

##### 4.1 Contratación de Personal

El objetivo principal de esta función es la de dotar del personal calificado a la organización por medio de las siguientes fases:



positivamente al requerimiento que se le formule en cuanto a la prestación de sus servicios.

Con base a lo expuesto, se afirma que el elemento humano es el recurso más importante en el funcionamiento de una organización, desde la etapa de la Planeación hasta la de Control.

La dotación de personal se enmarca en dos etapas diferentes:

- a. En la etapa de formación de una empresa; y,
- b. Cuando la organización ya se encuentra en funciones.

En la primera etapa, la dotación de personal se ubica dentro de la fase de Integración del Proceso Administrativo. La empresa, en su fase anterior (Organización) estableció las funciones que deberán desarrollarse en diferentes niveles administrativos; así como definió la actividad inherente a cada función y, por consiguiente el puesto necesario que deberá operar para atender la actividad asignada al mismo. Como fase posterior, la empresa determinó la integración de los recursos materiales, técnicos y humanos, para poner en marcha la misma.

La segunda etapa consiste en un proceso de

para ocupar un puesto vacante. De esta manera se incentiva al empleado y se le brinda la oportunidad de ascender y con ello, alcanzar mejoras económicas.

Es importante que cuando exista una oportunidad de ascenso, se realice un análisis de la ficha o carpeta de personal para establecer el record laboral de los aspirantes dentro de la empresa.

#### **b. Fuentes Externas**

Cuando no es posible llenar una vacante con un miembro de la organización, se hace necesario recurrir a fuentes externas, entre las que puede mencionarse los avisos o anuncios en revistas, periódicos, agencias de empleo, recomendaciones de empleados que gocen de la confianza de los jefes de línea o de dirección en virtud de su capacidad y eficiencia, solicitudes telefónicas o escritas a instituciones que se encuentren en capacidad de proporcionar candidatos elegibles a la entidad, colegios y universidades, aspirantes casuales, etc.

#### **4.1.2 Selección de Personal**

La Selección de Personal es el proceso de evaluar y

siguientes fases:

#### 4.1.1 Reclutamiento

El Reclutamiento es *"Un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar."*<sup>12/</sup>

A través de esta fase, se busca atraer al personal idóneo que reúna las condiciones óptimas para la realización de las actividades asignadas a un puesto, por tal razón las fuentes de Reclutamiento se clasifican en Internas y Externas.

##### a. Fuentes Internas

La Fuente Interna está formada por todo aquel personal que presta actualmente sus servicios en la organización, siempre y cuando llene los requisitos mínimos indispensables

---

<sup>12/</sup> Chiavenato, Idalberto, *Op. Cit.* p. 173

determinadas por algún estímulo. Las pruebas anteriores representan procedimientos eficientes y estandarizados para seleccionar entre grandes cantidades de aspirantes, a aquellos trabajadores que formarán parte de la institución.

#### **4.1.3 Inducción de Personal**

La Inducción de Personal es el proceso mediante el cual se convierte al personal de nuevo ingreso en parte integrante de la organización, transmitiéndole la información necesaria que le permita rendir al máximo su potencialidad; es decir, familiarizar a los empleados con las funciones, objetivos, políticas, etc. de la organización.

#### **4.1.4 Desarrollo de Personal**

Es un programa dirigido a cambiar valores y creencias de los trabajadores, a fin de que puedan identificar y aplicar los tipos de cambios técnicos. El Desarrollo de Personal es un programa de apoyo a la función de recursos humanos, la cual se encarga de ampliar e implementar los conocimientos del personal de oficina, técnico y directivo que presta sus servicios en una institución, con el objeto de que los mismos puedan alcanzar un mayor grado de capacidad en la ejecución de sus actividades.

#### 4.1.5 Entrenamiento

El principal objetivo del entrenamiento es desarrollar y ampliar las habilidades del trabajador para que realice las tareas asignadas a su puesto en forma efectiva. El entrenamiento contribuye a que los miembros de la organización desempeñen su trabajo actual. Los beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral, así como coadyuvar al desarrollo del trabajador para cumplir futuras responsabilidades.

El entrenamiento teórico proporciona al trabajador -a través de manuales de organización y de normas y procedimientos- la forma en que debe ejecutar las actividades inherentes al puesto. Con el conocimiento teórico el trabajador estará en capacidad de ejecutar las tareas bajo la supervisión inmediata designada.

Debe tomarse en consideración que el entrenamiento se efectuará de acuerdo al nivel jerárquico y conjunto de actividades que deberá desarrollar la persona contratada.

#### 4.1.6 Promoción

Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia un empleado de una posición a otra con mayor salario, responsabilidad y nivel jerárquico superior. Por lo general,

cuando se genera una promoción de personal se concede un reconocimiento del desempeño anterior y del potencial al futuro; las promociones se basan en el mérito del empleado y/o en su antigüedad.

Existen diferentes tipos de promociones, entre las cuales se indican:

**a. Promociones basadas en el mérito**

Estas promociones tienen su base en el desempeño relevante que una persona obtiene en su puesto, por lo que puede indicarse en este caso que la promoción constituye un premio al esfuerzo y méritos de un empleado. Este tipo de promoción tiene sus limitaciones, una de ellas es cuando estas se originan de corazonadas, no todo el tiempo tendrán el éxito deseado.

**b. Promociones basadas en la antigüedad**

En algunas ocasiones el empleado más antiguo recibe una promoción, siendo este un tipo de promoción objetiva y de gran motivación para los empleados que tienen más experiencia

en el desarrollo de las funciones de un puesto específico.

#### 4.2 Administración de Sueldos y Salarios

La Administración de Sueldos y Salarios busca fundamentalmente, reconocer monetariamente el esfuerzo del empleado, al desarrollar las funciones asignadas al puesto de trabajo.

Lo anterior se lleva a cabo a través de la investigación periódica en el trabajo, así como efectuando comparaciones entre puestos similares que funcionan en otras empresas, manteniendo un nivel igual o mayor en relación a los sueldos que se cotizan en el mercado laboral.

Para llevar a cabo esta función, la Administración de Personal se auxilia de las subfunciones que se detallan a continuación:

##### 4.2.1 Análisis de Puestos

La base fundamental es el puesto y no la persona que lo ocupa. Consiste en determinar las tareas que deben desarrollarse en un puesto, fijando los requisitos mínimos en cuanto a formación, condiciones de trabajo y experiencia para la adecuada realización de una tarea determinada.

Para obtener la información que conduzca a definir las tareas, se utilizan varios métodos, entre los cuales se encuentran el de cuestionario, observación y entrevista.

El equipo humano que se hace cargo de esta etapa, debe poseer amplios conocimientos de la empresa y estar en la capacidad de transmitir al trabajador el objetivo que se persigue y lo que se desea obtener de él, a través de la información que se proporcione.

Cualquier sesgo o error en la información suministrada puede ser de funestas consecuencias en el resultado del análisis, dando oportunidad a una clasificación incorrecta ya sea en perjuicio del propio trabajador o en beneficio del mismo.

#### **4.2.2 Valoración de Puestos**

En base al análisis de puestos, la siguiente etapa consiste en ubicar los puestos dentro de cada una de las categorías asignadas, dependiendo el nivel que les corresponda. Dentro de estos niveles quedan comprendidos todos los puestos de la empresa que van desde el nivel de decisión superior que comprende a los Gerentes y Ejecutivos, hasta el nivel de servicio que comprende a los trabajadores



no calificados u operativos.

Otro objetivo fundamental de la valoración de un puesto es la de asignar escalas mínimas y máximas de salarios, las cuales se definen tomando en consideración el nivel en que se ubique el puesto, grado de dificultad para realizarlo, autoridad y responsabilidad asignadas.

Para lograr la valoración de un puesto de trabajo, existen métodos como el del gradación previa, alineación, comparación de factores, etc.

Para aplicar cualquiera de estos métodos, es necesario conocer el tamaño de la organización, volumen de operaciones que realiza; organizaciones similares que funcionan en el mercado; asimismo, permite determinar el valor relativo de una posición. Incluye una comparación formal y sistemática entre puestos, a fin de establecer el valor de uno con relación a otros y eventualmente, producir una jerarquía salarial entre los mismos.

#### 4.2.3 Evaluación del Servicio

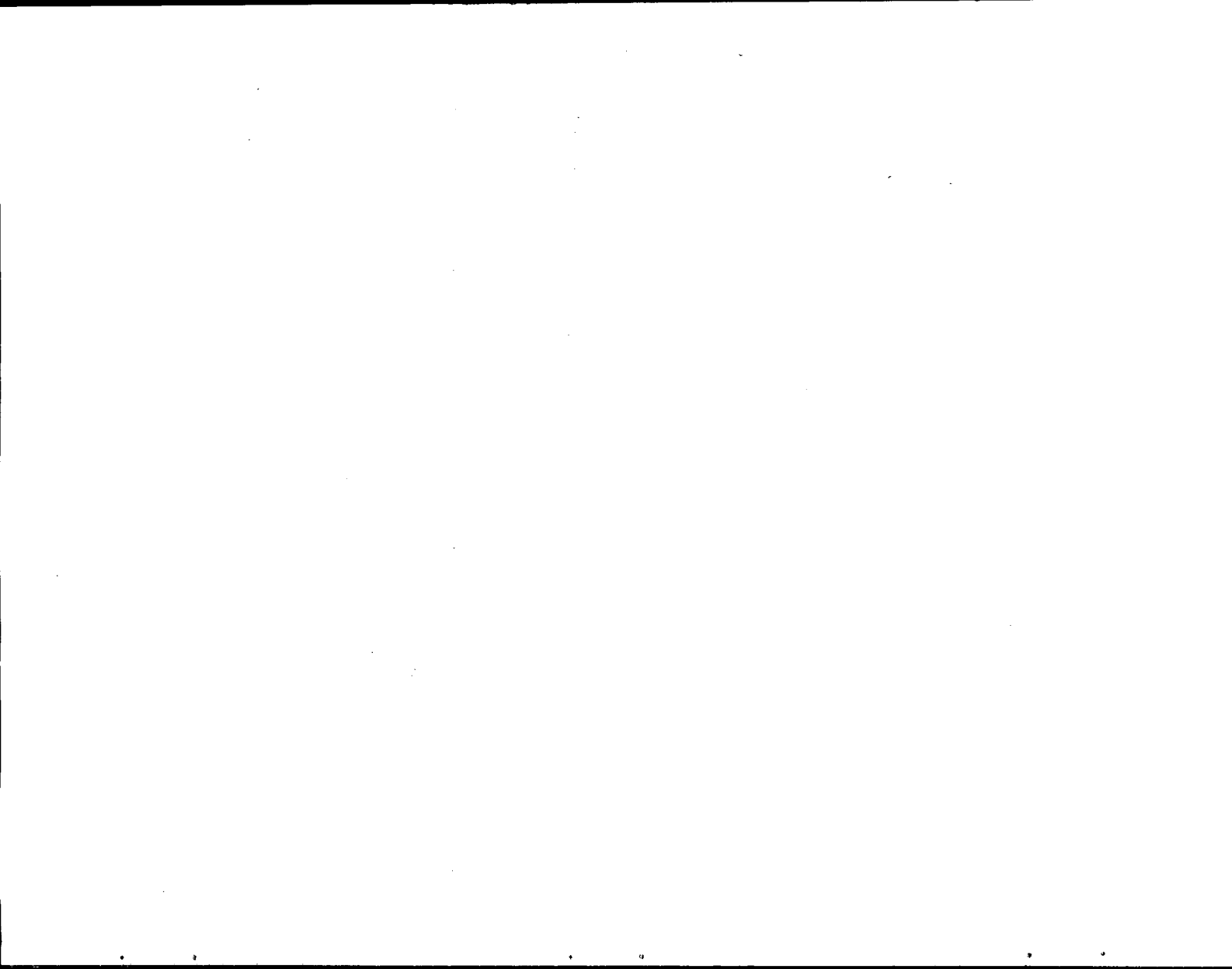
La Evaluación del Servicio o Desempeño se realiza a través de la aplicación de normas y procedimientos que utiliza la Administración de Recursos Humanos, con el fin de

evaluar el comportamiento, eficiencia y eficacia que mantiene un trabajador en el desarrollo de sus funciones.

Los factores que pueden tomarse en consideración para la calificación de méritos son:

- a. Responsabilidad;
- b. Relaciones Interpersonales;
- c. Creatividad;
- d. Asistencia;
- e. Comportamiento;
- f. Iniciativa;
- g. Cooperación;
- h. Cantidad y Calidad de Trabajo;
- i. Lealtad hacia la empresa;
- j. Capacidad para planear, organizar, integrar, dirigir y obtener resultados.

La calificación de méritos se utiliza primordialmente para estimular al trabajador que ha demostrado eficiencia, promoviéndolo a nuevos puestos y/o incrementándole el salario. Asimismo, cuando un trabajador no logra en su totalidad los objetivos y metas asignados al puesto que desempeña, la calificación de méritos es un proceso que orienta y retroalimenta las acciones del empleado para que este contribuya a alcanzar las metas y objetivos organizacionales.



## CAPITULO II

PROCESO DE INDUCCION Y DESARROLLO DE PERSONAL EN EL  
ORGANISMO EJECUTIVO DE GUATEMALA

El estudio de la situación actual en lo que a los procesos de Inducción y Desarrollo de Personal dentro de la administración de recursos humanos en el Organismo Ejecutivo de Guatemala se refiere, se realizó específicamente en la Oficina Nacional de Servicio Civil, que depende de la Presidencia de la República, -la que se denominará en el presente estudio como la Oficina u ONSEC,- con el fin de analizar profundamente estos dos componentes de la Administración de Personal, ya que los mismos forman parte del éxito o fracaso de una organización o institución.

En ese sentido, se evalúa la existencia o falta de aplicación de los procesos de inducción y desarrollo de personal, de acuerdo a una muestra representativa de dependencias y entidades del Organismo Ejecutivo, con el propósito de obtener mayores elementos de juicio, y de esa forma complementarlos con la investigación realizada en la ONSEC. Con base en la investigación directa desarrollada, así como en el marco teórico de lo que a las fases de inducción y desarrollo de personal se relaciona, se procedió

a comparar en términos generales con la situación actual que prevalece en dicha institución.

A continuación se describe la situación encontrada acerca del proceso de Inducción y Desarrollo de Personal que se aplica en la Oficina Nacional de Servicio Civil.

#### A. INDUCCION DE PERSONAL

Con el propósito de efectuar el diagnóstico de la situación actual de la fase mencionada, al personal de nuevo ingreso en la ONSEC, se estudiaron cuatro niveles institucionales y los distintos tipos de personal, con el objeto de tener una imagen de la organización. Dichos niveles son:

- Inducción a la Organización;
- Inducción al Régimen Normativo y Cultural;
- Inducción a la Unidad de Trabajo; y,
- Inducción al Puesto.

## 1. ANALISIS DE LA INDUCCION A LA ORGANIZACION

En primer lugar se estableció que en la ONSEC existe un programa para llevar a cabo la Inducción a la Organización del personal de nuevo ingreso, el cual es dirigido por los Departamentos de Reclutamiento y Selección de Personal y de Servicios Administrativos. Sin embargo, dicho programa se le aplica únicamente al 60% de las personas que ingresan por vez primera a la institución. Además, la atención se enfoca en los puestos de nivel profesional, técnico y de apoyo, es decir, que el personal operativo casi no tiene acceso a participar en la inducción.

Asimismo, para la aplicación del proceso de inducción se utiliza un documento de estudio, el cual se denomina "*Curso de Inducción para Personal de Primer Ingreso a la ONSEC*"; el cual en forma selectiva es proporcionado a por lo menos un 35% del personal que labora en la misma. El anterior folleto contiene aspectos como breve bienvenida, Directorio de Ejecutivos de la ONSEC, finalidad, objetivos y organización de la misma. Se cuenta además con material de apoyo como videos (conteniendo los mismos en forma resumida las funciones que realiza cada departamento, objetivos que persigue cada unidad administrativa, etc.) llenando al igual que el folleto, en mínima parte el objetivo general de la inducción de personal necesaria para una adecuada integración del personal de nuevo ingreso a la institución.

En ese sentido, no se puede establecer en que medida ha sido proporcionado el programa de inducción de personal, así como el grado de asimilación que el mismo ha tenido, en virtud que el 95% de la población objeto de encuesta indicó que no existe una hoja de verificación que permita determinar los aspectos relacionados anteriormente.

Por otra parte, se estableció que debido a las deficiencias del curso de inducción, el 45% del personal de nuevo ingreso desconoce información referente a: horario de trabajo, normas, promociones, vacaciones, licencias, régimen disciplinario, etc. Esta información es obtenida por el nuevo empleado durante su permanencia en la institución.

## 2. ANALISIS DE LA INDUCCION AL REGIMEN NORMATIVO Y CULTURAL

En cuanto al nivel de Inducción al Régimen Normativo y Cultural, no existe un programa institucional que sistemáticamente se encargue que el empleado se entere de los aspectos normativos y de carácter cultural, los cuales le permitan guardar un comportamiento laboral adecuado a la organización. Actualmente se hacen esfuerzos aislados e incompletos para dar a conocer esta clase de disposiciones normativas, toda vez que no se cuenta con una hoja guía de

verificación para el desarrollo del contenido programático a nivel de inducción.

### 3. ANALISIS DE LA INDUCCION LA UNIDAD DE TRABAJO

La inducción a la Unidad de Trabajo, se aplica en la ONSEC en un 75% y se limita a visitas a las Secciones y presentación de las autoridades principales y compañeros en general, desestimándose en dicho proceso aspectos como: objetivos, políticas, normas de trabajo y procedimientos de la unidad, etc. En dicho proceso no existen normas que determinen la responsabilidad en la inducción del nuevo empleado a la Unidad de Trabajo, lo cual provoca que en la actualidad se le reste importancia a este proceso. La causa principal de lo anterior, es la falta de capacitación proporcionada a los mandos medios por parte de las autoridades principales de la Oficina.

### 4. ANALISIS DE LA INDUCCION AL PUESTO DE TRABAJO

En relación a la Inducción al Puesto, se carece de un programa que le transmita al nuevo trabajador los conocimientos técnicos-teóricos y prácticos; para que desempeñen con eficiencia y eficacia las diversas actividades



asignadas al puesto de trabajo. Lo anterior conduce a que el desempeño del personal no sea dentro del marco legal establecido y con actitud positiva hacia los usuarios del servicio, autoridades y compañeros en general.

En tal virtud, el nuevo empleado es capacitado a través de un antiguo empleado; es decir, que los aspectos técnicos del puesto son transmitidos al nuevo trabajador en forma empírica, de tal manera que el empleado se capacita a base de prueba y error; ocasionando con ello, mala utilización de los recursos, deterioro de la imagen de la Oficina, deficiente calidad de los servicios que proporciona y lo cual influye en alta generación de costos de funcionamiento.

#### **B. DESARROLLO DE PERSONAL**

Actualmente la Oficina Nacional de Servicio Civil, no cuenta con programas permanentes de educación, capacitación y entrenamiento, que contribuyan a que los trabajadores adquieran conocimientos en áreas administrativas y técnicas. Asimismo, y debido a la falta de una continua evaluación y diagnóstico de las necesidades de entrenamiento a nivel institucional, por área, nivel jerárquico y especialidad, la Oficina ha promovido escasos cursos,

seminarios y conferencias.

En la ONSEC no se realizan actividades de entrenamiento a todo nivel y área de trabajo de tipo formativo, administrativo y técnico, también se carece de documentos formativos para proporcionar a los empleados. Sin embargo, existe el Departamento de Racionalización Administrativa que se encarga de detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento que demanda el recurso humano integrado a la Oficina, con el propósito de obtener -local o externamente- becas de especialidades y cursos técnicos.

Estas oportunidades de desarrollo intelectual son otorgadas únicamente al personal de ciertos sectores, (técnicos y profesionales designados por los órganos superiores); causando con ello, frustración y desconfianza en el personal por los criterios de calificación utilizados para la asignación de becas de estudio.

CAPITULO III  
SISTEMA DE INDUCCION Y DESARROLLO DE PERSONAL  
-MODELO PROPUESTO-

A. SISTEMA DE INDUCCION AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

A continuación se presentan los lineamientos generales de un Modelo de Sistema de Inducción al Personal de Nuevo Ingreso, con el propósito de que pueda ser aplicado en la Oficina Nacional de Servicio Civil.

La ONSEC, es una institución de apoyo que le corresponde de acuerdo al Decreto 1748 del Congreso de la República, "Ley de Servicio Civil" la administración de los recursos humanos al servicio del Estado. Es decir, que trata de regular las relaciones laborales que se establecen entre la Administración Pública y sus trabajadores.

Dentro de las funciones básicas que realiza dicha institución, se pueden mencionar las siguientes:

- Realizar estudios de creación, reprogramación y reclasificación de puestos de las dependencias del Organismo Ejecutivo;
- Asesorar en materia de clasificación de puestos y

cambio de especialidad;

- Elaborar y aprobar estudios de reorganización administrativa de las instituciones del Estado;
- Calificar de propuestas de contratación;
- Reclutar, Seleccionar y Contratar de Personal;
- Analizar y certificar nombramientos de personal de los servicios por y sin oposición;
- Realizar las tareas necesarias para el trámite de Avisos de Toma de Posesión y Entrega de Puestos.
- Estudiar y analizar los distintos expedientes de solicitud de prestaciones póstumas y laborales;
- Efectuar las actividades necesarias para que los trabajadores civiles del Estado y sus familiares, puedan disfrutar del beneficio de jubilación y sus pensiones derivadas;
- Realizar estudios que evalúen el funcionamiento del

Sistema de Servicio Civil en todas sus áreas y

proponer medidas para su mejoramiento; y,

- Diseñar programas de capacitación en el interior y el exterior, para el personal de oficina, técnico y profesional de la ONSEC.

En consecuencia, para el desarrollo de sus actividades la institución requiere de una amplia gama de recursos humanos, físicos y financieros. En virtud que el recurso humano es de trascendental importancia para el funcionamiento adecuado de la misma, es necesario que el sistema de inducción de personal sea aplicado por un equipo multidisciplinario, a efecto que responda objetivamente a las necesidades reales de la institución.

La Oficina cuenta con los recursos humanos y servicios de apoyo para la implementación del sistema, siendo necesario que las autoridades superiores reconozcan su importancia para el desarrollo organizacional de la ONSEC.

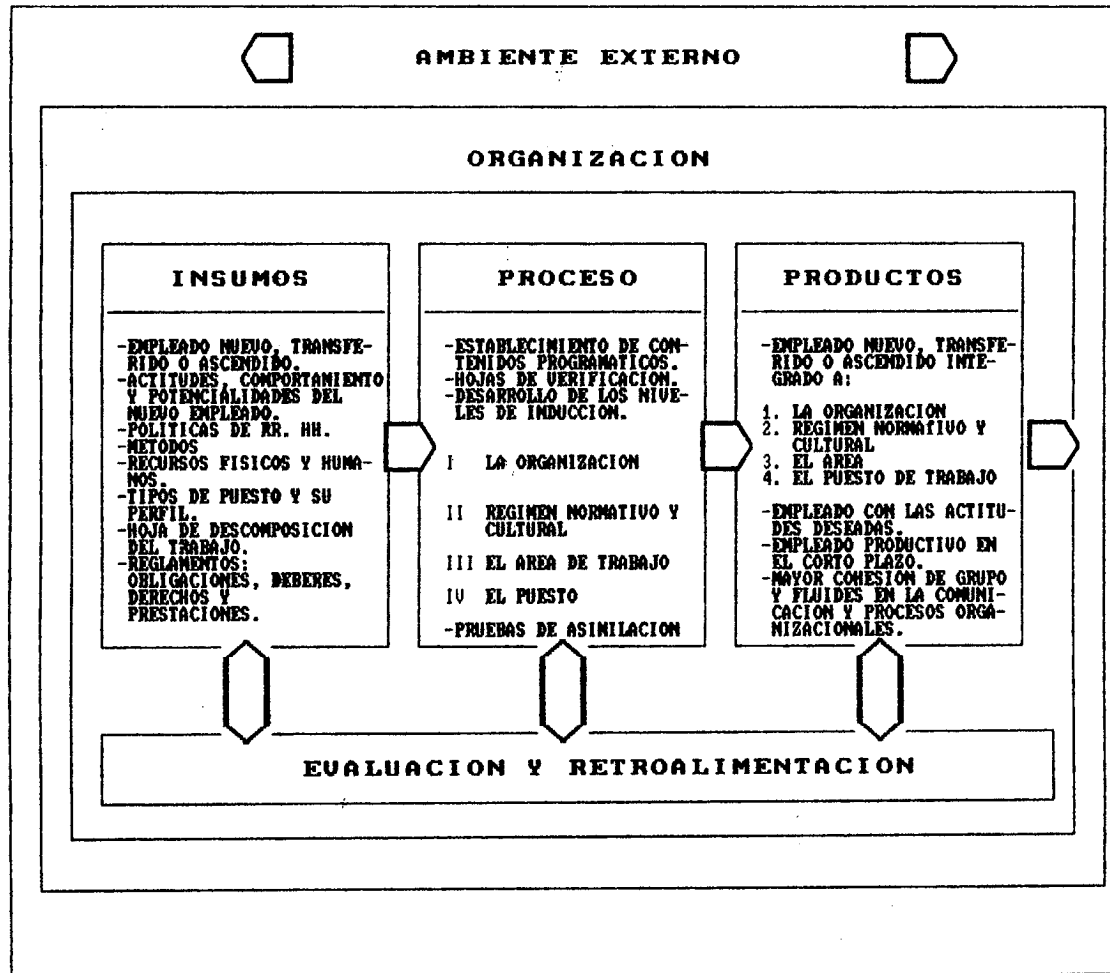
## 1. DEFINICION

El Sistema de Inducción de Personal, tiene como propósito la integración, adecuación y ajuste del recurso humano al sistema institucional y régimen normativo que impera en una organización; así como lograr su inducción

adecuada al departamento y puesto de trabajo específico, con el propósito de fomentar una actitud positiva del personal.

Adicionalmente, la inducción de personal debe proporcionar las herramientas o instrumentos teórico-prácticos indispensables para lograr un desempeño eficiente y eficaz, el cual permita el beneficio de la institución, del trabajador y sobre todo de la población que demanda los servicios públicos. El proceso de inducción debe aplicarse tanto al personal de nuevo ingreso, como a todo empleado que sea transferido o ascendido de un departamento o de una sección a otra. (Ver Gráfica 1)

**GRAFICA 1**  
**SISTEMA DE INDUCCION DE PERSONAL**



## 2. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE INDUCCION DE PERSONAL

Dentro de los objetivos del mencionado sistema, se pueden indicar:

- 2.1 Proporcionar a todo empleado de la ONSEC, la información necesaria para su eficiente desempeño inicial, parcial y definitivo.
- 2.2 Reducir el grado de ansiedad de conocimientos que experimenta el nuevo empleado, promoviendo la confianza en sí mismo y en la institución.
- 2.3 Crear en el nuevo empleado, la sensación de pertenencia a la institución, con el objeto que se sienta identificado con la importancia, filosofía y mística del Régimen de Servicio Civil.
- 2.4 Lograr la adaptación del nuevo empleado a la Oficina en el corto plazo, así como al ambiente social, cultural y físico donde prestará sus servicios.
- 2.5 Fomentar una actitud correcta de vocación al servicio para reducir el margen de errores, desperdicio de recursos, deficiente atención al público.



- 2.6 Proporcionar al nuevo empleado una imagen clara y específica acerca del Régimen de Servicio Civil, para que comprenda la visión, misión, funciones y objetivos de la institución. Así como el rol y responsabilidad que le corresponde desempeñar en el departamento y puesto de trabajo.
- 2.7 Proveer a la Oficina de empleados bien informados con las herramientas teórico prácticas mínimas para su eficiente y eficaz desempeño, con pleno conocimiento de sus deberes, responsabilidades, prestaciones y derechos. Es decir, que el empleado esté conciente de lo que se espera de él, y qué puede esperar de la ONSEC como institución de servicio público.

### 3. ADMINISTRACION DEL SISTEMA

#### 3.1 Organización

La administración del Sistema de Inducción de Personal deberá constituirse como una función y responsabilidad del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, el cual coordinará esfuerzos con unidades especializadas, jefes de línea que tienen autoridad funcional sobre cierto y determinado personal; y los jefes de departamento, división o

sección, para garantizar su funcionalidad a través de un enfoque sistemático, integral, participativo, y multidisciplinario.

### 3.2 Programación

El Sistema de Inducción de Personal está estructurado en cuatro niveles o módulos que comprende:

3.2.1	Nivel I	Sistema Institucional
3.2.2	Nivel II	Régimen normativo y cultural de la ONSEC
3.2.3	Nivel III	Area de Trabajo
3.2.4	Nivel IV	Puesto de Trabajo

El contenido programático genérico mínimo de cada nivel periódicamente deberá ser revisado, evaluado y ajustado, a las necesidades reales de la Oficina. Dicho contenido se presenta inmediatamente después de la Gráfica 2.

**GRAFICA 2  
LOS NIVELES DE INDUCCION DE PERSONAL**

RESPONSABILIDAD		
SUPERVISION   EJECUCION	NIVEL	CONTENIDO PROGRAMATICO GENERAL
	<b>I</b>	<p align="center"><u>LA ORGANIZACION EN GENERAL</u></p> <p>HISTORIA, FILOSOFIA, PROPOSITO, MISION, OBJETIVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS, AUTORIDADES, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, FUNCIONES GENERALES, PROCESOS GENERALES.</p>
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	<b>II</b>	<p align="center"><u>REGIMEN NORMATIVO Y CULTURAL</u></p> <p>HORARIOS Y JORNADAS DE TRABAJO, TRADICIONES, COSTUMBRES NORMAS Y REGLAMENTOS DE OBSERVACIONES GENERALES Y ESPE- CIFICAS, DEBERES, DERECHOS Y BENEFICIOS DEL TRABAJADOR Y SU FAMILIA.</p>
	<b>III</b>	<p align="center"><u>AREA DE TRABAJO</u></p> <p>PRESENTAR JEFEES Y COMPANEROS, MOSTRAR INSTALACIONES, FUN- CIONES ESPECIFICAS DEL AREA, OBJETIVOS, POLITICAS, PROCEDI- MIENTOS, INTERRELACIONES CON OTRAS UNIDADES, NORMAS DE SEGURIDAD Y TRABAJO.</p>
DEPARTAMENTO DE LINEA	<b>IV</b>	<p align="center"><u>EL PUESTO</u></p> <p>FUNCIONES ESPECIFICAS, TAREAS, NORMAS, PROCEDIMIENTOS; FASES IMPORTANTES, PUNTOS CLAVE GENERALES Y ESPECIFICOS; INTERRE- LACION CON OTROS PUESTOS, PROCESOS Y UNIDADES, METAS.</p>

## NIVEL I

## SISTEMA INSTITUCIONAL

- Antecedentes históricos de la Oficina Nacional de Servicio Civil;
- Propósito, filosofía y principios del Régimen de Servicio Civil;
- Objetivos Generales;
- Estructura organizacional;
- Autoridades principales;
- Funciones generales;
- Programas actuales del Régimen de Servicio Civil; y,
- Sistemas y procedimientos establecidos.

## NIVEL II

REGIMEN NORMATIVO Y CULTURAL DE LA  
OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL

- Jornadas de trabajo;
- Vacaciones;
- Incentivos;
- Becas;
- Licencias y Permisos;
- Régimen disciplinario;
- Régimen Salarial

- Otros beneficios económicos;
- Actividades motivacionales y eventos especiales;
- Responsabilidades y deberes de todos los trabajadores;
- Actitud deseada en el trabajo;
- Relaciones humanas e interpersonales; y,
- Comunicación formal e informal.

### NIVEL III

#### AREA DE TRABAJO

- Bienvenida y presentación de jefes, compañeros y tutor;
- Demostración de instalaciones y servicios;
- Estructura organizacional del área de trabajo específica;
- Unidades, jefes y personal con el que se relacionará;
- Procedimientos generales y específicos del área de trabajo;
- Formularios de uso común (objetivos, importancia, distribución, llenado);
- Distribución física de las secciones de cada departamento (unidades de trabajo, comedor, servicios, mantenimiento, etc.)
- Interrelación de la unidad y subunidades con otros departamentos; y,
- Canales de comunicación formal e informal.

**NIVEL IV**  
**PUESTO DE TRABAJO**

- Objetivos, atribuciones, actividades y tareas del puesto;
- Sistemas y procedimientos específicos aplicables en el puesto de trabajo;
- Leyes, reglamentos, circulares, disposiciones, jurisprudencia relativa con el puesto y manuales administrativos;
- Interrelación con otras funciones y puestos de trabajo; e,
- Influencia del puesto en otros puestos y/o sistemas, uso, llenado, distribución, objetivos, importancia de formularios específicos, reportes, informes que debe elaborar y presentar el trabajador.

### 3.3 Ejecución

La responsabilidad de la ejecución del Sistema de Inducción de Personal, de acuerdo a los niveles establecidos, es el siguiente:

<i>RESPONSABLE</i>	<i>NIVEL</i>
<i>Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal</i>	<i>Nivel I Sistema Institucional</i>
	<i>Nivel II Régimen normativo y cultural de la ONSEC</i>
<i>Jefes de línea (Jefes de departamento, división, sección y administración)</i>	<i>Nivel III Area de trabajo</i>
	<i>Nivel IV Puesto de trabajo</i>

### 3.4 Funciones de las Unidades Ejecutoras del Sistema de Inducción de Personal

Las unidades encargadas de hacer funcional el sistema de Inducción de Personal, deberán contar con el apoyo incondicional, tanto de las máximas autoridades, como del personal que conforma la Oficina. Así también, es importante contar con el equipo necesario, a efecto de poner en marcha el proceso en mención. El equipo multidisciplinario deberá ser conformado por el Departamento de Reclutamiento y Selección, Jefes de línea y personal especializado de la institución.

### 3.4.1 Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal

Es la unidad administrativa responsable de la aplicación y puesta en marcha del Sistema de Inducción al Personal de nuevo ingreso, de transferencia o ascendido a la ONSEC, y ejecuta directamente la inducción de los niveles I (Sistema Institucional) y II (Régimen Normativo y Cultural), contando para el efecto con el personal capacitador o facilitador que sean necesarios, tomando en cuenta las consideraciones siguientes:

- a. Formular y analizar periódicamente con el apoyo de las jefaturas que tienen a su cargo funciones especializadas (equipo de trabajo multidisciplinario), las ayudas audiovisuales, documentos de apoyo, contenidos programáticos y manuales de inducción, así como hojas guías de verificación, pruebas, cuestionarios que son necesarios para la ejecución, control y evaluación de los niveles de inducción.
- b. Planificar en el corto, mediano y largo plazo, con participación de las jefaturas de las áreas funcionales, las necesidades de inducción del personal de nuevo ingreso, a partir de cuando se integren a la Oficina más de dos empleados.



- c. Desarrollar un programa formativo de capacitadores o facilitadores, a efecto de mantenerlos actualizados en la aplicación de la inducción, capacitación, entrenamiento y desarrollo de recursos humanos, en los avances de las técnicas, modelos, principios y aplicaciones.
- d. Capacitar a los jefes y subjefes de línea de los diversos departamentos, para la correcta aplicación del sistema de inducción, dándole a la actividad un enfoque participativo, técnico y multidisciplinario, en especial lo relativo a los niveles III (Área de Trabajo) y IV (Puesto de Trabajo).
- e. Monitoriar y evaluar la ejecución de la inducción de personal en sus cuatro niveles, es decir, que deberá ejercer control de su correcta aplicación de la inducción desde el ingreso del empleado hasta que éste se encuentre plenamente integrado al sistema institucional, área y puesto de trabajo.
- f. Practicar una evaluación a un grupo de empleados que hayan recibido el programa específico de inducción, en cuanto al grado de aprovechamiento, técnicas y métodos utilizados, determinación del costo/beneficio, calidad y conducta del personal

instructor. Debe utilizarse para ello, una combinación de los métodos más objetivos y variados de evaluación, como por ejemplo método de observación directa, cuestionarios de opinión, autoevaluación, evaluación de participación e informes.

- g. Organizar a los participantes en grupos homogéneos de nuevos empleados, según formación, profesión, áreas de trabajo u otro criterio funcional, para lograr la mejor cohesión de grupo y aprovechamiento de los contenidos programáticos de la inducción en razón del grado de profundidad y extensión requeridos.

#### 3.4.2 Jefes de Línea y Sección

- a. Ejercer la supervisión del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal- de la ejecución de los niveles III (Area de Trabajo) y IV (Puesto de Trabajo), y garantizarán la efectiva y eficiente integración del personal a su respectiva área, sección y puesto de trabajo.
- b. Contribuir con la formación de su personal, en especial de los empleados que se encarguen de

continuar con la orientación, guía y asesoramiento de los nuevos trabajadores, hasta lograr plenamente su integración al sistema. Para el efecto se cuenta con el apoyo principal del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal y los restantes departamentos que conforman la institución.

- c. Cumplir con las disposiciones emanadas del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, a efecto de lograr la funcionalidad del sistema de inducción.
- d. Elaborar y presentar los informes que correspondan a las Autoridades Superiores, respecto a la adaptación del nuevo empleado, lo cual deberá realizarse después de tres meses de haberse iniciado el trabajador en su puesto.

#### 3.4.3 Otros Departamentos de la ONSEC

- a. Proporcionar asesoramiento y apoyo al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, en lo que a su especialidad corresponda.
- b. Participar activamente en la formulación de la

planificación del sistema de inducción y desarrollo de recursos humanos, su implementación y administración en su correspondiente área funcional, respetando los lineamientos técnicos y políticas establecidas para la consecución de los objetivos generales y específicos.

- c. Proponer mejoras al sistema de inducción y a la administración de los recursos humanos de la Oficina.
- d. Contribuir en la formulación, implementación, ejecución, monitoreo, evaluación y control de los contenidos programáticos de cada nivel de inducción, así como de sus manuales e instrumentos administrativos.
- e. Apoyar el sistema de recursos técnicos, humanos y materiales.
- f. Contribuir en la definición de objetivos, políticas, estrategias y planes operativos del sistema de inducción y en la administración de los recursos humanos en general, con un enfoque sistemático, integral, multidisciplinario y estratégico.

### 3.5 Monitoría y Control

La supervisión y control de la ejecución de cada nivel de inducción, -como ya se indicó anteriormente- es responsabilidad del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal y de las jefaturas de cada departamento, por lo que el personal prestará la colaboración pertinente a efecto de alcanzar la efectividad del Sistema de Inducción de Personal.

Una vez concluya el contenido programático de cada nivel o módulo de Inducción de Personal, el Departamento responsable de la función realizará las pruebas respectivas para asegurar que los contenidos mínimos hayan sido asimilados por el personal en un porcentaje aceptable del 75%.

Estas pruebas son independientes de los autocontroles que se incluyan en los diferentes manuales de inducción de personal.

Periódicamente deberá evaluarse el sistema de inducción de personal en cuanto a las variables mínimas siguientes:

- a. Personal instructor,
- b. Impacto institucional,

- c. Costo/beneficio,
- d. Objetivos logrados,
- e. Contenido programático; y,
- f. Técnicas y métodos de instrucción.

Al concluir el proceso de inducción en todos sus niveles, el jefe del departamento, sección o jefes de grupo, deberán presentar un informe en un plazo no mayor de tres meses de iniciadas sus actividades, en el que indique el grado de adaptación del nuevo empleado a la institución, área y puesto de trabajo.

Esta evaluación supone que se ha aplicado en gran medida el proceso de Inducción de Personal, y que el nuevo empleado, (transferido o ascendido) cuente con la capacitación mínima y adecuada para realizar sus actividades y tareas, lo cual contribuirá a lograr los objetivos y funciones de la ONSEC.

A través del informe de adaptación del nuevo trabajador, se pretende evaluar como puntos mínimos, los siguientes:

- i. Presentación;
- ii. Conocimiento de la reglamentación vigente;
- iii. Relaciones interpersonales;
- iv. Puntualidad y asistencia;
- v. Iniciativa, motivación y dedicación; y,
- vi. Lealtad e identificación.

Como principal instrumento en la monitoría del Sistema de Inducción de Personal, se establece la HOJA DE VERIFICACION (Anexo 1) para cada módulo o nivel de inducción. Cada hoja de verificación deberá contener las siguientes variables:

- Identificación del módulo o nivel que corresponda;
- Recomendaciones dirigidas al instructor o facilitador;
- Identificación del trabajador;
- Contenido programático del nivel en el que aparecerán los temas mínimos establecidos, la fecha en que se evaluará su contenido y el tiempo utilizado en dicha actividad; (estos últimos elementos serán analizados por el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal);
- Observaciones y comentarios realizados por el instructor en relación a la actividad y asimilación, comportamiento y potencialidad del nuevo empleado;
- Identificación del Instructor;

- Fecha de finalización del nivel o módulo de inducción de personal; y,
- Firma del Instructor y del Nuevo Empleado, transferido o ascendido, en el que conste el cumplimiento del correspondiente nivel de Inducción de Personal.

El Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal realizará las pruebas que considere pertinentes, para evaluar el grado de asimilación del nuevo empleado o ascendido.

#### 4. INSTRUMENTOS DE APOYO

Para la operatividad del sistema, es indispensable contar con instrumentos que normen y guíen a los responsables de la ejecución de cada nivel de inducción de personal y faciliten su funcionalidad. Dentro de los instrumentos están los Manuales de Inducción para cada uno de los niveles según su contenido programático.

Los manuales pueden ser generales y/o específicos, según el grado de amplitud y profundidad que se requiera. Los manuales son generales, cuando su contenido programático es aplicable y perceptible en todo nivel y área de trabajo; y son específicos cuando el contenido corresponde a un área de trabajo, nivel jerárquico, profesión u oficio.





#### 4.2.1 OBJETIVOS:

- a.- Dar la bienvenida al nuevo empleado, reducir su ansiedad y proporcionarle una visión y misión global de la Oficina Nacional de Servicio Civil.
  
- b.- Propiciar en el nuevo empleado la mística del Servicio Civil, haciendo conciencia de su importancia, responsabilidad y proyección hacia el sector público.

#### 4.2.2 CONTENIDO PROGRAMATICO

El contenido programático de este Manual, corresponde al establecido para el nivel I de Inducción de Personal, que se describe en el numeral 3.2. (Programación) del presente capítulo.

#### 4.2.3 DOCUMENTOS DE APOYO

- a. Ley de Servicio Civil;
- b. Manual de organización y funciones;
- c. Acuerdos de creación y aplicación de programas de Clases Pasivas, de Clasificación de Puestos, etc;
- d. Informes y estudios diversos.

#### 4.2 INSTRUMENTO 02

Nombre:                   MANUAL DE INDUCCION DE PERSONAL  
                              NIVEL II  
                              Régimen Normativo y Cultural de la  
                              Oficina Nacional de Servicio Civil.

##### 4.2.1 OBJETIVOS

- a. Dar a conocer al nuevo empleado lo que la Oficina espera de él, y qué puede esperar de la misma, así como indicarle sus deberes y obligaciones generales.
- b. Que el empleado conozca los reglamentos, normas y políticas a las que debe sujetarse, en calidad de empleado de la ONSEC.
- c. Fomentar en el nuevo empleado una actitud correcta en la prestación de servicios.
- d. Informar al nuevo empleado sobre las actividades culturales, deportivas y científicas que promueve la ONSEC.

##### 4.2.2 CONTENIDO PROGRAMATICO

El contenido programático de este Manual es el establecido para el correspondiente nivel II del sistema de Inducción que aparece en el punto 3.2 (Programación) de este capítulo.

#### 4.2.3 DOCUMENTOS DE APOYO:

-Manual de organización y funciones

-Régimen de Personal

-Acuerdos y reglamentos relacionados con el nivel II  
(vacaciones, licencias, permisos, etc.)

-Reglamentos, Instructivos, acuerdos, manuales,  
circulares y jurisprudencia.

#### 4.3 INSTRUMENTO 03

Nombre:

MANUAL DEL TRABAJADOR

Nivel III de Inducción de Personal

Area de Trabajo

##### 4.3.1 OBJETIVOS:

- a. Que el nuevo empleado se ubique al subsistema en que le corresponde actuar, y comprenda la interrelación que existe entre las áreas, para que visualice los servicios con los que tiene estrecha relación y proyecte el resultado de sus decisiones.

- b. Lograr la identificación del trabajador con su área de trabajo para que conozca la terminología, nomenclatura, códigos, formularios de uso común en el área correspondiente.
- c. Que conozca los objetivos, políticas, procedimientos y funciones del departamento de la ONSEC.
- d. Que conozca a sus compañeros, autoridades y jefatura correspondiente.
- e. Que el empleado ubique las instalaciones y servicios del área de trabajo.

#### 4.3.2 CONTENIDO PROGRAMATICO:

El contenido de este Manual es el establecido para el correspondiente nivel III de Inducción de Personal. Este puede ser general o específico, según el grado de amplitud y profundidad que se requiera dar. Como ejemplo general tenemos:

- Presentación de jefes, compañeros y asignación de instructor o tutor.
- Demostración de instalaciones y servicios generales.

- Estructura organizacional de la dependencia y objetivos.

#### 4.3.3 INSTRUMENTOS DE APOYO:

- Manual de organización y funciones de cada departamento.
- Manual de normas y procedimientos de la sección.
- Leyes, reglamentos, acuerdos, disposiciones relacionadas con el área.

#### 4.4 INSTRUMENTO 04

Nombre: Manual para jefes de departamento en la aplicación del Sistema de Inducción de Personal. Nivel III de Inducción.

##### 4.4.1 OBJETIVOS

- a. Dar a conocer a cada jefe de departamento, de personal unidad o sección los aspectos conceptuales de la Inducción de Personal y para su comprensión y la eficaz y eficiente aplicación del mismo.

- b. Definir claramente las responsabilidades y atribuciones que les corresponde a los jefes de departamento en el Sistema de Inducción de Personal.
  
- c. Resaltar la importancia de una adecuada integración del empleado nuevo, y la responsabilidad de cada jefe respecto a las actitudes y productividad de cada trabajador subalterno.
  
- d. Proporcionar los lineamientos generales, normas y orientaciones necesarias para la correcta aplicación del sistema inducción.

#### 4.4.2 CONTENIDO PROGRAMÁTICO

- a) Introducción;
  
- b) Instrucciones para el uso del manual;
  
- c) Conceptualización de la Inducción de Personal;
  
- d) Importancia de la Inducción;
  
- e) Estructura del Sistema de Inducción de la Oficina;

- f) Consejos prácticos y principios para lograr un buen aprovechamiento de la inducción, por parte de los nuevos trabajadores;
- g) Responsabilidades de los jefes de departamento en el sistema de inducción en la Oficina y en el nuevo trabajador.
- h) Pasos a seguir y contenido programático de la inducción de personal en el módulo o nivel III.
- i) Relación y responsabilidades de la Inducción al Puestos (Nivel IV);
- j) Monitoreo y control.

#### 4.5 INSTRUMENTO 05

**Nombre:** Guía del facilitador para la Inducción al puesto.

Nivel IV de Inducción de Personal

##### 4.5.1 OBJETIVOS

- a. Aportar al instructor, tutor, encargado o jefe inmediato del trabajador, las técnicas y herramientas cognoscitivas mínimas para la eficiente y eficaz inducción al puesto de trabajo del nuevo empleado.



- b. Guiar al responsable de la ejecución de la inducción al puesto, para que estructure adecuadamente su programa de instrucciones, transmita de manera sistemática y completa los elementos cognoscitivos y prácticos al personal nuevo ingreso en la ONSEC.
  
- c. Concientizar de la importancia de una adecuada inducción al puesto para que el nuevo empleado conozca el trabajo como se le pide y todavía mejor, que se busque la excelencia en pro de la atención que merecen los usuarios de los servicios de la ONSEC.

#### 4.5.1 CONTENIDO PROGRAMATICO

- a) Instrucciones para el uso de la guía;
  
- b) Instrucción;
  
- c) Qué es la Inducción de Personal;
  
- d) Importancia de la Inducción de Personal;
  
- e) Objetivos de la Inducción al Puesto;
  
- f) Planeación de la Instrucción;

- g) Principios psicológicos del aprendizaje;
- h) Método A.D.E. (Adiestramiento Dentro de la Empresa);
- i) Documentos de apoyo necesarios:
  - Hoja de descomposición del trabajo
  - Otros (Instructivos, manuales, reglamentos)

Los manuales y documentos de apoyo no son de uso exclusivo para la inducción del personal de nuevo ingreso a la institución, sino que se les encuentra aplicación para la inducción de los empleados que son transferidos de un departamento a otro. Asimismo, los manuales se constituyen en un valioso instrumento para la capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal.

## B. SISTEMA DE DESARROLLO DE PERSONAL

El presente sistema de Desarrollo de Personal pretende impulsar las aptitudes que el trabajador posee y que son susceptibles de ser aprovechadas en beneficio de la ONSEC. Lo anterior se puede lograr a través de la capacitación y adiestramiento que se le proporcione al personal para desempeñarse con mayor eficacia y eficiencia en el puesto de trabajo.

La implementación del Sistema de Desarrollo de Personal es una función que debe asignársele al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, contando para ello con el apoyo directo de los órganos de decisión superior. Este sistema reviste gran importancia para la ONSEC, toda vez que a través del mismo, se consolidan las etapas de reclutamiento y selección de la función de contratación de personal, asegurando y promoviendo que los empleados posean y experimenten la capacidad necesarias para responder positivamente a los requerimientos que de ellos se soliciten, para el cumplimiento de los objetivos generales y específicos. (Ver gráfica 3)

GRAFICA 3

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS					
LUGAR DE EJECUCION	OBJETIVO DE LA ACTIUIDAD	DENOMINACION	DIRIGIDO A	TIPOS DE FORMACION	METODOS
DENTRO O FUERA DE ONSEC.	-MODIFICAR ELIMINAR CREAR ACTITUDES CORRECTAS  -CAPACITAR EN ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS.  -DESARROLLAR, AMPLIAR, MODIFICAR EL ASPECTO TECNICO.	-DESARROLLO GERENCIAL  -DESARROLLO DE RR.HH.	PERSONAL  EJECUTIVO	-ENTRENAMIENTO FORMATIVO	-ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO  -CONFERENCIAS O DISCUSION  -ENTRENAMIENTO DE APRENDICES
		-ADIENTRAMIENTO -CAPACITACION	PERSONAL  OPERATIVO	-ENTRENAMIENTO ADMINISTRATIVO  -ENTRENAMIENTO TECNICO	-ENTRENAMIENTO EN AULA -INSTRUCCION PROGRAMADA -ENTRENAMIENTO DIRIGIDO -DISCUSION EN GRUPO -ESTUDIO DE CASOS -DRAMATIZACION  -SIMULACION  -JUEGOS GERENCIALES -OTROS

Los beneficios de la aplicación del presente plan de desarrollo y capacitación de personal, se proyectan para darle cobertura a los distintos niveles de desempeño, con lo cual se logra en forma más segura promociones y reconocimientos en el trabajo del empleado que labora en la Administración Pública, en virtud de lo cual, los métodos a utilizar deberán adaptarse con el tipo de función que, en cada uno de estos niveles se desarrollará.

## 1. OBJETIVOS

El plan de Desarrollo de Personal persigue fundamentalmente la consecución de los siguientes objetivos:

- 1.1 Conformar cuadros administrativos que posean la suficiente capacidad para realizar todas aquellas actividades inherentes al área y puestos de trabajo.
- 1.2 Mantener en actualización constante al personal que ocupa puestos dentro de los niveles gerenciales superiores y que tienen la responsabilidad de planificar, organizar y controlar la ejecución de los planes de trabajo como los procedimientos y técnicas modernas vigentes en administración científica, cuya aplicación redunde en minimizar esfuerzos y costos en el desarrollo de las actividades asignadas.

- 1.3 Evitar la rotación de personal hacia otras instituciones públicas o privadas por falta de estímulo y cooperación; y,
  
- 1.4 Contribuir a la promoción del personal a puestos de mayor jerarquía, de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas a través de los cursos de capacitación otorgados a los trabajadores.

## 2. EXPLICACION DE CONCEPTOS

Con el fin de facilitar la comprensión adecuada de los términos utilizados en este modelo, se definen a continuación los principales conceptos:

- 2.1 **Nivel de Decisión Superior:** Comprende a todos aquellos puestos de trabajo que tienen bajo su responsabilidad la formulación de objetivos y dirección de la política general de la ONSEC.
  
- 2.2 **Nivel de Dirección:** comprende puestos que tienen bajo su responsabilidad la Planificación, Organización, Integración, Dirección y Control de las funciones básicas y complementarias de una organización.

2.3 **Nivel Técnico:** en este nivel se agrupan los puestos de trabajo que ejecutan tareas de carácter técnico especializado que sirven de apoyo a las funciones principales y actividades complementarias que se asignan a los puestos de nivel profesional.

2.4 **Nivel de Oficina:** comprende los puestos de trabajo a los que se les asigna la responsabilidad de la realización de actividades como atención al público y apoyo secretarial a los niveles descritos anteriormente.

2.5 **Nivel Operativo:** a este nivel se asignan los puestos encargados de mantener el buen funcionamiento de las instalaciones y equipos de la ONSEC.

### 3. ACTIVIDADES INHERENTES A LA FUNCION DE DESARROLLO DE PERSONAL

3.1 Elaborar los programas de desarrollo y entrenamiento de personal que respondan objetivamente a las necesidades de la ONSEC.

3.2 Realizar investigaciones en las distintas áreas funcionales que conforman la institución, a efecto de

establecer con veracidad que tipo de capacitación y adiestramiento debe efectuarse, y a que niveles jerárquicos o tramos de control deben aplicarse.

3.3 Mantenerse en contacto con las instituciones que proporcionan cursos de desarrollo y capacitación, con el objeto de contar con información detallada y completa sobre las áreas del conocimiento que contemplan en dichos cursos.

3.4 Solicitar la colaboración de los jefes de Departamentos a efecto de proporcionar un adecuado entrenamiento en el cargo, cuando las condiciones así lo requieran.

3.5 Organizar cursos relacionados con las diferentes actividades que se desarrollan en la Oficina, las cuales pueden ser impartidos por personal de la institución o de otras instituciones.

3.6 Llevar los controles necesarios para determinar el tipo de entrenamiento prestado, y los trabajadores que han sido beneficiados.

3.7 Evaluar periódicamente los avances alcanzados por la ONSEC en lo que a desempeño de su personal se refiere, con el objeto de medir la efectividad de los programas



de entrenamiento (practicando para ello encuestas de aprovechamiento); y,

- 3.8 Planificar los cursos de entrenamiento que pueden impartirse dentro de la institución, contemplando los recursos materiales y humanos indispensables para tal acción.

#### 4. APLICACION

El plan de desarrollo de personal se aplicará a todos los niveles jerárquicos que conforman la Oficina, el cual comprenderá programas de desarrollo y entrenamiento acordes a cada nivel al que pertenecen los trabajadores de la ONSEC. Dichos programas están orientados en la forma siguiente:

##### 4.1 Nivel de Decisión Superior; de Dirección y de Especialización:

Los programas a este nivel, básicamente estarán dirigidos al incremento de conocimientos, experiencias y educación de los ejecutivos de la ONSEC, y para su logro, la Unidad de Reclutamiento y Selección que es la responsable de esta función debe:

**4.1.2** Promover la participación apoyo y asistencia de los ejecutivos de la Oficina a conferencias y cursos impartidos por instituciones que se dedican a esta actividad, como el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP); Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP); Asociación de Gerentes de Guatemala, (AGG), etc.

#### **4.2 Nivel Técnico y de Oficina**

En lo que respecta a estos niveles, los programas de entrenamiento tenderán a incrementar los conocimientos y capacidades del empleado, y para ello deberá orientarse de acuerdo a los métodos siguientes:

##### **4.2.1 Entrenamiento en el Puesto**

En la aplicación de este método, la unidad responsable de la función de Inducción y Desarrollo de Personal, debe comprobar que el Supervisor inmediato se encuentre en capacidad de proporcionar un entrenamiento efectivo, que motive al empleado y lo ponga en contacto con el área de trabajo en que deberá desarrollar sus actividades.

#### 4.2.2 Programas de Aprendizaje:

Este método consiste básicamente, en que el trabajador participe en programas de aprendizaje que contribuyan a mejorar su nivel educativo.

#### 4.2.3 Cursos Especiales:

Estos cursos se orientan especialmente a actualizar los conocimientos del empleado o proporcionarles nuevas técnicas para mejorar el trabajo.

#### 4.3 Nivel Operativo:

En lo que respecta a este nivel, deberán implementarse cursos de capacitación para aquellos trabajadores que desempeñen puestos operativos o de servicios especializados.

### C. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN DE INDUCCION Y DESARROLLO DE PERSONAL

Para la implementación de este plan debe crearse la Unidad de Inducción y Desarrollo de Personal, la cual deberá estar adscrita al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal y tendrá bajo su responsabilidad la ejecución de

las acciones tendientes al cumplimiento de los objetivos y actividades trazadas en dichos planes.

En ese sentido la Unidad de Inducción y Desarrollo de Personal, deberá dotarse con los siguientes recursos:

### 1. Espacio Físico

Es necesario ampliar el espacio físico que actualmente ocupa el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, con el propósito que sea adecuado para integrar el grupo de trabajo que prestará sus servicios en la Unidad de Inducción y Desarrollo de Personal; así como para instalar el mobiliario y equipo necesario para desarrollar sus funciones.

### 2. Recursos Humanos

El equipo de trabajo que ejecute esta función, deberá poseer la calidades necesarias que lo capaciten para ejecutar adecuadamente las actividades inherentes al Plan, siendo indispensable que conozca la organización de la ONSEC, especialmente en lo que respecta al recurso humano que presta sus servicios en la misma. Para el funcionamiento del presente modelo es necesario integrar la unidad mencionada con los puestos siguientes:

- 2.1 Un coordinador del Area de Inducción y Desarrollo de Personal.
- 2.2 Instructores de Personal, quienes tendrían a su cargo y responsabilidad la realización del curso de Inducción de Personal.
- 2.3 Un puesto de Secretaria, encargado de brindar el apoyo secretarial a la Unidad de Inducción y Desarrollo de Personal .

### 3. RECURSOS FINANCIEROS

Además de los recursos anteriores, es necesario que la ONSEC incluya dentro de su presupuesto una asignación financiera que permita la aplicación de los modelos de Inducción y Desarrollo de Personal.

### 4. RECURSOS MATERIALES

Es necesario que se cuente con el siguiente equipo audiovisual y de cine:

- 4.1 Un proyector y pantalla de cine
- 4.2 Diapositivas
- 4.3 Folletos de Introducción al Trabajo
- 4.4 Aparato Retro-Proyector
- 4.5 Transparencias.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### A. CONCLUSIONES

1. El proceso de Inducción a la Organización del Personal de nuevo ingreso que actualmente se aplica en el Organismo Ejecutivo y específicamente en la Oficina Nacional de Servicio Civil, no cumple sustantiva y objetivamente su función, en virtud que únicamente se le proporciona al 60% de trabajadores que se incorporan a la misma.
2. En el Nivel de Inducción al Régimen Normativo y Cultural, no existe un programa institucional que sistemáticamente permita que el empleado se entere de los aspectos normativos y de carácter cultural, los cuales coadyuvan a generar un comportamiento laboral adecuado dentro de la organización.
3. En cuanto al Programa de Inducción a la Unidad de Trabajo en la actualidad no se contemplan aspectos fundamentales como normas, sistemas y procedimientos de trabajo, que son importantes que el empleado conozca, comprenda y aplique en el desarrollo de sus actividades sustantivas y de carácter complementario.

4. La Inducción de Personal orientada al Puesto de Trabajo y la cual es aplicada en la institución objeto de estudio, carece de bases técnicas, toda vez, que el nuevo empleado o ascendido es capacitado por un trabajador que posee experiencia y conocimiento sobre el puesto o puestos de trabajo; provocando con ello mala utilización de los recursos asignados a la institución.
  
5. Debido a la inexistencia de un diagnóstico permanente sobre las necesidades de entrenamiento y capacitación la Oficina Nacional de Servicio Civil, no se dispone de programas de desarrollo de personal adecuado que contribuyan a incrementar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores; así como mejorar la calidad en la prestación de los servicios que en materia de recursos humanos debe proporcionarse a la citada Institución.

6. ¿Quién asume la responsabilidad de administrar el Sistema de Inducción?

---

---

---

---

---

7. ¿Cuáles son los componentes del Sistema de Inducción en su organización?

---

---

---

---

---

8. ¿Cuál es el contenido de cada componente del Sistema? (Contenido programático de la orientación inicial o inducción)

- a. A la Organización
- c. Al puesto de trabajo

b. A la Dependencia

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



14. ¿Qué beneficios ha tenido?

---

---

---

---

---

15. ¿Qué desventajas o problemas han afrontado?

---

---

---

---

---

16. ¿Utilizan ustedes la técnica de "TUTOR" en el Sistema?

SI /\_\_\_/ NO /\_\_\_/

¿Cómo la utilizan?

---

---

---

---

---

---

---

7. Oficina Nacional de Servicio Civil, Manual de Funciones y Procedimientos del Departamento de Reclutamiento y Selección, Guatemala 1,993.
8. Oficina Nacional de Servicio Civil, Instituto Nacional de Administración Pública, Estudio de la Estructura y Funcionamiento de la Administración Pública Guatemalteca, Guatemala, Marzo de 1,983.
9. Revista Gerencia, La Inducción Transmite Mensajes Culturales, Guatemala, junio, 1,993.
10. Revista INCAE, Cómo Administrar los Recursos Humanos, Volumen III, No. 2 Segundo Semestre, 1,989.

#### LIBROS

1. Autores Varios, Apuntes de Técnicas de Investigación Documental, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Departamento de Publicaciones, 1,986.
2. Centro Regional de Ayuda Técnica (Agencia para el Desarrollo Internacional - AID - México) Procesos de Grupos para la Educación de Adultos, Segunda Edición 1,965.

	Existe		Se Aplica	
	SI	NO	SI	NO
6. Se le proporciona al nuevo empleado información referente a:				
6.1 Horario de trabajo, jornadas y tiempo de alimentación.				
6.2 Tradiciones y costumbres de la institución.				
6.3 Normas y Reglamentos de observancia general.				
6.4 Régimen de Personal.				
6.4.1 Promociones				
6.4.2 Vacaciones				
6.4.3 Licencias y permisos				
6.4.4 Incentivos				
6.4.5 Administración del salarios				
6.4.6 Prestaciones, beneficios y derechos				
6.4.7 Régimen disciplinario				
6.4.8 Conducta y actitud esperada				
6.4.9 Responsabilidad ante la Institución y los derechos-ambientes y población en general				
7. Existen ayudas audiovisuales y documentos de apoyo para proporcionar esta información (de la organización en general).				
8. Se le proporciona al empleado una guía de consulta en el que aparecen los números de Acuerdos y disposiciones sobre aspectos reglamentarios y normativos relacionados con su trabajo y el Régimen de Servicio Civil en general.				
9. Se le proporciona al empleado de nuevo ingreso un compendio de leyes básicas o fundamentales del Régimen o algún otro documento que contenga los Acuerdos y Reglamentos que norman su función.				
10. Existe una hoja guía y de verificación para el desarrollo del contenido programático del nivel de Inducción referente al Régimen normativo y cultural de la Institución.				

9. Stoner A.F. James/Freeman R. Edward, Administración, Editorial Prentice Hall, 1,994.
10. Werther, William B. Jr./Davis Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw Hill, Tercera Edición, México, 1,991.

#### TESIS DE GRADUACION

1. Melara García, Maria M. INDUCCION Y DESARROLLO DE PERSONAL (Modelo aplicado a la Universidad de San Carlos de Guatemala), 1,982.
2. Mérida Valenzuela, Rolando Octavio, ASPECTOS JURIDICOS-LABORALES PARA LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DEL ORGANISMO EJECUTIVO DE GUATEMALA, Noviembre de 1,993.



## DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Actividad que tiene como objetivo primordial, ampliar, desarrollar, perfeccionar habilidades, destrezas y conocimientos, para el beneficio y mejoramiento del empleado y la organización.

	Existe		Se Aplica	
	SI	NO	SI	NO
1. Existe en la Institución un programa de "Educación Continua" o un programa permanente para el Desarrollo del personal de toda área y nivel.				
2. Cuántos cursos, seminarios y conferencias se realizaron durante el año anterior y a cuantos empleados cubrieron.				
3. Se realiza una continua evaluación y diagnóstico de necesidades de entrenamiento a nivel institucional, por área niveles jerárquicos y de atención.				
4. Se prevee las necesidades de formación, habilidades, destrezas y conocimientos necesarios que el personal necesitará para estar actualizados y ser eficientes en el largo plazo.				
5. Se realizan actividades de entrenamiento a todo nivel y área de trabajo, del tipo: 5.1 Formativo 5.2 Administrativo 5.3 Técnico				
6. Existe un programa especial para el desarrollo del personal ejecutivo.				

**IDENTIFICACION GENERAL**

NOMBRE DEL TRABAJADOR \_\_\_\_\_

PUESTO NOMINAL \_\_\_\_\_ PUESTO FUNCIONAL \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

FECHA DE TOMA DE POSESION \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL INSTRUCTOR \_\_\_\_\_

FECHA EN QUE TERMINO LA FASE I \_\_\_\_\_

**SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES AL SISTEMA DE INDUCCION  
DE PERSONAL**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(f) \_\_\_\_\_  
Instructor

(f) \_\_\_\_\_  
Trabajador

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### A. CONCLUSIONES

1. El proceso de Inducción a la Organización del Personal de nuevo ingreso que actualmente se aplica en el Organismo Ejecutivo y específicamente en la Oficina Nacional de Servicio Civil, no cumple sustantiva y objetivamente su función, en virtud que únicamente se le proporciona al 60% de trabajadores que se incorporan a la misma.
2. En el Nivel de Inducción al Régimen Normativo y Cultural, no existe un programa institucional que sistemáticamente permita que el empleado se entere de los aspectos normativos y de carácter cultural, los cuales coadyuvan a generar un comportamiento laboral adecuado dentro de la organización.
3. En cuanto al Programa de Inducción a la Unidad de Trabajo en la actualidad no se contemplan aspectos fundamentales como normas, sistemas y procedimientos de trabajo, que son importantes que el empleado conozca, comprenda y aplique en el desarrollo de sus actividades sustantivas y de carácter complementario.



ANEXO 3

SISTEMA DE INDUCCION DE PERSONAL Hoja de verificación
FASE III INDUCCION AL AREA DE TRABAJO

<b>IDENTIFICACION</b>
Nombre del Trabajador _____
Puesto Nominal _____ Puesto Funcional _____
Departamento _____
<b>**** DAR UNA CORDIAL BIENVENIDA AL EMPLEADO ****</b>

CONTENIDO PROGRAMATICO

TEMA	FECHA DE EXPOSICION	TIEMPO UTILIZADO
1. Luego de la bienvenida, presentarle a los jefes del departamento, sección y compañeros de trabajo.	_____	_____
2. Demostración de las instalaciones	_____	_____
3. Informar de las funciones principales del departamento y sección específica.	_____	_____
4. Estructura organizacional del departamento.	_____	_____
5. Funciones y objetivos generales y específicos del área, políticas y normas.	_____	_____
6. Procedimientos generales de trabajo.	_____	_____
7. Uso de formularios.	_____	_____
8. Interrelación de la unidad y secciones.	_____	_____
9. Interrelación del departamento con otros departamentos.	_____	_____

<b>OBSERVACIONES</b> _____
_____
_____
_____
_____

## B. RECOMENDACIONES

1. Implantar el modelo de Inducción de Personal propuesto en los términos que se indican en este trabajo, con el propósito que el trabajador comprenda el rol que desempeña la Oficina Nacional de Servicio Civil dentro del contexto del Organismo Ejecutivo, y que estratégicamente se circunscriba a la administración del recurso humano integrado a las dependencias y entidades del Sector Público.
  
2. Implementar el modelo de Desarrollo de Personal propuesto, el cual permitirá la detección de necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo de los empleados en aspectos formativos, administrativos y técnicos en el área y puesto de trabajo. Con base a dicho diagnóstico es posible formular programas dinámicos y constantes para que respondan en un momento determinado, a las necesidades de la Oficina Nacional de Servicio Civil.
  
3. Asignar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, con el fin de que la institución pública objeto de análisis, se encuentre en capacidad de incorporar y desarrollar organizacionalmente al recurso humano que contrata.

---

---

---

3. ¿Cuáles son los objetivos generales del Sistema o Programa objeto de estudio?

---

---

---

---

---

4. ¿Qué motivó la creación de dicho sistema o programa y que importancia reviste para usted?

---

---

---

---

---

---

5. ¿Con qué estructura organizacional cuenta la Unidad o Sección que administra el programa en mención?

---

---

---

---

---

---

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

## DOCUMENTOS

1. Chicas Hernández, Raúl Antonio, Apuntes de Derecho Administrativo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1,985.
2. Congreso de la República, Decreto 1748 "Ley de Servicio Civil", 1,969.
3. Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, La Administración de Personal en el Sector Público, Un Enfoque Sistémico, Guatemala, 1,983.
4. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP- Actividades del Intecap, División Técnica, Departamento de formación de recursos humanos, año 1,990, vol. 1, 4 y 5
5. Gobierno de la República de Guatemala, Normas sobre Administración de Personal, Acuerdo Gubernativo 1222-88 del 20 de diciembre de 1,988,
6. Oficina Nacional de Servicio Civil, Curso de Inducción para Personal de Primer Ingreso a la ONSEC, Guatemala, 1,991.

9. ¿Con qué tipo de documento o manuales cuentan para el funcionamiento del Sistema o programa?. (Manual de Inducción, Manual de Organización, Manual de Procedimientos, Manual de Políticas?)

---

---

---

---

---

10. ¿Existen "HOJAS GUIAS" y de "VERIFICACION" para la Inducción?

SI /\_\_\_/ NO /\_\_\_/

Comentarios y contenidos

---

---

---

---

---

11. ¿Cuál es la Operatoria del Sistema y en cuanto tiempo se realiza? (Procedimiento General)

---

---

---

---

12. ¿Cuánto tiempo de funcionamiento tiene el Sistema?

---

---

3. Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1978.
  
4. Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Traducción de María Isabel Fittpaldi de Ruiz, Editorial Mc. Graw Hill, México 1,986.
  
5. Flipo, Edwin B. Principios de Administración de Personal, Desarrollo de personal, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1,988, pág. 179 a 250.
  
6. Gary Dessler, Administración de Personal, Editorial Prentice Hall, cuarta edición, 1,991.
  
7. Montes Gutiérrez, Isidoro, Desarrollo Humano Directivo, Editorial Noriega Limusa, México 1,990.
  
8. Porras Rodríguez, Lydia Stella, Hacienda Pública, Colección Stella, Publicaciones Renacer, Guatemala, 1,980.

## ANEXO 5

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A FUNCIONARIOS DE LA OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL, QUE INTERVIENEN EN LA ADMINISTRACION DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DE LA OFICINA**

El cuestionario que se presenta a continuación tiene como objeto establecer un diagnóstico situacional en relación a la administración de los Recursos Humanos y, específicamente, en lo relativo al Sistema de Inducción al Personal de Nuevo Ingreso, para justificar la necesidad de implementar un Sistema de Inducción a nivel Institucional y presentar un perfil de Modelo del mismo.

**INSTRUCCION GENERAL**

Para el llenado del cuestionario se requerirá que el funcionario anote en la columna respectiva una de las dos opciones ( SI / NO ) que considere para cada una de las preguntas planteadas, las cuales se refieren exclusivamente a la aplicación del proceso de Inducción y Desarrollo de Personal en la Oficina Nacional de Servicio Civil.

La información proporcionada en este cuestionario será tratada confidencialmente y será utilizada para fines académicos.

Por la colaboración brindada, estoy altamente agradecido, atentamente

**EDWIN RENE ANDRADE CABRERA**

**I D E N T I F I C A C I O N**

1. Departamento \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Nombre del Entrevistado \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Cargo Funcional \_\_\_\_\_

## INDUCCION DE PERSONAL

Sistema que integra al nuevo empleado al sistema organizacional proporcionándole las herramientas técnicas para un buen desempeño en el corto plazo, reduciendo su ansiedad y promoviendo la mutua confianza y productividad.

## ELEMENTOS DE ANALISIS

	Existe		Se Aplica	
	SI	NO	SI	NO
1. Hay alguien que se encargue de darle la bienvenida al nuevo personal y le oriente en lo que es la Institucion y su nuevo trabajo.				
2. Se le proporciona al nuevo empleado, información general de la Institución, referente a:				
2.1. Historia				
2.2. Filosofía				
2.3. Propósitos y misión				
2.4. Objetivos Generales				
2.5. Servicio que ofrece				
2.6. Autoridades principales				
2.7. Estructura organizacional				
2.8. Funciones				
2.9. Ubicación de las Unidades				
2.10. Procesos administrativos generales				
3. Cuenta con material de apoyo y ayudas audiovisuales para transmitir estos conocimientos.				
4. Existe una hoja Guía de verificación para la ejecución de esta fase de Inducción referente a la información general de la Institución.				
5. Existe un Manual de Organización, funciones y políticas de la Institución, donde se encuentran contenidas, Base Legal				



ANEXO 1

<b>SISTEMA DE INDUCCION DE PERSONAL</b> Hoja de verificación
<b>FASE I</b> <b>INDUCCION A LA ORGANIZACION</b>

<p><b>RECOMENDACIONES A OBSERVAR POR EL INSTRUCTOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar la bienvenida al nuevo trabajador, transferido o ascendido.</li> <li>- Haga que el empleado se sienta cómodo.</li> <li>- Ubíquese mentalmente en el lugar del empleado y transmita confianza e interés.</li> <li>- Recuerde que cada uno piensa distinto y tiene un grado de comprensión diferente.</li> <li>- Enseñe de manera clara, completa y paciente</li> <li>- Retroalimente lo puntos importantes.</li> </ul>
---

**CONTENIDO PROGRAMATICO**

TEMA	FECHA DE EXPOSICION	TIEMPO UTILIZADO
1. Origen e historia de la Institución y su base legal.	_____	_____
2. Filosofía administrativa. (Responsabilidad ante el sector público, ejecutivos y empleados).	_____	_____
3. Propósito y misión organizacional.	_____	_____
4. Objetivos Generales.	_____	_____
5. Servicios que presta.	_____	_____
6. Estructura Organizacional.	_____	_____
7. Funciones generales de los órganos principales.	_____	_____
8. Políticas principales.	_____	_____
9. Conocimiento de las instalaciones.	_____	_____
10. Sistemas y procedimientos generales.	_____	_____

<p><b>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS</b> (Evaluaciones realizadas, otros puntos desarrollados, conducta observada, interés dedicación, disciplina, colaboración, entusiasmo, opinión del empleado)</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--



## ANEXO 2

**SISTEMA DE INDUCCION DE PERSONAL**  
**Hoja de Verificación**  
**FASE II**  
**INDUCCION AL REGIMEN NORMATIVO Y CULTURAL**

## IDENTIFICACION

Nombre del Trabajador \_\_\_\_\_  
 Puesto Nominal \_\_\_\_\_ Puesto Funcional \_\_\_\_\_  
 Departamento \_\_\_\_\_

## CONTENIDO PROGRAMATICO

TEMA	FECHA DE EXPOSICION	TIEMPO UTILIZADO
1. Horarios y jornadas de trabajo, tiempos de exposición y descanso en jornadas.	_____	_____
2. Tradiciones, celebraciones, costumbres dentro de la organización (Aniversario de la Oficina, cumpleaños, etc) licencias, permisos y vacaciones.	_____	_____
3. Sistema de remuneración.	_____	_____
4. Sistema de promociones y Evaluación.	_____	_____
5. Incentivos al desempeño.	_____	_____
6. Prestaciones.	_____	_____
7. Servicio de Transporte y Atención Médica.	_____	_____
8. Becas y cursos.	_____	_____
9. Ayuda para la adquisición de vehículo, vivienda, etc.	_____	_____
10. Ayuda para estudios superiores.	_____	_____
11. Régimen Disciplinario.	_____	_____
12. Prohibiciones.	_____	_____
13. Responsabilidades.	_____	_____
14. Relaciones Humanas.	_____	_____
15. Comunicación.	_____	_____
16. Motivación en el Trabajo.	_____	_____
17. Grupos culturales y deportivos.	_____	_____
18. Otros (especificar en observaciones).	_____	_____

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

22. Supervisa el Departamento de Personal la efectiva y eficiente ejecución de la Inducción a todo nivel.
23. Se evalúa periódicamente el impacto, funcionalidad y resultados de la Inducción.
24. Se capacita y entrena debidamente a los **CAPACITADORES** o **FACILITADORES** del sistema de Inducción.
25. Existe recurso humano específico para la administración permanente del sistema de Inducción, en caso afirmativo, enumerar los recursos humanos con que cuenta la administración del sistema.
- 
- 
- 
26. Existe un programa de formación de "TUTORES o MENTORES".

Existe		Se Aplica	
SI	NO	SI	NO

## ANEXO 4

ENTREVISTA A EJECUTIVOS DEL AREA DE ADMINISTRACION DE  
RECURSOS HUMANOS

Las interrogantes que se presentan a continuación, han sido formuladas con el objeto de recabar la información respecto a la importancia, estructura, funcionamiento y resultados del denominado "SISTEMA DE INDUCCION AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO", conocido también como "PROGRAMA DE ORIENTACION INICIAL" o "PROGRAMA DE SOCIALIZACION O AMBIENTACION" con que cuentan las dependencias y entidades del sector público.

Dicha información será utilizada exclusivamente para fines académicos y constituye la parte medular del contenido de la Tesis de Graduación "EL PROCESO DE INDUCCION Y DESARROLLO DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS PUBLICOS."

## I. INFORMACION GENERAL

1. Nombre de la dependencia o entidad \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Actividad Principal \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Número de trabajadores \_\_\_\_\_
4. Cargo que ocupa el entrevistado \_\_\_\_\_

## II. CONTENIDO

1. ¿Existe algún Sistema o Procedimiento establecido para instruir al Personal de Nuevo Ingreso, respecto a las funciones, objetivos, estructura organizacional, etc. de la Institución?

SI / \_\_\_ / NO / \_\_\_ /

2. ¿Cómo se ha conceptualizado el "SISTEMA DE INDUCCION" o "SOCIALIZACION" o "INTRODUCCION DEL PERSONAL NUEVO" o "PROGRAMA DE ORIENTACION INICIAL"?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- 7. Existen documentos formativos a disposición de los empleados.
  
- 8. Se lleva registro del nivel de capacidad del personal y su potencial de crecimiento.
  
- 9. Se monitorea y evalúa el programa de desarrollo de Recursos Humanos, de manera periódica en cuanto a:
  - 9.1 Los Instructores
  - 9.2 Contenido Programático
  - 9.3 Impacto institucional
  - 9.4 Beneficio para el personal
  - 9.5 Costo/beneficio
  - 9.6 Técnicas y Métodos de instrucción.

Existe		Se Aplica	
SI	NO	SI	NO

COMENTARIO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_