

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO DEL
ÁREA DE SALUD GUATEMALA CENTRAL DEL MINISTERIO DE SALUD
PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL Y ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA UNA
IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA**

Lic. Edwin René Andrade Cabrera

Guatemala, marzo de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO DEL
ÁREA DE SALUD GUATEMALA CENTRAL DEL MINISTERIO DE SALUD
PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL Y ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA UNA
IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la facultad de Ciencias Económicas, en el punto séptimo inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero 2005, actualizado y aprobado por Junta Directiva en el numeral 6.1 punto SEXTO del acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009

Asesor de Tesis

Licda. MSc. **Heidy Patricia Ocaña Mazul**

Lic. Edwin René Andrade Cabrera

Guatemala, marzo de 2011

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	MSc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal Quinto:	P.C. José Antonio Vielman

TRIBUNAL QUE PRACTICÒ EL EXAMEN GENERAL DE TESIS

Presidente:	MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Secretario:	MSc. Mayra Lorena García Morales
Vocal I:	MSc. Walter Edmundo Vides Guerra



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No. 23-2010

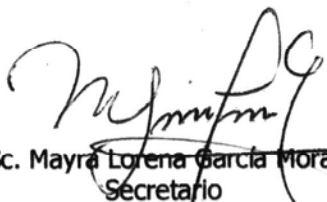
En el salón número 1 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 16 de noviembre de 2010, a las 17:00 horas para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS de la Licenciado Edwin René Andrade Cabrera, Carné No. 100015788, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, como requisito para optar al grado de Maestro en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

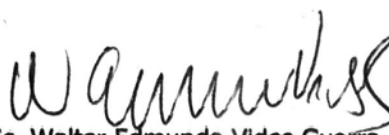
Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por el postulante, denominada "**PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO DEL ÁREA DE SALUD GUATEMALA CENTRAL DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL Y ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA UNA IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA**".

El examen fue APROBADO por UNANIMIDAD de votos, CON ENMIENDAS por el Jurado Examinador.--
Previo a la aprobación final de la tesis, el postulante deberá incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los dieciséis días del mes de noviembre del año dos mil diez.


MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Presidente


MSc. Mayra Lorena García Morales
Secretario


MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Vocal I


Lic. Edwin René Andrade Cabrera
Postulante



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTIUNO DE ENERO DE DOS MIL ONCE.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.8, subinciso 6.8.2 del Acta 1-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 20 de enero de 2011, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 23-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 16 de noviembre de 2010 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos, denominado: "PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO DEL ÁREA DE SALUD GUATEMALA CENTRAL DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL Y ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA UNA IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA", que para su graduación profesional presentó el Licenciado EDWIN RENÉ ANDRADE CABRERA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M 131
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
REVISADO

ACTO QUE DEDICO

A DIOS TODOPODEROSO

Por ser la luz que ilumina mi vida, por darme la inteligencia y el respaldo para salir adelante.

A MIS PADRES

Que los laureles de mi triunfo adornen su tumba.

A MI ESPOSA

Lucy de Andrade, por su amor, comprensión, y apoyo brindado en el desarrollo de mi carrera.

A MIS AMADAS HIJAS

Cándida Luz Ester (Q.E.P.D.) Yojára Alejandra, Esthefany Abigail y Yesenia Anahi, que este sea un ejemplo, de que con esfuerzo y dedicación se logra el éxito.

A MI FAMILIA EN GENERAL

Bendiciones para su vida.

A MIS AMIGOS

Por su amistad y colaboración.

AL AREA DE SALUD GUATEMALA CENTRAL

Por darme la oportunidad de realizar mi investigación y brindar un aporte para la mejora continua.

A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS USAC

Por apoyar el desarrollo docente e incentivarnos para lograr nuestra superación personal y profesional.

A USTED

Respetuosamente.

CONTENIDO

	No. Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	6
2.1. Área de Salud Guatemala Central	6
2.2. Administración	7
2.3. Administración de Recursos Humanos	8
2.4. Alimentación de los Recursos Humanos	12
2.5. Proceso de Inducción	14
2.6. Objetivos de la Inducción	14
2.7. Tipos de Inducción	17
2.8. Métodos de Orientación dentro de la Empresa	21
2.9. Formas de Inducción	24
2.10. Inducción y Desarrollo del Recurso Humano	25
2.11. Inducción y Tutoría	31
2.12. Evaluación de puntos claves de la Inducción	32
3. METODOLOGÍA	33
3.1. Tipo de investigación	33
3.2. Diseño de la Investigación	33
3.3. Universo y Muestra del Estudio	33
3.4. Técnicas	36
3.5. Procedimiento	37
4. PRESENTACION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	38
4.1. Entrevista Dirigida para Ejecutivos	38
4.2. Entrevista Dirigida para Personal en general	49
5. PROPUESTA DE PROGRAMA DE INDUCCIÓN ÁREA DE SALUD GUATEMALA CENTRAL	74
5.1. Presentación	74
5.2. Propósito del Programa	75
5.3. Objetivos	75
5.4. Enfoque dual del programa de Inducción	76
5.5. Beneficios de programa integral de Inducción en el Área	77
5.6. Recomendaciones durante el proceso de Inducción	77
5.7. Etapas básicas de Aplicación del programa de inducción	78
5.8. Metodología sugerida para aplicar el programa	80
5.9. Seguimiento de la Inducción	81

	No. Página
5.10. Estrategias para una Implementación Efectiva	83
5.11. Instrumentos de Apoyo	102
5.12. Presupuesto para capacitar al personal responsable de la inducción	111
5.13. Manual de Inducción propuesta	116
CONCLUSIONES	184
RECOMENDACIONES	185
BIBLIOGRAFÍA	186
ANEXOS	189

RESUMEN

El presente trabajo fue realizado en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, específicamente en el Área de Salud Guatemala Central, ubicada en la Finca la Verbena de la Ciudad Capital de Guatemala.

La inexistencia de un programa de inducción integral para el personal de nuevo Ingreso en el Área de Salud Guatemala Central, que permita al trabajador incorporarse de forma efectiva a la institución y al puesto de trabajo, ocasiona que los empleados no se identifiquen con la institución, teniendo como consecuencia el atraso en el tiempo de su adaptación al nuevo puesto, provocando mala atención a la población que requiere de los servicios que se prestan en lo que a salud curativa y preventiva se refiere.

Para demostrar la necesidad de implementar un programa integral de inducción, con estrategias que ayuden a su adecuada aplicación en función de ser un instrumento de apoyo para las autoridades que dirijan una institución, se elaboro el marco teórico, donde se exponen las diferentes teorías de la administración del recurso humano que permiten una exitosa implementación del programa.

Al momento de realizar el trabajo de campo se diseñaron entrevistas estructuradas, que dieron como resultado un diagnóstico que determina cómo se encuentra el proceso de inducción actualmente en el área de Salud Guatemala Central. Estos instrumentos fueron aplicados en forma directa a los ejecutivos y personal en general de la institución, respondiendo los mismos en forma objetiva con un alto nivel de certeza. Una vez recopilada la información se procedió a vaciar los datos, así como al análisis e interpretación de la información obtenida.

El 50% de los ejecutivos entrevistados coincidió en que no existe un programa de inducción como tal y el otro 50% que sí existe inducción pero no como programa integral. Además, un 29% de los entrevistados manifestó que es importante la inducción, pero el 22% manifestaron desconocer la importancia de la misma, a pesar de que un 79% del personal manifestó que en la

institución sí existe personal con el perfil adecuado para la implementación de un programa de inducción como tal.

Al tomar en cuenta al personal en general el 60% manifestó que cuando ingresaron a la institución no se le proporcionó información sobre la misma, pero el 40% indicó que sí se le dio alguna información sobre el área, después de dos semanas de que había iniciado su relación laboral en su unidad de trabajo. Técnicamente la inducción es responsabilidad de los jefes de cada unidad, pero el 23% de los entrevistados manifestó que fue un compañero de trabajo el que le dio información sobre la institución. De lo manifestado se puede indicar también que el 70% del personal entrevistado manifestó que la inducción proporcionada es incompleta. El diagnóstico general del trabajo de campo indica que si es importante la implementación de un programa de inducción institucional que ayude a mejorar la eficiencia y la eficacia en el trabajo.

Los beneficios que se obtiene en la implementación de un programa integral de inducción, que contenga como base un manual de inducción, son: permite que el empleado se adapte de forma efectiva a la organización y al puesto de trabajo, lo que reduce los niveles de incertidumbre y tensión experimentado en los primeros días de trabajo, mejora la atención a los usuarios que requieren de los distintos servicios de salud de la ciudad capital. Además el programa en un momento determinado puede ser adoptado por todo el Ministerio de Salud u otra institución del gobierno o empresa privada con la única diferencia del fundamento legal que rige a cada uno.

Dentro de la presente tesis se incluyen los perfiles de los puestos base para adaptar el esquema de inducción de acuerdo a la función de cada puesto. En este caso no solo serán los encargados de la inducción los responsables de monitorear el éxito de la inducción, sino que están incluidos los jefe y subjefes, así como los grupos sindicales, quienes en forma conjunta realizarán una evaluación de alcances de metas con una periodicidad de por lo menos cada quince días, con el propósito de implementar la mejora continua del programa de inducción.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es un aporte al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, específicamente al Área de Salud Guatemala Central, y a toda institución pública, pero además puede ser utilizado por el sector productivo del país. En la actualidad se carece de un programa integral de inducción en el Ministerio de Salud Pública, lo que provoca desconocimiento y falta de identificación con la filosofía, los valores organizacionales y desmotivación, dando como resultado empleados desinteresados en su trabajo y mal servicio a la población.

Buscar la excelencia es un compromiso de la actual administración, la cual ha sido una tarea difícil de realizar por el poco apoyo que se tiene de las autoridades superiores, ya que en la situación actual, se evidencia la carencia de programas que motiven a los trabajadores.

Actualmente en el Ministerio de Salud Pública y en el Área de Salud Guatemala Central, el proceso de reclutamiento y selección se realiza por medio de referencias de empleados o por posición política para un puesto, lo que resalta la importancia de contar con un programa integral de Inducción, que tenga integrado un manual para su adecuada aplicación, ya que el personal seleccionado no cuenta con el perfil para cumplir con las funciones asignadas, en la actualidad la misma se realiza por medio de pláticas y la entrega de un folleto informativo, en un periodo mínimo de tres semanas a dos meses de que inicio el colaborador su relación laboral.

Un programa integral de inducción, beneficia y fortalece al Ministerio de Salud Pública, ya que sirve de base para que el colaborador de nuevo ingreso o reasignado, se sienta identificado y tenga confianza en la labor a realizar y pueda apoyar con aportes propositivos en el proceso de brindar servicios a la población que los requiere, en función de lograr salud y bienestar social, siendo parte de la estructura que sostiene la institución.

El proceso en la institución al ingresar un nuevo colaborador, inicia entregándole una nota, con la cual se envía a la unidad o distrito de trabajo

asignado; es importante hacer la salvedad de que el director o gerente no tiene información que el nuevo empleado se dirige a trabajar con él a esa dependencia, lo que no permite que el empleado se incorpore de una manera adecuada a sus nuevas funciones y responsabilidades laborales.

El contar con un programa integral de inducción permitirá a los nuevos colaboradores del Área de Salud Guatemala Central, adaptarse en el menor tiempo a la Institución, a su área de trabajo y a su puesto de trabajo, como también la información recibida le ayudará a tomar decisiones en forma adecuada y a identificarse con la institución, comprendiendo los diferentes procesos que se llevan a cabo en el desarrollo no sólo de sus responsabilidades asignadas, sino que también con otras actividades relacionadas con su trabajo.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es proponer al Área de Salud Guatemala Central, un programa integral de inducción que le permita al trabajador incorporarse de forma efectiva a la institución y al puesto de trabajo. Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con el presente estudio, son entre otros, establecer qué instrumentos se utilizan para realizar la inducción de personal, así como establecer quienes realizan el proceso de inducción de personal.

El capítulo 1, contiene los antecedentes de la institución y de los problemas que constituyen el origen del trabajo realizado, así como la red de servicios que conforma la estructura organizacional.

El capítulo 2, contiene el marco teórico en donde se presentan las teorías y conceptos utilizados para fundamentar la presente investigación, como por ejemplo que la Inducción es el esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo para los nuevos empleados que les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo

El capítulo 3, cita la metodología utilizada para la recolección de información con el personal que trabaja en el Área de Salud Guatemala Central.

El capítulo 4, presenta los resultados obtenidos en la investigación con el análisis de la situación en la que se encuentra el Área de Salud Guatemala Central y sus distritos, así como las unidades especializadas, que conforman su estructura organizacional.

El capítulo 5, presenta la propuesta de un programa integral de inducción en donde se describen las estrategias que ayudarán a su adecuada implementación, así como un manual que sirve de guía para los nuevos trabajadores. Dentro del mismo se incluyen los perfiles de los puestos, que son la base para que el proceso de inducción sea un éxito.

Seguidamente aparecen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos que contiene las hojas de verificación por fase de aplicación de la inducción y los cuestionarios de la entrevista dirigida tanto a ejecutivos, como al personal en general que forma parte de la muestra.

1. ANTECEDENTES

De conformidad con el Reglamento Organico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, del área de salud, en su artículo “54º. Naturaleza y Ámbito. Las áreas de salud constituyen el nivel gerencial que dirige, coordina y articula la red de servicios de salud en el territorio bajo su jurisdicción dentro del contexto del Sistema de Atención Integral en Salud”, siendo el 25 de agosto del 2005 por medio de Acuerdo Ministerial SP-M-2338-2005 que crea el Área de Salud Guatemala Central.

El Área de Salud Guatemala Central, está situada en el municipio de Guatemala con una extensión territorial 184 Km². Cuenta con una población de 988,150 habitantes para el año 2010.

El Área de Salud cuenta a la fecha con la siguiente red de servicios:

- 11 Centros de Salud ubicados en distintas zonas del Municipio.
- 2 Clínicas Periféricas.
- 3 Maternidades Periféricas.
- 2 Centros de Urgencias.
- 4 Puestos de Salud.
- 2 Centros Especializados (ITS Y DAC).
- 1 Centro de Vigilancia Epidemiológica (Aeropuerto).
- 2 CAP (Centro de Atención Permanente, Bethania y Canalitos).
- 6 Hospitales Nacionales: 2 de Referencia Nacional y 4 Especializados.

La población conformada en el municipio de Guatemala es atendida en su totalidad de la siguiente forma:

Distrito	Población
Amparo	27,668
Bethania	28,656
Centro América	128,459
Justo Rufino Barrios	128,459
Paraíso	24,704
San Rafael	76,087
Sta. Elena	63,241
Zona 1	100,791
Zona 11	108,696
Zona 3	63,241
Zona 5	152,175
Zona 6	85,969
Total	988,147



El enfoque del Área de Salud, está dado por la atención principal al paciente en primer y segundo nivel que es la proyección de la salud preventiva en un 80% y curativa en un 20%, ya que coordina con distintos centros y puestos de salud este tipo de atención, el área de salud cuenta con 862 trabajadores, entre médicos, paramédicos, personal técnico, administrativo y operativo, está ubicado en la colonia La Verbena Zona 7 de la ciudad Capital de Guatemala.

La visión del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, orientará su accionar e intervención hacia la conformación de un verdadero sistema integrado de servicios de atención en salud, que brinden atención de calidad, adecuada a las necesidades reales de la salud de la población guatemalteca, de esta manera, la población tendrá un mejor nivel de salud y bienestar, y estará en condiciones de contribuir de manera efectiva y sustentable a la consolidación del proceso de paz, a la democratización, descentralización, desconcentración y modernización del sector, mejorando el proceso productivo de los servicios y el desarrollo integral de la salud en toda la República de Guatemala.

La misión es que el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, como rector del sector salud, y en cumplimiento de su mandato constitucional de conducción regulación, gerencia y vigilancia de la salud, propicia la movilización y orientación social de recursos y suministros en la prestación de servicios de los servicios de salud a la población en general, haciendo énfasis en los grupos poblacionales más postergados del país con criterio de solidaridad, subsidiaridad, equidad y calidad.

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social ejerce su papel rector del sector salud, orientando los recursos presupuestarios disponibles a las poblaciones de mayor riesgo biológico y social y facilitando la participación de la comunidad u organizaciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, iniciativa privada y de la seguridad social en la prestación de los servicios y en la conservación de la salud individual y colectiva.

El Primer nivel de atención, constituye el acercamiento inicial de la población con la red de servicios de salud, el cual ofrece un conjunto de **servicios básicos** con el objetivo de resolver problemas de salud de las personas y del ambiente. Los establecimientos que lo conforman son: Centro Comunitario de Salud y Puesto de Salud.

El Segundo nivel de atención desarrolla acciones de atención en salud de mayor complejidad, busca solucionar problemas de salud de las personas referidas por el primer nivel o que acudan por demanda espontánea. Los establecimientos típicos de este nivel: Centro de Salud tipo "A" o "B", Clínicas y Maternidades Periféricas, Centros de Atención Materno Infantil y Hospitales Generales.

Dentro de la institución no se tiene una cultura organizacional definida, lo cual afecta el desarrollo de sus actividades, por lo que se ve afectada por la conformación de grupos que no buscan el beneficio de los pacientes sino más bien el propio. A pesar de lo anterior nuestros usuarios o pacientes se rehabilitan en el tiempo establecido, según la norma médica.

Buscar la excelencia es un compromiso de la actual administración, la cual ha sido una tarea difícil de realizar por el poco apoyo que se tiene de las autoridades superiores, puesto que al ubicarse en la situación actual, se evidencia la carencia de programas que motiven a los trabajadores, así como no se tiene en la actualidad un proceso formal de inducción que guíe a los trabajadores en la ejecución de sus tareas.

La estructura organizacional del Área de Salud Guatemala Central, está integrada por una Dirección, Gerente de Provisión de los Servicios, Gerente Administrativo Financiero, Gerente de Planificación, Gerente de Control y Vigilancia del Medio Ambiente, Gerencia de Recursos Humanos, Coordinación de Epidemiología, Coordinación de Salud Reproductiva, Direcciones de

Centros y Puesto de Salud, Enfermeras Graduadas, Enfermeras Auxiliares, Trabajadores Técnicos y Operativos.

No se tiene instituido ningún proceso formal de inducción en los trabajadores de primer ingreso o comisionados de otros centros asistenciales al Área de Salud Guatemala Central, ya que actualmente se realiza el proceso a través de un folleto que no tiene el respaldo de un programa integral, que permita introducir al personal de nuevo ingreso al conocimiento general de la institución, a la unidad de trabajo y a su puesto de trabajo.

El proceso de inducción se inicia en la Gerencia de Recursos Humanos, quien a través de la encargada de capacitación brindan una plática general al personal que inicia labores en el área o en los puestos y centros de salud se efectúa en forma verbal, se le presenta al trabajador la estructura organizacional de la institución, indicándole además cual es la función principal del mismo, tipo de atención que se brinda, sus derechos y obligaciones, así como al departamento o unidad al que será asignado, en la actualidad este proceso tarda entre una hora a dos horas.

En la institución el proceso de inducción de ingreso de un nuevo colaborador, inicia entregándole una nota, con la cual se envía a la unidad o distrito de trabajo asignado, aun con la salvedad que el director o gerente no tiene información que el nuevo empleado se dirige a trabajar con él a esa dependencia, lo que no permite que el empleado se incorpore de una manera adecuada a sus nuevas funciones y responsabilidades laborales. Algo importante a señalar, es que aunque el nuevo colaborador no llene el perfil necesario para el puesto, por la forma en que pudo ser contratado, se tiene que buscar la excelencia en el trabajo para lograr una adecuada atención a la población.

En el siguiente capítulo se conocerán el soporte bibliográfico que sustenta el proceso de inducción.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Área de Salud Guatemala Central

Según el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, el Área de Salud, es el lugar en el cual atienden a los individuos que llegan por el padecimiento de una determinada enfermedad, y que acuden a él con el objeto de recibir un diagnóstico y un posterior tratamiento para su padecimiento, y con esto obtener su cura o sanación.

En el Área de Salud Guatemala Central se presta servicios a la comunidad guatemalteca, entendiéndolo como servicio el conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades del cliente. De esta forma, el servicio podría definirse como un bien no material. Por lo tanto, los proveedores de servicios no suelen manejar grandes cantidades de materias primas y cuentan con pocas restricciones físicas, ya que no tiene bodegas. Por el otro lado, su principal valor es la experiencia. Cabe destacar que los proveedores de servicios forman lo que se conoce como el sector terciario de la industria.

Ahora bien el servicio de salud es el conjunto de actividades realizadas por una institución hospitalaria sea esta pública o privada, para responder a las necesidades del usuario (paciente) que requiere de alguna atención en relación a su salud, preventiva o correctiva según sea el caso y la necesidad planteada.

Para la prestación de los servicios se han creado programas, un programa es un “plan de un solo uso que abarca un grupo relativamente extenso de actividades operativas y especifica etapas de importancia, su orden y cronología, y la unidad que será responsable de cada etapa”¹. En todo caso el programa es una guía que lleva de la mano al colaborador en la realización de una actividad.

1 Administración James A:F: Stoner/R Edward Freeman 243 Prentice Hall 1994

Un programa de salud es un conjunto de acciones implementadas por un gobierno a través del Ministerio de Salud, con el objetivo de mejorar las condiciones de salud de la población. De esta forma, las autoridades promueven campañas de prevención y garantizan el acceso democrático y masivo a los centros de atención. Dentro de los programas que se manejan en la institución están el de Vacunación canina, infecciones de transmisión sexual, tuberculosis, control de vectores, gestión del riesgo, maternidad y paternidad responsable, saneamiento ambiental, influenza H1N1 y otros, llevados a cabo por medio de procesos.

“Proceso es una forma sistemática de hacer cosas. La administración se define como un proceso porque todos los administradores, sin importar sus aptitudes particulares o su capacidad, intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados”.² de una adecuada administración.

2.2. Administración

Se puede decir que “La administración se refiere a las tareas y actividades implicadas en la dirección de una organización o una de sus unidades: planeación, organización, dirección y control”.³ la administración como un todo involucra programas y procesos que son en esencia el soporte de su desarrollo.

Fases Administrativas

“Proceso para fijar un curso alternativo de acción, estableciendo los objetivos organizacionales y departamentales, así como la determinación de los medios para alcanzar el fin deseado. “⁴

².Administración James A:F Stoner/R Edward Freeman 7 Prentice Hall 1994

³ Administración un enfoque b. competencias Don Hellriegel/Susan E. Jackson Thomson 2005

⁴ El proceso administrativo (Apuntes de Administración II, realizado con fines didácticos 2007

Está compuesta por las fases de planificación, organización, integración, dirección y control. De lo anterior se puede indicar en resumen que la planificación establece los cursos concretos de acción, la organización ordena y distribuye las actividades a desarrollar, así como la autoridad y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

En el caso de la integración es el proceso para obtener e implementar los recursos necesarios para realizar las actividades; la dirección, actividad que lleva de la mano toda autoridad e influye en la misma y por último el control, que es fundamental para darle el seguimiento que corresponde a cada tarea o actividad que se realice en función del cumplimiento de los objetivos.

A todo lo anterior las fases administrativas forman parte de un proceso, que involucra funciones del mismo tales como mecánica y dinámica. Dentro del contexto de lo citado con anterioridad parte de este proceso es la parte dinámica que incluye dentro de su desarrollo la administración de Recursos Humanos.

2.3. Administración de Recursos Humanos

La administración tradicional reforzaba una posición disminuida del factor humano frente al capital y la tecnología; es decir más importante era el capital, la tecnología y otros bienes de capital, quedando los colaboradores en segundo plano.

En los tiempos recientes, el empresariado privado y público ha reconocido la importancia del recurso humano llegando a establecerlo como uno de los factores determinantes de la competitividad de las instituciones.

De ahí el surgimiento de muy diversas escuelas y muy variadas teorías todas ellas encaminadas a asegurar el servicio a los clientes o usuarios, como la razón de ser de la empresa y la participación de los colaboradores como

único mecanismo de satisfacer estas necesidades de los clientes, que cada día son más exigentes; así como también asegurar el proceso de innovación, calidad y éxito de las organizaciones.

Es la utilización de individuos o personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. La administración de recursos humanos ha evolucionado en el tiempo, ya que existieron diversas épocas en las que se denominaba a este como fuerza humana, trabajadores, colaboradores y por último hoy día capital humano.

“La administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.”⁵

La administración de los recursos humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocupar y coordinar a las personas necesarias para una organización. La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa; es un término moderno de lo que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal.

Los gerentes de recursos humanos pudieran seguir ejecutando las funciones tradicionales de los gerentes de personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa. En vez de ser los vigilantes corporativos, los gerentes de recursos humanos ahora asumen un papel estratégico de liderazgo en sus organizaciones.

Deben tomar en consideración y planear en función del desarrollo de la cultura corporativa de la organización y al mismo tiempo, vigilar las operaciones cotidianas involucradas con el mantenimiento de sistemas de administración de los recursos humanos en sus empresas.

El desarrollo de habilidades a través de la capacitación, la instrucción, la promoción del trabajo en equipo, la participación, la motivación, el reconocimiento de los empleados y proveer una comunicación significativa, son habilidades importantes de recursos humanos, que deben tener todos los gerentes para que la calidad total tenga éxito.

En las organizaciones tradicionales, las funciones de administración de los recursos humanos identifican, preparan, dirigen y premian a los empleados por cumplir objetivos más bien estrechos. En organizaciones de la calidad total, las unidades de administración de los recursos humanos desarrollan políticas y procedimientos para asegurar que los empleados puedan desempeñar múltiples papeles, improvisar cuando sea necesario y dirigirse ellos mismos hacia una mejora continua, tanto de la calidad del producto como del servicio al cliente.

La importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente. Siendo necesario reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

El modelo o perfil de competencias aporta al entrenamiento una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. La comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento a ser cubiertas.

Dentro del proceso de recursos humanos se analizan los componentes de las diversas actividades de recursos humanos, que incluyen dentro de su contexto el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal a la institución u organización, así como capacitación, entrenamiento, planes de carrera, incentivos o motivadores salariales y personales para el desarrollo personal y organizacional.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La administración de recursos humanos es un área de estudios relativamente reciente, así como perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización. Su importancia ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno, teniendo como una de sus tareas el proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente con voluntad a los objetivos del desempeño, las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

2.4. Alimentación de los Recursos Humanos

La alimentación de los recursos humanos en una organización, es el medio para lograr la admisión de personas, la cual está conformada por el reclutamiento y la selección de personal.

El reclutamiento: “es el proceso de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización”⁶; a través de este proceso de atraer los candidatos que potencialmente puedan ingresar a la organización como candidatos potenciales, para lo cual se conforma lo que se llama banco de postulantes. Existen dos formas básicas de reclutar candidatos, una en forma interna que incluye referencias de personal que ya labora en la organización, y en forma externa que se realiza a través de medios de comunicación masiva, (Radio, Prensa y Televisión) y empresas dedicadas a dotar de personal a las organizaciones que lo solicitan.

Para dotar de personal a una organización es necesario que se brinde la información necesaria para obtener los candidatos que llenen el perfil del puesto que se necesita cubrir. En el Área de Salud Guatemala Central se tiene dos formas de reclutar, una interna que es a través de referidos por personal o sindicatos y otra por medio de publicaciones en prensa, o candidatos enviados por el Ministerio de Salud.

⁶ Gestión del talento humano Chiavenato Idalberto 95 Mcx Graw Hill 2002

Selección: Es el proceso destinado a buscar, evaluar y reclutar a las personas más apropiadas para un determinado puesto de trabajo. También se dice que “Es un proceso que implica decidir cuáles de estos aspirantes deberían de ser empleados en realidad y para cuáles puestos”⁷ para la realización de este proceso se utilizan diversas técnicas desde pruebas psicométricas, de habilidad, entrevistas e investigación de referencias personales, que hoy día revierte mucha importancia al realizar este proceso, para garantizar un recurso humano confiable.

En este caso en el Área de Salud Guatemala Central se hace un proceso de preselección que incluye examen psicométrico, entrevista, y preparación de propuesta para ser enviada a la planta central del Ministerio de Salud, quienes a través del departamento de nombramientos lo envían a la Oficina Nacional de Servicio Civil, para su calificación con comparecencia, que es cuando citan al candidato para ser evaluado según como la establece la ley de Servicio Civil, o sin comparecencia, que es cuando solo califican credenciales (currículum, referencias, etc.), quienes al calificarlo lo envían de nuevo al Ministerio de Salud.

Contratación: es el proceso por medio del cual se formaliza el ingreso de una persona como empleado de una organización, utilizando para el efecto la firma de un contrato en el sector privado y la emisión de una resolución o movimiento de personal en el sector público. En el caso del Ministerio de Salud, cuando la persona ha pasado todo el proceso de reclutamiento y selección por instrucciones del señor Ministro se elabora la resolución que nombra al postulante en un puesto de acuerdo a las necesidades planteadas por cada unidad administrativa. En esta parte es donde se detecta la necesidad de inducir al personal de nuevo ingreso.

⁷ Administración un enfoque b. competencias Don Hellriegel/Susan E. Jackson 365 Thomson 2005

2.5. Proceso de Inducción

“La Inducción es el esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo para los nuevos empleados que les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo”⁸ consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba").

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Tiene beneficios tales como:

- Disminuir la tensión
- Aporta a la disminución de la rotación
- Conocimiento de la filosofía de la empresa
- Disminuir sentimientos de inseguridad y frustración

2.6. Objetivos de la Inducción

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre:

- La organización en relación a la filosofía, los valores y la estructura organizacional.
- Sobre sus funciones en relación a sus responsabilidades, actividades, roles y procesos administrativos.
- Asesoría laboral, en relación a derechos, obligaciones, y beneficios.

8) Administración de Recursos Humanos, R. Wayne Mondy – Robert M. Noe, Editorial Pearson, Prentice Hall, Novena Edición, 2005.

Para que un programa de inducción sea efectivo, se requiere la recepción favorable de los compañeros de labores para que pueda lograrse una coordinación armónica con la fuerza de trabajo. Su objeto fundamental es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo colaborador de nuevo ingreso o reubicado y debe ser ejecutada de preferencia por el Jefe Inmediato, logrando con ello armonía y bienestar institucional.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización, entre otras cosas, porque disminuye la rotación de personal. El costo de la rotación de personal es alto, incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que originan la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y en algunos otros casos el suministro de equipos especiales, como uniformes o herramientas especialmente calibrados. Estos costos no suelen incluirse como renglón específico en el balance financiero de la compañía al final del año; la circunstancia de aparecer divididas en otros conceptos contribuye, probablemente, a que no se les preste la atención que merece.

La inducción en el Área de Salud Guatemala Central ha tenido dificultades para desarrollarse ya que no cuenta con un instrumento técnico que se utilice como guía al trabajador para conocer la institución en la que está iniciando una relación laboral, se ha tratado en varias ocasiones implementar dicho programa, pero no se ha tenido el apoyo, por lo que para tener un programa integral adecuado este debe ser para lograr la integración del nuevo personal a sus labores, y así contribuir con los objetivos organizacionales de la institución, como brindar servicios de calidad en el área de salud, que no es más que la investigación cualitativa se inicie con la inspección cercana, de primera mano, de la vida organizacional, para encontrar todos aquellos elementos que ayuden a lograr un mejoramiento continuo en el afán de brindar una atención con calidez y humanismo con sentido social, buscando el bienestar de los demás.

Es probable que un programa de inducción de recursos humanos no opere adecuadamente en la práctica, debido a alguno o varios de los siguientes problemas:

- Indolencia o ignorancia de los directivos y/o del titular de recursos humanos sobre los beneficios de un programa de esta índole.
- Falta de colaboración de los demás colaboradores en el apoyo a los novatos en su adaptación.
- Falta de colaboración del jefe inmediato para lograr una inducción efectiva.
- Es un error considerar la inducción de recursos humanos como un proceso rápido, el encargado de esta función tiene que estar consciente de que debe llevar a cabo una serie de actividades graduales, vinculadas directamente con la cultura organizacional de la empresa y que requieren de seguimiento constante para garantizar resultados óptimos.

2.7. Tipos de Inducción

Dada la importancia que tiene este proceso dentro de una organización, se hace necesario clasificarlos en Inducción a la organización, Inducción al Régimen Normativo y Cultural, al Área de Trabajo y por ultimo al puesto de Trabajo, en todo caso para que una persona se identifique con la institución se tiene que inducir.

- “Inducción a la organización: El contenido de la inducción se enmarcará de lo general a lo específico, iniciando con un marco de referencia general de la organización, hasta llegar a las actividades que debe realizar el nuevo colaborador. El grado de profundidad del contenido del programa depende de cada nivel al cual va a ingresar el nuevo empleado, varía de acuerdo al personal que se contrate, cuanto mayor sea el nivel jerárquico, mayor profundidad habrá en la información de tipo administrativo y menor información de tipo técnico.

- Inducción al régimen normativo y cultural: luego de haber proporcionado la información general de la organización, se procede a revisar el régimen normativo y cultural de la empresa. Esta información permite al empleado conocer las normas y procedimientos que debe cumplir y le delimita su conducta dentro de la organización, (le indica cómo debe ser su comportamiento dentro de la organización), se le informa sobre sus deberes, obligaciones y delimitaciones, así como de los derechos y beneficios que tiene. En esta parte de la Inducción el nuevo colaborador puede visualizar su futuro dentro de la organización.

La información que debe incluirse en esta fase de la inducción es la que sigue:

- a) Horarios y jornadas de trabajo
- b) Tradiciones y costumbres de la organización
- c) Normas y reglamentos de observancia general
- d) Reglamento de trabajo
- e) Régimen disciplinario

- f) Reglamento de licencias y permisos
 - g) Prestaciones de Ley
 - h) Prestaciones adicionales que la empresa otorga
 - i) Seguros
 - j) Conducta deseada, relaciones humanas, comunicación, sensibilización.
- Inducción al Área de Trabajo: Una vez que el empleado tiene una idea general de lo que es la organización para la que está trabajando, hacia donde se dirige; lo que la misma le brinda y lo que espera de él, entra en contacto con el área funcional en la cual va a trabajar.

En la fase en la que se introduce al nuevo colaborador al área de trabajo el jefe inmediato es fundamental en el programa de inducción. El nuevo colaborador enfoca su interés en su jefe dando mayor atención a las instrucciones que le brinde para el conocimiento del área de trabajo.

La inducción es responsabilidad del jefe inmediato y de los que serán sus compañeros de trabajo.

Contenido de esta fase de la inducción

- a) Bienvenida y presentación de los jefes y compañeros de trabajo
- b) Mostrarle las instalaciones y servicios
- c) Informarle de las funciones del área y de cada una de sus unidades
- d) Informarle de la estructura organizacional del área
- e) Procedimientos generales del área
- f) Normas de seguridad y conducta
- g) Indicación y asignación de la persona que le proporcionara la información que necesita saber (tutor)

Cuando el colaborador desde un punto de vista general ya tiene conocimiento de la organización en donde labora, se da la orientación al colaborador sobre

lo que es el departamento o área de trabajo en donde desempeñará sus funciones operativas, técnicas o administrativas, esta es responsabilidad del gerente o jefe de departamento.

Además de lo anterior se hace necesario que el colaborador conozca las funciones del departamento que va relacionado con los objetivos que tiene planteados. En esta parte se le informa sobre las funciones que desarrolla el departamento y se le da a conocer la contribución que tienen en relación al logro de las metas propuestas por la organización.

- Inducción al Puesto de Trabajo: los diversos autores, cuando escriben sobre el tema de inducción únicamente se limitan a establecer contenidos de un programa de inducción general, es decir con información sobre la empresa, reglamentos y normas de conducta, finalmente se proporciona información sobre la dependencia o unidad donde se realizará el trabajo. No se profundiza en los temas que incluyan una orientación sistematizada o entrenamiento en el puesto de trabajo el nuevo empleado.”⁹

En esta etapa se busca transmitir al nuevo empleado una descripción clara de la tarea que debe realizar en su lugar de trabajo, y comprende el conjunto de información que sirve de base al mismo para desarrollar sus actividades diarias, por lo mismo contribuye en gran medida a facilitar su actuación.

En esta parte “El supervisor tiene el papel más importante en el programa de inducción. El nuevo empleado está interesado de manera principal en su jefe y posiblemente dará mayor atención a lo que él dice y hace”¹⁰ La inducción es responsabilidad del jefe inmediato y de los que serán sus compañeros de trabajo.

9 Tesis Programa de Inducción de nuevo ingreso en el interior del País de la empresa PRONE S.A. Ramos Verdugo Herika Yolanda 17 2009

10. Herbert Cruden y Sherman Arhur W. Jr Administración de personal, 188 Editorial CEC 1987

El proceso de inducción se debe realizar una revisión de su programa a través de entrevistas dirigidas a los candidatos a ocupar el puesto, para retroalimentar los resultados que la organización desea obtener en el momento de iniciar una relación laboral, esto ayuda a que los colaboradores vean a la organización atractiva. Se describen en forma específica las obligaciones y responsabilidades asignadas al puesto dentro de la estructura organizacional, La descripción del puesto tiene los siguientes apartados:

La Naturaleza del puesto: contiene la descripción genérica del puesto, tomando en consideración el nivel al cual pertenece y las actividades que se desarrollaran dentro del mismo. Tareas típicas, señala el orden de importancia de todas las actividades que desarrollará el colaborador.

Análisis del puesto: que es la primera actividad de recursos humanos que afecta la motivación, ya que la mayoría de personas no están suficientemente motivadas para desarrollar un trabajo, cuando se percatan que no tiene capacidad y destreza para realizarlo. Así mismo se tiene contemplado los requisitos y características que es un apartado donde se especifican los factores de habilidad mental y física, responsabilidad, condiciones y riesgos que son requeridos al trabajador en el desempeño del puesto.

Antes de la incorporación de un nuevo colaborador a un determinado departamento o sección, se debería informar a los trabajadores que un nuevo compañero se incorporará con ellos, esta se puede realizar en forma individual o colectiva, lo que da confianza en la incorporación del mismo a la estructura organizacional.

El plan de desarrollo es la fase final del proceso de inducción y también constituye el inicio del proceso de capacitación y entrenamiento. En este 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 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 eficacia y eficiencia del colaborador, para lograr un alto grado de desarrollo productivo en el trabajo. Algunas recomendaciones para esta fase:

- a. Organizar un programa de instrucción, los materiales, el local y los horarios, a fin de tenerlos listos para poder realizar la actividad en forma adecuada.
- b. Establecer un orden cronológico de lo que se va a enseñar en el puesto de trabajo.
- c. Reflexionar como se realiza el trabajo y examinar cada parte en que se compone.
- d. Ejecutar con dinamismo la inducción, cuidando los aspectos motivacionales, cognoscitivos y didácticos.
- e. Monitorear el desarrollo de la inducción para garantizar el cumplimiento del objetivo de que el empleado aprenda su trabajo bien.
- f. Realizar una evaluación para verificar el interés de nuevo trabajador en su puesto de trabajo.

2.8. Métodos de Orientación dentro de la Empresa

La orientación es tan importante como la selección, ambas actividades se complementan entre sí; si no se realiza una, la otra no tendrá éxito, ya que al seleccionar un empleado debe de comprobarse que el individuo contratado tenga la suficiente inteligencia y aptitudes, así como la actitud adecuada para

ejercer un cargo, la empresa una vez que contrata una persona tiene la obligación de orientarlo en las destrezas y los conocimientos indispensables para que cumpla bien su trabajo. Dentro del contexto se consideran la teoría del reforzamiento, el entrenamiento en el trabajo, el entrenamiento a aprendices y por último el diagnóstico situacional.

Teoría del reforzamiento: Es la forma en que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los comportamientos futuros mediante un proceso de carácter cíclico. Una conducta que tiene consecuencias positivas, tiende a ser repetida. Es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.

Entrenamiento en el trabajo: Es un proceso a través del cual una persona adquiere habilidades y conocimientos específicos para la ejecución de los deberes relativos a un trabajo en particular, también se le conoce como entrenamiento a pie de obra, es el más utilizado para llevar a cabo el entrenamiento de los colaboradores. En una organización debe ser el supervisor o empleado principal la persona responsable de capacitar o entrenar a los empleados de nuevo ingreso o reingreso.

Este método tiene la ventaja de proporcionar experiencia rápida y oportuna bajo condiciones de trabajos manuales y la desventaja de que 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, tomando en cuenta para esto al nuevo colaborador como un aprendiz.

Entrenamiento a aprendices: Es un sistema de entrenamiento que brinda al empleado que ingresa a la organización, una instrucción y experiencia en un determinado oficio, tanto en el puesto como fuera de este, por medio de aspectos prácticos y teóricos, esta sería una de sus ventajas y otra es que le permite a futuro, al empleado tener contacto con el medio en el que se

desenvolverá al ser contratado. Ahora bien la desventaja es que resulta demasiado oneroso para la organización ya que requiere de coordinación y recursos por lo que en la actualidad no es muy aplicable, además que al contratar a nuevo personal.

Para Idalberto Chiavenato, el término Diagnóstico Situacional tiene mucho que ver con una corriente teórica denominada Enfoque Situacional o de Contingencia, que es una corriente que parte del principio según el cual la administración es relativa y situacional, es decir, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización. En otras palabras, conjuga el momento y el contexto en que la organización se encuentra lo que puede ayudar a respaldar un proceso de inducción.

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no, dependiendo de las circunstancias. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia y por la evidencia, y no por la razón. El enfoque de contingencia enfatiza que no se alcanza la eficacia organizacional, o sea, no existe una forma única y mejor para organizar en el sentido de alcanzarse los objetivos variados de las organizaciones dentro de un ambiente variado.

La Teoría Situacional enfatiza que no existe nada de absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, todo es relativo, todo depende. El Enfoque de Contingencia explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. Así también transmite un sentido de dinamismo, o sea que lo que define su realidad actual no puede ser considerado inamovible, pues lo detectado está determinado por la situación actual en que se encuentra y esta situación se da por varios factores internos y externos, que combinados establecieron estas condiciones.

El ambiente estable es el ambiente que presenta pocos cambios, y estos cambios generalmente son previsibles. Hay que tener en cuenta que la situación no va a ser permanente, no porque no se quiera, sino mas bien porque lo único constante es el cambio y por más pequeño que este sea siempre genera un cambio en la organización.

2.9. Formas de Inducción

Las diferentes formas de inducción y material de apoyo para desarrollar los distintos programas son variados y dependen del tipo de información que se maneje, el nivel de los empleados a quien se dirige el mensaje, disponibilidad de recursos humanos, financieros y tecnológicos.

Otro factor que debe tomarse en cuenta al seleccionar el tipo de inducción es el hecho que las personas tienen diferentes grados de asimilación y diferentes formas de aprendizaje, por lo que debe buscarse que el mensaje impacte al nuevo colaborador, que capte su atención en el mayor porcentaje posible. Dentro de los diferentes instrumentos de inducción están:

- Folletos
- Slides
- Fotografías
- Acetatos
- Películas
- Caricaturas animadas
- Conferencias
- Dinámicas de grupo simulaciones
- Programas de computación

Entre los materiales de apoyo es de gran utilidad el uso de manuales de funciones, de normas y procedimientos, de descripción de puestos, de

operación y cualquier otro que tenga la empresa para desarrollar sus funciones y procesos.

2.10. Inducción y Desarrollo del Recurso Humano

La inducción es parte del proceso administrativo de recursos humanos, que garantiza que el desempeño inicial se dé conforme las expectativas de la organización, pero el recurso humano necesita desarrollar sus habilidades y destrezas, así como ampliar sus conocimientos para responder a los cambios y necesidades de la organización, dados los cambios en la economía mundial y los tratados de libre comercio con los países a donde exporta sus productos.

El recurso humano por ser el más valioso de toda la organización (hoy es denominado capital humano, por su nivel de importancia) necesita de un programa de mantenimiento para que su nivel de eficiencia y eficacia siga la escala ascendente y estar desarrollándolo al máximo, a fin de ser competitivo, manteniendo alta su motivación. Desarrollo del recurso humano, capacitación, formación, educación permanente, adiestramiento, el término varía pero la ruta va encaminada a lo mismo, hacer crecer a la persona o colaborador. A través del desarrollo se pretende que el colaborador:

- Modifique actitudes
- Crear nuevas habilidades y destrezas
- Aportar nuevos conocimientos
- Ampliar sus conocimientos
- Prepararlo para asumir nuevas o mayores responsabilidades

Ahora bien la organización, empresa o institución busca para sí:

- Mejorar la calidad de su servicio
- Incrementar la productividad (mejora constante del desempeño)
- Mejorar el ambiente y la comunicación

- Reducir costos
- Evitar accidentes
- Reducción de mantenimiento de equipo
- Desarrollo organizacional
- Clima organizacional adecuado

De todo lo anterior se puede decir que las actividades formativas buscan que el colaborador adquiera y/o mejore sus conocimientos para desarrollar sus habilidades y destrezas con el propósito de realizar su trabajo y modificar sus actitudes en el sentido de que el colaborador quiera hacer sus labores tal como se le pide.

▪ **Inducción General**

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

En esta etapa, se deberá presentar entre otros la siguiente información:

- Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa (ventas en pesos o toneladas al año).
- Presentación del video institucional y charla motivacional.
- Productos, artículos y servicios que produce la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.

- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.
- Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.
- Varios (Vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, comedor y vestidores, salidas de emergencia y otros).
- Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial.

Es importante resaltar que la salud ocupacional es responsabilidad de la empresa y está a cargo del personal dirigente; por lo que es responsabilidad de los funcionarios con nivel de dirección y coordinación, ofrecer adecuadas condiciones de trabajo, controlar la adopción de medidas preventivas en el desarrollo de las actividades laborales y velar por la cobertura total del personal a su cargo.

La compañía debe brindarle tanta importancia a la seguridad, como a la producción, a la calidad y al control de los costos, ya que se trata de convencer al trabajador de que él es responsable de la seguridad de su trabajo.

▪ **Inducción Específica**

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a

desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es supremamente importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas.

La inducción específica deberá considerar la siguiente información:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan.
- Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- Diagrama de flujo de generación o producción de los productos y subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
- La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
- El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con

otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros, etc.

- El sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos: es necesario que se le comunique lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, cual es el sistema de rotación de los turnos, etc.
- El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa: es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que se someterán mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad. Es importante destacar que en el artículo 62 de la resolución 1295 de 1994, el gobierno nacional a través del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, estableció la obligatoriedad de los empleadores de informar a los trabajadores propios o contratados, sobre los riesgos a que se exponen durante el desarrollo de sus labores. A esto se le llama el derecho de saber de los trabajadores.
- Los estándares o normas de seguridad por oficio: es recomendable entregar una copia de los estándares y procedimientos seguros que el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo. Esta información le servirá al empleado como material de consulta.
- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional y laboral (específicamente por la parte laboral del cumplimiento de las leyes).
- Mecanismo y proceso para la dotación de uniforme: aún cuando parezca evidente, es necesario que el personal dirigente explique lo relativo a la ropa de trabajo. Aquí se debe tratar además lo concerniente al uso de los guardarropas o vestideros, y la reglamentación y procedimientos establecidos para su empleo.

- Equipos de protección personal requeridos en la sección: es preciso que antes de entregárselos, se desarrolle una capacitación que tienda a generar la sensibilización y la consciencia necesaria en el empleado, para lograr con mayor facilidad y grado de compromiso la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente. Esta capacitación debe considerar como mínimo los siguientes aspectos:
 - a) El sistema de dotación: es decir cómo y bajo que procedimiento puede el empleado acceder a estos (préstamo o de dotación personal), tanto en horarios diurnos como nocturnos y en días feriados.
 - b) El mantenimiento: se refiere a la forma correcta de asearlos y guardarlos, con el propósito de prolongar su vida útil y mantenerlos en las mejores condiciones de uso.
 - c) Entrenamiento para uso correcto: el futuro usuario debe conocer con toda claridad cuál es la forma técnica y correcta para el empleo de los elementos de protección personal. Es común que debido a la falta de esta información los protectores sean utilizados en forma incorrecta disminuyendo por esta causa la eficiencia del mismo con lo cual se somete el trabajador a una falsa protección. Se debe tener en cuenta que aún cuando la persona manifieste que conoce el modo de usarlos, se debe efectuar un reentrenamiento para verificar tal afirmación.
 - d) Estándares de disciplina aplicados a quien no los emplee: el trabajador debe conocer todo lo relativo al sistema disciplinario en la empresa para el control de los estándares de seguridad, que se encuentran establecidas en el reglamento, interno de trabajo, en el reglamento de higiene y seguridad de la empresa y en el artículo 22 de la Decreto ley 1295 de 1994.

- e) Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo: las principales finalidades de este espacio son las de lograr que se mejore el registro de los reportes de accidente de trabajo y que se disminuyan las posibilidades de agravamiento o complicación de lesiones aparentemente leves, que resultan como consecuencia de estos siniestros.
- f) Procedimientos básicos de emergencia: todo personal dirigente debe cerciorarse de que en la etapa de inducción, el trabajador conozca las emergencias más comunes que se pueden presentar, las salidas y vías de evacuación, la ubicación de los extintores y otros aspectos generales que la empresa considere conveniente tratar en éste momento, de acuerdo a la clase de riesgo de su actividad económica.

Todos los aspectos tratados en este proceso, deben estar por escrito y se debe de suministrar una copia al trabajador, para que los use como documentos de consulta permanente. La empresa debe guardar registros escritos y firmados por el nuevo empleado, como constancia de haber recibido la capacitación en todas las actividades realizadas en éste proceso de inducción, con este proceso se tendrá impacto y se incrementará su desempeño

2.11. Inducción y Tutoría

Para el desarrollo de la inducción del nuevo empleado, es de suma utilidad utilizar el sistema de tutelaje para ayudar en la asimilación del empleado. La tutoría consiste en nombrar a un “Tutor” o “Mentor” que es un empleado con un mayor rango y experiencia y con la instrucción para cumplir con la orientación y la guía para apoyar a los nuevos colaboradores, ejerciendo funciones de anfitrión, guía y asesor, no asumiendo el papel de supervisor, sino de compañero guía.

2.12. Evaluación de los puntos claves de la Inducción

Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (re inducción, refuerzos y otros).

Esta evaluación se debe de hacer, con base en los documentos de registro donde consta que se recibió la capacitación por parte del trabajador.

Adicionalmente, es recomendable, realizar evaluaciones periódicas de algunos cargos y funciones específicas según criterios propios de cada empresa, ya que en el día a día de la labores y ocupaciones, los procesos pasan a realizarse de forma mecánica, y pueden ser causal de errores de proceso, daños de maquinaria y hasta de promotores de riesgos accidentes.

En el siguiente capítulo se conocerá la metodología utilizada en el proceso de investigación.

3. METODOLOGIA

Para realizar el presente trabajo se utilizó el método científico de investigación, ya que se analizó a profundidad cómo se realiza actualmente el proceso de Inducción en el Área de Salud Guatemala Central para el Recurso Humano de nuevo ingreso.

3.1. Tipo de Investigación

Se utilizó la investigación descriptiva, ya que se analizó como se realiza el proceso de inducción en el Área de Salud Guatemala Central.

La unidad de análisis está compuesta por un total de 862 colaboradores del Área de Salud Guatemala Central, las unidades específicas son los gerentes, coordinadores, jefes de departamento, directores de distrito, personal administrativo y personal operativo.

3.2. Diseño de la Investigación

En el presente caso para diseñar la investigación se utilizó la estrategia del diseño no experimental transaccional o transversal, ya que se utilizó un tiempo establecido para analizar los datos y resultados que se presentaron.

3.3. Universo y Muestra del Estudio

Para el estudio se estableció un universo conformado por la totalidad de trabajadores del Área de Salud Guatemala Central, compuesto por 862 colaboradores, para la selección de los 100 colaboradores que conformaron la muestra se utilizó el método no probabilístico por conveniencia.

Se seleccionaron los puestos que integraron la muestra de acuerdo a los niveles jerárquicos a quienes van dirigidos los instrumentos. Por ser un Área ubicada en la ciudad, se tomaron todas las unidades que administra, del total de la población a entrevistar:

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Departamento	Total de trabajadores	No. Trabajadores (muestra)
Dirección	3	2
Gerencia Recursos Humanos	7	2
Gerencia Financiera	24	4
Gerencia de Provisión	1	1
Gerencia control y vigilancia	80	8
Gerencia de Planificación	1	1
Asesoría Jurídica	2	1
Comunicación social	3	2
Estadígrafos	2	1
Compras	4	2
Suministros	8	3
Bodega Medicamentos	3	1
Inventarios	3	1
Oficinistas	42	6
mecánicos	3	1
Epidemiología	8	2
Trabajo Social	13	2
Psicología	15	1
Enfermería	225	25
Médicos	80	10
Vigilancia	50	2
Mantenimiento	30	4
Trabajadores Operativos	250	17
Supervisión	5	1
Total	862	100

FUENTE: propia para la investigación, mayo 2010

Se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico, por el tipo de institución, ya que el personal que labora en el mismo es considerado difícil de tratar, tomando base los perfiles y el proceso de toma de decisiones.

3.4. Técnicas

Para el presente proceso se diseñó una entrevista estructurada, que ayudó a recolectar la información conformada por ítems.

Se aplicaron un total de 100 instrumentos, utilizando para el efecto la técnica de entrevista dirigida de la manera siguiente:

MUESTRA POR TIPO DE PERSONAL

Puestos	Objetivo	Cantidad de cuestionarios
Director y Gerencias	Conocer la opinión de las autoridades acerca de un programa de inducción	7
Directores de distrito y sección	Determinar la necesidad y la conveniencia de implementar un programa de inducción.	22
Personal administrativo	Contar con la opinión del personal administrativo y técnico, en relación a la aplicación de un programa de inducción	20
Personal paramédico		20
Personal médico		10
Personal Operativo		21

FUENTE: propia para la investigación, mayo 2010

3.5. Procedimiento

- Se determino como problema la ausencia de un programa integral de inducción en el área de salud.
- Se solicito a la Dirección del Área de Salud Guatemala Central, la autorización para realizar la investigación.
- Se presento un plan de trabajo para la elaboración de un programa de inducción, a la dirección de la escuela de estudios de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas.
- Se adquirió bibliografía que sirviera de sustento a la investigación.
- Reunión con asesora de tesis para coordinar trabajo de investigación.
- Se elaboraron los instrumentos que servirían para obtener la información de los colaboradores en relación a la inducción en la institución.
- Se escogió una muestra de 100 colaboradores.
- Se realizo análisis de los resultados obtenidos en los instrumentos.
- Se elaboro la propuesta del programa de inducción para la Institución,
- Dentro de la propuesta se incluyeron los perfiles de los puestos del pára de salud.
- Redacción de conclusiones y recomendaciones.

El siguiente capítulo se presenta los resultados del trabajo de campo, con base en los instrumentos aplicados al personal que labora en el área de salud.

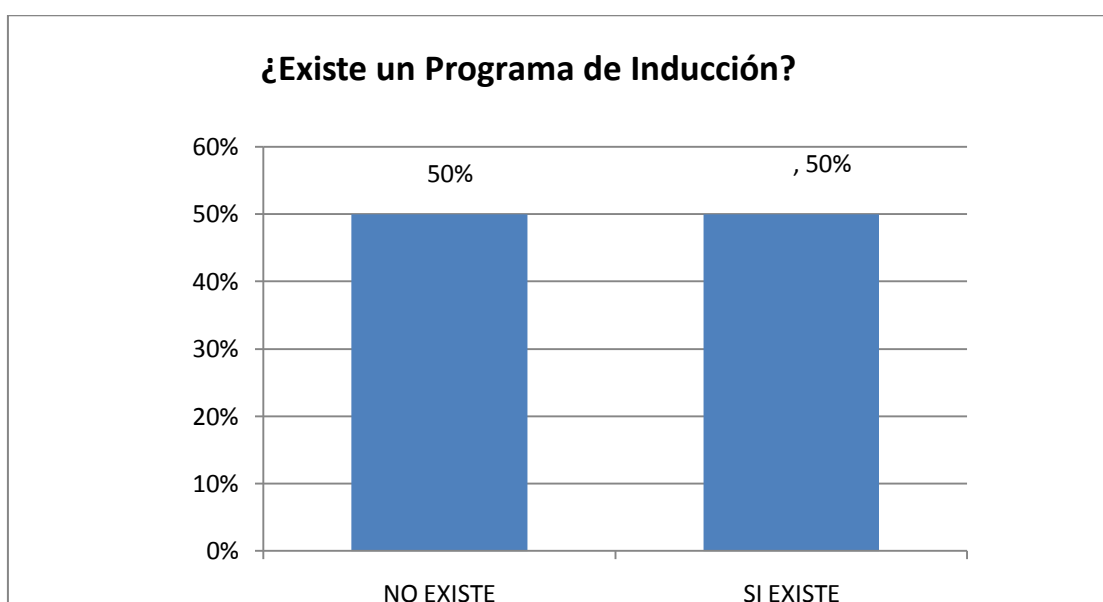
4. PRESENTACION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados de los colaboradores del nivel ejecutivo y personal en general, sobre la inducción de personal en el interior de la institución del Área de Salud Guatemala Central.

4.1. Entrevista dirigida a Ejecutivos

El instrumento fue respondido por el personal que ocupa puestos directivos en el Área de Salud Guatemala Central, Distritos y Centros de Salud del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

GRÁFICA 1

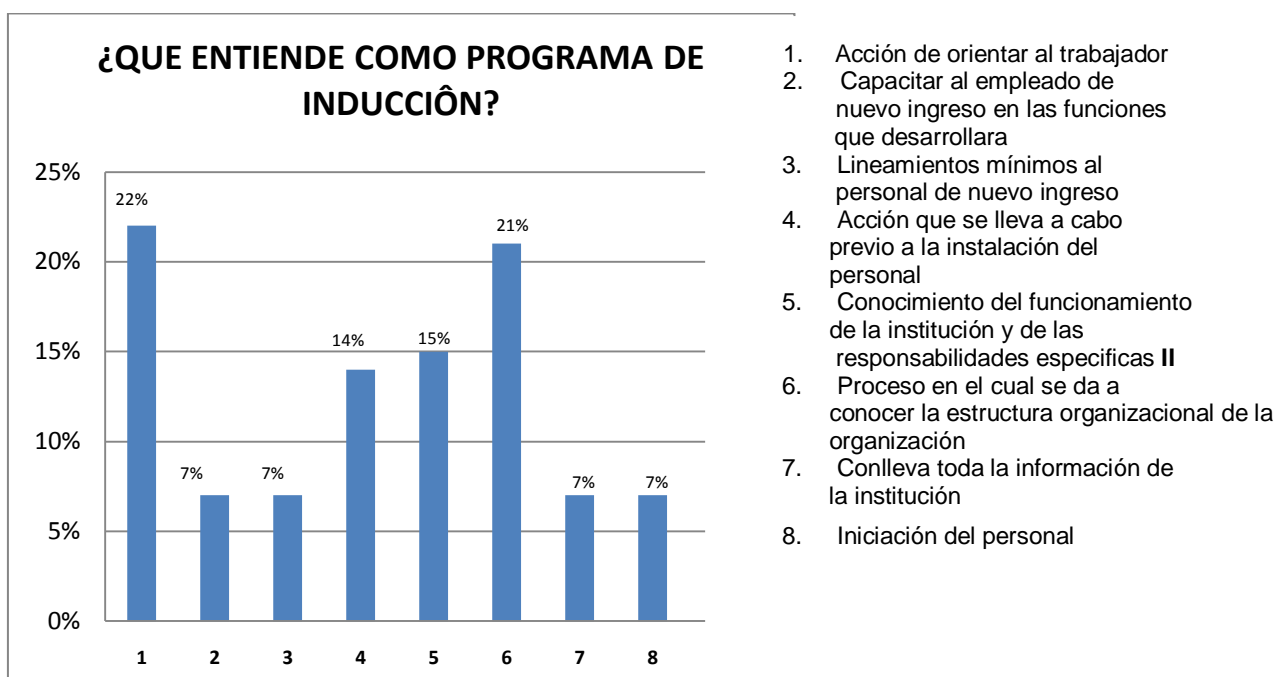


FUENTE Entrevista dirigida para Ejecutivos del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

Se aprecia en la gráfica que el 50% respondió que sí existe la inducción de personal, pero el otro 50% respondió que no existe el mismo.

Dados estos resultados se puede indicar que el 50% de personal directivo del Área de Salud manifestó que no existe un programa que ayude al personal a conocer la institución al ingresar a la misma, y el otro 50% manifestó que existe un proceso de Inducción que se realiza sin un esquema que lo convierta en programa, por lo que no tiene un sustento que respalde su aplicación.

GRÁFICA 2

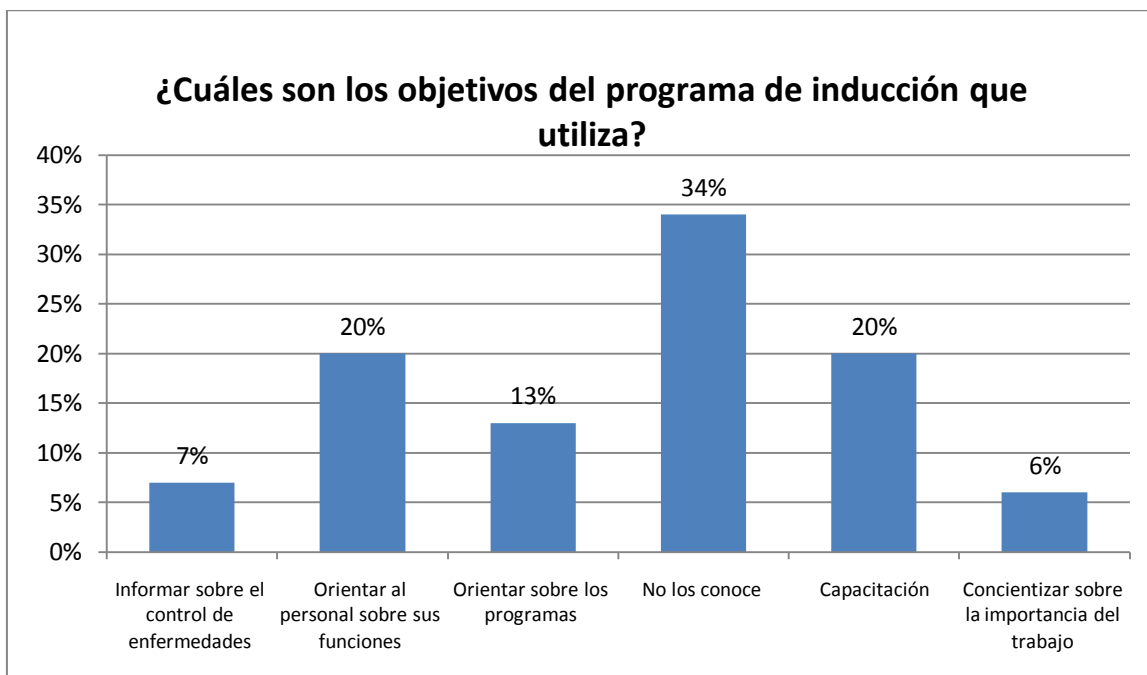


FUENTE Entrevista dirigida para Ejecutivos del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

Es importante señalar que el 22% expresó que es un programa de orientación para el trabajador. El 21% es el proceso en el cual se le debe dar a conocer la estructura organizacional, el 15% que es el conocimiento del funcionamiento de la institución, el 14% que es una acción previo a la instalación del personal, el 7% que conlleva toda la información de la institución y el 7% que es la iniciación del personal, pero los ejecutivos tienen diferente visión y criterios del objetivo principal de un programa de inducción dentro de una estructura organizacional.

De conformidad con los resultados se puede notar que el personal directivo tiene diversas definiciones todas encaminadas a introducir al personal de nuevo ingreso a cumplir con las funciones que le sean asignados en la institución, pero ninguna con respaldo científico.

GRÁFICA 3

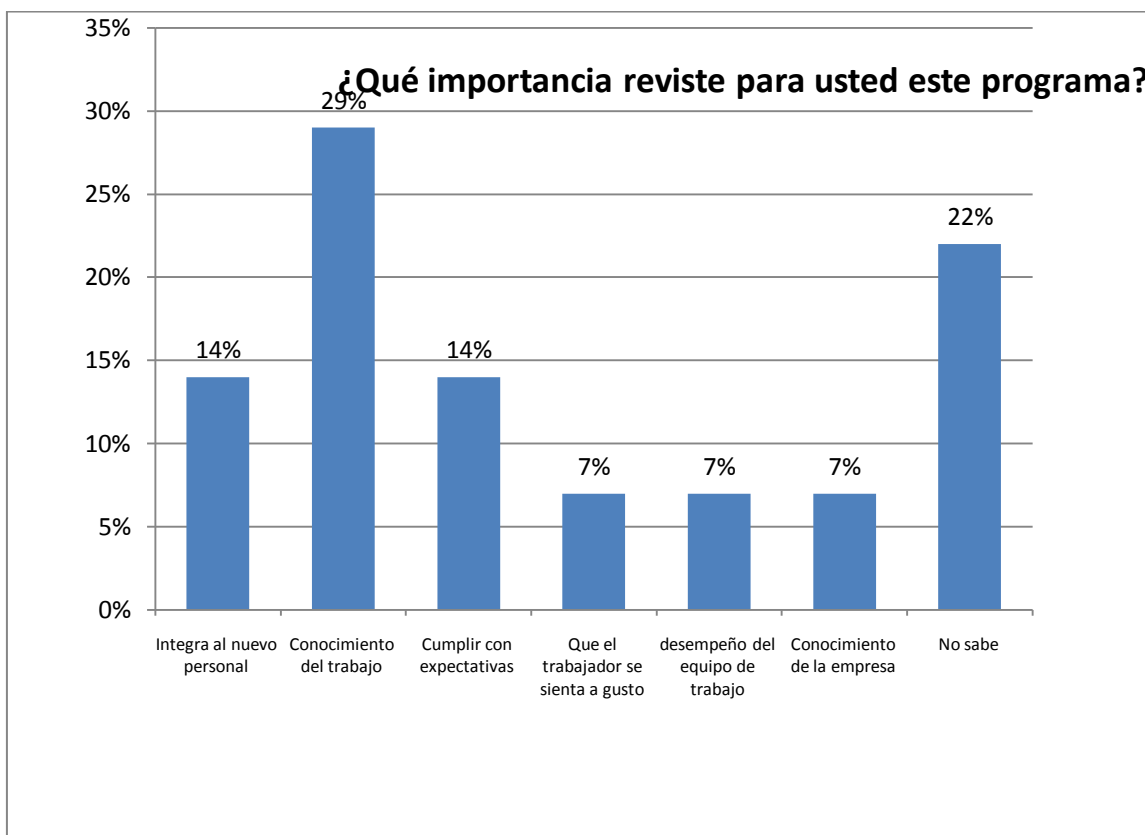


FUENTE Entrevista dirigida para Ejecutivos del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

El 34% de los entrevistados manifestó que no conoce cuales son los objetivos del programa de inducción lo que es preocupante, en virtud de la importancia que tiene el mismo en el proceso de introducción de un colaborador a la estructura organizacional, el 20% manifiesta que es informar sobre el control de enfermedades, el 20% que es orientar al personal sobre sus funciones, el 13% que es orientación sobre programas, el 7% que es capacitación y el 6% que es concientizar sobre la importancia del trabajo.

Se evidencia que no conocen sobre los objetivos que se manejan dentro de un programa de inducción, hacia donde se dirigen como también desconocen hacia donde se dirigen en la institución.

GRÁFICA 4

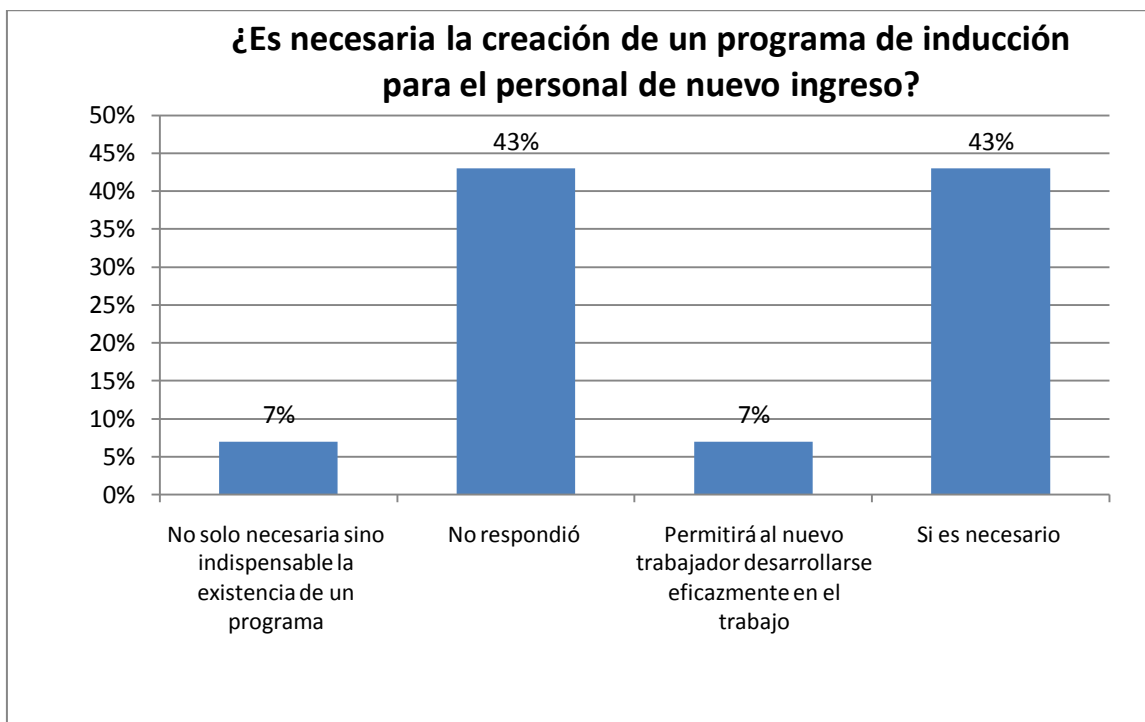


FUENTE Entrevista dirigida para Ejecutivos del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

El 29% de los entrevistados manifestó que la importancia que tiene un programa de inducción está basada en el conocimiento del trabajo, el 22% manifestó que no sabe, lo que preocupante dada la importancia que tiene para cada uno el programa de Inducción, el 14% cumplir con las expectativas, el 7% que el trabajador se sienta a gusto, el 7% desempeño del equipo de trabajo y el 7% final que es el conocimiento de la empresa, lo que da lugar a determinar que si no se conoce la importancia que tiene un programa de gestión del recurso humano, no se podrá impulsar el desarrollo de las actividades de cada uno en sus respectivas unidades de trabajo.

Constituyéndose en una amenaza que puede afectar a la institución en un momento determinado, porque puede debilitar su estructura organizacional y su adecuado funcionamiento. Por lo que al no ser informados sobre lo importante que es el tener un programa de inducción y los beneficios que se obtienen con su aplicación, se descuida una parte medular de la administración de personal.

GRÁFICA 5

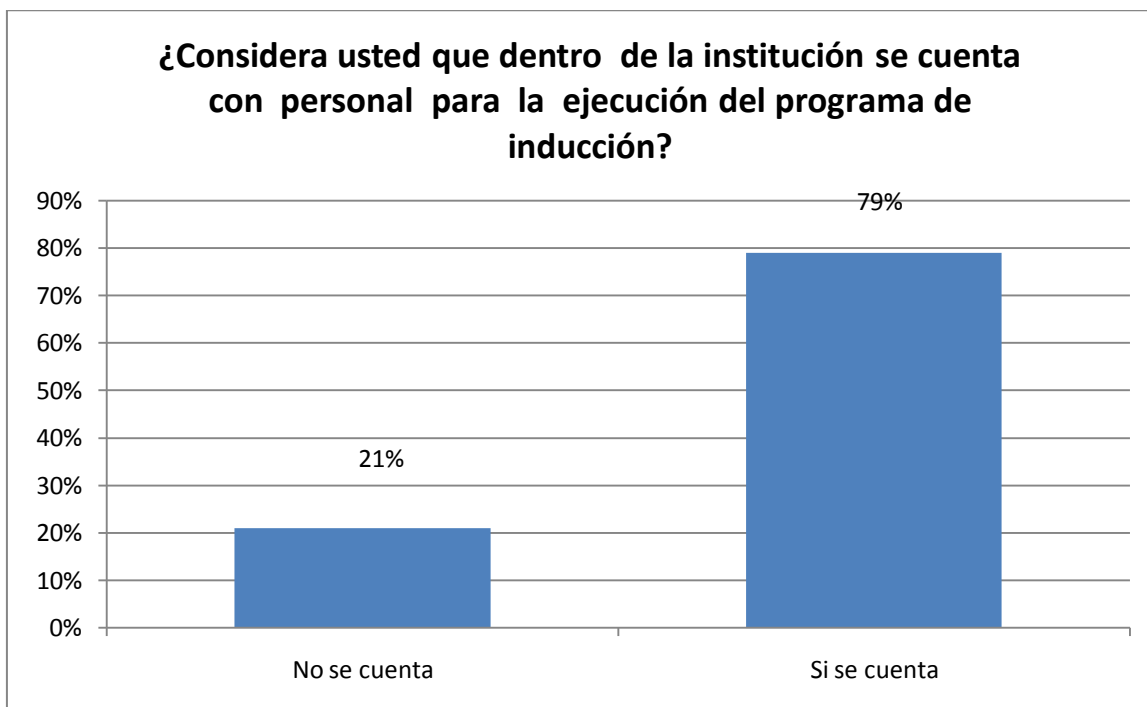


FUENTE Entrevista dirigida para Ejecutivos del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

El 43% de ejecutivos manifestó que si es necesaria la implementación de un programa de Inducción, pero otro 43% igual no dio una respuesta a la pregunta por lo que para ellos no es importante la creación de un programa de este tipo. Solo el 7% manifestó que no solo es necesaria, sino indispensable la existencia de un programa, el 7%, manifestó que permitirá al nuevo trabajador desarrollarse eficazmente.

Si notamos más de la mitad de los ejecutivos de esta institución no le da la importancia que tiene un programa de Inducción estructurado y dirigido por personal de alto nivel, ya que a lo que ellos están acostumbrados es a una plática introductoria y no lo ven como un programa integral que ayude al nuevo colaborador a adaptarse dentro de la estructura organizacional de cualquier institución.

GRÁFICA 6

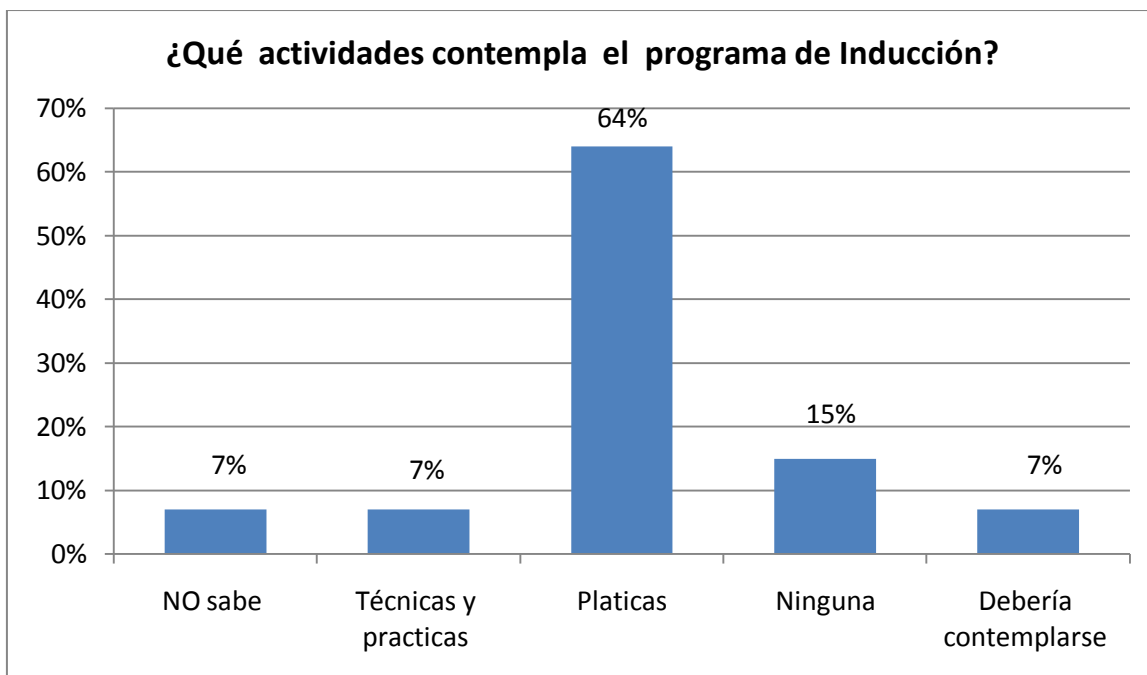


FUENTE Entrevista dirigida para Ejecutivos del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

El 79% de los entrevistados considera que dentro de la institución se cuenta con personal con el perfil adecuado para la implementación de un programa de inducción, tomando en cuenta que existen profesionales multidisciplinarios que podrían coordinar y ejecutar esta función, así como profesionales y técnicos que se encarguen de darle seguimiento a la implementación de las mismas, pero el 21% indicaron que no se cuenta.

Lo que nos da la pauta a determinar que falta la reunión de estos profesionales en un comité adoc, que prepare, realice y le dé seguimiento, desde que ingresa un colaborador nuevo hasta que se encuentre en total funcionamiento en su puesto de trabajo.

GRÁFICA 7

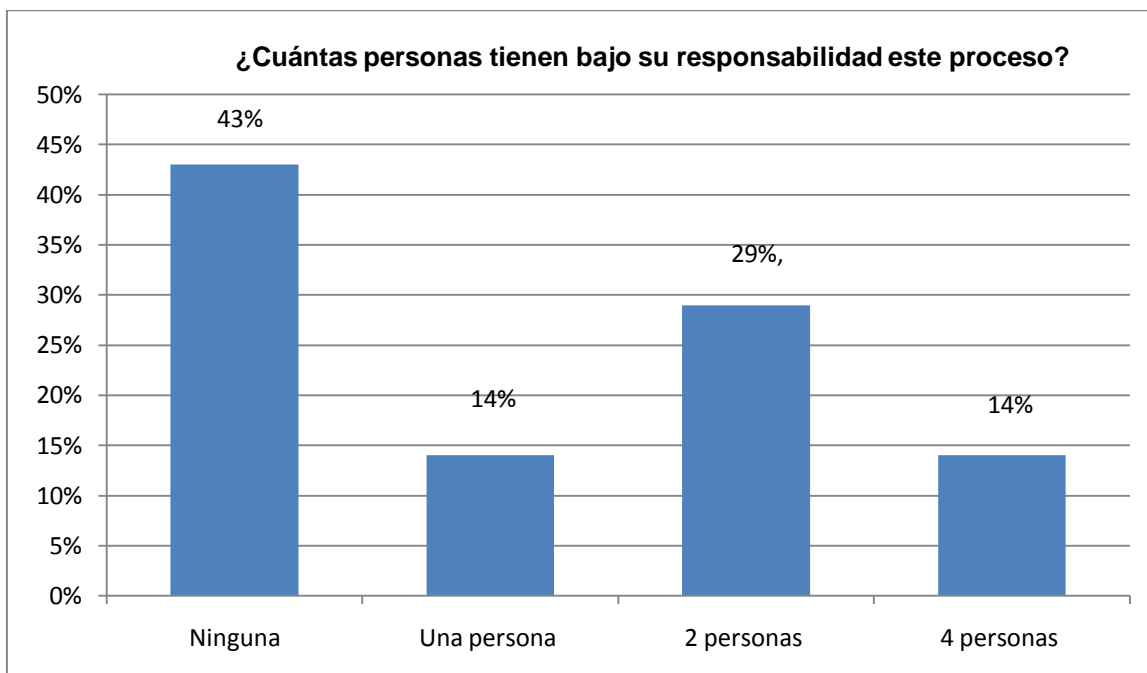


FUENTE Entrevista dirigida para Ejecutivos del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

Las actividades que más se contemplan en el proceso de Inducción son las pláticas, las cuales muchas veces no son dirigidas, sino que son improvisadas, según el 64% de los ejecutivos entrevistados, el 15% no respondió, el 7% manifestó que debe de contemplar técnicas y pláticas, y el otro 7% que no sabía.

Estos resultados evidencian que en algunas actividades no existe el proceso de inducción, lo que hace que el nuevo colaborador no se integre y conozca la institución, lo que no permitirá desarrollar sus actividades de manera más segura, sino después de un largo proceso de aprendizaje, lo que impacta en el nivel de servicio, no llenado el objetivo de calidad y calidez, con un alto nivel para beneficio de la población que se atiende, o mejor dicho, a nuestros clientes.

GRÁFICA 8

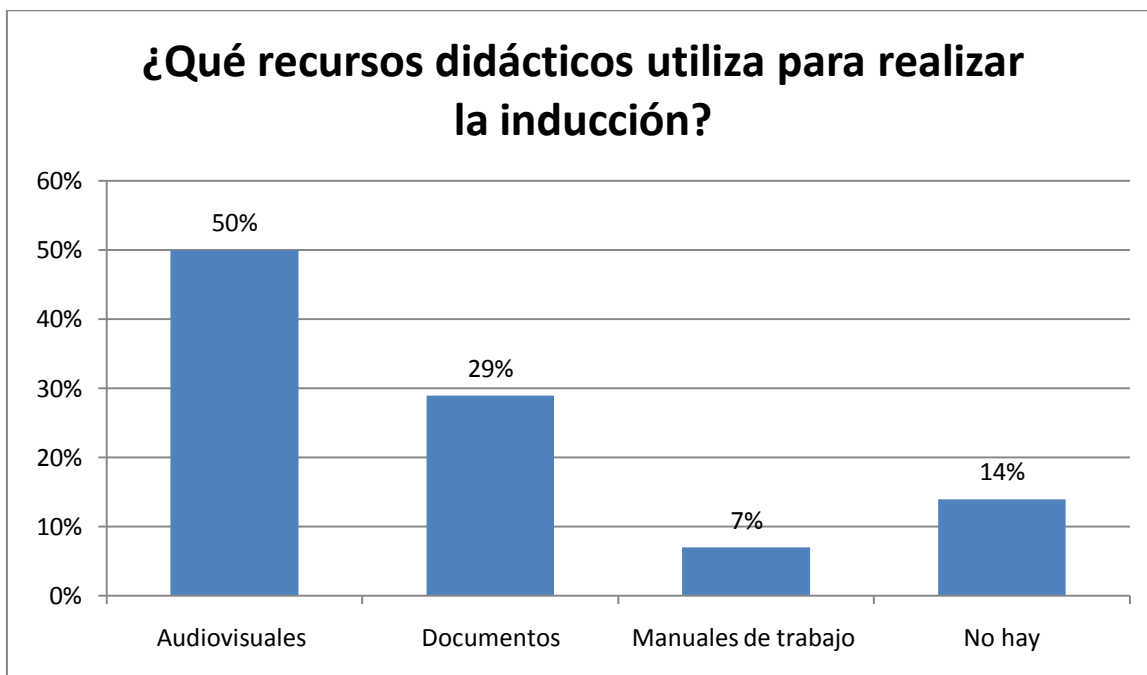


FUENTE Entrevista dirigida para Ejecutivos del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

El 43% de los ejecutivos entrevistados manifestó que no existe una persona responsable de este programa, lo que implica desorganización y descontrol, provocando que las personas que se les delega el proceso de inducción no le den la importancia debida, o no tengan la capacitación necesaria para impartirla, ya que se le brindan una inducción al personal pero sin normas y lineamientos claros, sino que con intereses personales. El 29% manifestó que son 2 personas, porque consideran que la jefe de personal y la encargada de capacitación son parte de esta actividad, el 14% que es una persona en este caso se refieren a la responsable de la capacitación y el restante 14% que son 4 personas que llevan a cabo esta función, sin identificar a quienes se refieren.

De lo anterior se puede indicar que aun en los servicios de salud se desconoce quién es la persona responsable de llevar a cabo el proceso de inducción y esto se da por la desinformación que existe.

GRÁFICA 9

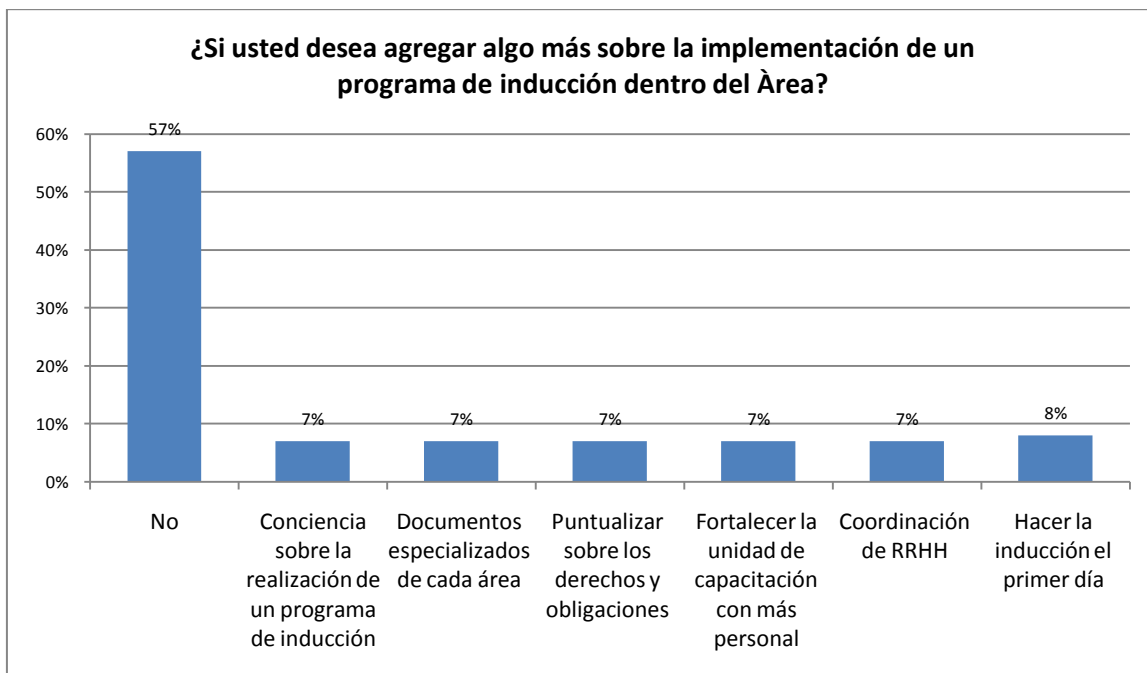


FUENTE Entrevista dirigida para Ejecutivos del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

Cuando se da el proceso de inducción se utilizan en su mayoría recursos audiovisuales, según lo manifestó el 50% de los entrevistados, ya que se cuenta con el recurso tecnológico para el efecto, pero no se utiliza en todo, ya que en algunas ocasiones solo se les brinda una plática general sin ningún apoyo, también se utilizan documentos, según lo manifestó el 29% de los entrevistados y el 7% que se utilizan para este proceso manuales de trabajo en los servicios, pero lo más alarmante es que el 14% manifestó que no hay recursos didácticos para desarrollar esta función, quiere decir que algunas unidades no cuentan con este apoyo.

Lo que no da uniformidad en el proceso que se implementa con cada colaborador que ingresa a la institución, ya que se crean expectativas de preferencias, lo que divide al equipo de trabajo, por lo que se debe trabajar con un programa estándar para todos los puestos.

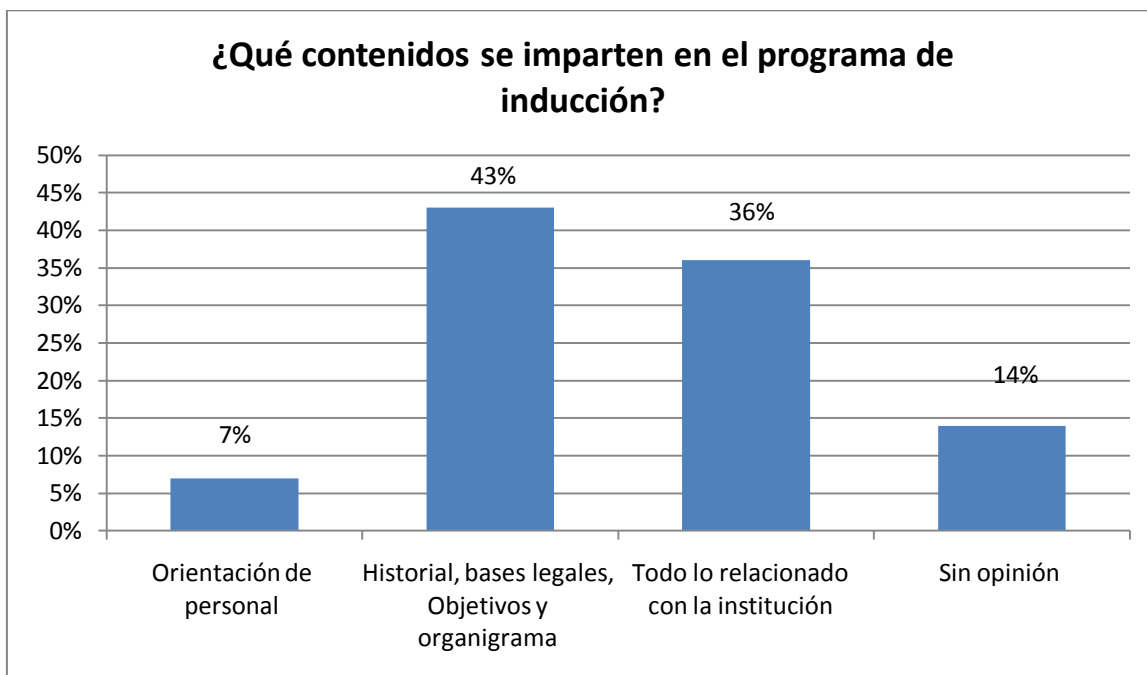
GRÁFICA 10



FUENTE Entrevista dirigida para Ejecutivos del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

Tomando en cuenta que un 57% de los entrevistados manifestaron que no deseaban agregar más temas para la implementación del programa de Inducción, da la pauta del desconocimiento que existe dentro de los ejecutivos del Área, dando como resultado el poco interés que existe, no indicando la mayoría que elementos ayudan a la adecuada implementación de un programa de Inducción, no dando valor al mejoramiento continuo que se pueda lograr con un programa integral de inducción.

El 8% de los entrevistados indico que se debería hacer el primer día, ahora bien el 7% opino que se debe hacer énfasis en los derechos y obligaciones, el 7% que lo debe coordinar Recursos Humanos, el 7% que se debe fortalecer la unidad de Capacitación, el 7% que se debe hacer conciencia sobre la realización de un programa de inducción, el 7% que se debe tener documentos especializados de cada área para lograr una adecuada adaptación del recurso humano a la institución, además que en la actualidad se debe de reunir por lo menos 12 personas para brindar la inducción sin importar el tiempo que tengan de haber iniciado su relación laboral.

GRÁFICA 11

FUENTE Entrevista dirigida para Ejecutivos del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

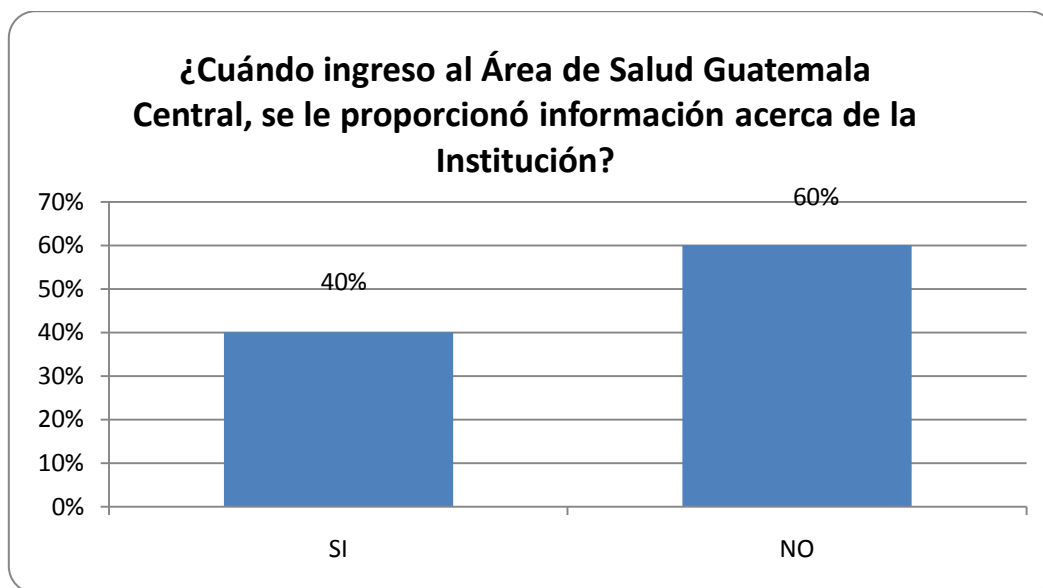
Al preguntarle sobre el contenido base para un programa de Inducción, el 43% manifestó que se debe incluir el Historial, bases legales, objetivos y organigrama, el 36% que todo lo relacionado con la Institución, el 7% contenidos que orienten al personal, pero un 14% no dio una opinión, lo que demuestra que en todo momento el personal ejecutivo está consciente de que es necesario contar con el mismo.

No se tiene un mismo esquema de contenidos que estén respaldados por un programa integral que formalice y monitoree los contenidos que se imparten al ingresar un nuevo colaborador al Área.

4.2. Entrevista dirigida para personal en general

El instrumento fue respondido por el personal que ocupa puestos de jefatura media, enfermeras profesionales, enfermeras auxiliares, estadígrafos, secretarias, operativos, en el Área de Salud Guatemala Central, Distritos y Centros de Salud del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

GRÁFICA 1

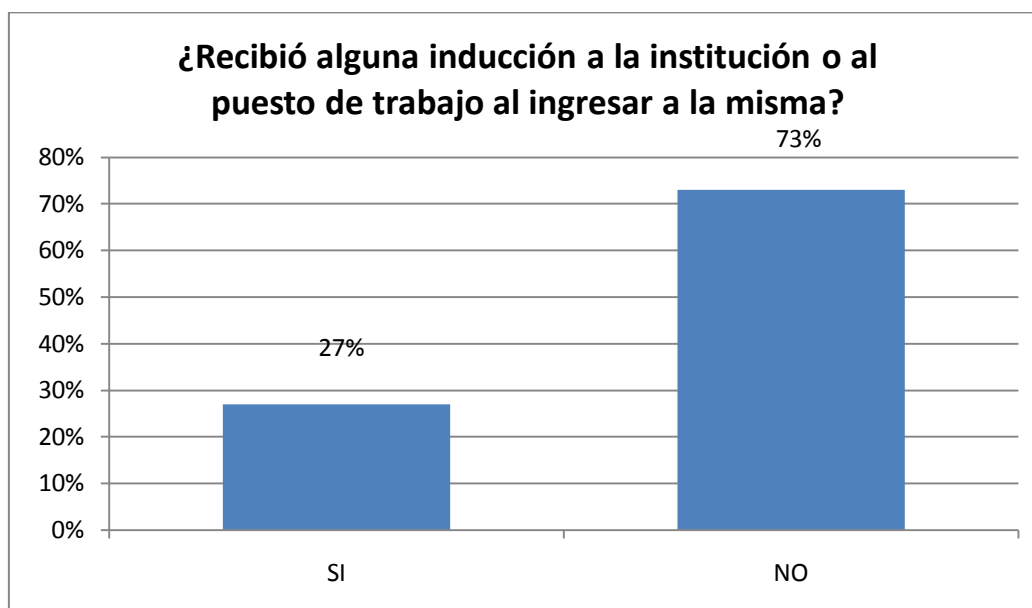


1 FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

Se Considera que la parte ejecutiva es importante pero fundamentalmente la parte técnico-operativa del personal que trabaja con los clientes o pacientes es la que tiene más peso, porque de ellos depende un buen o mal servicio. En el presente caso tan solo el 40% de los entrevistados manifestó que se le brindó Inducción, pero la misma se desarrolló hasta dos semanas o dos meses después que inicio su relación laboral, lo que no es apropiado.

El 60% restante manifestó que no recibió Inducción, por lo que se respalda la necesidad de normar este proceso, quedando la incógnita, cual fue la razón de que al personal de este nivel no se le diera inducción, es algo que debe terminar y debe ser corregido de inmediato, lo que evidencia la necesidad de que se implemente un programa integral de inducción para que todo el personal no importando su nivel organizacional se le brinde la inducción.

GRÁFICA 2

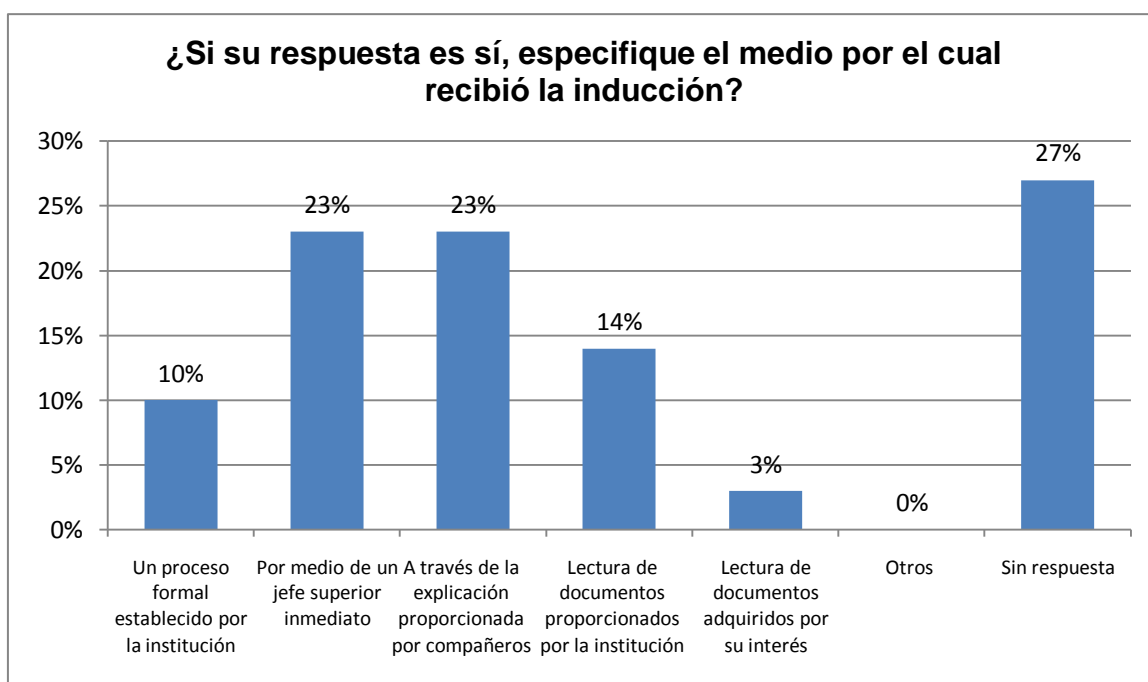


FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

Los resultados en esta pregunta evidencian que el 73% del personal no recibió inducción al momento de iniciar su relación laboral lo que es totalmente incorrecto y tan solo el 27% de los entrevistados manifestaron que si se les brindo, pero no inmediatamente sino que como mínimo dos semanas y como máximo dos meses después de iniciada su relación laboral.

Concluyendo que la unidad responsable de esta función, no tiene un esquema estructurado y aprobado por la autoridad máxima, así como un programa de trabajo para brindar esta información a los colaboradores que ingresan a laborar, son reasignados o los que tienen bajo desempeño, lo que provoca un personal desmotivado y mal informado, aumentando el nivel de burocracia, desatención y tardanza en los servicios que presta el Área de Salud.

GRÁFICA 3

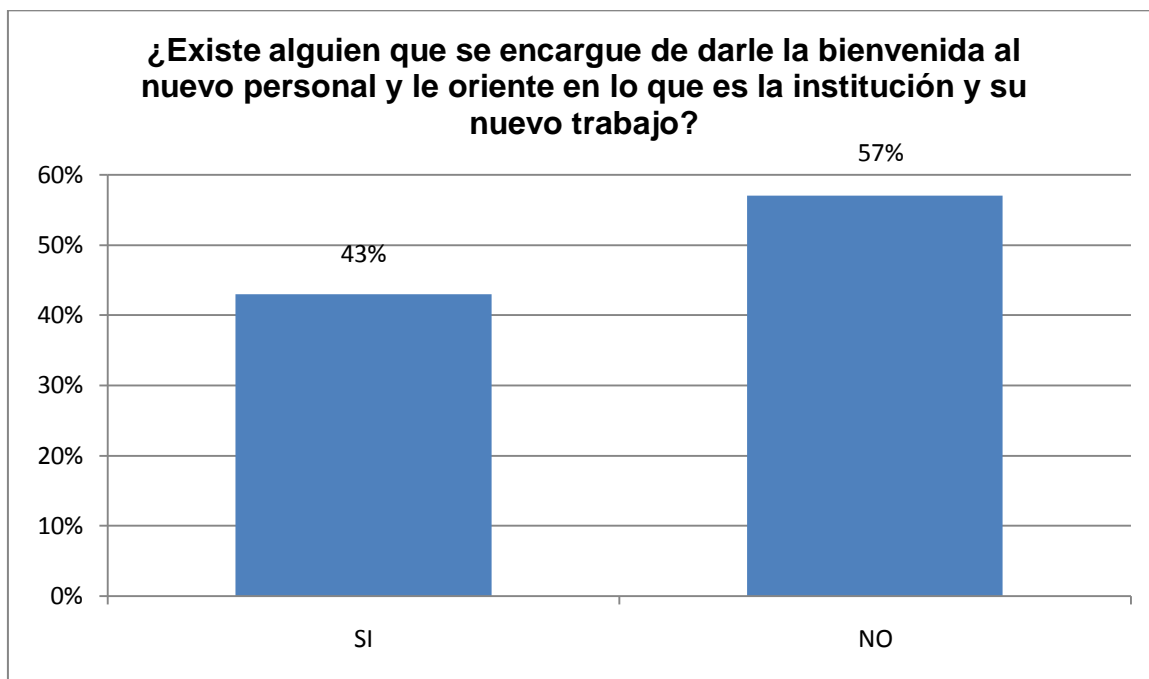


FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

El 10% manifestó que se le brindó un proceso formal de inducción establecido por la institución, el 23%, por medio de un jefe superior inmediato, el 23% a través de la explicación proporcionada por compañeros, el 14% por lectura de documentos proporcionados por la institución, el 3% por medio de lectura de documentos adquiridos por su interés y por último el 27% no emitieron respuesta alguna.

Al hacer un análisis de las respuestas del personal se puede determinar que tanto al personal de mandos medios, técnicos y operativos no contaron con un proceso formal de orientación que los guiara en el inicio de su relación laboral, algo que se podría evitar al contar con un programa integral que se aplicara en la institución.

GRÁFICA 4

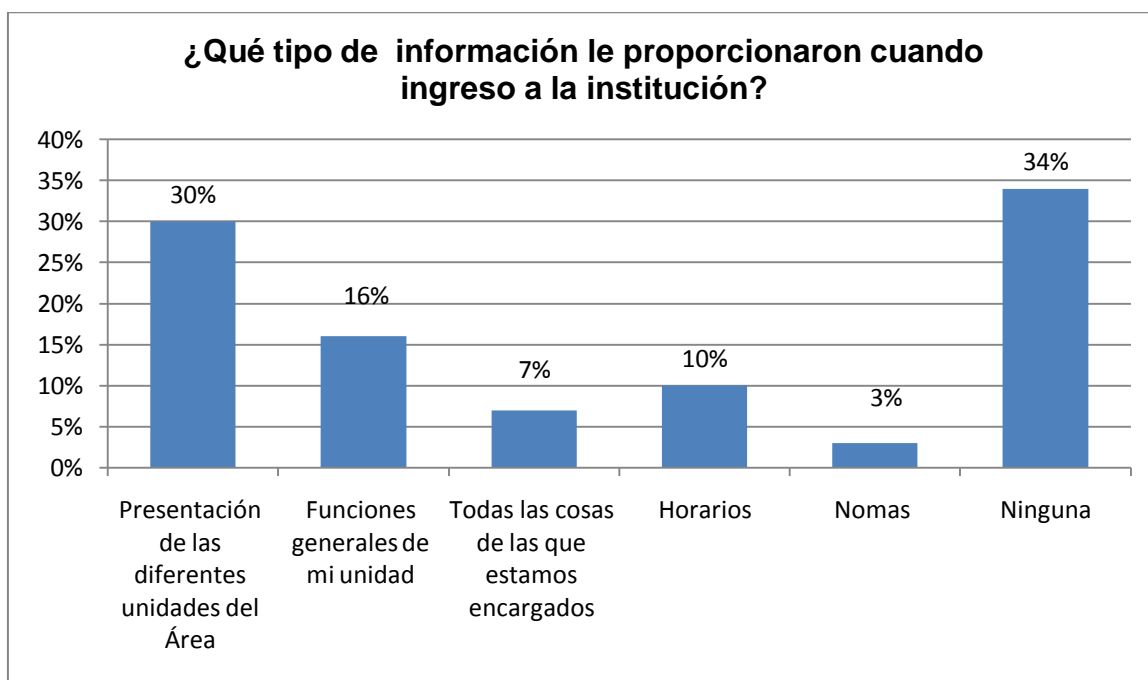


FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

De acuerdo a esta pregunta tan solo el 43% de los entrevistados manifestó que si identifican que existe alguien responsable de orientar al personal en su nuevo trabajo, pero el 57% manifestó que no existe esa persona, porque no se les ha informado que la misma forma parte de la estructura organizacional del Área de Salud Guatemala Central, por ningún medio de comunicación formal e informal.

A pesar de que en la encuesta a ejecutivo se determino que si existe personal con el perfil adecuado para ejecutar un programa de inducción el personal en general no lo ve así, ya que para ellos no existe en la institución alguien con ese perfil.

GRÁFICA 5

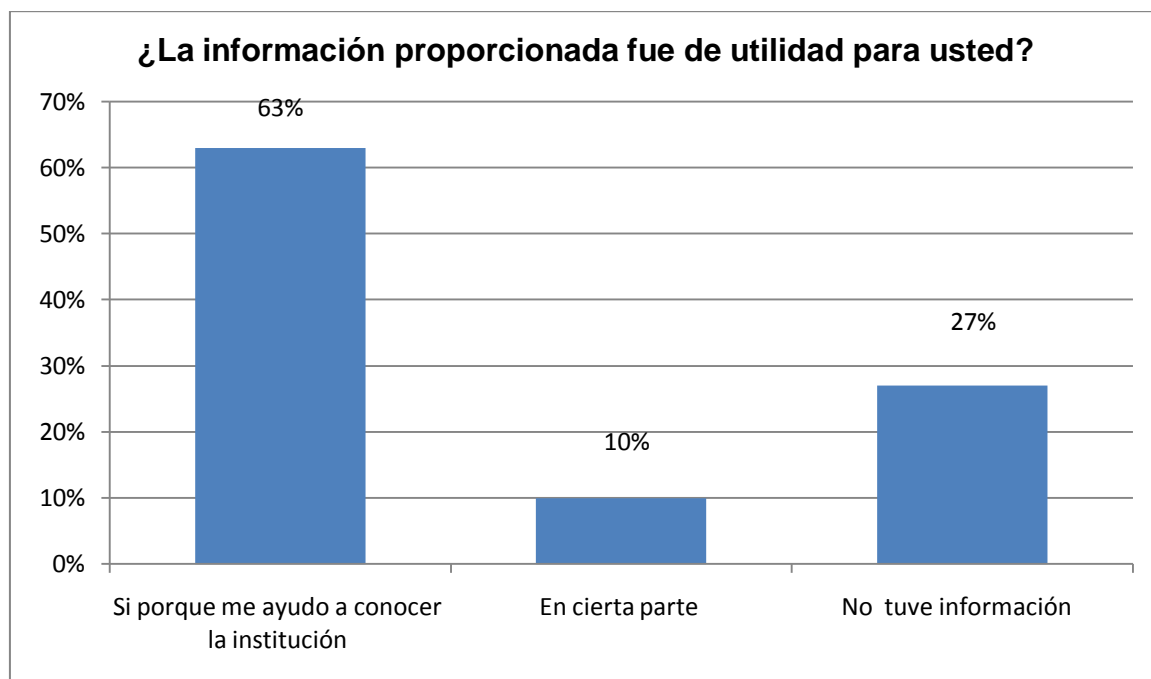


FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

Del total de los entrevistados el 30% manifestó que el tipo de información que le proporcionaron fue la presentación de las diferentes unidades del Área, el 16% las funciones generales de su unidad, el 7% todas las cosas de las que estamos encargados, el 10% los horarios, el 3% las Nomias y por último el 34% manifestaron que no tuvieron información alguna de parte del Área de Salud Guatemala Central.

Lo anterior es lamentable, tomando en cuenta que el hecho de aventurarse en un ámbito desconocido provoca en muchos casos que el trabajador no acepte el reto de trabajar en una unidad en la cual podría ser eficiente y eficaz en el desempeño de las tareas que le asignen y provocar desatención y poco interés en el desarrollo de las tareas asignadas.

GRÁFICA 6

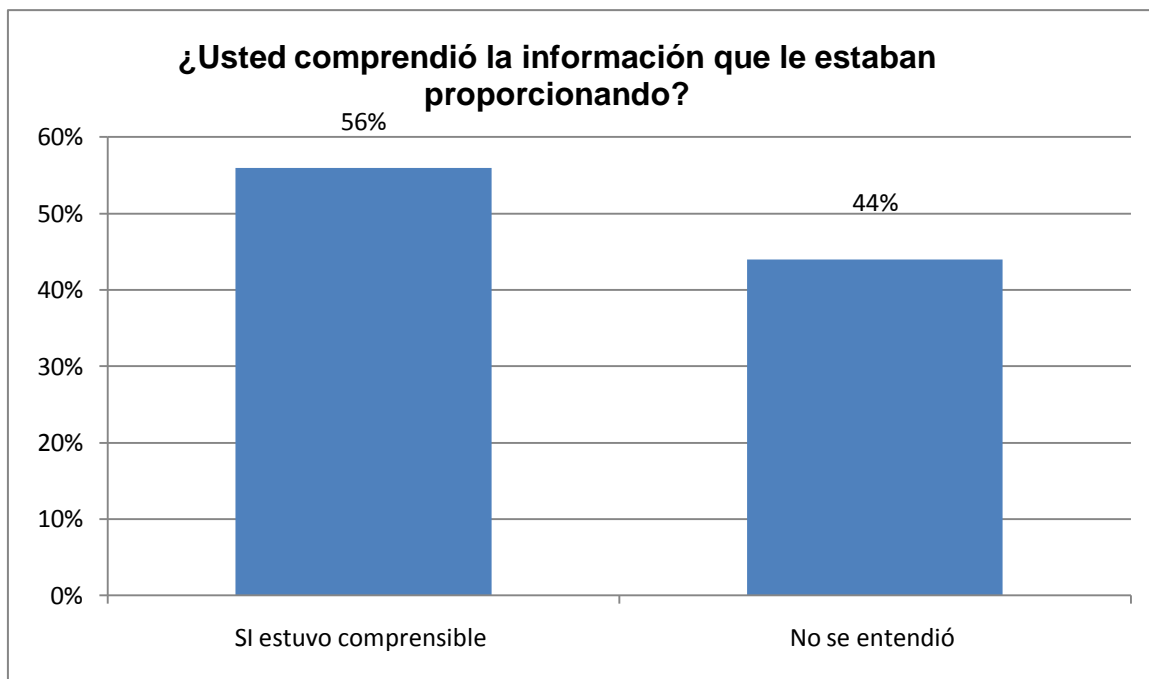


FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

El 63% de los entrevistados manifestó que la información proporcionada fue de utilidad porque le ayudo a conocer la institución, el 10% manifestó que en cierta parte, ya que no tuvo un orden en la forma en que obtuvo la misma y el 27% manifestó que no tuvo ninguna información.

En el análisis de la información y de la gráfica se puede evidenciar, que el trabajador manifiesta que si es importante que se le brinde información, pero lo que se concluye es que en el presente caso no era la persona técnicamente adecuada para darle información a los trabajadores, ya que en su mayoría toman esa responsabilidad personas que no son las adecuadas dentro el nivel de responsabilidades y además que no son los nombrados por las autoridades para hacerlo, provocando que la adaptación sea lenta y en la mayoría de los casos incorrecta

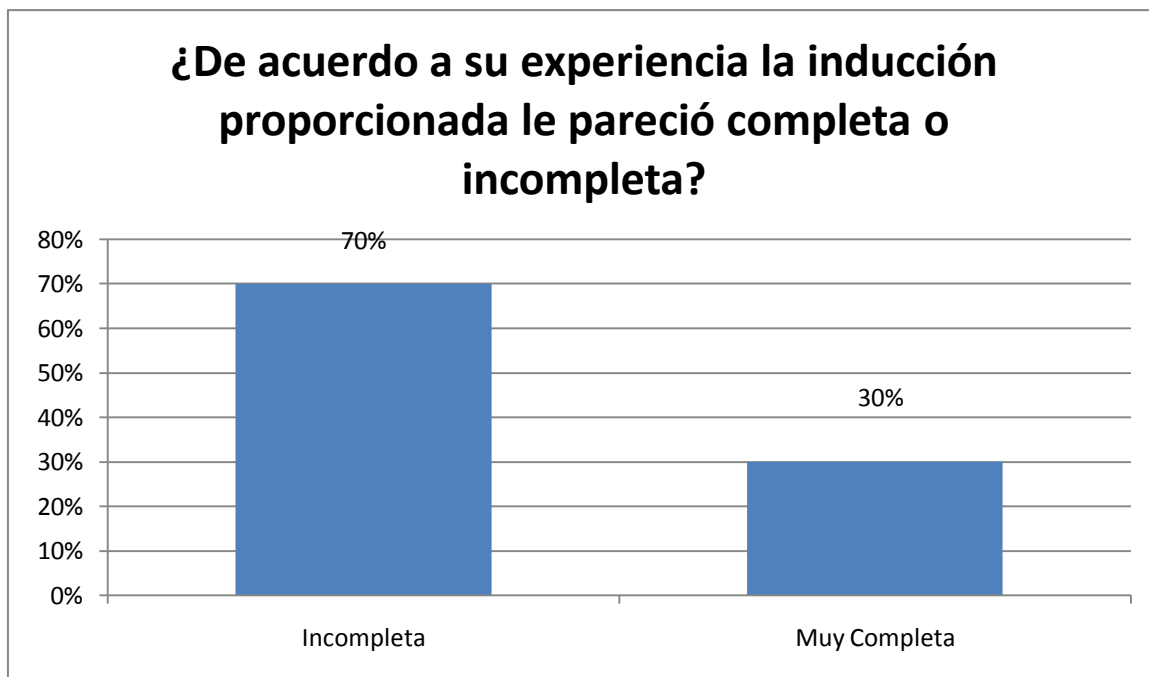
GRÁFICA 7



FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

El proceso de Inducción brindado por la persona responsable, por el Jefe de unidad, o por los compañeros según lo que manifestaron el 56% los entrevistados **Si** estuvo comprensible, pero el 44% manifestó que **No** se entendió.

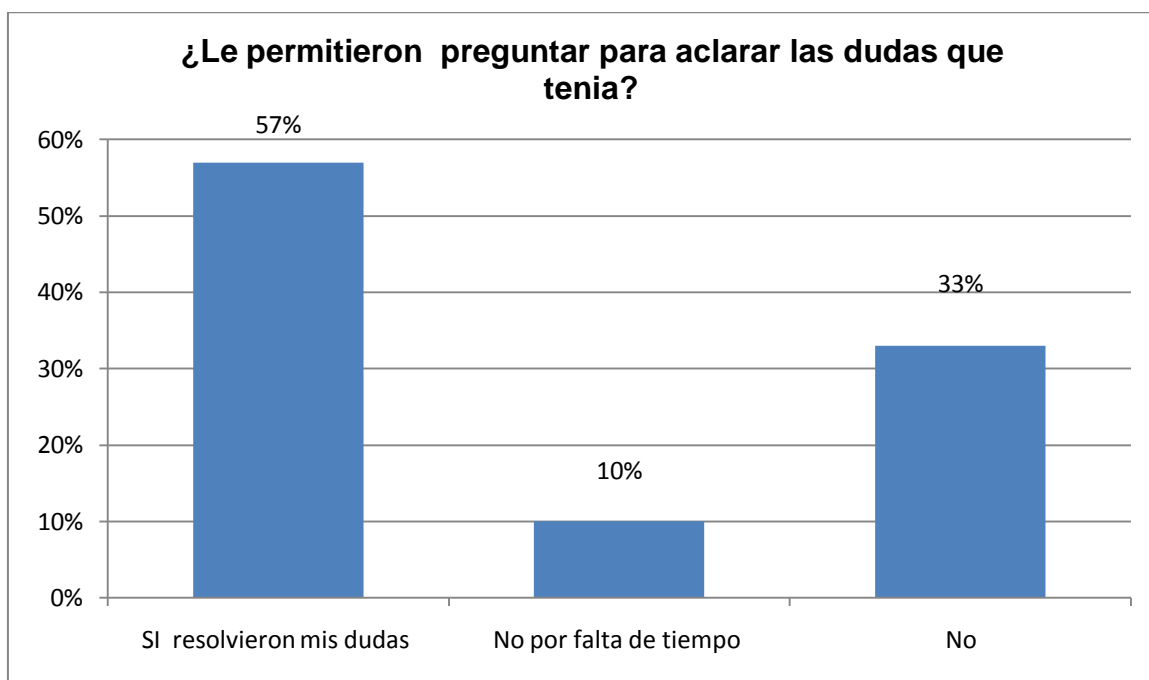
Es importante señalar que en toda institución en la que existe un responsable de brindar la inducción se hace necesario que esta persona coordine y generalice la información que está brindando, porque se da el caso de que el lenguaje utilizado no es comprensible para muchos, lo que provoca que el proceso se convierta en aburrido y sin ningún producto para beneficio de la institución o de la unidad a la que se asignará al nuevo colaborador.

GRÁFICA 8

FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

El 70% de la muestra manifestó que la Inducción es incompleta, y el 30% restante manifestó que para ellos es muy completa, es importante señalar que siempre se marca la diferencia en lo que se refiere a que no se están siguiendo los objetivos para los que fue estructurada la unidad responsable de esta función.

De acuerdo a los resultados mostrados en las gráficas anteriores, no se tendría que seguir preguntando, pero se hace necesario hacerlo, porque hay que profundizar en las razones por las que no se le da la importancia a la inducción, siendo el primer instrumento esencial con el que debe contar toda institución para mejorar su calidad de atención que respalde su fin primordial.

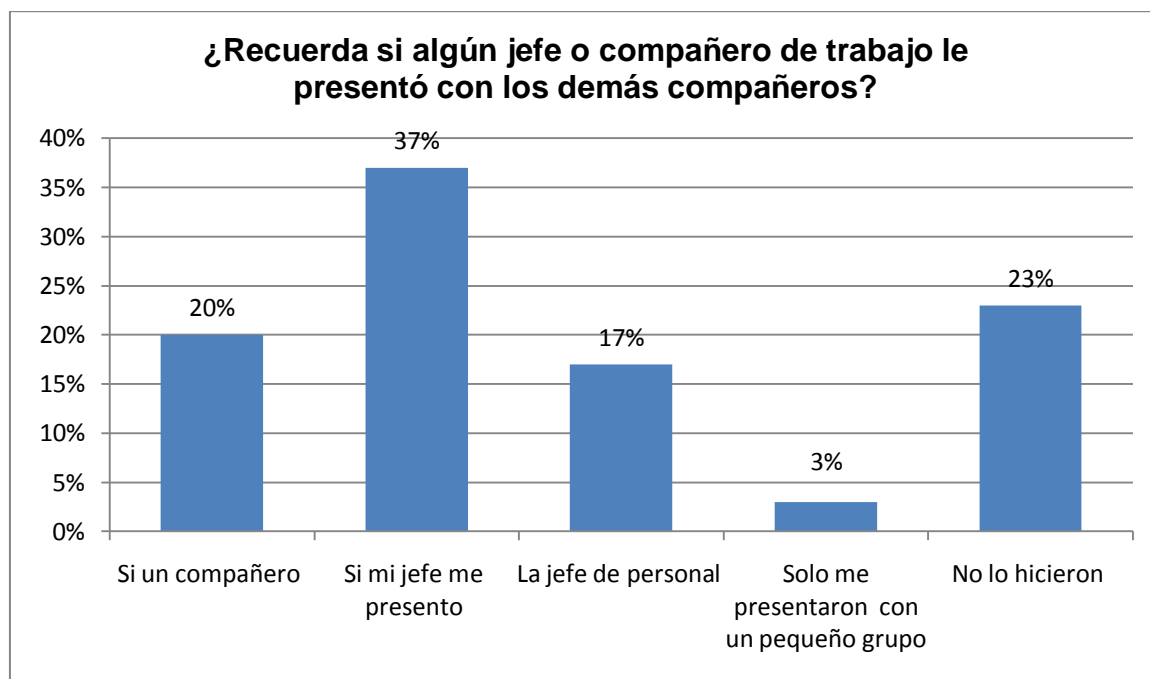
GRÁFICA 9

FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

En este caso el 56% de personal entrevistado manifestó que si resolvieron sus dudas, cuando les fue dada la inducción, que fue entre dos semanas a dos meses después de iniciada su relación laboral, el 10% manifestó que no por falta de tiempo y el 33% simplemente respondieron que no les respondieron dudas satisfactoriamente, por desconocimiento de la persona encargada de darles la inducción.

Del personal entrevistado que respondió que sí, se determino que no a todos se les dio la oportunidad de hacer preguntas en las platicas de inducción, por lo que aun más se fundamenta la necesidad de contar con un programa integral que tenga como norma, el dar lugar a resolver todas las dudas que tengan en el proceso de inducción.

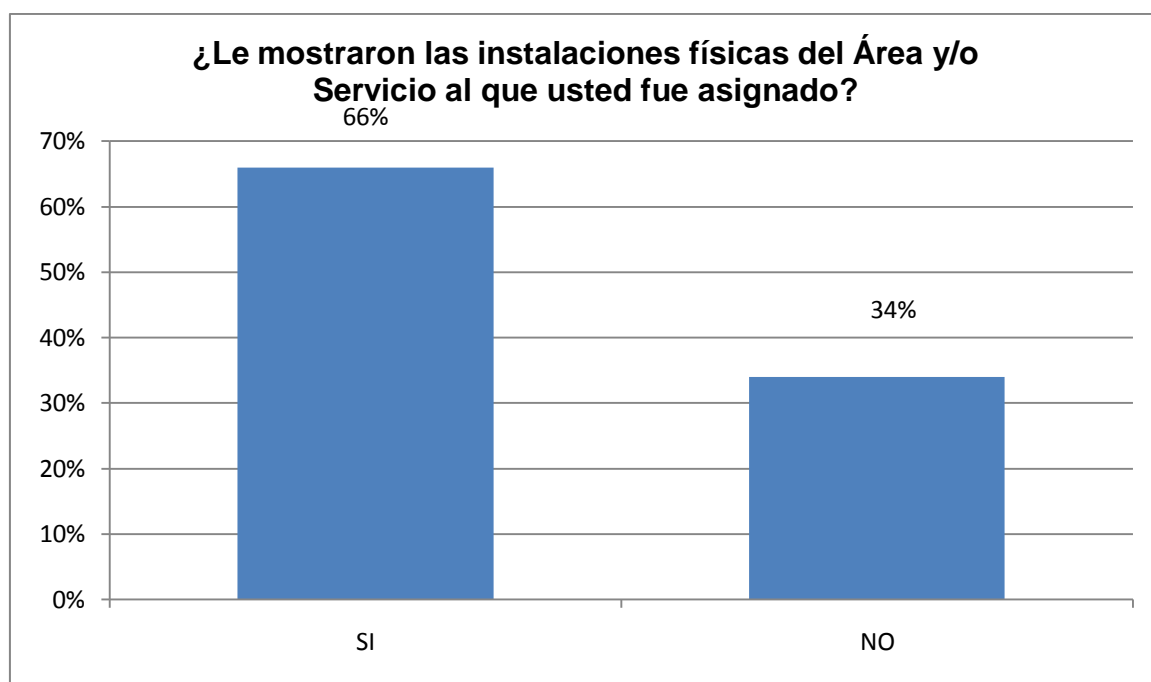
GRÁFICA 10



FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

Dentro de un proceso formal de Inducción el responsable de presentar al nuevo colaborador debe ser la autoridad máxima, o en su defecto la persona asignado por esta para cumplir con dicho propósito, pero en el caso del Área de Salud el 20% manifestó que fue un compañero quien lo presentó, el 37% que fue el jefe quien lo presentó, el 17% manifestó que fue la jefe de personal quien presentó, el 3% indico que solo lo presentaron con un pequeño grupo y el 23% manifestó que no lo hicieron.

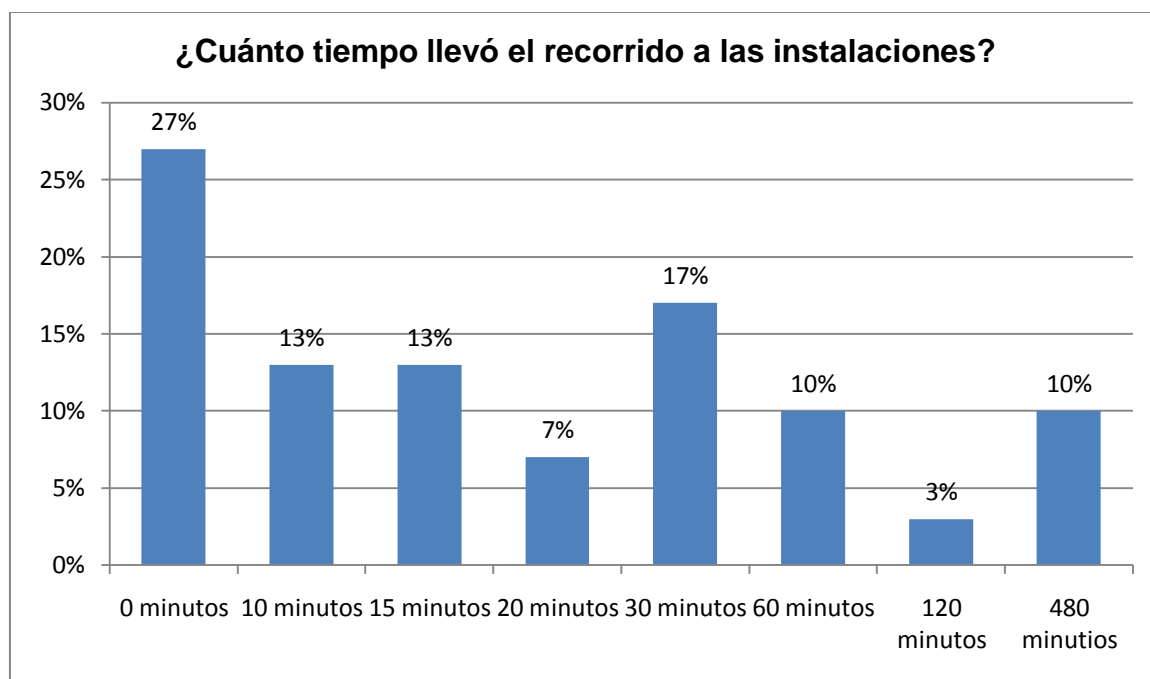
El no contar con una persona encargada que sea la responsable de presentar al personal de nuevo ingreso a la institución, provoca un desorden que tiende a confundir a quienes inician su relación laboral, ya que distintas personas presenten al colaborador con el resto de personal, no es una estrategia que de buenos resultados.

GRÁFICA 11

FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

Algo muy importante dentro del inicio de labores para un nuevo colaborador es que le muestren el total de las instalaciones, (ejemplo el baño es muy importante conocerlo desde el primer día), en este sentido el 66% de los entrevistados manifestó que si les mostraron completamente las instalaciones del Área, porque esto les permitió sentirse más cómodos con el conocimiento de las instalaciones y evitar una mala percepción del lugar y compañeros de trabajo, pero el 34% que no se las mostraron, lo que afecta el buen desempeño de un nuevo colaborador a su trabajo.

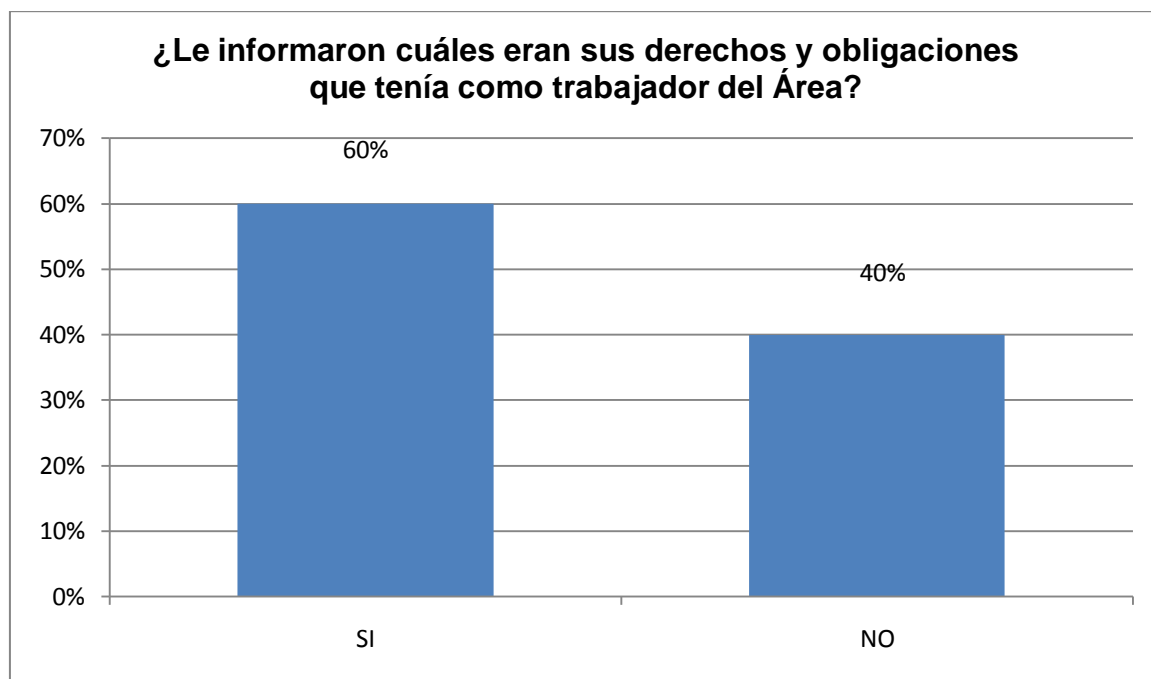
GRÁFICA 12



FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

Tomando en cuenta el tamaño del Área de Salud se estima que un recorrido óptimo es de dos horas para que se conozca a profundidad las instalaciones del nuevo trabajo pero en este caso por lo menos el 27% no tuvieron esa oportunidad, el 13% que se tardaron 10 minutos, el 13% que 15 minutos, el 7% que 20 minutos, el 17% que media hora, el 10% que una hora o sea 60 minutos el 3% que dos horas, y por último el 10% manifestó que se tardaron todo un día en el recorrido por las instalaciones o sea 480 minutos.

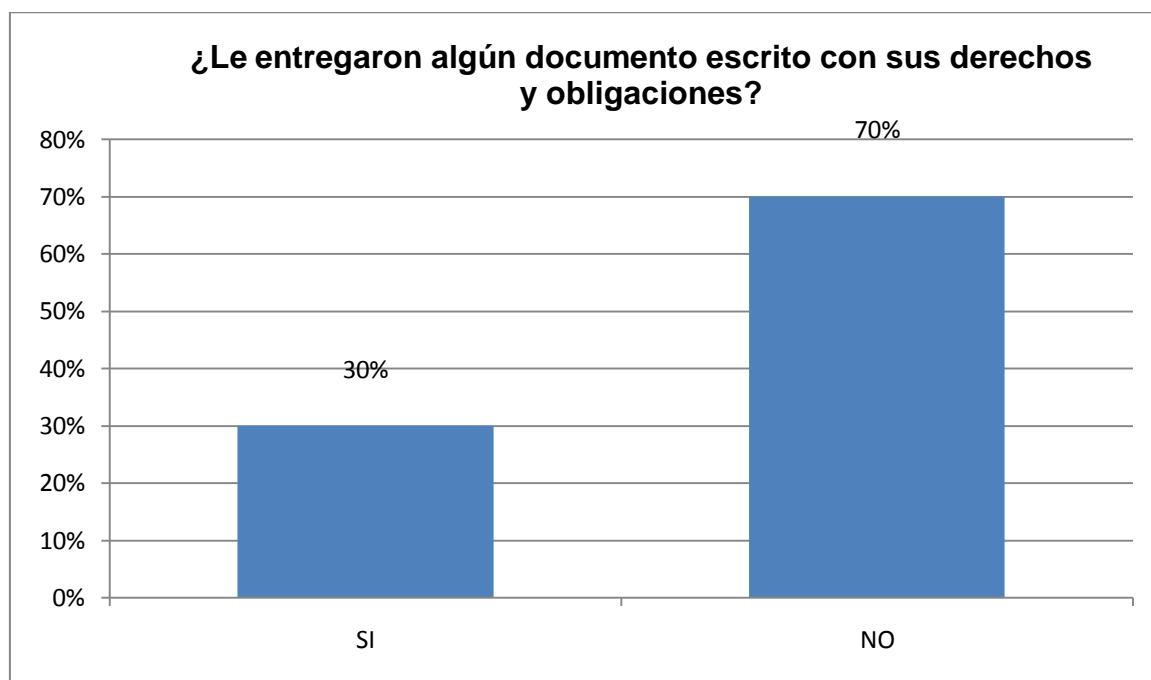
El no tener un tiempo estándar que ayude a optimizar la inducción provoca desorden y no permite que el nuevo colaborador conozca con efectividad el área de trabajo.

GRÁFICA 13

FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

Algo fundamental en toda organización es informarle al nuevo colaborador sobre sus derechos y obligaciones en este caso el 60% manifestó que si les informaron sobre los mismos, pero solo en los que al pago mensual, y vacaciones, sin tomar en cuenta que existen otros, tales como la asistencia médica por el IGSS, el derecho a un seguro de pensión para el colaborador y su familia, a cumplir con su trabajo, a iniciar su trabajo y finalizarlo en el horario para el que fue contratado, etc. Lo que da lugar a que las organizaciones populares, o sindicatos se formen por el desconocimiento de los derechos y obligaciones elementales, y el 40% manifestó que no se le informo sobre sus derechos y obligaciones.

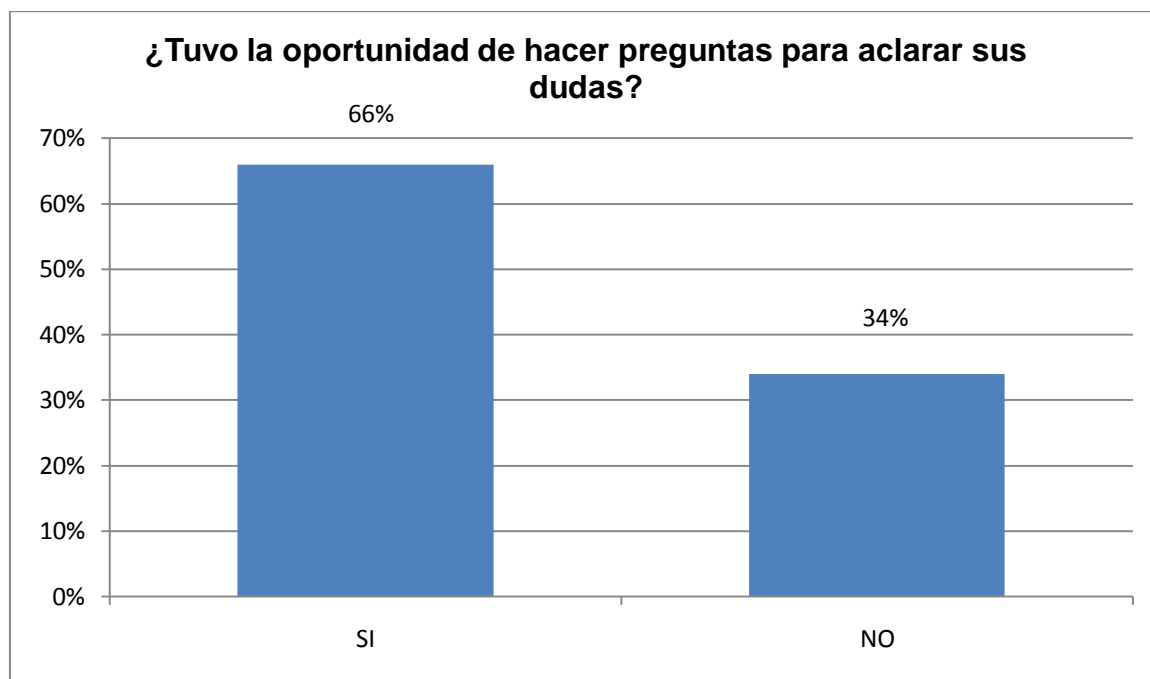
Los derechos y obligaciones para un colaborador es una parte fundamental en su proceso de introducción al trabajo, el no contar con esta información da lugar a fomentar la participación de los grupos organizados de trabajadores que muchas veces no brindan una información certera.

GRÁFICA 13.1

FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

Para que un proceso de inducción se efectivo se hace necesario que el trabajador reciba un documento escrito que le dé a conocer sus derechos y obligaciones, o utilizando los medios electrónicos que puede ser un CD que contenga dicha información, tal y como están contenidos en las leyes que regulan el actuar de todo servidor público, en el presente caso el 30% manifestó que si él fue entregado un documento que tenía estos temas, pero el 70% manifestó que no le fue entregado documento alguno que citara esta información.

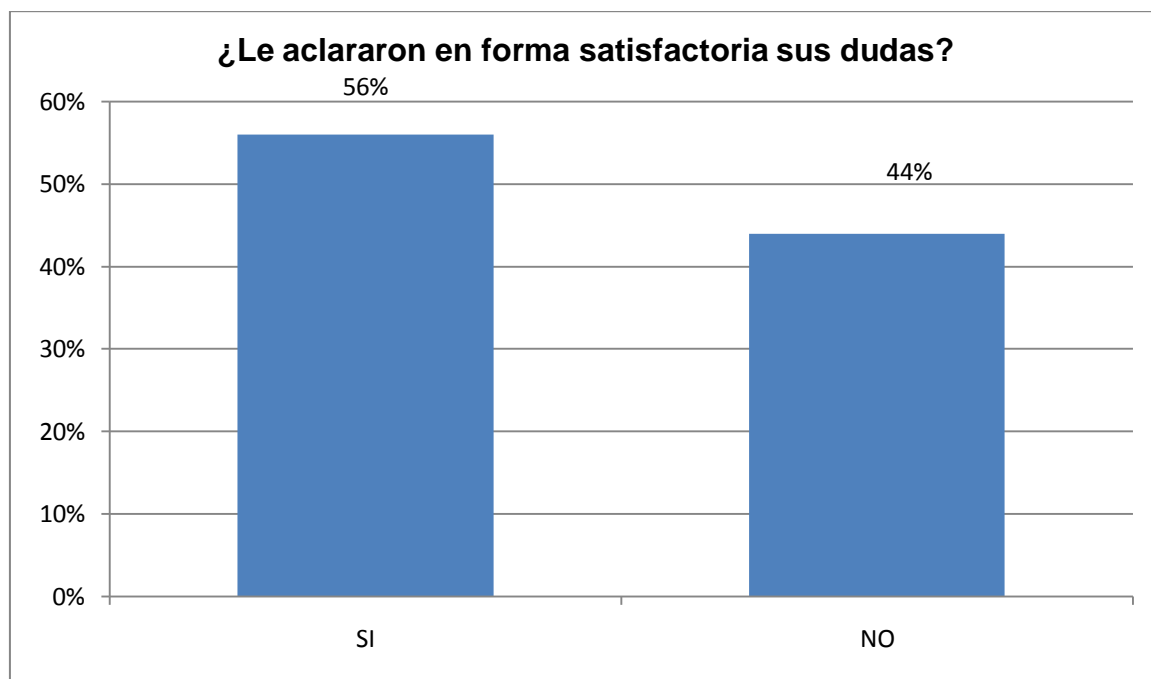
El no contar con un documento de soporte que brinde al nuevo colaborador un soporte da lugar a que por desconocimiento el mismo reciba información de otras personas que con mala intención tergiversan lo que establece la ley, creando en todo caso falsas expectativas que provocan problemas a la institución.

GRÁFICA 13.2

FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

En todo momento las persona responsables de la Inducción o jefes de unidad deben de brindar la oportunidad de brindar un espacio al nuevo colaborador para plantear sus dudas, en este caso el 66% manifestó que sí tuvieron esa oportunidad, en función de la información recibida, tomando en cuenta que la misma fue escasa y además por el tiempo que dura el proceso inductivo, que cuando se realiza es únicamente de 3 horas, lo que no da espacio para preguntar y máxime si el ambiente no es propicio por el desconocimiento que se tiene de todas las personas que se encuentran en el proceso de información, así como, por el tiempo que tiene el facilitador para desarrollar los temas que involucra en la actualidad el mismo, y el 34% que no tuvo la oportunidad de hacer ninguna pregunta.

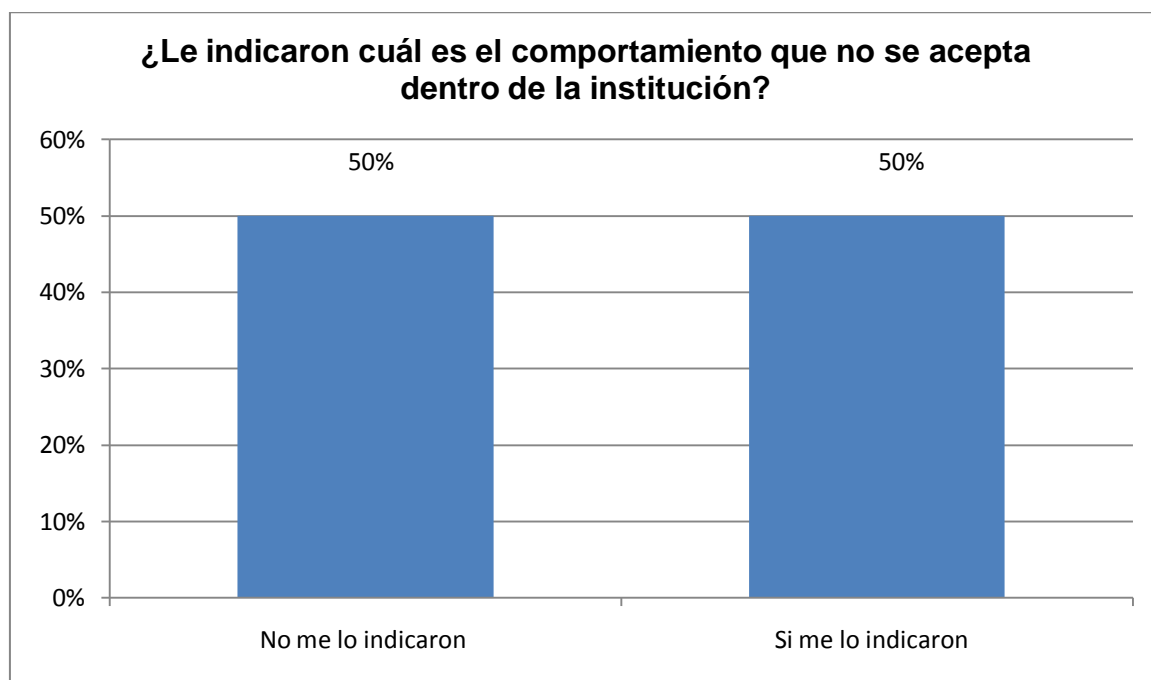
El hacer preguntas cuando una persona se encuentra en la posición de inicio de una relación laboral le da seguridad y le sirve de descongelamiento par tener confianza en su trabajo.

GRÁFICA 13.3

FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

En todo caso no solo es de brindar la oportunidad de hacer preguntas sino el de responderles con certeza y satisfactoriamente las mismas, de esto el 56% manifestó que si le fueron aclaradas satisfactoriamente pero se evidencia que el 44% que no le fueron respondidas dudas algunas, ni por la responsable de la inducción, cómo ni por parte de su jefe inmediato.

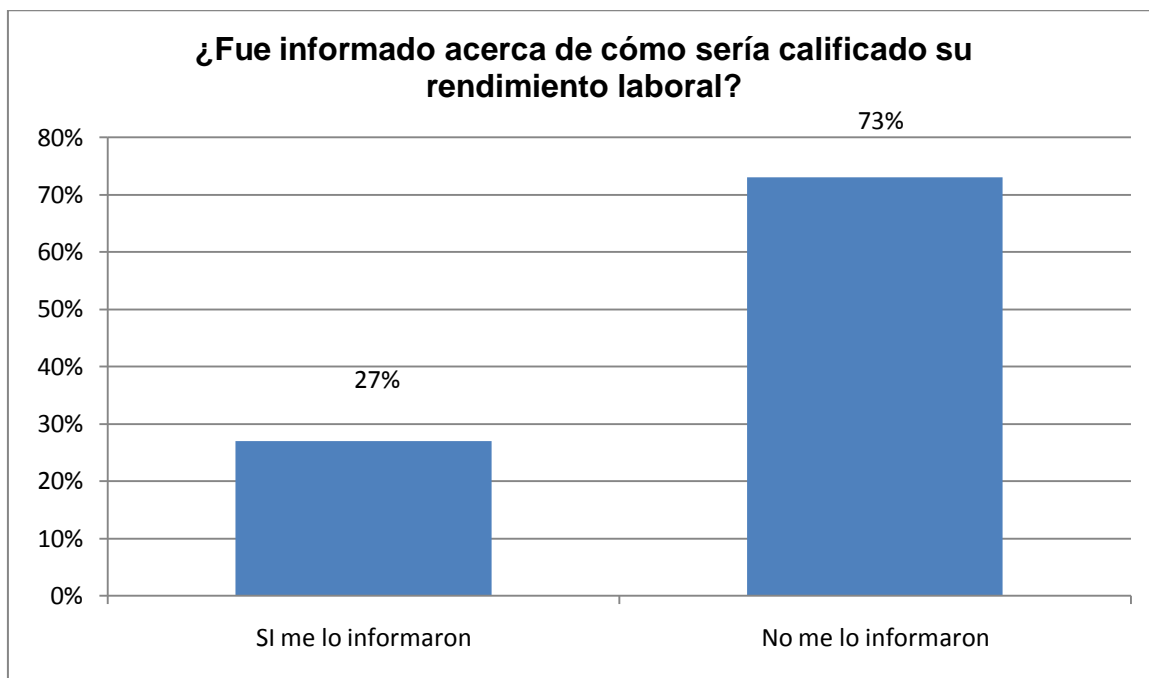
El no dar lugar a aclarar dudas es malo, pero él no aclarar las mismas es fatal, porque en el inicio de una relación laboral el éxito o el fracaso de un nuevo colaborador y la percepción que tome de la institución en la que se encuentra laborando es lo que marca su efectiva o poca eficiencia.

GRÁFICA 14

FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

Sobre la consulta de que si Le indicaron cuál es el comportamiento que no se acepta dentro de la institución, el 50% manifestó que no se lo indicaron y el otro 50% que si se lo indicaron, lo que da lugar determinar que no se tiene un trato igual para todo el personal, ya que según las características de cada uno así es como se les brinda la información.

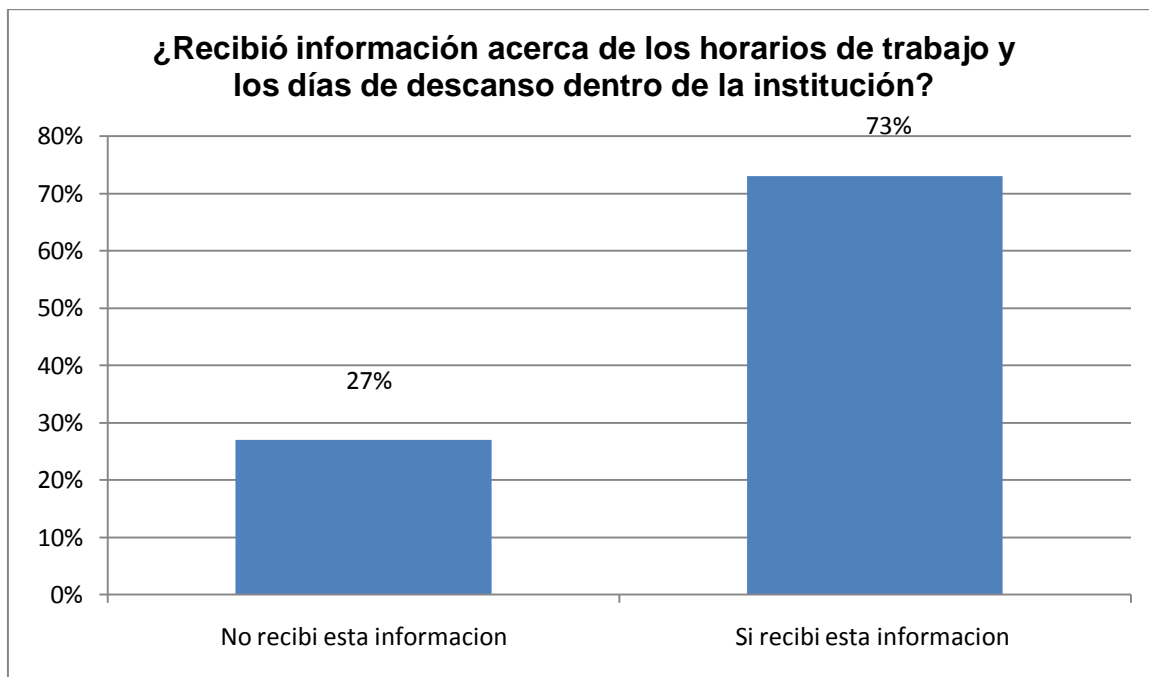
Cada institución es diferente, las costumbres varían de una a otra organización, lo que para un lugar es bueno para el otro pueda que no lo sea, por lo que es necesario que se le informe a cada nuevo colaborador sobre lo que es permitido y lo que no es permitido dentro de la estructura organizacional.

GRÁFICA 15

FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

En el presente caso el 27% manifestó que si le informaron cómo se calificaría su rendimiento laboral el 73% restante indicó que no se le informó como calificarían su rendimiento laboral, lo que provoca desmotivación e incertidumbre en el desarrollo de sus tareas y así como inquietud de cómo será evaluado su desempeño.

Todo trabajador al ingresar a una organización debe de ser informado sobre la forma de calificarle su rendimiento laboral, parte importante y fundamental para el desarrollo laboral, para conocer sobre sus fortalezas y debilidades y buscar el mejoramiento continuo, indistintamente de esto la evaluación del desempeño es una herramienta necesaria, pero antes de utilizarla el trabajador debe de estar claro que aspectos le serán evaluados y porque, el desconocimiento provoca confrontación, por lo que hay que evitarlo.

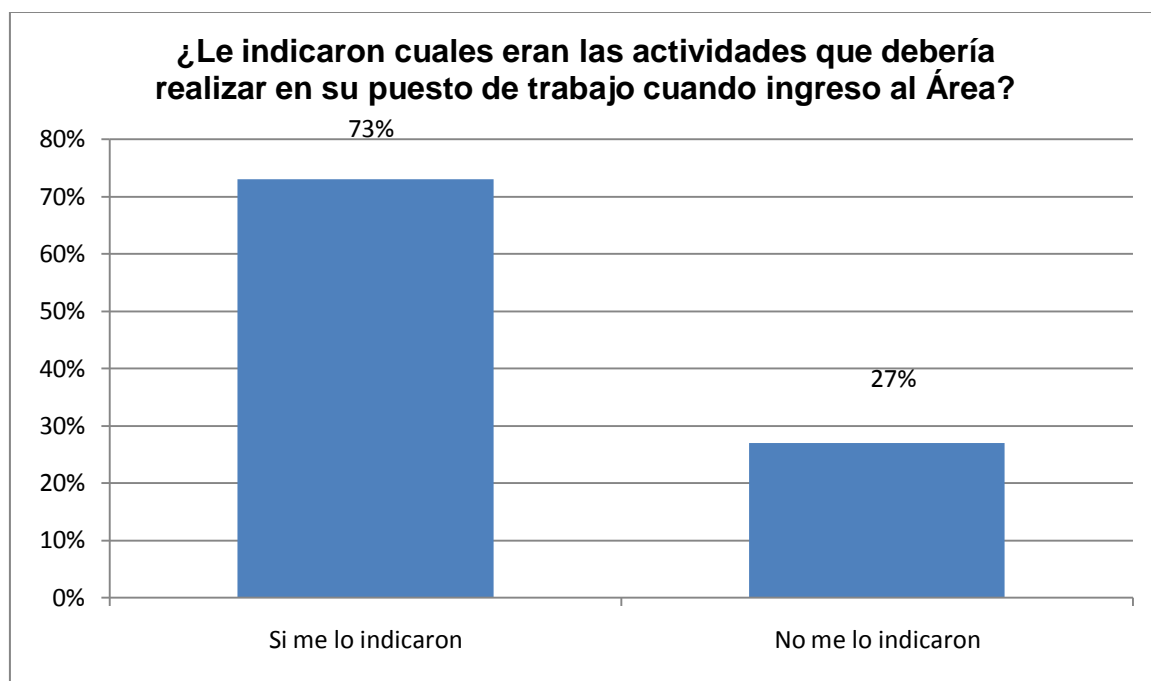
GRÁFICA 16

FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

En toda organización es necesario que desde el primer día se informe al colaborador sobre los horarios de trabajo que debe cumplir y los días de descanso a que tiene derecho de acuerdo a la normativa legal, al preguntarles sobre este tema a la muestra de trabajadores en general manifestó el 73% que si recibió información de los horarios y días de descanso, por parte de un compañero de trabajo, lo que no es aceptable y el 27% que indicó que no recibió este tipo de información.

Lo que sustenta más la necesidad de establecer un proceso integral que sea conformado por las máximas autoridades o delegada en el responsable de la función de inducir al nuevo colaborador, reubicado o por ascenso en todo lo que la ley regula, ya que es el responsable de la gerencia de Recursos Humanos o de la unidad a la que fue asignado el que debe brindarle esta información.

GRÁFICA 17

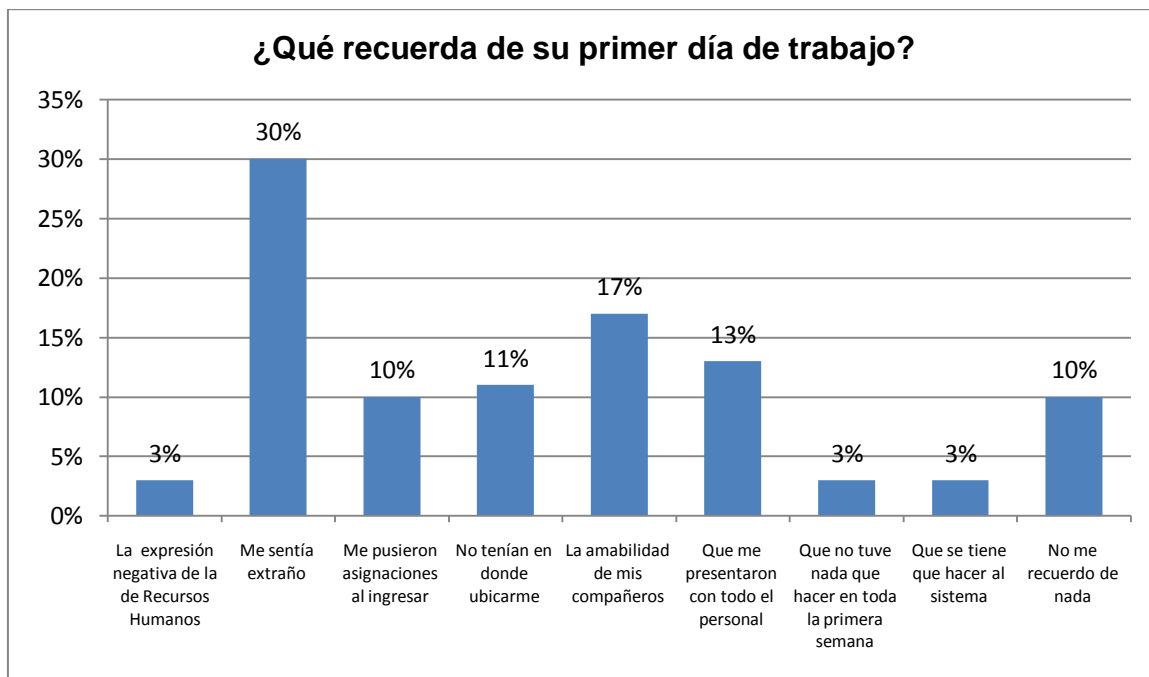


FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

En todo inicio de una relación laboral, se hace necesario que le indiquen al nuevo colaborador, cuáles serán las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo, ya que eso fortalece a la institución y le da confianza desde el primer día de trabajo, en este caso el 73% manifestó que si recibió esta información, pero el 27% indica que no recibió la misma.

Es obligación de todo patrono el informar a cada uno de los miembros de su organización sobre las actividades que desarrollará en el puesto para el cual fue contratado, el no hacerlo provoca que este se convierta en un recurso que no representa ninguna productividad para la institución.

GRÁFICA 18

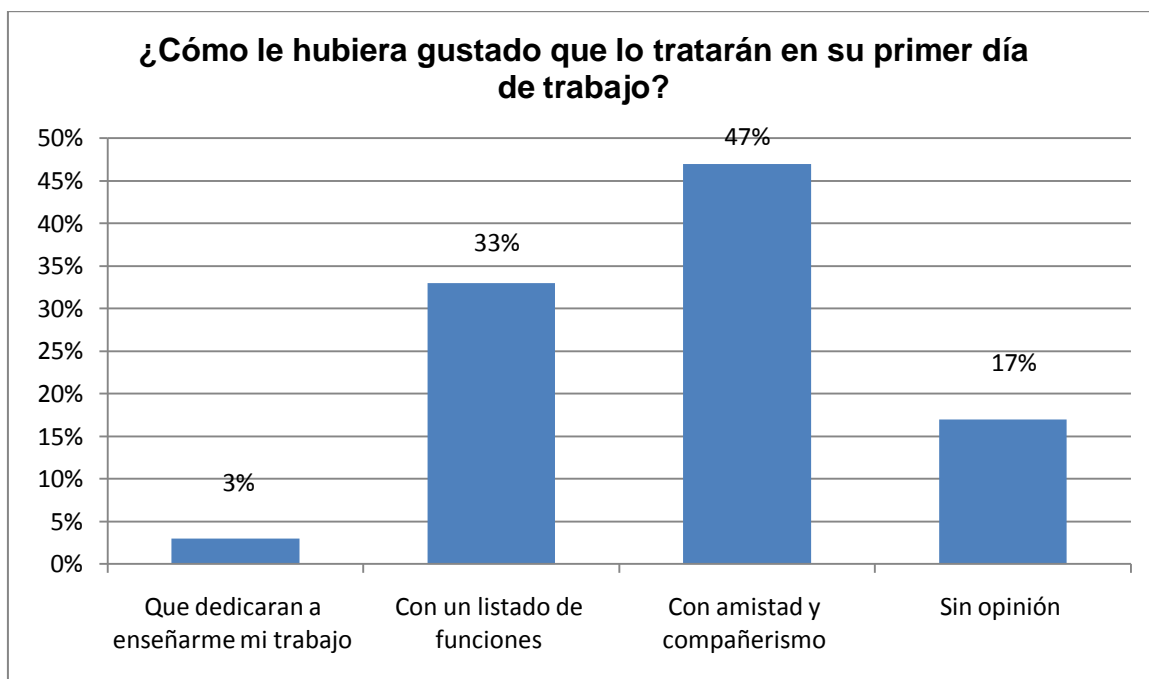


FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

Cuando una persona inicia una relación laboral, casi siempre recuerda su primer día de trabajo, o en su defecto, lo que le pasó en esa oportunidad, en el presente caso el 3% de los entrevistados indicaron que se recordaban de la expresión negativa del personal Recursos Humanos, el 30% se sentía extraño, que es lo que la mayoría sienten, cuando no se rompe el hielo para crear un clima de confianza para el nuevo colaborador, el 10% indicó que le pusieron asignaciones al ingresar, el 11% que lamentablemente no tenían en donde ubicarlo, el 17% se recuerdan de la amabilidad de sus compañeros, el 13% que lo presentaron con todo el personal, el 3% que no tuvieron nada que hacer en toda la primera semana, el 3% que se tiene que hacer al sistema, y el 10% no se recordaron de nada.

De acuerdo a la psicología el primer día marca el desempeño de todo buen trabajador y este ayuda a que el mismo sea eficiente y eficaz en todo momento.

GRÁFICA 19

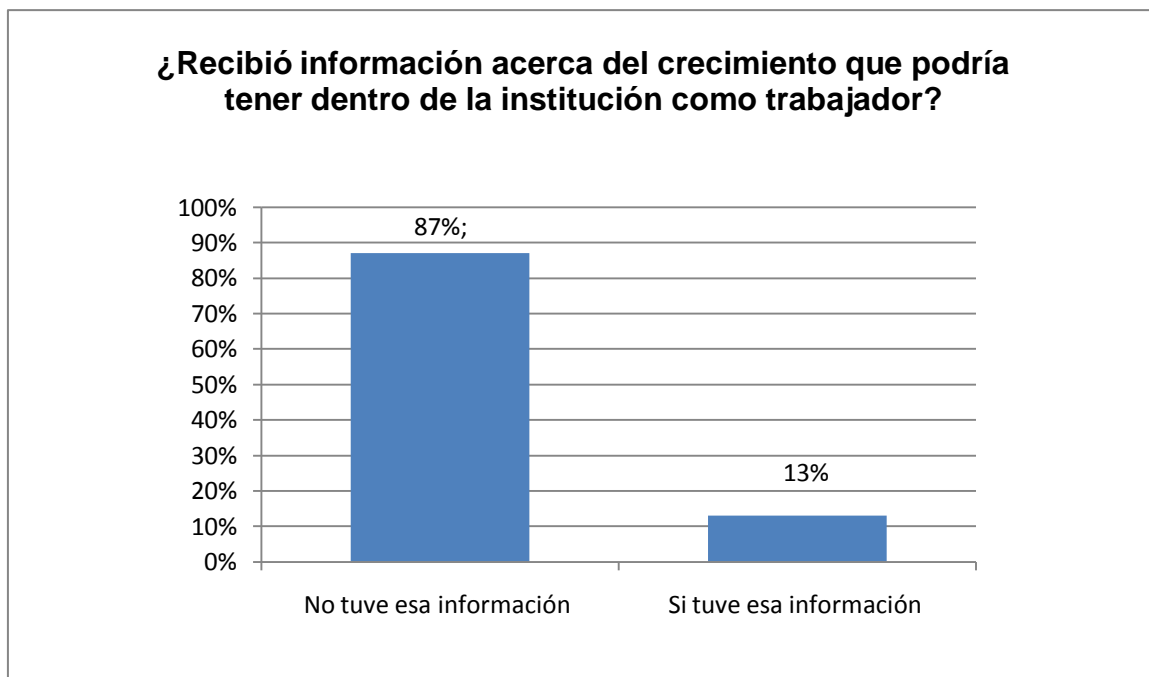


FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

El gráfico anterior muestra que cuando un nuevo colaborador ingresa a una institución le gustaría que lo trataran de la siguiente manera el 3% que dedicaran a enseñarle su trabajo, el 33% manifestó que le dieran un listado de funciones, el 47% espera que lo reciban con amistad y compañerismo y el 17% no quisieron emitir opinión.

De la misma manera que lo expresado en la gráfica anterior, se puede decir que el primer día marca a todo nuevo colaborador y sobre todo que da la pauta para establecer que tan eficiente puede ser en el desarrollo de las funciones que se le asignen.

GRÁFICA 20

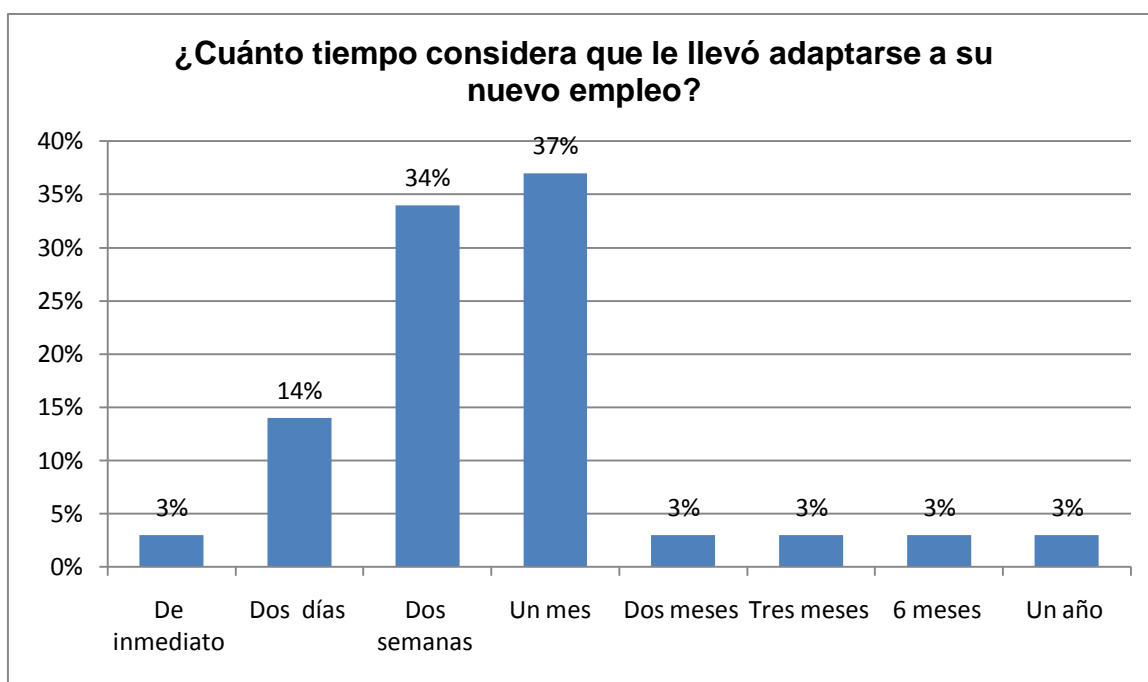


FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

El grafico anterior muestra que un 87% de los entrevistados manifestó que **no** habían recibido información acerca del crecimiento laboral que podrían tener dentro de la organización y 13% manifestaron que **si** había recibido información sobre el crecimiento laboral que podrían tener dentro de la institución.

Contar con información que permita al nuevo colaborador visualizar el crecimiento laboral futuro dentro de la institución, hará que el colaborador decida confirmar el contrato psicológico con la organización a largo plazo.

GRÁFICA 21

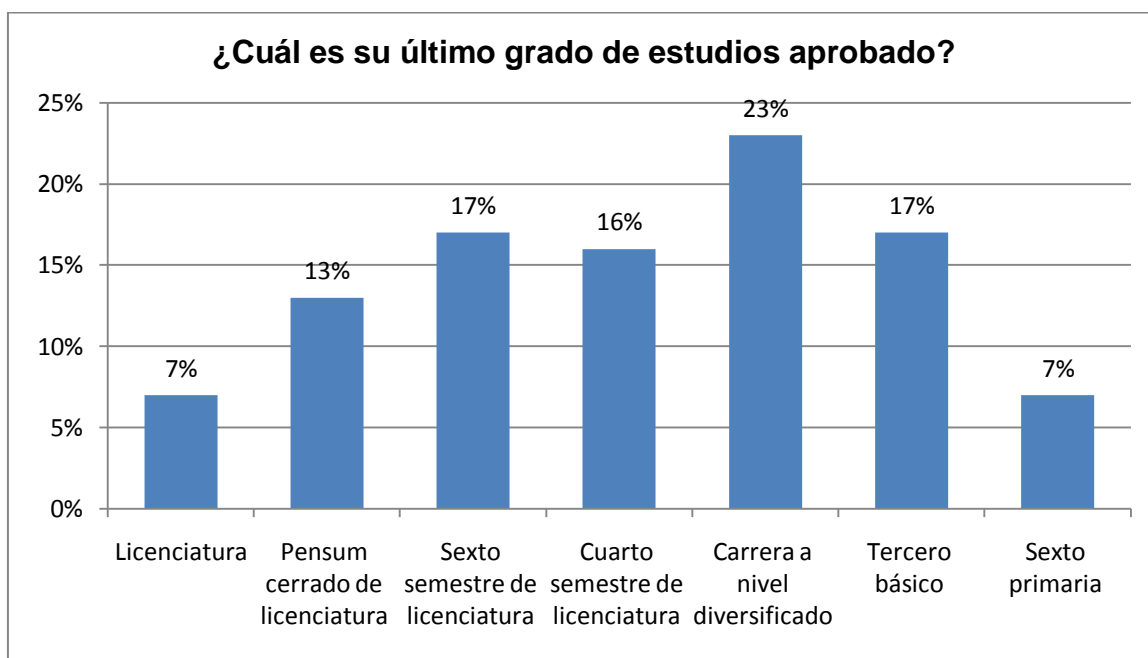


FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

El proceso de adaptación de un nuevo colaborador debe de ser determinado con base en las funciones que desarrollará en la unidad o sección en la que prestará sus servicios, pero en este caso al medirla por la falta de un programa integral de Inducción las respuestas variaron, tenemos en el gráfico representado que un 3% manifestó que de inmediato, se adaptó a la institución y las actividades que se le asignaron, el 14% que tardó dos días, en adaptarse, el 34% dos semanas, el 37% que un mes, el 3% que dos meses, el 3% tres meses, el 3% que 6 meses y por último el 3% que un año, lo que nos indica que no existe un esquema que determine el tiempo de adaptación estándar que en el caso del área tendría que ser de 15 días máximo.

El tiempo de adaptación es de suma importancia para poder medir la eficiencia y la eficacia de un nuevo colaborador, de esto depende la ayuda que pueda brindar en el desarrollo de una tarea, y contar con alguien al que se le pueda delegar una responsabilidad

GRÁFICA 22



FUENTE Entrevista dirigida para el Personal en general del Área de Salud Guatemala Central, junio 2010

El gráfico anterior determina que el 7% tiene grado de licenciatura aunque no tiene puesto gerencial, el 13% tiene pensum cerrado de licenciatura, el 17% tiene un sexto semestre de licenciatura, el 16% tiene un cuarto semestre de licenciatura, el 23% tiene carrera a nivel diversificado, el 17% cuenta con tercero básico y el 7% con sexto primaria, lo que crea desmotivación porque en algunos casos personas con poca o ninguna preparación académica, son jefes de personas con puestos inferiores pero con un nivel académico elevado, además provoca migración a otras instituciones de personal calificado.

La variedad de preparación académica dentro de las estructuras institucionales en el sector público, da lugar a determinar que solo en los puestos que por su característica especial son ocupados por personal con nivel académico de licenciatura, pero también son ocupados por personas que por su relación política ocupan altos cargos para el desempeño de sus laborales.

El siguiente capítulo presenta la propuesta del programa de inducción integral para el área de salud.

5. PROPUESTA DE PROGRAMA DE INDUCCIÓN AREA DE SALUD GUATEMALA CENTRAL

La inducción para los empleados de Área de Salud Guatemala Central, significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la institución, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Las personas que reciban el programa de inducción aprenderán sus funciones más rápidamente. En general, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo cuando permite acelerar la socialización de los nuevos empleados y esta efectúe contribuciones positivas a la organización.

5.1. Presentación

La inducción es en realidad un componente del proceso de **socialización** del nuevo empleado con la institución. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y a aceptar las actitudes prevalentes, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos.

El programa de inducción preparado y presentado reviste gran importancia para el Área de Salud Guatemala Central, dada la contribución a la integración, motivación y productividad del personal de esta institución.

Esta herramienta está diseñada de forma clara y sencilla con el convencimiento de que será de utilidad y ayudará a tener una idea completa y práctica del proceso de inducción, dirigido a colaboradores que ingresarán a cualquier puesto ubicado en sus distintos niveles jerárquicos.

La inducción de personal del área es una actividad continua, sistemática, la cual se irá retroalimentando de acuerdo con el cumplimiento y desarrollo de

cada una de sus partes, es decir al realizar la revisión y actualización del programa, se dará inicio a otro ciclo igual.

El programa provee una serie de pasos secuenciales, así como el contenido básico que será necesario para la correcta orientación de los empleados de reciente ingreso; la estructura del mismo está orientada a la fácil comprensión y utilización de cada aspecto relacionado con la inducción de personal.

5.2. Propósito del Programa

Los propósitos del programa de inducción, son los siguientes:

- Proveer una guía que describa los pasos secuenciales que el área debe realizar para el adecuado proceso de integración y adaptación de personal a la organización.
- Permitir que cada trabajador conozca y asimile los aspectos esenciales de la organización, desde el punto de vista general y específico, para que se integre a la estructura de trabajo y a las prácticas de atención requeridas.

5.3. Objetivos

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del presente programa de Inducción propuesto para el Área de Salud Guatemala Central:

- Establecer un proceso documentado de inducción en el Área de Salud Guatemala Central que sea de aplicación tanto general como específica.
- Describir las actividades que desempeña cada encargado y empleado dentro del proceso de inducción en su área de responsabilidad.

- Describir las responsabilidades de los nuevos colaboradores de la institución, incluyendo sus expectativas de desempeño.
- Proveer de instrumentos para la evaluación y fortalecimiento del proceso de inducción que se realiza en el área, incluyendo mediciones y acciones para su continuidad.
- Proveer una base para el ulterior diseño y desarrollo de la planeación estratégica de personal dentro de la institución, así como para la implementación de programas de capacitación dentro de la misma.

5.4. Enfoque Dual del Programa de Inducción

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad, generalmente, de la Gerencia de Recursos Humanos (Jefatura de Personal) y del Director del Distrito o Centro de Salud. Este enfoque dual o de objetivos múltiples es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos amplias categorías:

Las de interés general relevante para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico dirigido en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. Los que se comprende bajos los rubros “Temas de la Organización Global” y “Servicios al Personal”, se dirigen prácticamente todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. En el área el programa se puede transmitir por medio de películas o audiovisuales sobre la historia de la compañía, así como un mensaje grabado en vídeo de la dirección, que puede dar la bienvenida a los recién llegados, es responsabilidad de la información que se genere del representante del departamento de personal que tenga a su cargo impartir el curso.

5.5. Beneficios de Programa Integral de Inducción en el Área

Uno de los principales beneficios es que reducirá el nivel de ansiedad del nuevo empleado, al reducirla es probable que desempeñe bien responsabilidades, al sentirse mejor ubicado el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Así mismo, es menos probable que preste una inadecuada atención en el servicio que se presta, que renuncie o que sea despedido por no cumplir con las tareas que le fueron asignadas.

5.6. Recomendaciones Durante el Proceso de Inducción

Con frecuencia, los aspectos más débiles del programa de orientación se registran en el desempeño del futuro director, jefe o supervisor. Incluso en los casos en que el departamento de personal ha diseñado un programa de orientación eficaz y ha capacitado a los supervisores para desempeñar la parte que les corresponde, es posible que la orientación aún no sea efectiva. Con frecuencia, los supervisores están más ocupados en los problemas inmediatos de la labor y tienden a considerar que los problemas de orientación de su nuevo colaborador son mucho menos importantes que los demás, por lo que son tomados por grupos sindicales quienes les presentan un panorama institucional que no se adapta a las políticas de la organización.

Además del peligro, siempre muy real de que la orientación del supervisor sea muy débil, hay otras posibles dificultades que tanto el departamento de personal como el supervisor deben tomar en cuenta:

- No debe ser abrumado con excesiva información.
- Evitar que se vea sobrecargado de formas y cuestionarios para llenar.
- No iniciar con la parte desagradable de su labor.
- Evitar pedir que realice labores para las cuales no está preparado y en las que existen posibilidades de fracasar.

Un obstáculo que se presenta para desarrollar una fuerza de trabajo productiva y bien desarrollada consiste en que los empleados tienen mayor tendencia a retirarse de la organización en el curso de los primeros meses de su labor que durante cualquier otra fase de su carrera profesional. Este fenómeno es común. En cierta medida, puede ser positivo, porque entre las personas que se retiran después de dos o tres meses de labores se pueden contar muchas que advierten que no encajan en la organización.

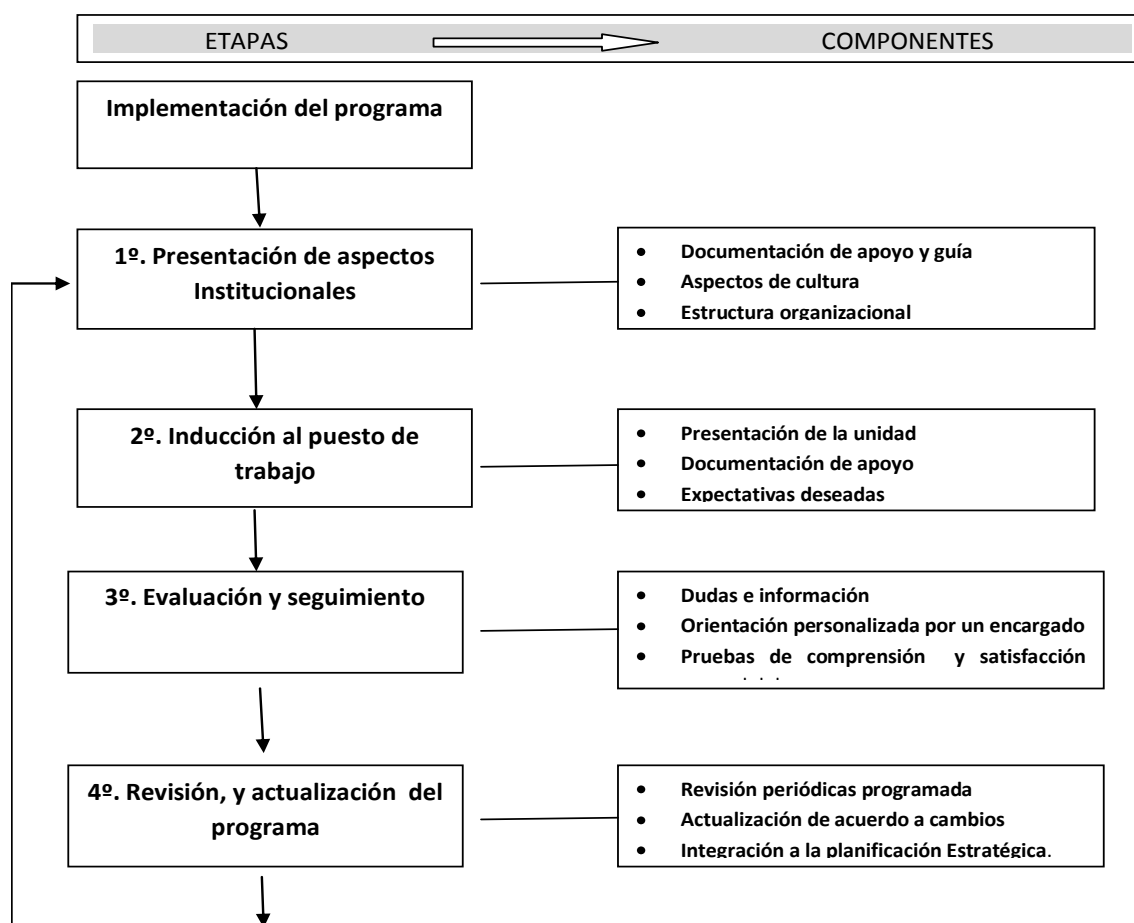
La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad recibe el nombre de disonancia cognoscitiva. Si el nivel de disonancia cognoscitiva sube en exceso, las personas emprenden diversas acciones. Para los empleados nuevos, la acción que llevan a cabo puede ser la de retirarse.

Otra causa potencial para la disonancia cognoscitiva puede encontrarse en el puesto mismo. Es posible que el nuevo empleado no acepte las normas laborales, a sus compañeros de trabajo, la supervisión que recibe o varios aspectos más. Solo hasta que la nueva persona se presenta a trabajar es cuando tanto la organización como el nuevo empleado pueden detectar las posibles áreas de conflicto.

5.7. Etapas Básicas de Aplicación del Programa de Inducción

El proceso de Inducción en el Área de Salud Guatemala Central constará de cuatro etapas, presentando la siguiente gráfica que resume las distintas etapas que lo componen:

GRÁFICA 1
 Área de Salud Guatemala Central
 Programa Integral de Inducción



FUENTE: entrevista dirigida a ejecutivos y personal en general mayo 2010

- **Primera etapa:** abarca la inducción general, la cual contiene la presentación de los aspectos organizacionales de la institución a los empleados de nuevo ingreso desde el nombre mismo, historia, objetivos y filosofía, hasta la descripción de las políticas y normas que delimitan el actuar de los valores.
- **Segunda etapa:** se enfoca en la inducción específica al puesto de trabajo en cada uno de las gerencias, coordinaciones, distritos, puestos y centros de salud, es en donde se da a conocer los aspectos organizacionales específicos de la unidad de trabajo y del puesto a ocupar, incluyendo la

capacitación inicial, orientada a los procedimientos básicos que realizara la persona contratada

- **Tercera etapa:** se determina la evaluación y el seguimiento, calificando institucionalmente los aspectos anteriores, acompañado con una autoevaluación de los colaboradores de nuevo ingreso contratados, con el objeto de identificar deficiencias o limitantes que obstaculizan la correcta socialización de los empleados a la organización.
- **Cuarta etapa:** anticipar cambios en el proceso de inducción como una forma de adaptarlo a las condiciones de trabajo que requieren una sociabilización diferente.

5.8. Metodología sugerida para aplicar el programa

El contenido del programa de inducción propuesto para el Área de Salud Guatemala Central sugiere la siguiente metodología para su aplicación:

- Revisión y actualización del contenido del plan de acción.
- Exposición al equipo de inducción del área central, distrito, puesto o centro de salud, explicando detalladamente el aporte directo de cada uno de sus elementos, los aspectos prácticos que se llevan a cabo actualmente en la organización y su influencia en el cumplimiento de los objetivos generales y específicos de la empresa.
- Durante la etapa de inducción específica al puesto deberá asignarse a uno de los miembros del equipo de inducción del área o distrito de salud, que proporcione orientación y apoyo al nuevo empleado, así como para brindarle la capacitación práctica a su puesto de trabajo y la ayuda necesaria para resolver cualquier duda que surja durante el proceso.

- Realizar discusiones participativas durante el proceso con los nuevos empleados, con el fin de aclarar todas sus dudas respecto de la organización. Esta tarea se encuentra bajo la responsabilidad del equipo de inducción del área y de cada distrito de salud.
- Que el nuevo empleado lea el contenido de los principales documentos (contrato de trabajo, beneficios, responsabilidades, etc.) que darán inicio formalmente a la relación laboral con la institución.
- La etapa de evaluación y seguimiento del programa será soportada con la utilización del cuestionario (anexo 1, 2, 3) el cual permitirá obtener información desde el punto de vista del nuevo empleado, del proceso de inducción del que fue objeto.

5.9. Seguimiento de la Inducción

El programa incluye estrategias y procedimientos adecuados de seguimientos. El seguimiento es necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir lo que se les informa en las primeras sesiones, además de eso se hace necesario previo a su implementación que se tomen en cuenta las negociaciones con grupos de apoyo a los trabajadores (Sindicatos) para darle seguimiento con un compromiso interinstitucional.

Se sugiere que el departamento de personal utilice un cuestionario o una entrevista corta en la que se pide al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción. Aunque el cuestionario puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen las técnicas de seguimiento más importante.

Se propone o sugiere que en el programa de inducción se incluya una lista de verificación en la introducción del nuevo personal:

- a. Cómo puede llegar a su trabajo.
- b. Recorrido del departamento.

c. Explicación sobre:

- El trabajo que se hace en el departamento.
- Reloj marcador, tarjeta de tiempo, tarjetero, firma de libro o lista de asistencia.
- Cómo marcar la entrada y la salida.
- La importancia de conservar la tarjeta o libro de asistencia, precisamente en su sitio.
- La prohibición de marcar la tarjeta de otra persona o firmar por ella.
- Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta.
- Horario de trabajo.
- Comedor.
- Cómo opera el servicio de comedor.
- Tiempo disponible para comer.
- Enfermería y servicios médicos.
- Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo.
- Sanitarios y lavados.
- Tableros y boletines.
- Dónde conseguir herramientas (en relación al mantenimiento).
- Comentar otras condiciones del trabajo.
- Pagos de salarios.
- Tiempo extra. (Forma de computarlos).
- Impuesto sobre la renta.
- Pago de días festivos.
- Día y método de pago de salario.
- Pago de vacaciones.
- Efecto de faltas no justificadas.
- Ausencias.
- Necesidad de reportar las faltas.
- A quién y cómo avisar en caso de ausencia.
- Reglas de seguridad.

- Limpieza y aseo del área de trabajo.
 - Aseo personal.
 - Prohibición de juegos de azar, riñas, robos, etc.
 - Prohibición de bebidas embriagantes.
- d. Colocar al nuevo trabajador en su trabajo.
- Relación del trabajo con las operaciones anteriores y con las subsiguientes
 - Normas de calidad en la atención al usuario.
 - Normas de trabajo.
- e. Seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento.
- Preparar al administrativo, medico, oficinista, operativo, etc.
 - Explicar y demostrar (incluso reglas de seguridad).
 - Probar el desempeño del entrenado.
 - Inspeccionar continuamente al entrenado.

5.10. Estrategias para una Implementación Efectiva

Para la implementación del programa de inducción en todo el sector público se hace necesario **IMPLEMENTAR EL MANUAL DE INDUCCION**, que contenga los elementos esenciales, que es uno de los objetivos estructurales de la Institución, para lograr el mejoramiento continuo.

Para lograr este objetivo, una de las estrategias definidas es el apoyo a los responsables del proceso de inducción, como el uso de los espacios físicos a utilizar en el primer día del proceso.

Es así como se ha decidido poner en marcha un programa de inducción, utilizando el sistema de la enseñanza por competencias, que habilita a los responsables para la eficiente y eficaz aplicación del modelo basado en competencias.

Tomando en cuenta que el sector Público se encuentra conformado por unidades administrativas y grupos organizados integrados por los trabajadores, se propone para lograr una implementación efectiva del programa, las siguientes estrategias:

I. Institucional

- a) Formular un compromiso firmado de apoyo de las organizaciones sindicales, utilizando para el efecto la apertura que se tiene en la Mesa de Diálogo o la Junta Mixta.
- b) Lograr la participación de estos entes en el proceso de inducción, promocionando la idea de la importancia que tiene que el nuevo colaborador conozca desde el principio sus derechos y obligaciones.
- c) Involucrar a la dirigencia sindical, en el proceso de apertura y ruptura de hielo que se tiene al momento de ingresar a una institución.
- d) Formar un comité adoc, en el cual tengan participación las organizaciones sindicales, que sea el responsable conjuntamente con las autoridades de la institución de tener listo un programa de inducción, para brindarlo a todo trabajador de nuevo ingreso, pero teniendo cuidado del espacio que se les dé en este proceso. Lo recomendable es un 20% de participación para los grupos sindicales, teniendo cuidado de dominar el 80% restante las autoridades.
- e) Esa apertura daría un mayor espacio político y funcional a las autoridades, porque en lugar de restar, estarían sumando en función de lograr una escalada de progreso para la población que es atendida por las instituciones.

- f) Al momento de contratar o recibir a un colaborador en la organización, desde el primer día se debe en primer lugar brindarle la inducción a la Institución, basada en los principios de conocimiento general de lo que es y lo que hace y a quienes se dirige sus actividades.
- g) Lograr la familiarización del trabajador a la institución.
- h) Previo a que el colaborador se incorpore a la unidad administrativa en donde prestará sus servicios, debe tener un conocimiento general de la misma, ofrecida por el comité adoc responsable de brindar la inducción institucional.
- i) Para aplicar el programa de inducción al personal de nuevo ingreso al área de salud, el grupo adoc se debe reunir para evaluar la aplicación del programa de inducción antes de iniciar el mismo de acuerdo a los perfiles, al momento de aplicar el programa en la entrega del manual de inducción, y después de su aplicación para hacer una revisión y actualización del programa de inducción.

II. Unidad administrativa de trabajo

Una vez terminada la inducción a la institución y ya con un panorama general de la unidad en la que prestará sus servicios el colaborador, (en el caso de un colaborador que prestará como por ejemplo sus servicios de enfermero, debe de estar por lo menos una semana en la unidad responsable del Área a la que reportará su trabajo), en función de lograr una familiarización más específica de su trabajo, de la siguiente forma:

- a) La Gerencia de Recursos Humanos debe de incorporar al nuevo colaborador una vez terminada la inducción institucional a la unidad del Área que supervisará el trabajo del nuevo colaborador.

- b) Una vez incorporado el nuevo colaborador, debe de ser instruido en lo que se espera de él, de acuerdo a los perfiles del trabajo que desarrollará en la unidad en la que será asignado.
- c) Todo el proceso será supervisado por el grupo adoc institucional, para verificar que se cumpla con la inducción del área de trabajo para el que fue contratado el colaborador.
- d) Una vez terminada la fase de inducción a la unidad que supervisará el trabajo, la jefatura u otra persona nombrada por la misma, será la responsable de llevar al nuevo colaborador a la unidad, distrito o centro de salud o otra unidad, a la que será asignado, presentándosele a la persona que será su jefe (ejemplo, si es a un distrito, se le presentará al director del mismo quien iniciará la inducción a la unidad administrativa en la que trabajará).
- e) Cada unidad administrativa tendrá un comité adoc, en el cual participará un integrante sindical, y este será el responsable por lo menos un día, de que el nuevo colaborador se sienta familiarizado con la organización.
- f) El comité adoc de cada unidad administrativa será responsable de enviar un informe sobre la adaptación del nuevo colaborador a la unidad de trabajo haciendo énfasis en lo que se tiene que mejorar, para lograr un 100% de eficiencia en este proceso.

III. **Puesto de trabajo**

Tomando en cuenta que el puesto de trabajo es el lugar en donde efectivamente el colaborador apoyará en el desempeño de una función, es importante darle un especial seguimiento, ya que se puede medir la productividad y es el lugar exacto para verificar si la inducción a la institución, al

Régimen Normativo y Cultural, a la Unidad de Trabajo y al Puesto de Trabajo logro sus objetivos. Para lo anterior se puede tener en cuenta lo siguiente:

- a) Al finalizar la inducción a la unidad administrativa, siguiendo el proceso establecido en el apartado anterior, se puede decir que se ha creado conciencia en el colaborador.
- b) Darle seguimiento al proceso de enseñanza-aprendizaje de cada colaborador.
- c) Que el nuevo colaborador sea inducido a su puesto de trabajo entregándole sus funciones por escrito, las cuales deben de firmar de recibido.
- d) Asignar a una persona especializada de la unidad para que ayude al nuevo colaborador a realizar todas sus asignaciones con eficiencia y eficacia.(por lo menos en las dos primeras dos semanas de trabajo)

Sin embargo, se considera que para el éxito del Modelo propuesto, es indispensable que los inductores cuenten además con el acompañamiento personalizado de un tutor. Para ello, se debe desarrollar en la institución un **Programa Institucional de Tutorías**, que permita realmente constituir colaboradores habilitados y comprometidos en la aplicación del modelo y en los resultados de aprendizaje que se obtengan.

Este Programa pretende favorecer la implementación efectiva del modelo, especialmente durante los tres primeros meses, que se constituyen como el acoplamiento del colaborador a su puesto de trabajo. Es decir, en la utilización de los recursos materiales, y técnicos, que la institución contempla para el desarrollo de cada tarea de acuerdo a cada puesto, lo cual favorece la adquisición de competencias definidas en cada una de los puestos.

El programa de Tutorías, como estrategia para una adecuada implementación, tiene como **objetivo principal apoyar de manera personalizada a los nuevos colaboradores para que logren desempeñarse de manera efectiva y eficaz en su rol y así contribuir a la misión y visión de la institución.**

La preparación y competencia del responsable de la inducción en el cumplimiento de este desafío, es de vital relevancia para guiar adecuadamente este proceso. Su formación debe ser previa al inicio del proceso de observación, introducción y retroalimentación de los nuevos colaboradores, de los reasignados y de los que tengan bajo rendimiento.

El Plan de Tutorías está organizado a partir de las necesidades de los diferentes grupos de trabajo, que se desempeñarán o se desempeñan en la institución.

Es así como se han organizado tres planes de trabajo según los siguientes grupos:

1. Colaboradores nuevos
2. Colaboradores de bajo desempeño
3. Colaboradores reasignados

PLAN DE TUTORÍA PARA MÉDICOS DE NUEVO INGRESO

Objetivos:

- Involucrar al nuevo médico con el modelo atención en salud preventiva y curativa, del sector público, y orientar su proceso de inducción, según los estándares definidos por la Institución.
- Velar por la aplicación de las herramientas metodológicas del modelo, valorando su uso para la planificación y ejecución de los turnos, roles, u horarios de trabajo.
- Revisión e interpretación de los protocolos de atención completa, de acuerdo a la enfermedad a tratar.

Público destinatario: Todos los médicos nuevos contratados para el sector publico.

Recursos necesarios: Deben ser entregados previamente por el responsable de la inducción.

- Manual de inducción
- Protocolo de acuerdo a la especialidad
- Manual de ética

Requisitos de ingreso: título de médico, especialidad comprobada, renglón presupuestario de ubicación.

Metodología: A partir de la identificación de las necesidades del médico, y después de la inducción general, se deben realizar reuniones formativas y una observación para facilitar la adaptación del nuevo colaborador a la institución, su estrategia de enseñanza, los estándares de calidad y apoyar su implementación.

a. Reunión inicial (2 horas).

- Dar breve referencia del plan de Tutoría
- Completar Diagnósticos médicos
- Acordar Fecha de observación

b. Observación de atención (2 horas)

- Observación general del desempeño del médico según los siguientes criterios:
 - Aplicación protocolos de atención
 - Relación con los pacientes
 - Expresión
 - Motivación
 - Completar de fichas de atención

c. Retroalimentación Observación y cierre (2 horas)

- Facilitar la autoevaluación del trabajo realizado con los pacientes a partir del material entregado.
- Identificar en conjunto fortalezas y debilidades en la implementación de la atención personalizada
- Sugerir estrategias de mejoramiento (compartir con Director de área):
 - Cursos nivelación
 - Trabajo con atención directa
 - Apoyo del tutor institucional

PLAN DE TUTORÍA PARA PARAMEDICOS

Objetivo:

- Mejorar el desempeño de los enfermeros profesionales y auxiliares de enfermería, brindándole herramientas que les permitan sortear con éxito los desafíos que implica la atención directa a la población.

Público destinatario: enfermeros profesionales y auxiliares de enfermería que trabajen en el sector público:

- Enfermeros que lleven menos de dos semestres en la Institución.
- Enfermeros que no tengan estudios pedagógicos. (en el caso de los profesionales de enfermería, que tengan estudios universitarios de licenciatura, y en el caso de los auxiliares que acrediten estudios de enfermería profesional)

Metodología: A través de la identificación de las debilidades metodológicas del colaborador proponerle un “itinerario formativo acompañado” que le permita mejorar su atención a los pacientes y los resultados de evaluación del desempeño de sus superiores.

a. Compromiso con el enfermero profesional:

Reunión semanal con el coordinador del área de provisión de los servicios, para evaluar su desempeño de acuerdo a los estándares propuestos para el efecto. Tutoría, Compromiso del colaborador. Definición de Metas.

b. Compromiso con el auxiliar de enfermería:

Reunión dos veces por semana con el enfermero profesional para evaluar su rendimiento y manejo de relaciones humanas, interpersonales y aplicación de técnicas de atención directa a los pacientes, estableciendo para el efecto estándares de atención aprobados por la Organización Mundial de la Salud y coordinado por la Gerencia de provisión de los servicios.

c. Diagnóstico jerárquico:

Reunión del Gerente de provisión de los servicios con su coordinador, para evaluar el desempeño de los enfermeros profesionales y posteriormente reunión del enfermero profesional con el coordinador de provisión de los servicios para analizar la evaluación de desempeño de los auxiliares de enfermería e identificar las áreas deficitarias posibles de apoyar con una tutoría metodológica.

d. Sesión inicial con el colaborador (1 1/2 hora)

Está destinada a la realización en conjunto con el enfermero o auxiliar de enfermería de un diagnóstico, que permita identificar consensuadamente las áreas más críticas de trabajar durante el cuatrimestre y proyectar un Plan de trabajo.

- Dar breve referencia del plan de Tutoría
- Completar **Pauta de Autoevaluación**
- Consensuar con el colaborador cuáles han sido las dificultades y las razones de los malos resultados de su desempeño
- Identificar dificultades para implementar la atención eficiente
- Definir metas reales y observables (un cuatrimestre)
- Proponer alternativas de trabajo:
 - o Revisión de actividades.

- o Revisión de metodología de trabajo.
- o Acordar Fecha de observación.

e. 2° Sesión presencial con el colaborador (1 1/2 hora)

- Revisión de las sesiones realizadas
 - o Descripción de las actividades a partir de momentos principales, motivación, desarrollo, cierre.
 - o Autoevaluación y reflexión del desempeño.
- Confirmar fecha de observación en la unidad de trabajo

f. Observación del desempeño del colaborador, utilizando Pauta de Observación (2 horas)

a. Retroalimentación Observación (1 hora) Reunión donde se:

- Facilite la autoevaluación del trabajo realizado con los pacientes a partir del material entregado.
- Comparta la pauta de observación utilizada con el colaborador.
- Identifique en conjunto fortalezas y debilidades en la implementación de los servicios prestados
- Sugieran estrategias de mejoramiento (compartir con el colaborador):
 - o Capacitaciones.
 - o Trabajo con coordinador de provisión de los servicios del área.
 - o Apoyo del responsable de la inducción.
 - o Completar **Registro de Tutoría metodológica**.

h. Reunión final de cierre (1 hora)

- Facilitar la autoevaluación del trabajo realizado durante el cuatrimestre.
- Analizar cumplimiento de metas personales.
- Definir continuación de estrategias de mejoramiento a corto plazo (compartir con Director de área)
- Completar **Registro de Tutoría metodológica**

PLAN DE TUTORÍA PARA PERSONAL TÉCNICO

Objetivo:

- Mejorar el desempeño de los técnicos de laboratorio, técnicos en rayos x, brindándoles herramientas que les permitan sortear con éxito los desafíos que implica la atención directa a la población.

Público destinatario: técnicos de laboratorio, técnicos en rayos x que trabajen en el sector público:

- técnicos de laboratorio, técnicos en rayos x que lleven menos de dos meses en la Institución.
- técnicos de laboratorio, técnicos en rayos x que no tengan estudios pedagógicos.

Metodología: A través de la identificación de las debilidades metodológicas del colaborador proponerle un “itinerario formativo acompañado” que le permita mejorar la atención a los pacientes y los resultados de evaluación del desempeño de sus superiores.

a. Compromiso con técnicos de laboratorio, técnicos en rayos X:

Reunión semanal con el coordinador del área de provisión de los servicios, para evaluar su desempeño de acuerdo a los estándares propuestos para el efecto, Tutoría.

b. Diagnóstico jerárquico:

Reunión del Gerente de provisión de los servicios con su coordinador, para evaluar a los técnicos de laboratorio, técnicos en rayos x, con una evaluación de desempeño e identificar las áreas deficitarias posibles de apoyar con una tutoría metodológica.

c. Sesión inicial con el colaborador (1 1/2 hora)

Está destinado a la realización en conjunto con los técnicos de laboratorio, técnicos en rayos x un diagnóstico, que permita identificar consensuadamente las áreas más críticas de trabajar durante el cuatrimestre y proyectar un Plan de trabajo correspondiente.

- Dar breve referencia del plan de Tutoría
- Completar **Pauta de Autoevaluación**
- Consensuar con el colaborador cuáles han sido las dificultades y las razones de los malos resultados de su desempeño
- Identificar dificultades para implementar la atención eficiente
- Definir metas reales y observables (un cuatrimestre)
- Proponer alternativas de trabajo:
 - o Revisión de actividades.
 - o Revisión de metodología de trabajo.
 - o Acordar Fecha de observación.

d. 2° Sesión presencial con el colaborador (1 1/2 hora)

- Revisión de las sesiones realizadas
 - o Descripción de las actividades a partir de momentos principales, motivación, desarrollo, cierre.
 - o Autoevaluación y reflexión del desempeño.
- Confirmar fecha de observación en la unidad de trabajo.

e. Observación del desempeño del colaborador, utilizando Pauta de Observación trabajo (2 horas)

f. Retroalimentación Observación (1 hora) Reunión donde se:

- Facilite la autoevaluación del trabajo realizado con los pacientes a partir del material entregado.
- Comparta la pauta de observación utilizada con el colaborador.
- Identifique en conjunto fortalezas y debilidades en la implementación de los servicios prestados
- Sugieran estrategias de mejoramiento (compartir con el colaborador):
 - o Capacitaciones.
 - o Trabajo con coordinador de provisión de los servicios del área.
 - o Apoyo del responsable de la inducción.
 - o Completar **Registro de Tutoría metodológica**.

g. Reunión final de cierre (1 hora)

- Facilitar la autoevaluación del trabajo realizado durante el cuatrimestre.
- Analizar cumplimiento de metas personales.
- Definir continuación de estrategias de mejoramiento a corto plazo (compartir con Director de área)
- Completar **Registro de Tutoría metodológica**

PLAN DE TUTORÍA PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO

Objetivos:

- Involucrar al nuevo colaborador (profesionales, Estadígrafos, secretarias, jefes de departamento,) con el modelo atención para llevar el control de los informes y acciones en salud preventiva y curativa, del sector público, y orientar su proceso de inducción, según los estándares definidos por la Institución.
- Velar por la aplicación de las herramientas metodológicas del modelo, valorando su uso para la planificación y ejecución, u horarios de trabajo.
- Revisión e interpretación de los informes de atención completa, las instrucciones de los jefes superiores.

Público destinatario: Todo el personal administrativo del sector publico

Recursos necesarios: Deben ser entregados previamente por el responsable de la inducción.

- Manual de inducción
- Manual de ética

Requisitos de ingreso: título de nivel universitario o nivel medio, renglón presupuestario de ubicación.

Metodología: A partir de la identificación de las necesidades del personal administrativo, y después de la inducción general, se deben realizar reuniones formativas y una observación para facilitar la adaptación del nuevo colaborador a la institución, su estrategia de enseñanza, los estándares de calidad y apoyar su implementación.

. Reunión inicial (2 horas).

- Dar breve referencia del plan de Tutoría
- Completar funciones de trabajo
- Acordar Fecha de observación

b. Observación de atención (2 horas)

- Observación general del desempeño del colaborador según los siguientes criterios:
 - o Aplicación protocolos de atención
 - o Relación con los pacientes
 - o Expresión
 - o Motivación

c. Retroalimentación Observación y cierre (2 horas)

- Facilitar el auto evaluación del trabajo realizado con las tareas asignadas a partir del material entregado.
- Identificar en conjunto fortalezas y debilidades en la implementación de la atención personalizada
- Sugerir estrategias de mejoramiento (compartir con Director de área):
 - o Cursos nivelación
 - o Trabajo con atención directa
 - o Apoyo del tutor institucional

PLAN DE TUTORÍA PARA PERSONAL OPERATIVO

Objetivos:

- Involucrar al nuevo colaborador operativo (Conserje, pilotos, guardianes, mantenimiento) con el modelo trabajo que busque la eficiencia y la eficacia en el sector público, y orientar su proceso de inducción, según los estándares definidos por la Institución.
- Velar por la aplicación de las herramientas metodológicas del modelo, valorando su uso para la planificación y ejecución de las tareas asignadas, roles, u horarios de trabajo.

Público destinatario: Todos los colaboradores operativos nuevos contratados para el sector publico.

Recursos necesarios: Deben ser entregados previamente por el responsable de la inducción.

- Manual de inducción
- Manual de procedimientos

Requisitos de ingreso: sexto primaria, especialidad comprobada, renglón presupuestario de ubicación.

Metodología: A partir de la identificación de las necesidades del personal operativo y después de la inducción general, se deben realizar reuniones formativas y una observación para facilitar la adaptación del nuevo colaborador a la institución, su estrategia de enseñanza, los estándares de calidad y apoyar su implementación.

a. Reunión inicial (2 horas).

- Dar breve referencia del plan de Tutoría
- Acordar Fecha de observación

b. Observación de atención (2 horas)

- Observación general del desempeño del colaborador según los siguientes criterios:
 - o Aplicación normas de seguridad en el trabajo
 - o Relaciones interpersonales con otros colaboradores
 - o Expresión
 - o Motivación

c. Retroalimentación Observación y cierre (2 horas)

- Facilitar el auto evaluación del trabajo realizado en las unidades a partir del material entregado.
- Identificar en conjunto fortalezas y debilidades en la implementación de la atención personalizada
- Sugerir estrategias de mejoramiento (compartir con Director de área):
 - o Cursos nivelación
 - o Trabajo con atención directa
 - o Apoyo del tutor institucional

EVALUACIÓN PLAN DE TUTORÍA

Objetivos:

Evaluar el impacto de la tutoría en el desempeño de los nuevos colaboradores de bajo desempeño y reasignados, específicamente en los resultados de la encuesta de la atención a la población y nivel de satisfacción del paciente con el proceso de tutoría.

Metodología:

- **Evaluación del proceso:**

Coordinador en consejo técnico (director de área, gerentes, coordinadores de unidad, jefes de departamento) los alcances del programa. Utilizando **Pauta de Evaluación Plan de Tutoría.**

- **Evaluación de resultados:**

Analizar comparativamente resultados de evaluaciones de desempeño anteriores (y la obtenida al finalizar el cuatrimestre tutorado.)

Informe final:

- Realizar Informe final para el SIAS (Sistema de Administración de la Salud):
 - Alcances obtenidos en el programa integral de inducción
 - Apoyo del programa de tutoría para el programa de inducción.
 - Revisión de alcances de eficiencia y eficacia con la aplicación del programa

5.11. 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 la funcionalidad. Dentro de los instrumentos están los Manuales de Inducción según el contenido programático.

Los manuales pueden ser generales y/o específicos, según el grado de amplitud y profundidad que se requiera, además deben de elaborarse los manuales guías siguientes:

- Manual guía para el encargado de la Inducción Institucional.
- Manual Guía para los Gerentes del Área y/o Directores de Distrito.

Otros documentos de apoyo necesarios para la inducción de personal lo constituyen los manuales de Normas y Procedimientos de cada Gerencia y/o Unidad administrativo (Incluye Gerencia, Coordinaciones, y distritos o unidades especializadas).

A continuación se presentan los lineamientos generales respecto al contenido, objetivos, documentos de apoyo y los principales manuales administrativos que son necesarios para la aplicación del sistema de Inducción de personal por nivel.

• Guía 01**Nivel I
Sistema Institucional****• Objetivos:**

- a) Dar la bienvenida al nuevo empleado, reducir su ansiedad y proporcionarle información sobre la visión y misión global del Área de Salud Guatemala Central.
- b) Propiciar en el nuevo empleado la mística del servicio, haciendo conciencia de la importancia, responsabilidad y proyección a la comunidad que espera servicios de calidad del sistema nacional de Salud.

• Contenido programático

El contenido programático de este nivel debe corresponder al Nivel I de Inducción de Personal (Institucional).

• Documentos de apoyo

- a) Ley de servicio Civil
- b) Manual de organización y funciones
- c) Código de Salud
- d) Código de Trabajo
- e) Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo
- f) Informes y estudios diversos

- **Guía 02**

Nivel I

**Régimen Normativo y Cultural del Área de Salud
Guatemala Central.**

- **Objetivos:**

- a) Dar a conocer al nuevo empleado lo que el Área de Salud Guatemala Central 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 del Área de Salud Guatemala Central del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
- c) Informar al nuevo empleado sobre todas las actividades que desarrolla el Área, las cuales pueden ser jornadas, barridos de salud, culturales deportivas y científicas que promueve.

- **Contenido Programático**

El contenido programático de este Manual es el establecido para el correspondiente nivel I del sistema de Inducción.

- **Documentos de apoyo**

- ✓ Manual de organización y funciones
- ✓ Manual de Normas y Procedimientos
- ✓ Ley de Servicio Civil
- ✓ Pacto colectivo de condiciones de Trabajo
- ✓ Documentos internos de apoyo como circulares, acuerdos Ministeriales y Gubernativos.

- **Guía 03**

**Nivel II de Inducción de Personal
Área de Trabajo**

- **Objetivos**

- a) Que el nuevo colaborador se ubique al subsistema que le corresponde actuar, y comprenda la interrelación que existe en el área, 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 el área correspondiente.
- c) Que conozca los objetivos, políticas, procedimientos y funciones de la unidad en la que se le asigne.
- d) Que conozca a sus compañeros, autoridades y jefatura correspondiente.
- e) Que el colaborador ubique las instalaciones y servicios del área de trabajo.

- **Contenido programático**

En este caso puede ser general o específico, tenemos como por ejemplo, Presentación de Jefes, compañeros y asignación de instructor o tutor, así como demostración de instalaciones y servicios generales, estructura organizacional de la unidad administrativa.

- **Instrumentos de apoyo**

- ✓ Manual de organización y funciones
- ✓ Manual de Normas y Procedimientos
- ✓ Ley de Servicio Civil
- ✓ Pacto colectivo de condiciones de Trabajo
- ✓ Documentos internos de apoyo como circulares, acuerdos Ministeriales y Gubernativos.

- **Guía 04**

Nivel III

- **Objetivos**

- a) Dar a conocer a cada jefe de unidad (Distrito o Centro de Salud) los aspectos conceptuales de la Inducción de Personal 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 unidad en el sistema de Inducción de Personal.
- c) Resaltar la importancia de una adecuada integración del empleado a las actitudes y productividad de cada trabajador subalterno.
- d) Proporcionar los lineamientos generales, normas y orientaciones necesarias para la correcta aplicación del sistema de inducción.

- **Contenido programático**

- a) Introducción
- b) Instrucciones para el uso de manual
- c) Conceptualización de la Inducción de Personal
- d) Importancia de la Inducción
- e) Estructura del sistema de Inducción del Área o Unidad
- f) Consejos prácticos y principios para lograr un buen aprovechamiento de la Inducción, por de los nuevos trabajadores.

- g) Responsabilidades de los jefes de unidad en el sistema de inducción en el Área o unidad administrativo y 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 Puesto.
- j) Monitoreo y control.

- **Guía 05**

**Guía del Facilitador para la Inducción al Puesto,
Nivel IV de Inducción de Personal,**

- **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 de nuevo ingreso en el Área.
- c) Concientizar de la importancia de una adecuada inducción al puesto para que el nuevo colaborador conozca el trabajo como se le pide que busque la excelencia en pro de la atención que merecen los usuarios de los servicios del Área.

- **Contenido programático**

- a) Instrucciones para usos de la guía
- b) Qué es la Inducción de Personal
- c) Importancia de la Inducción de Personal
- d) Objetivos de la Inducción al puesto
- e) Planeación de la Instrucción
- f) Principios psicológicos de aprendizaje
- g) Aplicación del método A:D:E: (Adiestramiento dentro de la empresa)
- h) Documentos de apoyo necesarios

- ✓ Hoja de descomposición del trabajo.
- ✓ Instructivos, manuales, reglamentos.

Los manuales y documentos de apoyo no son de uso exclusivo para la inducción de personal de nuevo ingreso a la institución, sino que se les encuentra aplicación pasara a la inducción de los empleados que son transferidos de una institución de Salud a otra, asimismo los manuales constituyen un valioso instrumento para la capacitación y entrenamiento de personal.

5.12. Presupuesto para capacitar al personal responsable de la inducción

Siendo el presupuesto una estimación proyectada de los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para hacer funcionar un programa u actividad, y al tratarse en este caso del programa de Inducción el rubro a presupuestar es el monetario para cubrir los múltiples eventos necesarios para cubrir las distintas actividades que se organicen para lograr personal eficaz y eficiente en el desarrollo de sus actividades.

En el presente caso se hace necesario dentro del Plan Operativo Anual incluir en los Presupuestos rubros monetarios que ayuden a cubrir estos eventos en bien de la institución, dando la facultad de administración de los fondos asignados, a la Gerencia de Recursos Humanos.

- **Presupuesto del programa de inducción**

La implementación del programa de Inducción se hará a través de la capacitación de Gerentes, Coordinadores del área, y Directores de centros de salud a fin de presentarles el programa integral de Inducción, el cual contendrá los contenidos e instrumentos a utilizar, así como la forma en que se debe de llevar a cabo la Inducción.

Dentro del contexto de retorno de la inversión, se establecerá una normativa que obligue a seguir el procedimiento, pero sobre todo la conciencia de servicio a la población que requiere los servicios de salud.

La capacitación se llevará a cabo en dos grupos con el propósito de delegar la responsabilidad en orden de importancia del cargo y sobre todo por sus funciones. Los dos grupos estarán conformados por los gerentes y coordinadores y el segundo por los directores y enfermeras graduadas.

En la capacitación de las autoridades se les instruirá como utilizar el manual de inducción, así como de los documentos necesarios que haya que llenar en el proceso de enseñanza aprendizaje.

PRESUPUESTO DE CAPACITACION

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	COSTO POR GRUPO	COSTO TOTAL
1	Refaccion para los asitentes a las cpacitaciones	Q.200.00	Q.400.00
2	almuerzo para loa sistentes a las capacitaciones	Q.500.00	Q.1000.00
3	Material de Apoyo	Q.100.00	Q.200.00
4	Gastos por transporte	Q.500.00	Q.500.00
5	Costo de impresión de 40 manuales de induccion	Q.1000.00	Q.2000.00
6	impresión de mateiral para llevar controles (para 40 asitentes)	Q.10.00	Q.20.00
7	Otros Gastos	Q.200.00	Q.400.00
	COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA	Q.2510.00	Q.5020.00

• PROGRAMACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO DEL ÁREA DE SALUD GUATEMALA CENTRAL

Actividad	Objetivo de la Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de presentación • Pedirles a los nuevos empleados que platiquen un poco sobre ellos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir la ansiedad que existe en los nuevos colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • 8:00 a 8:30 horas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de conferencia área de salud
<ul style="list-style-type: none"> • Palabras de bienvenida y presentación de la institución, leer con los nuevos colaboradores el contenido del manual que contiene los aspectos generales del área 	<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre la institución, estrategias, misión, visión, valores, estructura organizacional, deberes y obligaciones, prestaciones, régimen disciplinario 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Recursos Humanos. (palabras de bienvenida) • Encargado del programa de inducción 	<ul style="list-style-type: none"> • 8:30 a 10:00 horas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de conferencia área de salud • Laptop • Cañonera • Manual de Inducción • Lápices • Hojas en blanco
Receso 10:00 a 10:30				

Actividad	Objetivo de la Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un breve recorrido por las instalaciones. Motivar al nuevo colaborador para que comente o pregunte aspectos el área que está visitando 	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar a los nuevos colaboradores, las áreas de trabajo, así como puntos importantes (sanitarios, sistema de marcaje, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Encargado del programa de inducción 	<ul style="list-style-type: none"> 10:30 a 12:30 horas 	
<ul style="list-style-type: none"> Presentación en power point de todas las áreas de trabajo, distritos y centros de salud que existen en la institución 	<ul style="list-style-type: none"> Que conozcan toda la estructura organizacional externa de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> Encargado del programa de inducción 	<ul style="list-style-type: none"> 12:30 a 13:00 horas 	<ul style="list-style-type: none"> Sala de conferencia área de salud Laptop Cañonera Lápices Hojas en blanco
Almuerzo 13:00 a 13:30				

Actividad	Objetivo de la Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver dudas y hacer una retroalimentación de la actividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado del programa de inducción 	<ul style="list-style-type: none"> • 13:30 a 14:00 horas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de conferencia área de salud • Laptop • Cañonera • Lápices • Hojas en blanco
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar con cada gerente, coordinador, o director de distrito a cada colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que se entregue a cada nuevo colaborador en la unidad de trabajo en donde desempeñara su trabajo, en forma personal y por escrito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado del programa de inducción 	<ul style="list-style-type: none"> • 14:00 a 15:30 horas 	

5.13. Manual de inducción propuesta



AREA DE SALUD GUATEMALA CENTRAL
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL

MANUAL DE INDUCCION



**PARA EL PERSONAL DE PRIMER INGRESO AL ÀREA DE
SALUD GUATEMALA CENTRAL**

GUATEMALA MARZO 2011

Contenido

Introducción

Carta de Bienvenida

- 1. Objetivo del Manual de Inducción**
- 2. A quien se dirige el presente Manual**
- 3. Inducción Institucional (Nivel I)**
 - 3.1. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-**
- 4. Inducción al Área de Trabajo (Nivel II)**
 - 4.1. Deberes y Obligaciones**
 - 4.2. Derechos**
 - 4.3. Medidas de Seguridad e Higiene**
 - 4.4. Régimen disciplinario**
 - 4.5. ¿Porque es importante la comunicación?**
 - 4.6. Inducción al puesto de trabajo (Nivel III)**
 - 4.7. Perfiles de puestos**

Introducción

Este instrumento complementa la propuesta del programa de Inducción para el personal de primer ingreso al Área de Salud Guatemala Central, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

Se constituye para fortalecer los conocimientos de los nuevos trabajadores sobre el Área de Salud Guatemala Central, los distritos de Salud, Puestos de Salud, Centros de Salud ubicados en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

A su vez este documento brinda apoyo al nuevo personal en su proceso de integración a la Unidad y a su puesto de trabajo y sirve de retroalimentación para el personal que ya se encuentra laborando, tales como deberes, derechos y obligaciones, tomando como base la cultura organizacional que impera en la institución.

Comprende dos áreas: la primera, es referente a la inducción institucional, cubriendo aspectos tales como base legal, Visión, Misión, funciones, objetivos, políticas, estructura organizacional, etc.; la segunda parte comprende la inducción al área de trabajo y se informa sobre los deberes y obligaciones, los derechos y el régimen disciplinario; asimismo se dan a conocer las atribuciones inherentes al cargo.

Lo fundamental dentro de este tipo de manuales que se convierta en el primer contacto con la organización en la que se prestara un servicio, y por el cual se recibirá una retribución, por lo que es el soporte técnico que familiariza al nuevo colaborador con su lugar de trabajo.



CARTA DE BIENVENIDA

Estimado Colaborador

El día de hoy inicia una etapa importante en la vida y el comienzo de una trayectoria llena de aprendizaje, nueva experiencias y retos por cumplir. Es probable que usted este ansioso, esto es natural, y se debe a la incertidumbre inicial que experimenta todo nuevo colaborador, porque está preocupado acerca de la impresión que causará a sus jefes y compañeros, porque no conoce bien la clase de trabajo que realizará.

Sin embargo, tenga calma, este tranquilo(a), piense que usted fue escogido para el cargo que ha entrado a ocupar mediante un proceso de Selección de personal, donde se hizo necesario el rechazo de varios aspirantes al mismo puesto, porque no tuvieron las actitudes necesarias que le valieron a usted para ser elegido. ¡Esto ya indica que usted tiene capacidades reconocidas!

No se apresure a intentar hacer todo en un solo día. Ni el más exigente jefe espera que un nuevo colaborador se aprenda todo lo que debe hacer en ocho horas. Proceda con calma, pero con interés y laboriosidad, lo mejor ahora es preguntar, observar y escuchar atentamente.

Su mejor guía será siempre su jefe inmediato; el no podrá desempeñar brillantemente sus responsabilidades sino dispone de buenos colaboradores, por lo mismo se espera encontrar en usted a uno de ellos.

!!!!EXITOS!!!!

Atentamente;

Dirección Área de Salud

1. Objetivo del Manual de Inducción

La orientación del personal de nuevo ingreso es el objetivo principal que persigue este instrumento, ayudando a los trabajadores a integrarse rápidamente y obtener de ellos un desempeño eficiente de sus labores para que los objetivos trazados por la institución sean alcanzados satisfactoriamente.

2. A quien se dirige el presente Manual

El manual de Inducción está dirigido a los trabajadores de nuevo ingreso al Área de Salud Guatemala Central, que incluye los Distritos de Salud que lo conforman Puestos y Centros de Salud, Clínicas Periféricas, Extensión de Cobertura, Dispensario Antituberculoso Central, ITS (Infecciones por Transmisión Sexual), cuatro maternidades y clínicas Fegua y la Parroquia con comedores Solidarios. Considerando las unidades que serán cubiertas por este manual, puede ser consultado por cualquiera de ellas o si se requiriera, también cualquier otra unidad del Ministerio de Salud Pública o otra unidad administrativa del organismo Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

3. Inducción Institucional (Nivel I)

En este nivel se incluyen temas generales sobre el Ministerio de Salud Pública y el Área de Salud Guatemala Central que involucra a todos los distritos de salud, clínicas Periféricas, Dispensario Antituberculoso Central, esta información será de vital utilidad para que el nuevo personal conozca bases relevantes sobre la institución a la cual pertenece.

- **Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-**

Lo que comprende este título son: antecedente, base legal. visión, misión, objetivos, funciones políticas y estructura organizacional del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, el cual se identifica como MSPAS.

- **Antecedentes del MSPAS**

EL Organismo Ejecutivo está representado por el Presidente y Vicepresidente, quienes se asesoran de un gabinete de Ministros, a su cargo. Dentro de este gabinete se encuentra el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

La Constitución Política de la República de Guatemala, señala que el goce de salud es un derecho fundamental de todo ser humano y por lo tanto, el Estado velará por la salud y asistencia social de todos los habitantes del país. Esta obligación del Estado se desarrolla a través del Ministerio de Salud Pública Y Asistencia Social en coordinación con las instituciones estatales centralizadas, descentralizadas y autónomas, comunidades organizadas y privadas del país.

Tomando en cuenta lo mencionado con anterioridad, el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social tiene la función de formular, organizar, dirigir la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos para la entrega de servicios a la población guatemalteca y tiene dos propósitos fundamentales:

- Ejercer la rectoría del Sector Salud, a fin de mantener los principios de solidaridad, equidad y subsidiaridad de las acciones de salud dirigidas a la población.
- Favorecer el acceso de la población a los servicios públicos de salud, los cuales deben ser prestados con calidad, calidez, dignidad y humanismo.

El código de Salud (Decreto 90-97), garantiza la salud para los habitantes de la República y el derecho a la prevención, promoción, recuperación y rehabilitación de la salud, sin discriminación alguna. Conceptualiza la salud como un producto social resultante de la interacción entre el nivel de desarrollo del país, las condiciones de vida de las poblaciones y la participación social a nivel individual y colectivo.

De acuerdo al Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Acuerdo Gubernativo 115-9, de fecha 24 de febrero de 1999, la organización del Ministerio comprende el Nivel Central y el Nivel Ejecutor.

El nivel Central es responsable de la Dirección y conducción de las acciones de salud; la formulación y evaluación de políticas, estrategias, renglones, planes y programas; la normalización, vigilancia, control y supervisión de la prestación de los servicios de salud. Para esto, además del Despacho Ministerial y sus unidades de apoyo logístico, técnico y de asesoría, cuenta con cuatro Direcciones Generales presentadas en el organigrama siguiente:



FUENTE: Pagina web del Ministerio de Salud Pública

El nivel ejecutor es responsable de la prestación de los servicios de salud sobre la base de los niveles de atención establecidos de acuerdo al grado de complejidad de los servicios y capacidad de resolución de los mismos, siendo la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud (SIAS) la que conforma este nivel.

La Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud (SIAS) es la dependencia del Nivel Central del Ministerio de Salud, responsable de dirigir y conducir el proceso de organización y desarrollo de los servicios

públicos de salud, articulando funcionalmente los distintos establecimientos que conforman la red de los servicios públicos y privados ubicados en la jurisdicción de las Áreas y Distritos de Salud, supervisando, monitoreando y evaluando los programas de atención a las personas y al ambiente que desarrollan los diferentes establecimientos.

También es responsable de conducir el proceso de programación local de los programas y servicios, de vigilar y supervisar la correcta aplicación de las normas técnicas y administrativas dictadas por las dependencias reguladoras del Ministerio de Salud para la prestación y gerencia de servicios de salud. Le corresponde además evaluar la ejecución de los programas y su impacto en la salud de la población, siendo el vínculo de interrelación entre el Nivel Central y el Nivel Ejecutor del Ministerio de Salud



FUENTE: Pagina web del Ministerio de Salud Pública

Las áreas de Salud actualmente son 29 y se encuentran agrupadas en 8 regiones, estando subordinadas jerárquicamente a la Dirección General del SIAS. Todas las acciones del área de salud están supeditadas a las directrices que emanan de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud.

El Plan de Salud de la administración en curso establece que el desarrollo social y económico de Guatemala tiene sustento en la salud de la población, por lo tanto define las siguientes estrategias:

- I. Consolidar la implementación del modelo de gestión del sistema integral de atención en salud.
- II. Desarrollar en los establecimientos de salud un proceso gerencial con enfoque de calidad, orientado a fortalecer espacios y estilos de vida saludables, haciendo énfasis en IEC (información, educación y comunicación) y en coordinación intersectorial.
- III. Aplicar enfoques administrativos que potencien el aprovechamiento máximo de los recursos y su incremento de manera sostenida.
- IV. Asegurar el desarrollo permanente de programas y servicios de promoción, prevención, curación y rehabilitación de la salud, mediante metodologías que partan de una concepción integral de la salud.
- V. Impulsar el diseño e implementación de programas innovadores para la prestación de servicios de salud, de acuerdo a las nuevas condiciones determinantes de la salud y al perfil epidemiológico de transición.
- VI. Implementar dentro de la dinámica institucional interna y en los servicios que se brindan un enfoque de inclusión que permita la aplicación de la perspectiva de género, grupos etarios vulnerables y agentes comunitarios de salud.

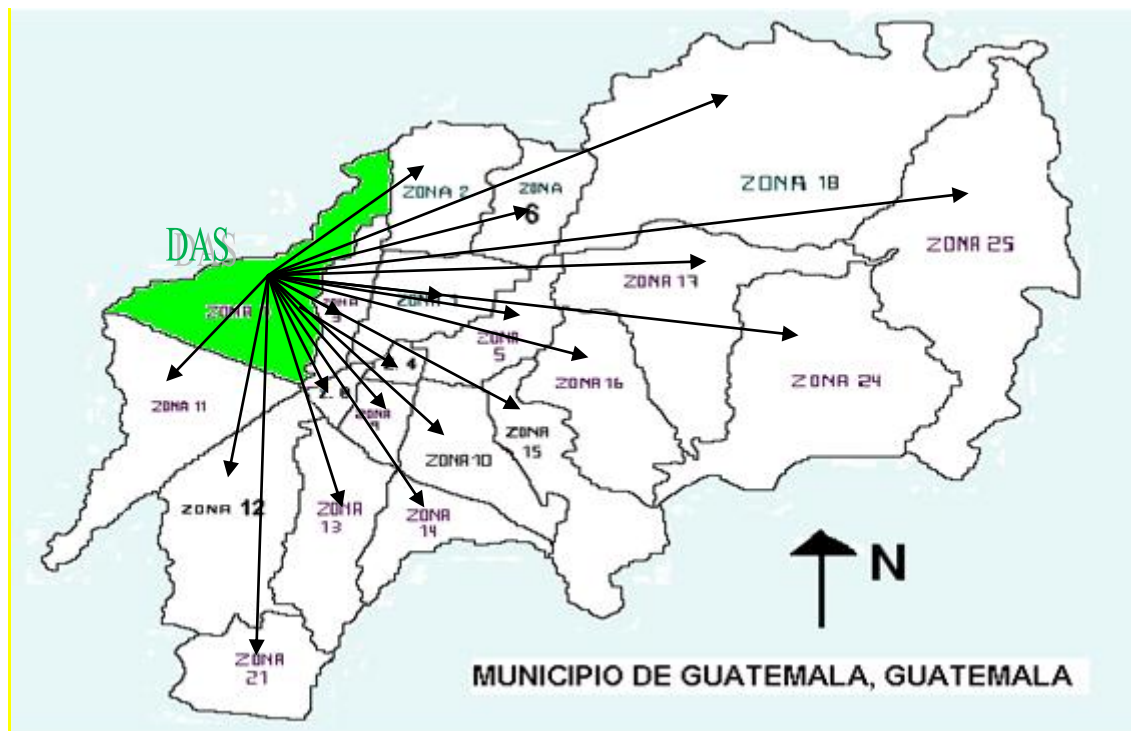
- **¿Qué es el Área de Salud Guatemala Central?**

Una Red de servicios que pertenece al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, que tiene la responsabilidad de velar por la salud de la Población del municipio de Guatemala y orienta sus actividades para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios a través de brindar atención preventiva, curativa y de rehabilitación con ayuda de un equipo multidisciplinario. El Área de Salud, se caracteriza por ser facilitadora en los procesos de atención en todas las instituciones que forman parte de la red de servicios de salud.

- **Base Legal del Área de Salud Guatemala Central (DAS)**

El área de Salud Guatemala Central fue creada por el Acuerdo Ministerial No. SP-M-2,338-2005 de fecha 29 de agosto del 2005, con funciones y jurisdicción únicamente en el municipio de Guatemala, Guatemala.

UBICACIÓN GEOGRAFICA



Fuente: propia distribución geográfica del Área

- **Componentes doctrinarios**

- a. **“Visión”**

Ser el Área de Salud líder dentro de la estructura del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en los niveles de atención primaria y secundaria, buscando la excelencia para bienestar de la población que se atiende en los distintos distritos y centros de Salud que administra, con el mejoramiento de los indicadores de salud de la población objetivo, mediante la optimización de los recursos, en coordinación con otros sectores comprometidos con la satisfacción de las demandas de la comunidad.

Fuente: Manual de organización Área de Salud Guatemala Central.

- b. **“Misión”**

Proveer gratuitamente servicios de salud preventiva, curativa y de rehabilitación a la población del municipio de Guatemala, utilizando como media la red institucional con la que cuenta, los recursos humanos, materiales y técnicos que conforman los tres niveles de atención, regida por los principios de calidad, calidez, dignidad y humanismo.

Fuente: Manual de organización Área de Salud Guatemala Central.

c. Desarrollo de Valores

- Mística de servicio (centrado en el usuario/a)
- Trabajo en equipo
- Enfoque de calidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Amabilidad
- Calidez
- Empatía
- Respeto
- Honradez
- Integridad

**d. Objetivos del Área de Salud Guatemala Central****General:**

Implementar un Plan Estratégico a nivel del Municipio de Guatemala del Departamento de Guatemala, para promover el desarrollo sostenible con participación intersectorial, líderes comunitarios y Sociedad Civil Organizada con el fin de mejorar la salud de la población del municipio.

Específicos:

- i. Mejorar la calidad de vida de la población a través de políticas, programas, planes y proyectos establecidos.

- ii. Desarrollar en los establecimientos de Salud un proceso gerencial que responda a las necesidades de Salud de la población.
- iii. Promover la operativización de estrategias para la reducción de la morbilidad y mortalidad de la población con énfasis en el grupo Materno Infantil en los 3 niveles de atención en el Municipio de Guatemala.
- iv. Facilitar la coordinación intersectorial e interinstitucional con la finalidad de implementar acciones para el mejoramiento de la Salud y el Medio Ambiente.

e. Política del Área

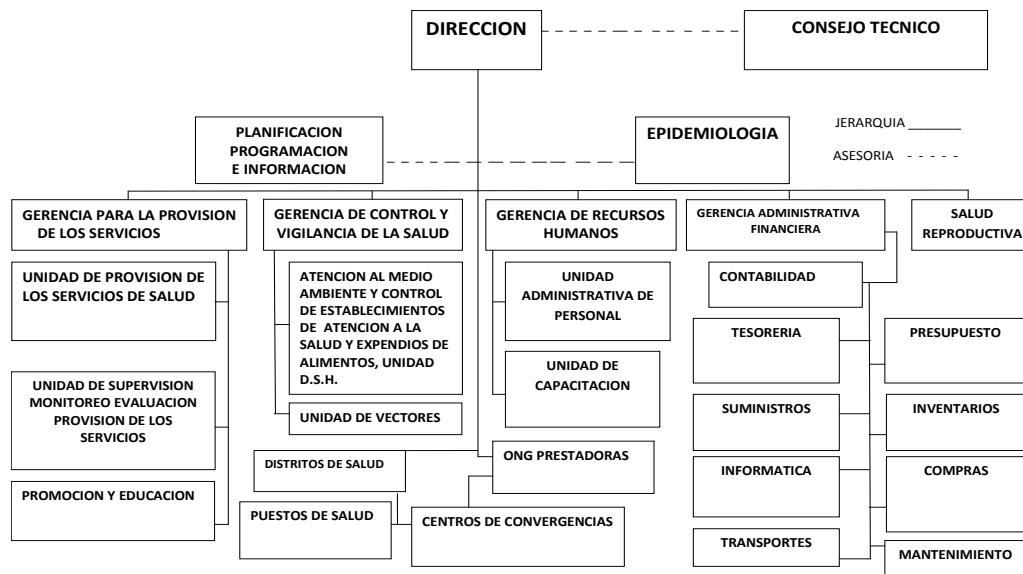
Está sustentada en los principios de calidad, calidez, dignidad y humanismo, orientada a un trabajo en beneficio de la población guatemalteca, con esmero y dedicación del personal responsable de cada acción.

f. Estructura Organizacional de la DAS

La máxima autoridad del Área de Salud Guatemala central es la Dirección o Jefatura de Área y las Direcciones de los establecimientos de salud que la conforman. La Dirección cuenta con un órgano directivo, conformado por cuatro gerencias y la Unidad de Salud Reproductiva, así como dos unidades staff, que interpretan su rol como facilitadores del trabajo de la red de servicios de salud del Área.



ORGANIGRAMA FUNCIONAL



FUENTE: Manual de Organización Área de Salud Guatemala Central

El primero y segundo nivel de atención depende administrativa y técnicamente de la Dirección del Área, mientras que los hospitales tienen una dependencia técnica, por cuanto su presupuesto es administrado por ellos mismos.

El concepto que se maneja actualmente en el Área es el de una **red de servicios** en virtud que se ha visto un sistema de salud fragmentado en el que cada uno de los servicios se presenta independientemente; sin embargo la institución cumple ese papel integrador, que establece alianzas estratégicas entre los trabajadores, las instituciones de salud y la comunidad para la preservación de la salud y no solamente para el combate de las enfermedades.



El Área Guatemala Central es una de la 29 que conforman el nivel ejecutor del MSPAS y está conformada por la Dirección o Jefatura y la red de establecimientos de salud.

- **Red de establecimientos del Área Guatemala Central**

Los servicios que integran la red de establecimientos dependen de la Dirección o Jefatura del Área, a través de la Gerencia para la provisión de los Servicios.

Está conformada de la siguiente forma: Centro de Salud zona 1, zona 3, zona 5, zona 6, zona 11, Centro América, Justo Rufino Barrios, San Rafael, Santa Elena III y Bethania que está funcionando como centro de atención de 24 horas con atención de parto, Clínica Especializadas, Dispensario Antituberculoso Central (DAC), Clínica de Atención de Infecciones de Transmisión Sexual (ITS), Clínicas Periféricas El Amparo zona 7 y El Paraíso zona 18, Centro de Urgencias Mínimas El Amparo zona 7 y El Paraíso zona 18, Maternidades El Amparo zona 7, Santa Elena III zona 18 y zona 13. Puestos de Salud El Bebedero, Santa Lucía Los Ocotes, Barrio Colombia, Concepción Las Lomas, Sabana Arriba, Fegua, zona 6 y Canalitos que está funcionando como centro de atención de 24 horas con atención de parto.



FUENTE: plan territorial de salud 2010

Además funciona en el Municipio una red de hospitales de referencia nacional y especializada que son:

- Hospital General San Juan de Dios
- Hospital Roosevelt
- Hospital de Ortopedia y Rehabilitación
- Hospital de Infectología y Rehabilitación
- Hospital Nacional de Salud Mental
- Hospital Antituberculoso San Vicente.



4. Inducción al Área de Trabajo (Nivel II)

En este nivel se dan a conocer aspectos tales como: derechos y obligaciones y régimen disciplinario del personal del Área, asimismo se dan a conocer las atribuciones inherentes a cada puesto. La inducción al área de trabajo dependerá del puesto que ocupara el nuevo trabajador, y será el encargado o Director de cada distrito quien desarrolle la misma.

- **Deberes y Obligaciones**

Los trabajadores del Área forman parte importante de la administración pública esto derivado de las funciones que desempeñan en toda la red de servicios que cubre la ciudad capital en el área de salud. Y como empleados del sector público es necesario que encausen su conducta a través de normas éticas en el desempeño de sus funciones, tal y como se describen en el **artículo 9º. De las normas de Ética del Organismo Ejecutivo, Acuerdo gubernativo 197-2004**, el cual cita:

- a. “Que se debe cumplir con la mayor diligencia el ejercicio de sus cargos, así como con la puntualidad y oportunidad debidas, y, abstenerse de actos u omisiones que causen mal funcionamiento o retardo en el servicio que prestan.
- b. Custodiar la documentación e información que tengan a su cargo, evitando el mal uso, sustracción, destrucción, ocultamiento o inutilización de las mismas.
- c. Observar buena conducta en el ejercicio de sus cargos, tratando con rectitud, imparcialidad y respeto a las personas con las que tengan relación, se trate del público en general o de otros servidores públicos.
- d. No deberán incurrir en agravio, desviación o prepotencia en el ejercicio de sus cargos.
- e. Abstenerse de solicitar, aceptar o recibir, por si o por persona intermedia, dádiva, favor, presente, ventaja o cualquier recompensa,

compensación o retribución en dinero o en especie, o aceptar ofrecimiento o promesa para realizar u omitir un acto relativo al ejercicio de su cargo o empleo. Asimismo no deberán aceptar, en el ejercicio de su cargo, donación, empleo, cargo o comisión para sí, su conyugue, conviviente o parientes dentro de los grados de ley, que procedan de cualquier persona individual o jurídica cuyas actividades, de cualesquiera índole que sean se encuentren directamente vinculadas, reguladas o supervisadas por el funcionario o empleado público de que se trate.

- f. Abstenerse de intervenir, directa o indirectamente en la selección nombramiento, designación, contratación, promoción, suspensión, remoción, traslado, ascenso, cese o sanción de cualquier funcionario o empleado público, cuando tenga algún interés personal, familiar o de negocios con ellos, o cuando dichas acción puedan traer algún tipo de ventaja o beneficio para....
- g. Desempeñar su puesto sin pretender beneficios adicionales a la remuneración salarial sin pretender beneficios adicionales a la remuneración salarial y demás prestaciones, reconocimientos u honores que según el cargo, de les otorgue por el desempeño de sus funciones.
- h. Deberán rechazar cualquier tipo de presión, indicación o solicitud dirigida a influir indebidamente en el tiempo y forma del desempeño de sus funciones, siempre con apego a la ley. En tal virtud en sus actuaciones deberán abstenerse de incurrir en actos o actitudes que dé la impresión de sus relaciones sociales, de negocios o familiares influyen en sus decisiones.

Además de lo indicado con anterioridad hay que tomar en cuenta lo establecido en **la Ley de Servicio Civil Decreto 1748 del Congreso de la República y su reglamento**, indican:

Artículo 64. Obligaciones de los Servidores Públicos.

“Además de la que determinen estas leyes y reglamentos, son deberes de los servidores públicos:

1. Jurar, acatar y defender la Constitución de la República.
2. Cumplir y velar porque se cumpla la presente ley y sus reglamentos.
3. Acatar las órdenes e instrucciones que les impartan sus superiores jerárquicos, de conformidad con la ley, cumpliendo y desempeñando con eficiencia las obligaciones inherentes a sus puestos y en su caso, respondes de abuso de autoridad y de la ejecución de las órdenes que puedan impartir sin que queden exentos de la responsabilidad que les corresponde por las acciones de sus subordinados.
4. Guardar discreción, aun después de haber cesado en el ejercicio de sus cargos, en aquellos asuntos que por su naturaleza, o en virtud de leyes, reglamentos o instrucciones especiales, se requiera reserva.
5. Observar dignidad y respeto en el desempeño de sus puestos hacia el público, los jefes, compañeros y subalternos, cuidar de su apariencia personal y tramitar con prontitud, eficiencia e imparcialidad los asuntos de su competencia.
6. Evitar dentro y fuera del servicio la comisión de actos reñidos con la ley, la moral y las buenas costumbres, que afecten el prestigio de la Administración Pública.
7. Asistir con puntualidad a sus labores.
8. Actuar con lealtad en el desempeño de sus funciones.”

“Artículo 65. Prohibiciones Generales. Además de las previstas en esta ley y en otras que sean aplicables, son prohibiciones generales de los servidores públicos:

- a) Hacer discriminaciones por motivo de orden político, social, religioso, racial o de sexo, que perjudiquen o favorezcan a los servidores públicos o aspirantes a ingresar en el Servicio Civil.
- b) Ningún funcionario ni empleado debe usar su autoridad oficial para obligar a permitir que se obligue a sus subalternos a dedicarse a actividades políticas

dentro o fuera de su función como servidores públicos, ni a hacer cualquiera otra actividad en favor o en contra de partidos político alguno.

Artículo 66. Prohibiciones Especiales. A los servidores públicos les está especialmente prohibido:

1. Solicitar o recibir dádivas, regalos o recompensas de sus subalternos o de los particulares y solicitar, dar o recibir dádivas de sus superiores o de los particulares, con el objeto de ejecutar, abstenerse de ejecutar o ejecutar con mayor esmero o retardo cualquier acto inherente o relacionado con sus funciones.
2. Ejecutar cualquiera de los actos descritos en el inciso anterior, con el fin de obtener nombramiento, aumento de salario, promoción u otra ventaja análoga
3. Solicitar o recoger, directa o indirectamente, contribuciones, suscripciones o cotizaciones de otros servidores públicos, salvo las excepciones muy calificadas que establezcan los reglamentos.
4. Ejercer actividades o hacer propaganda de índole política durante y en el lugar de trabajo.
5. Tomar en cuenta la filiación política de los ciudadanos para atender sus gestiones, favoreciéndolos o discriminándolos.
6. Coartar directa o indirectamente la libertad de sufragio.
7. Ninguna persona podrá desempeñar más de un empleo o cargo público remunerado, con excepción de quienes presten servicios en centros docentes o instituciones asistenciales y siempre que los horarios sean compatibles.”

- **Confidencialidad del trabajo**

El artículo **64 numeral 4 de la Ley de Servicio Civil, del Congreso de la República**, determina que “se debe guardar discreción aún después de haber cesado en el ejercicio de sus cargos, en aquellos asuntos que por su naturaleza o en virtud de leyes, reglamentos o instrucciones especiales, se requiera reserva.”

En tal virtud todo trabajador del Área debe guardar discreción en todas las labores que desarrolle en una oficina o unidad de atención a la población (centro de Salud) que así lo requieran.

- **Presentación de los trabajadores**

De acuerdo al **artículo 64, numeral 5 de la Ley de Servicio Civil, del Congreso de la República**, establece que “se debe observar dignidad y respeto en el desempeño de sus puestos hacia el público, los jefes, compañeros y subalternos, cuidar la apariencia personal y tramitar con prontitud, eficiencia e imparcialidad los asuntos de su competencia.”

Lo que puntualiza el anterior párrafo es que para desempeñar sus funciones en el Área de Salud, sus Distritos, puestos o centros de Salud se debe presentar con decoro, de ser posible con el uniforme que el puesto lo amerite para que la imagen de la institución y la confianza del usuario se fomenten.

- **Puntualidad y Asistencia a las Labores**

Acuerdo Gubernativo 18-98, reglamento de la Ley de Servicio Civil, Artículo 77. Puntualidad y Asistencia a las Labores. “Los servidores públicos quedarán sujetos a las normas que sobre puntualidad y asistencia establece este Reglamento, las que establece la Ley de Servicio Civil y otras disposiciones internas de personal de las dependencias, así como a las que

por la naturaleza del cargo que desempeñan estén sujetas a una reglamentación especial.

Para los efectos de esta disposición se establece lo siguiente:

1. Todo servidor público deberá registrar personalmente, por los medios que para el efecto se establezcan en cada dependencia el inicio y conclusión de sus labores, así como salida e ingreso del periodo de almuerzo o descanso, a fin de hacer constar de modo fehaciente que ha cumplido con la jornada de trabajo;
2. Los servidores públicos que registren su ingreso con retraso incurrir en llegada tardía aunque hayan asistido puntualmente a su trabajo. El que no la registre incurre en falta de asistencia. En ambos casos deben aplicarse las sanciones correspondientes, salvo que haya incurrido en la falta y que éste, juzgue procedente las justificaciones que el servidor público informe del hecho a su supervisor o jefe inmediato, el propio día que haya incurrido en la falta y que este juzgue procedente las justificaciones que el servidor público aduzca. La Unidad de Recursos Humanos o de Personal de la Dependencia debe tomar nota de las llegadas tardías y faltas de asistencia que ocurran, y anotarlas en el registro personal del servidor para los efectos de la aplicación de las medidas disciplinarias y de su evaluación del desempeño; y,
3. De conformidad con las normas de la Ley de Servicio Civil, se deberá sancionar al servidor público cuando se retire de sus labores sin autorización antes de la hora de salida establecida.”

- **Derechos**

Los trabajadores del área de Salud Guatemala Central (específicamente los que estén en los renglones presupuestarios 011, 021, 022 y 031) gozan de los siguientes derechos, de conformidad al **artículo 61 de la Ley de Servicio**

Civil Decreto 1748 del Congreso de la República, con respaldo del Pacto Colectivo de condiciones de Trabajo con el sindicato Nacional de Salud Pública.

- a. “A no ser removidos de sus puestos, a menos que incurran en las causales de despido debidamente comprobadas, previstas en esta ley.
- b. A gozar de un periodo anual de vacaciones remuneradas de veinte días hábiles después de cada año de servicios continuos. Las vacaciones no son acumulables, deben gozarse en períodos continuos y no son compensables, en dinero, salvo que se hubiere adquirido el derecho y no se hubiere disfrutado al cesar la relación de trabajo por cualquier causa.
- c. Treinta días a los servidores públicos expuestos a riesgos que causen enfermedades profesionales, los que sean enumerados para ese efecto en el reglamento respectivo.
- d. A licencias con o sin goce de sueldo, por enfermedad, gravidez, estudios, adiestramiento y otras causas de conformidad con el reglamento respectivo.
- e. A enterarse de las calificaciones periódicas de sus servicios,
- f. A recibir en la primera quincena del mes de diciembre de cada año un aguinaldo en efectivo; que se liquidará de conformidad con la ley y reglamentos respectivos.
- g. A recibir indemnización por supresión del puesto o despido injustificado directo o indirecto, equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos y si los servicios no alcanzaren a un año, o la parte proporcional al tiempo trabajado. Su importe se debe calcular conforme al promedio de los sueldos devengados durante los últimos seis meses, a

partir de la fecha de supresión del puesto. Este derecho en ningún caso excederá de cinco sueldos.

El pago de la indemnización se hará en mensualidades sucesivas, a partir de la supresión del puesto y hasta completar la cantidad que corresponda. Es entendido que si en razón del derecho preferente contemplado en el **Artículo 46** de esta ley, el servidor despedido reingresara al servicio público con un salario igual o superior al que devengaba, el pago de la indemnización será suspendido a partir de la fecha de toma de posesión del nuevo cargo. Si el salario fuere inferior, se continuará el pago de la indemnización por el término necesario para cubrir la diferencia en el número de meses al cual se tiene derecho de indemnización. Quedan excluidos de este derecho los servidores públicos que puedan acogerse a la pensión o jubilación, pero disfrutarán de la expresada indemnización hasta que se emita el acuerdo de pensión o jubilación correspondiente. Las entidades encargadas de esos trámites, quedan en la obligación de resolverlos en un término, máximo de cuatro meses.

- h. A gozar del régimen de jubilaciones, pensiones y montepíos, de conformidad con la ley respectiva.
- i. A recibir un subsidio familiar cuando las condiciones fiscales lo permitan de conformidad con la ley respectiva.
- j. Al ascenso a puesto de mayor jerarquía y/o sueldo, mediante la comprobación de eficiencia y méritos, de conformidad con las normas de esta ley.
- k. A un salario justo que le permita una existencia decorosa, de acuerdo a las funciones que desempeñe y a los méritos de su actividad personal.

- I. Derecho a descanso forzoso de treinta días antes del parto y de cuarenta días después, con goce de salario.”

- **Prestaciones**

Las prestaciones que a que tiene derecho cada uno de los trabajadores del Área de Salud Guatemala Central se encuentran contenido en la Ley de Servicio Civil, El pacto de Condiciones de Trabajo, y otras que se citaran:

- a. **Aguinaldo**

De acuerdo a la **Ley reguladora de la prestación del aguinaldo para los trabajadores del Estado Decreto 74-78 del Congreso de la República manifiesta** que este se otorga por un año laborado del uno de enero al treinta y uno de diciembre de cada año, es otorgado en dos partes, el primer 50% en la primera quincena de diciembre de cada año y el segundo 50% el quince de enero del año siguiente. Si el funcionario público dejare de trabajar se le pagar este en forma proporcional al tiempo servido, lo anterior es respaldado también por **el artículo 65 de Reglamento de La Ley de Servicio Civil Decreto 1748 del Congreso de la República.**

- b. **Bonificación anual**

De acuerdo, **Ley de Bonificación anual, para trabajadores del sector Privado y Público Decreto 42-92** Congreso de la República de Guatemala, establece que “se Otorga en la primera quincena del mes de julio de cada año, por un año laborado ininterrumpido del uno de julio al 30 de junio del año siguiente, y ser equivalente al 100% del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes, si la relación laboral fuere menor de un año, la prestación será proporcional al tiempo laborado”

c. **Bonificación Incentivo**

De conformidad con lo establecido en la **Ley de Bonificación Incentivo, Decreto 37-2001** Congreso de la República de Guatemala, “corresponde a la Bonificación mensual a favor de todos los trabajadores del Organismo Ejecutivo, presupuestados con cargo a los renglones 011, 021, 022 y 031 otorgada a través del Acuerdo Gubernativo 66-2000 de fecha 26 de enero del 2000, dicho bono asciende a doscientos cincuenta quetzales mensuales.

d. **Bonificación de Reestructuración Administrativa**

De conformidad con lo establecido en el **artículo 41 literal a) del Pacto Colectivo de condiciones de trabajo**, este bono corresponde al 75% sobre el valor del salario base de cada puesto, y se aplica para los renglones 011, 021, 022, 031, o sea los que de acuerdo a la Ley de Servicio Civil son considerados servidores públicos.

e. **Convenio Salarial**

De conformidad con lo establecido en el artículo 41 literales b), c), d) y e) del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo de Ministerio de Salud Pública, además de lo citado con anterioridad todo colaborador considerado servidor público tiene derecho a percibir una asignación mensual denominada bono real por antigüedad real, un incentivo salarial antes de la Semana Santa y un incentivo económico por un trabajo decente en los meses de octubre, noviembre y diciembre de cada año, además que todo servidor público que se retire tiene derecho a una compensación económica, siempre y cuando estén en proceso de jubilación.

f. **Vacaciones**

Según lo establecido en el **Reglamento Acuerdo Gubernativo 18-98 de la Ley de Servicio Civil Decreto 1748 del Congreso de la República, artículos 51 y 52**, establece que “los servidores públicos tienen derecho a gozar de un periodo anual de vacaciones continuos. Las vacaciones no son acumulables, debe gozarse en periodos y no son compensables en dinero, salvo que se hubiere adquirido el derecho y no se hubiese disfrutado al cesar la relación de trabajo por cualquier causa”.

g. **Indemnización**

Según lo que establece el artículo 82 del Código de Trabajo Si el contrato de trabajo por tiempo indeterminado concluye una vez transcurrido el período de prueba, por razón de despido injustificado del trabajador, o por alguna de las causas previstas en el artículo 79, el patrono debe pagar a éste una indemnización por tiempo servido equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos y si los servicios no alcanzan a un año, en forma proporcional al plazo trabajado. Para los efectos del cómputo de servicios continuos, se debe tomar en cuenta la fecha en que se había iniciado la relación de trabajo, cualquiera que ésta sea.

• **Medidas de Seguridad e Higiene**

Todos los trabajadores al servicio del Área, deberán atender y cumplir todas las instrucciones que se le proporcionen relacionadas con la seguridad e higiene durante el horario de trabajo entre las cuales están las siguientes:

- Entregar la tarjeta de salud cuando le sea requerida por su jefe inmediato
- Evitar fumar dentro de las instalaciones de la institución, (Decreto 74-2008, del congreso de la República.)
- Utilizar el equipo de seguridad e higiene que le sea proporcionado cuando su función así lo amerite.
- Repostar a su jefe inmediato cualquier deficiencia en las instalaciones eléctricas, equipos y cualquier situación que ponga en peligro la vida, salud y seguridad de los trabajadores.
- Hacer uso correcto de lavamanos. Sanitarios, y demás servicios higiénicos que estén dentro de la institución, reportando cualquier deficiencia en los mismos con su jefe inmediato.
- En caso de accidente, usar preventivamente los medicamentos del botiquín, así como informarle a su jefe inmediato de lo sucedido.
- Cuando desconozca el manejo de algún equipo, instrumental debe pedir instrucciones antes de ponerlo a funcionar o utilizarlo.



- **Régimen disciplinario**

En este punto se entra a considerar aquellos aspectos que los trabajadores debe de conocer para no cometer faltas de indisciplina e incurrir en sanciones aplicables que pueden dar lugar a un despido de un colaborador de su puesto.

- **Prohibiciones**, de acuerdo a lo establecido en la **Ley de servicio Civil Decreto 1748 del Congreso de la República en sus artículos 65 y 66** los servidores públicos tiene que evitar hacer lo siguiente:
 - a. “Hacer discriminaciones por motivo de orden político, social, religioso, racial o de sexo, que perjudiquen o favorezcan a los servidores públicos o aspirantes a ingresar en el Servicio Civil.
 - b. Ningún funcionario ni empleado debe usar su autoridad oficial para obligar a permitir que se obligue a sus subalternos a dedicarse a actividades políticas dentro o fuera de su función como servidores públicos, ni a hacer cualquiera otra actividad en favor o en contra de partidos político alguno.
 - c. Solicitar o recibir dádivas, regalos o recompensas de sus subalternos o de los particulares y solicitar, dar o recibir dádivas de sus superiores o de los particulares, con el objeto de ejecutar, abstenerse de ejecutar o ejecutar con mayor esmero o retardo cualquier acto inherente o relacionado con sus funciones.
 - d. Ejecutar cualquiera de los actos descritos en el inciso anterior, con el fin de obtener nombramiento, aumento de salario, promoción u otra ventaja análoga.
 - e. Solicitar o recoger, directa o indirectamente, contribuciones, suscripciones o cotizaciones de otros servidores públicos, salvo las excepciones muy calificadas que establezcan los reglamentos.
 - f. Ejercer actividades o hacer propaganda de índole política durante y en el lugar de trabajo.
 - g. Tomar en cuenta la filiación política de los ciudadanos para atender sus gestiones, favoreciéndolos o discriminándolos.

- h. Coartar directa o indirectamente la libertad de sufragio.
- i. Ninguna persona podrá desempeñar más de un empleo o cargo público remunerado, con excepción de quienes presten servicios en centros docentes o instituciones asistenciales y siempre que los horarios sean compatibles.”

- **Sanciones**

La Ley de Servicio Civil Decreto 1748, en su reglamento Acuerdo Gubernativo 18-98, en el artículo 80, establece también las sanciones que se les debe imponer a los trabajadores que incurran en alguna falta, entre las que tenemos:

a. “Amonestación Verbal:

Es la sanción que le corresponde imponer al encargado jefe de unidad, sección o departamento, al servidor por haber incurrido en una falta leve, que es considerada de poca trascendencia, cuyo perjuicio es mínimo pero afecta el buen funcionamiento de la organización administrativa de la dependencia. Esta amonestación debe hacerse con privacidad y dejar constancia por escrito de la misma en el expediente del servidor,

b. Amonestación Escrita:

Es la que procede imponer al encargado o jefe de unidad, sección o departamento, cuando el servidor incurra en una falta considerada de mediana trascendencia que no merezca una suspensión de trabajo sin goce de sueldo o salario o cuando el servidor haya merecido en un mismo mes calendario dos o más amonestaciones verbales. De esta amonestación se debe dejar constancia en el expediente del servidor,

c. Suspensión en el trabajo sin goce de sueldo o salario:

Es la que corresponde imponer a la Máxima Autoridad de la dependencia, cuando el servidor haya incurrido en una falta de cierta gravedad a juicio de la autoridad mencionada y que la misma no sea causal de despido de las contenidas en el Artículo 76 de la Ley, en virtud que el despido corresponde aplicarlo a la autoridad Nominadora. Falta de cierta gravedad, es la considerada de mucha trascendencia y que provoca perjuicio y desorden en el funcionamiento de la organización administrativa.”

- **Régimen de Despido**

Para que un trabajador sea despedido debe incurrir en cualquiera de las siguientes faltas en su trabajo.

- a. “Cuando el servidor se conduzca durante sus labores en forma abiertamente inmoral o acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho, contra su jefe o los representantes de este en la dirección de las labores.
- b. Cuando el servidor cometa alguno de los actos enumerados en el inciso anterior contra otro servidor público, siempre que como consecuencia de ello altere gravemente la disciplina o interrumpen las labores de la dependencia.
- c. Cuando el servidor, fuera del lugar donde se ejecutan las labores y en horas que no sean de trabajo, acuda a la injuria, a la calumnia o las vías de hecho contra su jefe o contra los representantes de éste en la dirección de las labores, siempre que dichos actos no hayan sido provocados y que, como consecuencia de ellos, se haga imposible la convivencia y armonía para la realización del trabajo.

- d.** Cuando el servidor cometa algún delito o falta contra la propiedad en perjuicio del Estado, de alguno de sus compañeros de labores, o en perjuicio de tercero en el lugar de trabajo; asimismo, cuando cause intencionalmente, por descuido o negligencia, daño material en el equipo, máquinas, herramientas materiales, productos y demás objetos relacionados en forma inmediata e indudable con el trabajo.
- e.** Cuando el servidor falte a la debida discreción, según la naturaleza de su cargo, así como cuando revele los secretos que conozca por razón del puesto que ocupe.
- f.** Cuando el servidor deje de asistir al trabajo sin el correspondiente permiso o sin causa debidamente justificada, durante dos días laborales completos o durante cuatro medios días laborales en un mismo mes calendario. La justificación de la inasistencia debe hacerse al momento de reanudar sus labores, si no lo hubiera hecho antes.
- g.** Cuando el servidor se niegue de manera manifiesta a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.
- h.** Cuando el servidor se niegue de manera manifiesta a acatar las normas o instrucciones, que su jefe o su representante, en la dirección de los trabajos le indique con claridad para obtener la mayor eficiencia y rendimiento en las labores.
- i.** Cuando el servidor viole las prohibiciones a que está sujeto o las que se establezcan en los manuales o reglamentos internos de la dependencia en que preste sus servicios, siempre que se le aperciba una vez por escrito.

- j. No será necesario el apercibimiento en los casos de embriaguez cuando como consecuencia de ella, se ponga en peligro la vida o la seguridad de las personas o los bienes del Estado.
 - k. Cuando el servidor incurra en negligencia, mala conducta insubordinación, marcada disciplina, ebriedad consuetudinaria, o toxicomanía en el desempeño de sus funciones
 - l. Cuando el servidor sufra la pena de arresto mayor o se le imponga prisión correccional por sentencia ejecutoria.
 - m. Cuando el servidor incurra en actos que impliquen cualquier otra infracción grave de esta ley y sus reglamentos, de los reglamentos internos o manuales de la dependencia en que preste sus servicios.”
- **¿Por qué es importante la comunicación?**

Tomando en cuenta la funcionalidad de la institución de Salud, es de suma importancia la Comunicación, ya que fomenta la confianza entre empleados y la población que visita los centros asignados para el efecto, lo que evita murmuraciones entre el personal . La comunicación garantiza un mejor desenvolvimiento de las actividades diarias.

La comunicación garantiza una buena comprensión a cualquier nivel de trabajo, de modo que si tiene alguna inconformidad consulte y converse con su jefe inmediato, quien le ayudara a esclarecer las inquietudes que tenga. Recuerde que la comunicación es confianza.

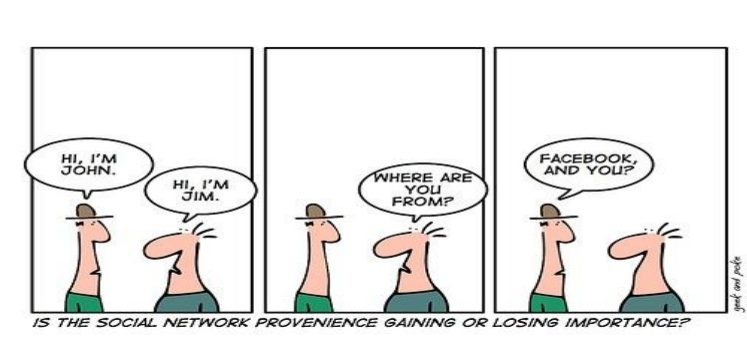
- **Muéstrese Amable**

- ✓ No sea tajante al dirigirse a otra persona, no hay nada más agradable que una palabra amable a manera de saludo.
- ✓ Sonríe es algo que alegra al que la recibe y no le cuesta nada al que la proporciona.
- ✓ Llame a las personas por su nombre, no hay nada más agradable al oído de la persona que su propio nombre.
- ✓ Sea amigable y servicial, quien no lo es, no hace ni conserva amistades.
- ✓ Sea cordial, desenvuélvase dando a conocer que siente un verdadero placer por lo que hace.
- ✓ Mídase en la crítica y sea generoso en el elogio.
- ✓ No desestime las opiniones ajenas, ya que todo puede enfocarse desde tres puntos de vista diferentes, el suyo, el otro y el correcto.
- ✓ Sea considerado con los sentimientos y creencias de los demás, aunque no los comparta.
- ✓ Este siempre dispuesto a ser útil ya que lo más importante en la vida es lo que hacemos por los demás
- ✓ Ayude a sus compañeros, todos necesitamos alguna vez ayuda. Sus compañeros estarán agradecidos por su atención, un gesto amable de su parte será un grano de arena para estar dentro de un ambiente agradable.

- **Medios de Comunicación**

Dentro de los medios de comunicación que existen dentro de la institución están los siguientes:

- **Verbal:** la comunicación verbal es la que se realiza de persona a persona, y es practicada entre compañeros, jefes y subordinados, así como en la relación con otras personas.



- **Telefónica:** dentro del área existen teléfonos que son de uso exclusivo para la institución y los Distritos de salud de la misma, que ayudan en la comunicación con las gerencias, coordinaciones, Directores de Distrito, etc. Son el apoyo institucional. Ahora bien el teléfono puede ser utilizado por los colaboradores con la autorización de su jefe inmediato para llamadas personales, si están son de emergencia, si están son autorizadas.



- **Escrita:** se realiza a través de cartas, memorándum, y es enviada en sobres cerrados con conocimiento a fin de dejar constancia del envió o recepción de dichos documentos, los cuales deben de ser sellados por confirmar su recepción.



- **Correo Electrónico:** La institución cuenta con servicio de internet en la planta central de área y también en los distritos con lo cual es posible comunicarse con todos en cualquier momento, además porque se utiliza el sistema SIGSA para presentar los informes que se envían en forma mensual a la planta central del Ministerio de Salud.



- 4.6. Inducción al Puesto de Trabajo Nivel III** en este nivel se determina la evaluación y el seguimiento, calificando institucionalmente los aspectos anteriores, acompañado con una autoevaluación de los colaboradores de nuevo ingreso contratados, con el objeto de identificar deficiencias o limitantes que obstaculizan la correcta socialización de los empleados a la organización.

4.7. PERFILES DE PUESTOS

La inducción se basa en los perfiles de puestos, que incluyen actividades, relaciones del puesto, responsabilidades, condiciones de trabajo y requisitos del puesto.

<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Recursos Humanos 	
Puesto Nominal: Administrativo	Puesto Funcional: Jefe de la Unidad de Recursos Humanos
Subalternos: 3 Analistas	
Sede: Oficinas Centrales	Horario: 7:30 a 16:30 horas.
<p>Descripción del Puesto: Es el colaborador que tiene la responsabilidad de Reclutar, Selección de Personal, Incorporación, Contratación, Inducción a la Organización y al Puesto de Trabajo y al pago de planilla y prestaciones.</p> <p>ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Atender los problemas y/o dificultades administrativas que se presenten en la Unidad respectiva, proponiendo las soluciones efectivas para cada caso; Llevar registros de las actividades y necesidades administrativas y operativas de la Unidad; Elaborar el plan operativos de trabajo que contemple las acciones administrativas, operativas, legales, de comunicación y apoyo en su Unidad; Cumplir y velar porque se cumplan con los procedimientos, procesos y sistemas asignados a la Unidad bajo su responsabilidad; Revisar, aprobar y firmar los documentos relacionados con el movimiento de personal de la Dirección; Contribuir a la construcción de una base informativa de personal, que reúna los requerimientos institucionales de acuerdo con la estructura organizativa; Establecer los mecanismos necesarios para el diseño, validación, aplicación y análisis de los instrumentos y acciones de reclutamiento, selección y contratación de personal; Aplicar los procedimientos técnicos-legales correspondientes a la administración de los procesos, movimientos y acciones de personal; Formular, diseñar y ejecutar las acciones y procedimientos que conlleven al reclutamiento, selección y contratación de personal de las diferentes Unidades y Gerencias, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Organización. Establecer métodos de Inducción a la Organización y al puesto de trabajo en base a los procedimientos de cada área de la organización. Coordinar las actividades de formación y capacitación necesarias con el objeto de incentivar a los empleados; Contribuir con la Gerencia en alcanzar sus objetivos en el ámbito del recurso humano, de acuerdo con los planes y programas de trabajo; Informar permanentemente los resultados y actividades realizadas, al Jefe Inmediato Superior; y Cumplir con todas aquellas funciones, atribuciones y responsabilidades que la Ley y reglamentos internos señalen, así como las disposiciones de las autoridades superiores en el ámbito de competencia <p>RELACIONES DEL PUESTO</p> <p>Dentro de la Institución: Coordinar con el Gerente y los Jefes de Unidades, así como supervisar y colaborar con el personal profesional, técnico y operativo de la Organización.</p> <p>Fuera de la Institución: Coordinar con representantes de entidades, instituciones y organismos Nacionales e</p>	

Internacionales públicos y privados en materia de competencia.

RESPONSABILIDADES

Equipo y útiles de oficina: Tiene bajo responsabilidad directa el mobiliario y equipo físico, tecnológico y de infraestructura asignado directamente al cargo.

Responsabilidad por Información: El área de recursos humanos tiene a su cargo los registros y control de personal, incluyendo su documentación e historial laboral, destacándose entre algunos las de promoción, méritos, deméritos y felicitaciones.

Supervisión: El jefe de la Unidad de Recursos Humanos está bajo la línea jerárquica y supervisión directa del Gerente de Recursos Humanos.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente: Oficinas centrales y áreas de trabajo de los colaboradores de la Dirección, Gerencias, Unidades y Departamentos.

Riesgos: Prever los accidentes de trabajo laboral, cuidar la salud, higiene y seguridad de los colaboradores del área. Contemplar planes de contingencia para el trato de conflictos laborales e interpersonales de colaboradores.

Herramientas Básicas: Manuales de procesos y procedimientos de la Dirección.

REQUISITOS DEL PUESTO

El Jefe de la Unidad de Recursos Humanos debe poseer un amplio conocimiento y habilidad en aspectos específicos en materia de recursos humanos. Dicho cumplimiento amerita la función de un profesional de las ciencias económicas y/o de psicología en el área de Desarrollo de Recursos Humanos, o en carreras afines, con tres años de experiencia en puesto similar.

Habilidades y Destrezas

- Trabajo en equipo y conocimientos de procesos de mejoramiento continuo.
- Capacidad de análisis de resultados.
- Habilidades de seguimiento y evaluación de proyectos.
- Habilidades de generar informes ordinarios, periódicos y eventuales.
- Capacidad de manejo de sistemas de información, comunicación, informáticos y paquetes de Office, Internet y correo electrónico.

Características Personales

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Integridad.
- Transparencia.
- Vocación de servicio.
- Proactivo.

<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Recursos Humanos 	
Puesto Nominal: Administrativo	Puesto Funcional: Analista 1 (Reclutamiento y Selección del Personal)
Subalternos: No Aplica	
Sede: Oficinas Centrales	Horario: 7:30 a 16:30 horas.
<p>Descripción del Puesto: Es el colaborador que tiene la responsabilidad de Reclutar y Seleccionar al Personal de nuevo ingreso a la Organización de acuerdo a Política y Procedimiento.</p> <p>ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Reclutar y seleccionar al personal de nuevo ingreso de acuerdo a las políticas y normas de Recursos Humanos y de la Empresa; Aplicar, calificar y analizar el material psicométrico y guías evaluativas utilizadas en los diferentes procesos de selección de personal; Investigar y evaluar la información presentada por los precandidatos a los puestos evaluados; Ejecutar el proceso de entrevistas de selección a los precandidatos propuestos a los puestos evaluados; Redactar los informes de resultados obtenidos por los precandidatos; Presentar al Jefe solicitante la nómina de los candidatos calificados para selección; Contribuir con la Jefatura en alcanzar sus objetivos en el ámbito del recurso humano, de acuerdo con los planes y programas de trabajo; Administrar los procedimientos, procesos y sistemas internos generados por la estructura administrativa, relacionadas al recurso humano; Establecer programas, proyectos y acciones que permitan la construcción de la identidad institucional; Informar permanentemente los resultados y actividades realizadas, al Jefe Inmediato Superior; y Cumplir con todas aquellas funciones, atribuciones y responsabilidades que la Ley y reglamentos internos señalen, así como las disposiciones de las autoridades superiores en el ámbito de competencia. <p>RELACIONES DEL PUESTO</p> <p>Dentro de la Institución: Coordinar con el Jefe inmediato todo el tema relacionado al reclutamiento y selección , así como colaborar con el personal profesional, técnico y operativo de la Organización.</p> <p>Fura de la Institución: Coordinar con representantes de entidades, instituciones y organismos Nacionales e Internacionales públicos y privados en materia de competencia.</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Equipo y útiles de oficina: Tiene bajo responsabilidad directa el mobiliario y equipo físico, tecnológico y de infraestructura asignado directamente al cargo.</p> <p>Responsabilidad por Información: El área de recursos humanos tiene a su cargo los registros y control de personal, incluyendo su documentación e historial laboral, destacándose entre algunos las de promoción, méritos, deméritos y felicitaciones.</p>	

Supervisión: El Analista de Reclutamiento y Selección de Personal está bajo la línea jerárquica y supervisión directa del Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente: Oficinas centrales y áreas de trabajo de los colaboradores de la Dirección, Gerencias, Unidades y Departamentos.

Riesgos: Prever los accidentes de trabajo laboral, cuidar la salud, higiene y seguridad de los colaboradores del área. Contemplar planes de contingencia para el trato de conflictos laborales e interpersonales de colaboradores.

Herramientas Básicas: Manuales de procesos y procedimientos de la Dirección.

REQUISITOS DEL PUESTO

El Analista de Reclutamiento y de Selección de Personal debe poseer un amplio conocimiento y habilidad en aspectos específicos en materia de recursos humanos, especialmente en temas de reclutamiento y selección. Dicho cumplimiento amerita la función de un Técnico profesional en las ciencias económicas y/o de psicología en el área de Desarrollo de Recursos Humanos, o en carreras afines, con un mínimo de un año en puesto similar.

Habilidades y Destrezas

- Trabajo en equipo y conocimientos de procesos de mejoramiento continuo.
- Capacidad de análisis de resultados.
- Habilidades de seguimiento y evaluación de proyectos.
- Habilidades de generar informes ordinarios, periódicos y eventuales.
- Capacidad de manejo de sistemas de información, comunicación, informáticos y paquetes de Office, Internet y correo electrónico.

Características Personales

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Integridad.
- Transparencia.
- Vocación de servicio.
- Proactivo.

<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Recursos Humanos 		
Puesto Nominal: Administrativo		Puesto Funcional: Analista 3 (Inducción a la Organización y al Puesto de Trabajo)
Subalternos: No Aplica		
Sede: Centrales	Oficinas	Horario: 7:30 a 16:30 horas.
<p>Descripción del Puesto: Es el colaborador que tiene la responsabilidad de la Inducción a la Organización y al Puesto de trabajo al personal de nuevo ingreso a la Organización de acuerdo a las Políticas y Procedimientos.</p> <p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Realizar la Inducción a la Organización y al Puesto de Trabajo al personal de nuevo ingreso de acuerdo a las políticas y normas de Recursos Humanos y de la Empresa; b) Contribuir con la Jefatura en alcanzar sus objetivos en el ámbito del recurso humano, de acuerdo con los planes y programas de trabajo; c) Administrar los procedimientos, procesos y sistemas internos generados por la estructura administrativa, relacionadas al recurso humano; d) Establecer programas, proyectos y acciones que permitan la construcción de la identidad institucional; e) Informar permanentemente los resultados y actividades realizadas, al Jefe Inmediato Superior; y f) Cumplir con todas aquellas funciones, atribuciones y responsabilidades que la Ley y reglamentos internos señalen, así como las disposiciones de las autoridades superiores en el ámbito de competencia. <p>RELACIONES DEL PUESTO</p> <p>Dentro de la Institución: Coordinar con el Jefe inmediato todo el tema relacionado a Inducción, así como colaborar con el personal profesional, técnico y operativo de la Organización.</p> <p>Fuera de la Institución: Coordinar con representantes de entidades, instituciones y organismos Nacionales e Internacionales públicos y privados en materia de competencia.</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Equipo y útiles de oficina: Tiene bajo responsabilidad directa el mobiliario y equipo físico, tecnológico y de infraestructura asignado directamente al cargo.</p> <p>Responsabilidad por Información: El área de recursos humanos tiene a su cargo los registros y control de personal, incluyendo su documentación e historial laboral, destacándose entre algunos las de promoción, méritos, deméritos y felicitaciones.</p> <p>Supervisión: El Analista Inducción a la Organización y al Puesto de Trabajo está bajo la línea jerárquica y supervisión directa del Jefe de la Unidad de Recursos Humanos..</p>		

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente: Oficinas centrales y áreas de trabajo de los colaboradores de la Dirección, Gerencias, Unidades y Departamentos.

Riesgos: Prever los accidentes de trabajo laboral, cuidar la salud, higiene y seguridad de los colaboradores del área. Contemplar planes de contingencia para el trato de conflictos laborales e interpersonales de colaboradores.

Herramientas Básicas: Manuales de procesos y procedimientos de la Dirección.

REQUISITOS DEL PUESTO

El Analista Inducción a la Organización y al Puesto de Trabajo debe poseer un amplio conocimiento y habilidad en aspectos específicos en materia de recursos humanos, especialmente en temas de contratación. Dicho cumplimiento amerita la función de un Técnico profesional en las ciencias económicas y/o de psicología en el área de Desarrollo de Recursos Humanos, o en carreras afines. Con un año como mínimo en puesto similar.

Habilidades y Destrezas

- Trabajo en equipo y conocimientos de procesos de mejoramiento continuo.
- Capacidad de análisis de resultados.
- Habilidades de seguimiento y evaluación de proyectos.
- Habilidades de generar informes ordinarios, periódicos y eventuales.
- Capacidad de manejo de sistemas de información, comunicación, informáticos y paquetes de Office, Internet y correo electrónico.

Características Personales

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Integridad.
- Transparencia.
- Vocación de servicio.
- Proactivo.

• Gerencia de Recursos Humanos	
Puesto Nominal: Administrativo	Puesto Funcional: Coordinador De Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos
Subalternos: 1 Analista	
Sede: Oficinas Centrales	Horario: 7:30 a 16:30 horas.
<p>Descripción del Puesto: Es el colaborador que tiene la responsabilidad de la Capacitación y desarrollo del capital Humano dentro de la Organización.</p> <p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Atender los problemas y/o dificultades administrativas que se presenten en el departamento y las áreas respectivas, proponiendo las soluciones efectivas para cada caso; b) Llevar registros de las actividades y necesidades administrativas y operativas del departamento y las áreas; c) Elaborar el plan estratégico de trabajo que contemple las acciones de capacitación y desarrollo del personal de la organización; d) Cumplir y velar porque se cumpla con los procedimientos, procesos y sistemas asignados al departamento; e) Coordinar reuniones de trabajo con los Jefes de Sección; f) Propiciar y mantener el acercamiento, contacto, enlace y comunicación el personal de la organización con el fin de orientar, mantener y controlar el comportamiento dentro de la Institución; g) Organizar, coordinar y promover actividades formativas que contribuyan a mejorar las habilidades, destrezas y capacidades del personal de la Institución, en el cumplimiento de sus funciones organizacionales; h) Planificar, coordinar y ejecutar planes y programas de motivación al personal, para su desarrollo institucional; i) Planificar y desarrollar eventos y proyectos dirigidos a la superación y al estímulo de los funcionarios y empleados; j) Proponer actividades que permitan verificar y registrar los comportamientos, actitudes y aptitudes del personal; k) Fortalecer los principios y valores de los trabajadores de la organización; l) Ejecutar proyectos enfocados a la orientación del personal de nuevo ingreso o reingreso a nuevos puestos; m) Establecer mecanismos operativos que fortalezcan las relaciones interpersonales, de higiene y seguridad laboral; n) Informar permanentemente los resultados y actividades realizadas, al Jefe Inmediato Superior; y o) Cumplir con todas aquellas funciones, atribuciones y responsabilidades que la Ley y reglamentos internos señalen, así como las disposiciones de las autoridades superiores en el ámbito de competencia. <p>RELACIONES DEL PUESTO</p> <p>Dentro de la Institución: Coordinar con el Gerente y los Jefes de Unidades, así como supervisar y colaborar con el personal profesional, técnico y operativo de la Organización.</p>	

Fuera de la Institución: Coordinar con representantes de entidades, instituciones y organismos Nacionales e Internacionales públicos y privados en materia de competencia.

RESPONSABILIDADES

Equipo y útiles de oficina: Tiene bajo responsabilidad directa el mobiliario y equipo físico, tecnológico y de infraestructura asignado directamente al cargo.

Responsabilidad por Información: El área de recursos humanos tiene a su cargo los registros y control de personal, incluyendo su documentación e historial laboral, destacándose entre algunos las de promoción, méritos, deméritos y felicitaciones.

Supervisión: El Coordinador de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos está bajo la línea jerárquica y supervisión directa del Gerente de Recursos Humanos.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente: Oficinas centrales y áreas de trabajo de los colaboradores de la Dirección, Gerencias, Unidades y Departamentos.

Riesgos: Prever los accidentes de trabajo laboral, cuidar la salud, higiene y seguridad de los colaboradores del área. Contemplar planes de contingencia para el trato de conflictos laborales e interpersonales de colaboradores.

Herramientas Básicas: Manuales de procesos y procedimientos de la Dirección.

REQUISITOS DEL PUESTO

El Coordinador de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos debe poseer un amplio conocimiento y habilidad en aspectos específicos en materia de recursos humanos. Dicho cumplimiento amerita la función de un profesional de las ciencias económicas y/o de psicología en el área de Desarrollo de Recursos Humanos, o en carreras afines.

Habilidades y Destrezas

- Trabajo en equipo y conocimientos de procesos de mejoramiento continuo.
- Capacidad de análisis de resultados.
- Habilidades de seguimiento y evaluación de proyectos.
- Habilidades de generar informes ordinarios, periódicos y eventuales.
- Capacidad de manejo de sistemas de información, comunicación, informáticos y paquetes de Office, Internet y correo electrónico.

Características Personales

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Integridad.
- Transparencia.
- Vocación de servicio.
- Proactivo.

• Unidad de Planificación	
Puesto Nominal: Administrativo	Puesto Funcional: Jefe de la Unidad de Planificación
Subalternos: Secretaria de Unidad, Coordinador de Desarrollo Institucional, Coordinador de Planificación y Proyectos.	
Sede: Oficinas Centrales	Horario: 7:30 a 15:30 horas.
<p>Descripción del Puesto: Es responsable de la elaboración de planes, programas y proyectos institucionales, gestionar los recursos de diferentes fuentes de financiamiento y asignarlos en función de las prioridades definidas, planificar el desarrollo de las actividades y definir la oferta, realizando una gestión administrativa óptima y conducir el control (evaluación, supervisión y monitoreo) del cumplimiento de políticas, planes, programas y proyectos.</p> <p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Dirigir la elaboración del plan estratégico programas y actividades que se desarrollarán. b) Dirigir y coordinar el diseño y ejecución del sistema de planes, programas y proyectos. c) Participar en el proceso de reclutamiento y selección del personal de la Unidad de Planificación. d) Revisar, analizar y autorizar documentos que egresan de la Unidad de Planificación. e) Asesorar, proponer o recomendar a las autoridades en la elaboración y manejo del presupuesto. f) Proporcionar asistencia técnica en el área de planificación estratégica a la Dirección. g) Administrar el personal a su cargo. h) Dirigir el desempeño de las funciones y actividades del personal a su cargo. i) Coordinar la integración de los recursos logísticos necesarios para el desempeño de las funciones del personal a su cargo. j) Participar en la elaboración de informes y de la Memoria de labores de la Institución. k) Ser el representante, coordinador y enlace ante la el Ministerio de Salud en materia de Planificación. l) Supervisar la ejecución de proyectos. m) Coordinar el proceso de planificación estratégica de la Institución. n) Dirigir y apoyar el desarrollo de proyectos estratégicos. o) Elaborar el Plan Operativo Anual y presupuesto de la Dirección. p) Supervisar y evaluar el adecuado uso de los recursos asignados a la Unidad de Planificación. q) Dirigir la ejecución de proyectos específicos requeridos por las autoridades. r) Coordinar, supervisar o autorizar la elaboración de informes. s) Elaborar informes, reportes y dictámenes solicitados por la autoridad superior y entidades fiscalizadoras. t) Asistir a foros, seminarios, talleres o grupos de trabajo nacionales e internacionales por delegación de autoridad superior. u) Otras inherentes al puesto, que le asigne el jefe inmediato superior. <p>RELACIONES DEL PUESTO</p> <p>Dentro de la Institución: Coordinar con los diferentes Gerentes y Jefes de Unidades, así como asistir y colaborar con el personal profesional, técnico y operativo de la Dirección.</p> <p>Fuera de la Institución: Coordinar con representantes de entidades e instituciones externas.</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Equipo y útiles de oficina: Tiene bajo responsabilidad directa el mobiliario y equipo físico, tecnológico y de infraestructura asignado directamente a su cargo.</p> <p>Responsabilidad por Información: El puesto exige confiabilidad y discrecionalidad, la información que se maneja es de tipo confidencial.</p>	

Supervisión: El Jefe de Planificación está bajo la línea jerárquica y supervisión directa del Director General.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente: Oficinas centrales y áreas de trabajo de los colaboradores de las Unidades y Departamentos. Su horario es 100% en oficinas centrales.

Riesgos: Prever los accidentes de trabajo laboral, cuidar la salud, higiene y seguridad de los colaboradores bajo su cargo. Adquisición de enfermedades infectocontagiosas por contacto con muestras y delincuencia común.

Herramientas Básicas: Manuales de descripción de puestos y funciones de la Dirección. Fichas y Formatos Técnicos. Equipo de cómputo, impresora, teléfono de oficina y móvil, medio de transporte, mobiliario, equipo, papelería y útiles de oficina.

REQUISITOS DEL PUESTO

Se requiere de tres años de experiencia como Planificador en puestos similares. Ser profesional de las Ciencias Económicas, Ingeniería Industrial o carrera afín al puesto, Colegiado Activo y con amplio conocimiento en Administración Pública y Planificación, se requiere principalmente conocimiento del área administrativa y financiera.

Habilidades y Destrezas

- Conocimiento de Gestión Pública
- Conocimiento de Planificación Operativa
- Conocimiento de Administración Pública
- Conocimiento de Leyes, Normas y Procedimientos que regulan la gestión y administración operativa entidades del Estado.
- Capacidad de generación de propuesta de mejoramiento incremental de la capacidad operativa de la Dependencia.
- Conocimiento de trabajo en equipo y procesos de mejoramiento continuo.
- Capacidad de análisis de resultados.
- Habilidades Gerenciales de seguimiento y evaluación.
- Habilidades de generar informes ordinarios, periódicos y eventuales.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Capacidad de manejo de sistemas de información, comunicación, informáticos y paquetes de Office, Internet y correo electrónico.

Características Personales

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Integridad.
- Transparencia.
- Don de mando.
- Vocación de servicio.
- Proactivo.
- Orientado al objetivo.

<ul style="list-style-type: none"> Unidad de Epidemiología 			
Puesto Nominal: Administrativo		Puesto Funcional: Jefe de Unidad Epidemiológica	
Subalternos: Asistente de Epidemiología y Coordinador de Estadígrafos.			
Sede: Oficinas Centrales		Horario: 7:30 a 16:30 horas.	
<p>Descripción del Puesto: Es el colaborador que tiene la responsabilidad de coordinar el departamento de epidemiología y los distritos.</p> <p>ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Coordinar la aplicación de las políticas y normas relacionadas a la epidemiología establecidas por la Dirección del Área a nivel de Unidades y Departamentos; Contribuir con la Dirección en alcanzar sus objetivos de acuerdo con los planes y programas de trabajo; Administrar los procedimientos, procesos y sistemas internos generados por la estructura administrativa, relacionadas a la vigilancia epidemiológica ; Coordinar las actividades de formación y capacitación necesarias con el objeto de monitorear los eventos de salud; Establecer estrategias éticas y comportamientos responsables en la administración de los informes; Asesorar y apoyar a los distritos; Participar en los consejos técnicos; Brindar apoyo y atención a las relaciones interpersonales, la higiene y seguridad laboral; Elaborar informes de monitoreo diario, semanal y mensual; Informar permanentemente los resultados y actividades realizadas, al Jefe Inmediato Superior; y Cumplir con todas aquellas funciones, atribuciones y responsabilidades que la Ley y reglamentos internos señalen, así como las disposiciones de las autoridades superiores en el ámbito de competencia. <p>RELACIONES DEL PUESTO</p> <p>Dentro de la Institución: Coordinar con el Director, los diferentes Gerentes y Jefes de Unidades, supervisar y colaborar con el personal profesional, técnico y operativo de la Dirección.</p> <p>Fuera de la Institución: Coordinar con representantes de entidades, instituciones tales como: Centro Nacional de Epidemiología, Hospitales, IGSS, municipalidades.</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Equipo y útiles de oficina: Tiene bajo responsabilidad directa el mobiliario y equipo físico, tecnológico y de infraestructura asignado directamente a la oficina de la Unidad de Epidemiología.</p> <p>Responsabilidad por Información: El área Epidemiología tiene a su cargo los registros y control de la producción de servicios.</p> <p>Supervisión: El Jefe de Unidad está bajo la línea jerárquica y supervisión directa del Director del Área de Salud.</p>			

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente: Oficinas centrales y áreas de trabajo de los colaboradores de la Dirección, Gerencias, Unidades y Departamentos. Su horario de distribuye en 60% en el Área y 40% en los distritos.

Riesgos: Prever los accidentes de trabajo laboral, cuidar la salud, higiene y seguridad de los colaboradores bajo su cargo. Adquisición de enfermedades infectocontagiosas y delincuencia común.

Herramientas Básicas: Manuales de descripción de puestos y funciones de la Dirección.

REQUISITOS DEL PUESTO

El Jefe de la unidad como gestor debe poseer un amplio conocimiento y habilidad en aspectos específicos en materia de Epidemiología. Dicho cumplimiento amerita la función de un profesional del área médica y/o enfermería.

Habilidades y Destrezas

- Conocimiento de Gestión Pública
- Conocimiento de Planificación Operativa
- Conocimiento de Administración Pública
- Conocimiento de Leyes, Normas y Procedimientos que regulan la gestión y administración operativa entidades del Estado.
- Capacidad de generación de propuesta de mejoramiento incremental de la capacidad operativa de la Dependencia.
- Conocimiento de trabajo en equipo y procesos de mejoramiento continuo.
- Capacidad de análisis de resultados.
- Habilidades Gerenciales de seguimiento y evaluación.
- Habilidades de generar informes ordinarios, periódicos y eventuales.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Capacidad de manejo de sistemas de información, comunicación, informáticos y paquetes de Office, Internet y correo electrónico.

Características Personales

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Integridad.
- Transparencia.
- Don de mando.
- Vocación de servicio.
- Proactivo.
- Orientado al objetivo.

<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Epidemiología 			
Puesto Nominal: Paramédico Jefe III		Puesto Funcional: Asistente de Unidad Epidemiológica	
Subalternos: No			
Sede: Oficinas Centrales		Horario: 7:30 a 16:30 horas.	
<p>Descripción del Puesto: Es el colaborador que tiene la responsabilidad de asistir a la Jefatura de la Unidad de Epidemiología y los distritos.</p> <p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Contribuir con la Jefatura a alcanzar sus objetivos de acuerdo con los planes y programas de trabajo; b) Administrar los procedimientos, procesos y sistemas internos generados por la estructura administrativa, relacionadas a la vigilancia epidemiológica ; c) Coordinar las actividades de formación y capacitación necesarias con el objeto de monitorear los eventos de salud; d) Monitorear los eventos de salud diariamente; e) Revisar las fechas de notificación de los eventos de salud; f) Tabular las fichas de información epidemiológica; g) Informar legados de SESAN (Secretaría de seguridad alimentaria y nutricional); h) Elaborar informes de monitoreo diario, semanal y mensual; i) Informar permanentemente los resultados y actividades realizadas, al Jefe Inmediato Superior; y j) Cumplir con todas aquellas funciones, atribuciones y responsabilidades que la Ley y reglamentos internos señalen, así como las disposiciones de las autoridades superiores en el ámbito de competencia. <p>RELACIONES DEL PUESTO</p> <p>Dentro de la Institución: Coordinar con los diferentes Gerentes y Jefes de Unidades, así como asistir y colaborar con el personal profesional, técnico y operativo de la Dirección.</p> <p>Fuera de la Institución: Coordinar con representantes de entidades, instituciones tales como: Centro Nacional de Epidemiología, Programa Nacional de Salud Alimentaria y Nutricional.</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Equipo y útiles de oficina: Tiene bajo responsabilidad directa el mobiliario y equipo físico, tecnológico y de infraestructura asignado directamente a su cargo.</p> <p>Responsabilidad por Información: El área Epidemiología tiene a su cargo los registros y control de los eventos de salud.</p> <p>Supervisión: El Asistente está bajo la línea jerárquica y supervisión directa del Jefe de Unidad de Epidemiología.</p>			

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente: Oficinas centrales y áreas de trabajo de los colaboradores de las Unidades y Departamentos. Su horario es 100% en oficinas centrales.

Riesgos: Prever los accidentes de trabajo laboral, cuidar la salud, higiene y seguridad de los colaboradores bajo su cargo. Adquisición de enfermedades infectocontagiosas por contacto con muestras y delincuencia común.

Herramientas Básicas: Manuales de descriptores de puestos y funciones de la Dirección. Fichas y Formatos Técnico de información de SIGSAS.

REQUISITOS DEL PUESTO

El Asistente de Unidad de Epidemiología, como gestor debe poseer un amplio conocimiento y habilidad en aspectos específicos en materia de Epidemiología. Dicho cumplimiento amerita la función de un profesional de enfermería.

Habilidades y Destrezas

- Conocimiento de Gestión Pública
- Conocimiento de Planificación Operativa
- Conocimiento de Administración Pública
- Conocimiento de Leyes, Normas y Procedimientos que regulan la gestión y administración operativa entidades del Estado.
- Capacidad de generación de propuesta de mejoramiento incremental de la capacidad operativa de la Dependencia.
- Conocimiento de trabajo en equipo y procesos de mejoramiento continuo.
- Capacidad de análisis de resultados.
- Habilidades Gerenciales de seguimiento y evaluación.
- Habilidades de generar informes ordinarios, periódicos y eventuales.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Capacidad de manejo de sistemas de información, comunicación, informáticos y paquetes de Office, Internet y correo electrónico.

Características Personales

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Integridad.
- Transparencia.
- Don de mando.
- Vocación de servicio.
- Proactivo.
- Orientado al objetivo.

<ul style="list-style-type: none"> Unidad de Epidemiología 			
Puesto Nominal: Paramédico Jefe III		Puesto Funcional: Coordinador de Estadígrafos	
Subalternos: Asistente de Estadígrafo I, Asistente de Estadígrafo II, receptor de muestras y Secretario de coordinación.			
Sede: Oficinas Centrales		Horario: 7:30 a 15:30 horas.	
<p>Descripción del Puesto: Es el colaborador que tiene la responsabilidad del control de recepción de información epidemiológica de los centros de salud.</p> <p>ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Coordinar la aplicación de las políticas y normas relacionadas a la epidemiología establecidas por la Dirección del Área a nivel de Unidades y Departamentos; Contribuir con la Jefatura en alcanzar sus objetivos de acuerdo con los planes y programas de trabajo; Administrar los procedimientos, procesos y sistemas internos generados por la estructura administrativa, relacionadas a la vigilancia epidemiológica; Coordinar las actividades de los estadígrafos; Recibir los Sigsas 18 (Sistema de información gerencial en salud); Elaborar informes de los eventos de salud; Tabular las fichas de información epidemiológica; Informar permanentemente los resultados y actividades realizadas, al Jefe Inmediato Superior; y Cumplir con todas aquellas funciones, atribuciones y responsabilidades que la Ley y reglamentos internos señalen, así como las disposiciones de las autoridades superiores en el ámbito de competencia. <p>RELACIONES DEL PUESTO</p> <p>Dentro de la Institución: Coordinar con el Director , los diferentes Gerentes y Jefes de Unidades, así supervisar y colaborar con el personal profesional, técnico y operativo de la Dirección.</p> <p>Fuera de la Institución: Coordinar con representantes de entidades, instituciones tales como: Centro Nacional de Epidemiología, SIGSA.</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Equipo y útiles de oficina: Tiene bajo responsabilidad directa el mobiliario y equipo físico, tecnológico y de infraestructura asignado directamente a su cargo.</p> <p>Responsabilidad por Información: El área Epidemiología tiene a su cargo los registros de SIGSA II (Mortalidad), SIGSA SC(Vacunación), SIGSA 7 (Enfermedades comunes), SIGSA 18 (Hospitalario), SIGSA SIDA.</p> <p>Supervisión: El Encargado de Estadígrafos está bajo la línea jerárquica y supervisión directa del jefe de Unidad de Epidemiología.</p>			

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente: Oficinas centrales y áreas de trabajo de los colaboradores de la Dirección, Gerencias, Unidades y Departamentos. Su horario de distribuye en 100% en el Área.

Riesgos: Prever los accidentes de trabajo laboral, cuidar la salud, higiene y seguridad de los colaboradores bajo su cargo. Adquisición de enfermedades infectocontagiosas por contacto con muestras y delincuencia común.

Herramientas Básicas: Manuales de descripción de puestos y funciones de la Dirección. Fichas y Formatos Técnico de información de SIGSAS.

REQUISITOS DEL PUESTO

El Coordinador de Estadígrafos, como gestor debe poseer un amplio conocimiento y habilidad en aspectos específicos en materia de Epidemiología. Dicho cumplimiento amerita la función de un Técnico en Epidemiología.

Habilidades y Destrezas

- Conocimiento de Gestión Pública
- Conocimiento de Planificación Operativa
- Conocimiento de Administración Pública
- Conocimiento de Leyes, Normas y Procedimientos que regulan la gestión y administración operativa entidades del Estado.
- Capacidad de generación de propuesta de mejoramiento incremental de la capacidad operativa de la Dependencia.
- Conocimiento de trabajo en equipo y procesos de mejoramiento continuo.
- Capacidad de análisis de resultados.
- Habilidades Gerenciales de seguimiento y evaluación.
- Habilidades de generar informes ordinarios, periódicos y eventuales.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Capacidad de manejo de sistemas de información, comunicación, informáticos y paquetes de Office, Internet y correo electrónico.

Características Personales

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Integridad.
- Transparencia.
- Don de mando.
- Vocación de servicio.
- Proactivo.
- Orientado al objetivo.

• Gerencia de Control y Vigilancia de la Salud y el Medio Ambiente			
Puesto Nominal: Gerencial		Puesto Funcional: Gerente de Control y Vigilancia de la Salud y el Medio Ambiente	
Subalternos: Secretaria de Gerencia, Coordinador de Asesoría Jurídica, Técnico de Laboratorio Clínico, Coordinador de Unidad de Desechos Sólidos Hospitalarios, Coordinador de Unidad de Control de Vectores, Coordinador de Unidad de Saneamiento del Medio Ambiente, Coordinador de Unidad de Gestión de Riesgo.			
Sede: Oficinas Centrales		Horario: 7:30 a 15:30 horas.	
<p>Descripción del Puesto: Es el colaborador que tiene la responsabilidad de coordinar el control y vigilancia de la salud y el medio ambiente a través de las unidades que tiene a su cargo. Así, como las sanciones a instituciones públicas y privadas.</p> <p>ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar trabajo administrativo que permita la organización efectiva de su gerencia; Contribuir con la Dirección en alcanzar sus objetivos en el ámbito de control y vigilancia de la salud y el medio ambiente, de acuerdo con los planes y programas de trabajo; Administrar los procedimientos, procesos y sistemas internos generados por la estructura administrativa, relacionadas al control y vigilancia de la salud y el medio ambiente; Coordinar las actividades de formación y capacitación necesarias con el objeto de incentivar a los empleados; Es el responsable de organización y realización del comité de emergencia; Participar en las reuniones del consejo técnico; Brindar apoyo y atención a las relaciones interpersonales, la higiene y seguridad laboral; Organizar el comité de farmacoterapia en coordinación con el departamento de compras Informar permanentemente los resultados y actividades realizadas, al Jefe Inmediato Superior; y Cumplir con todas aquellas funciones, atribuciones y responsabilidades que la Ley y reglamentos internos señalen, así como las disposiciones de las autoridades superiores en el ámbito de competencia. <p>RELACIONES DEL PUESTO</p> <p>Dentro de la Institución: Coordinar con el Director, los diferentes Gerentes y Jefes de Unidades, supervisar y colaborar con el personal profesional, técnico y operativo de la Dirección.</p> <p>Fuera de la Institución: Coordinar con representantes de entidades, instituciones y organismos Nacionales, públicos y privados en materia de competencia. Como CONRED, SIAS, EMPAGUA, MUNICIPALIDADES, Departamento de control de alimentos, USAC.</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Equipo y útiles de oficina: Tiene bajo responsabilidad directa el mobiliario y equipo físico, tecnológico y de infraestructura asignado directamente a la oficina de la Gerencia de Control y vigilancia.</p> <p>Responsabilidad por Información: El área de Control y Vigilancia, tiene a su cargo los registros y control de las actividades de las cinco unidades que están bajo su cargo.</p> <p>Supervisión: El Gerente está bajo la línea jerárquica y supervisión directa del Director del Área de Salud.</p>			

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente: Oficinas centrales y áreas de trabajo de los colaboradores de la Dirección, Gerencias, Unidades y Departamentos.

Riesgos: Prever los accidentes de trabajo laboral, cuidar la salud, higiene y seguridad de los colaboradores bajo su cargo. Manejo de insecticidas y delincuencia común.

Herramientas Básicas: Manuales de descripción de puestos y funciones de la Dirección.

REQUISITOS DEL PUESTO

El Gerente de Control y Vigilancia como gestor debe poseer un amplio conocimiento y habilidad en aspectos específicos en materia de Control, Vigilancia y Medio Ambiente. Dicho cumplimiento amerita la función de un profesional Ingeniería o profesional de Administración de Empresas.

Habilidades y Destrezas

- Conocimiento de Gestión Pública
- Conocimiento de Planificación Operativa
- Conocimiento de Administración Pública
- Capacidad de generación de propuesta de mejoramiento incremental de la capacidad operativa de la Dependencia.
- Conocimiento de trabajo en equipo y procesos de mejoramiento continuo.
- Capacidad de análisis de resultados.
- Habilidades Gerenciales de seguimiento y evaluación.
- Habilidades de generar informes ordinarios, periódicos y eventuales.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Capacidad de manejo de sistemas de información, comunicación, informáticos y paquetes de Office, Internet y correo electrónico.

Características Personales

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Integridad.
- Transparencia.
- Don de mando.
- Vocación de servicio.
- Proactivo.
- Orientado al objetivo.

<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Control y Vigilancia de la Salud y el Medio Ambiente 			
Puesto Nominal: Administrativo		Puesto Funcional: Secretaria de Gerencia de Control y Vigilancia de la Salud y Medio Ambiente.	
Subalternos: Ninguno			
Sede: Oficinas Centrales		Horario: 7:30 a 16:30 horas.	
<p>Descripción del Puesto: Es el colaborador que tiene la responsabilidad de apoyar y asistir a la Gerencia de Control y Vigilancia.</p> <p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Realizar trabajo administrativo que permita la organización efectiva de la gerencia; b) Contribuir con la Gerencia a alcanzar sus objetivos en el ámbito de Control y Vigilancia , de acuerdo con los planes y programas de trabajo; c) Es el responsable de la recepción de la correspondencia; d) Tabular el informe de inspectores; e) Es el responsable de organización y realizar la agenda de actividades; f) Efectuar requisiciones de tarjetas de salud; g) Elaborar la certificación de actas; h) Informar permanentemente los resultados y actividades realizadas, al Jefe Inmediato Superior; y i) Cumplir con todas aquellas funciones, atribuciones y responsabilidades que la Ley y reglamentos internos señalen, así como las disposiciones de las autoridades superiores en el ámbito de competencia. <p>RELACIONES DEL PUESTO</p> <p>Dentro de la Institución: Coordinar con el Director, los diferentes Gerentes y coordinadores de Unidades, colaborar con el personal profesional, técnico y operativo de la Gerencia.</p> <p>Fuera de la Institución: Coordinar con representantes de Centros de Salud y Clínicas Periféricas.</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Equipo y útiles de oficina: Tiene bajo responsabilidad directa el mobiliario y equipo físico, tecnológico y de infraestructura asignado directamente a la oficina de la Gerencia de Control y Vigilancia.</p> <p>Responsabilidad por Información: Verificación de actas de salud.</p> <p>Supervisión: El asistente está bajo la línea jerárquica y supervisión directa del coordinador de la Gerencia de Control y Vigilancia.</p> <p>CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>Ambiente: Oficinas centrales y áreas de trabajo de los colaboradores de la Dirección, Gerencias, Unidades y Departamentos. Su participación es 100% en la sede.</p>			

Riesgos:Prever los accidentes de trabajo laboral, cuidar la salud, higiene y seguridad.

Herramientas Básicas: Manuales de descripción de puestos y funciones de la Dirección.

REQUISITOS DEL PUESTO

La secretaria de Gerencia como gestor debe poseer un amplio conocimiento y habilidad en aspectos específicos en materia administrativa. Dicho cumplimiento amerita la función de una secretaria oficinista.

Habilidades y Destrezas

- Conocimiento de Gestión Pública
- Conocimiento de Planificación Operativa
- Conocimiento de Administración Pública
- Conocimiento de trabajo en equipo y procesos de mejoramiento continuo.
- Capacidad de análisis de resultados.
- Habilidades de generar informes ordinarios, periódicos y eventuales.
- Capacidad de manejo de sistemas de información, comunicación, informáticos y paquetes de Office, Internet y correo electrónico.

Características Personales

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Integridad.
- Transparencia.
- Don de mando.
- Vocación de servicio.
- Proactivo.
- Orientado al objetivo.

<ul style="list-style-type: none"> Gerencia de Control y Vigilancia de la Salud y el Medio Ambiente 			
Puesto Nominal: Técnico Profesional		Puesto Funcional: Técnico de Laboratorio Clínico	
Subalternos: Ninguno			
Sede: Oficinas Centrales		Horario: 7:30 a 15:30 horas.	
<p>Descripción del Puesto: Es el colaborador que tiene la responsabilidad de evaluar la calidad del agua.</p> <p>ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar trabajo administrativo que permita la organización efectiva de la gerencia; Contribuir con la Gerencia a alcanzar sus objetivos en el ámbito de Control y Vigilancia , de acuerdo con los planes y programas de trabajo; Es el responsable de la recepción de muestras de agua; Tabular el informe de inspectores; Es el responsable de organización y realizar la agenda de actividades; Efectuar análisis de agua recibida; Visitar escuelas saludables Participar en el laboratorio Nacional de la Salud; Informar permanentemente los resultados y actividades realizadas, al Jefe Inmediato Superior; y Cumplir con todas aquellas funciones, atribuciones y responsabilidades que la Ley y reglamentos internos señalen, así como las disposiciones de las autoridades superiores en el ámbito de competencia. <p>RELACIONES DEL PUESTO</p> <p>Dentro de la Institución: Coordinar con los diferentes Gerentes y coordinadores de Unidades, colaborar con el personal profesional, técnico y operativo de la Gerencia.</p> <p>Fuera de la Institución: Coordinar con inspectores de distrito, Escuelas y con el Laboratorio Nacional de la Salud.</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Equipo y útiles de oficina: Tiene bajo responsabilidad directa el mobiliario y equipo físico, tecnológico y de infraestructura asignado directamente a la oficina de la Gerencia de Control y Vigilancia.</p> <p>Responsabilidad por Información: Certificación de resultados del análisis de agua.</p> <p>Supervisión: El Técnico de Laboratorio está bajo la línea jerárquica y supervisión directa del Gerente de la Gerencia de Control y Vigilancia.</p> <p>CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>Ambiente: Oficinas centrales y áreas de trabajo de los colaboradores de la Dirección, Gerencias, Unidades y Departamentos. Su participación es 90% en la sede y 10% fuera.</p>			

Riesgos: Prever los accidentes de trabajo laboral y contacto con reactivos (ampollas).

Herramientas Básicas: Manuales de descriptores de puestos y funciones de la Dirección. Laboratorio de análisis de agua.

REQUISITOS DEL PUESTO

El Técnico de Laboratorio como gestor debe poseer un amplio conocimiento y habilidad en aspectos específicos en materia de gestión. Dicho cumplimiento amerita la función de un técnico profesional en manejo de agua.

Habilidades y Destrezas

- Conocimiento de Gestión Pública
- Conocimiento de Planificación Operativa
- Conocimiento de Administración Pública
- Conocimiento de trabajo en equipo y procesos de mejoramiento continuo.
- Capacidad de análisis de resultados.
- Habilidad en toma de decisiones.
- Habilidades de generar informes ordinarios, periódicos y eventuales.
- Capacidad de manejo de sistemas de información, comunicación, informáticos y paquetes de Office, Internet y correo electrónico.

Características Personales

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Integridad.
- Transparencia.
- Don de mando.
- Vocación de servicio.
- Proactivo.
- Orientado al objetivo.

<ul style="list-style-type: none"> Gerencia de Control y Vigilancia de la Salud y el Medio Ambiente 			
Puesto Nominal: Administrativo		Puesto Funcional: Coordinador de Asesoría Jurídica	
Subalternos: Secretaria de Coordinación			
Sede: Oficinas Centrales		Horario: 7:30 a 15:30 horas.	
<p>Descripción del Puesto: Es el colaborador que tiene la responsabilidad de la Asesoría jurídica de la Gerencia de Control y Vigilancia.</p> <p>ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar trabajo administrativo que permita la organización efectiva de la gerencia; Contribuir con la Gerencia a alcanzar sus objetivos en el ámbito de Control y Vigilancia , de acuerdo con los planes y programas de trabajo; Es el responsable del trámite de licencias sanitarias; Realizar oficios, providencias y tramites; Es el responsable de organización y realizar la agenda de actividades; Participar en reuniones gerenciales; Realizar comisiones con instituciones; Informar permanentemente los resultados y actividades realizadas, al Jefe Inmediato Superior; y Cumplir con todas aquellas funciones, atribuciones y responsabilidades que la Ley y reglamentos internos señalen, así como las disposiciones de las autoridades superiores en el ámbito de competencia. <p>RELACIONES DEL PUESTO</p> <p>Dentro de la Institución: Coordinar con el Director, los diferentes Gerentes y coordinadores de Unidades, colaborar con el personal profesional, técnico y operativo de la Gerencia.</p> <p>Fuera de la Institución: Coordinar con Finanzas Públicas (Catastro), Ministerio de Trabajo, Municipalidad, Empresas funerarias.</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Equipo y útiles de oficina: Tiene bajo responsabilidad directa el mobiliario y equipo físico, tecnológico y de infraestructura asignado directamente a la oficina de la Asesoría Jurídica.</p> <p>Responsabilidad por Información: Informes circunstanciados, resoluciones administrativas, análisis de expedientes.</p> <p>Supervisión: El Coordinador de Asesoría Jurídica está bajo la línea jerárquica y supervisión directa del coordinador de la Gerencia de Control y Vigilancia.</p> <p>CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>Ambiente: Oficinas centrales y áreas de trabajo de los colaboradores de la Dirección, Gerencias, Unidades y Departamentos. Su participación es 80% en la sede y 20% fuera.</p>			

Riesgos: Prever los accidentes de trabajo laboral y delincuencia común.

Herramientas Básicas: Manuales de descripción de puestos y funciones de la Dirección.

REQUISITOS DEL PUESTO

El Coordinador de Asesoría Jurídica como gestor debe poseer un amplio conocimiento y habilidad en aspectos específicos en materia de gestión. Dicho cumplimiento amerita la función de un profesional de las Ciencias Jurídicas.

Habilidades y Destrezas

- Conocimiento de Gestión Pública
- Conocimiento de Planificación Operativa
- Conocimiento de Administración Pública
- Conocimiento de trabajo en equipo y procesos de mejoramiento continuo.
- Capacidad de análisis de resultados.
- Habilidad en toma de decisiones.
- Habilidades de generar informes ordinarios, periódicos y eventuales.
- Capacidad de manejo de sistemas de información, comunicación, informáticos y paquetes de Office, Internet y correo electrónico.

Características Personales

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Integridad.
- Transparencia.
- Don de mando.
- Vocación de servicio.
- Proactivo.
- Orientado al objetivo.

<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Administración Financiera 		
Puesto Nominal: Subdirector Ejecutivo I		Puesto Funcional: Gerente de Administración Financiera
Subalternos: Secretaria, Unidades de Contabilidad, Tesorería, Compras, Presupuesto, Inventarios, Suministros, Transportes, Mantenimiento, Imprenta, Informática y Fotocopiadora.		
Sede: Oficinas Centrales	Horario: 7:30 a 15:30 horas.	
<p>Descripción del Puesto: Es el colaborador que tiene la responsabilidad de coordinar la administración financiera del área central a través de las once unidades que tiene a su cargo.</p> <p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> k) Realizar trabajo administrativo que permita la organización efectiva de su gerencia; l) Contribuir con la Dirección en alcanzar sus objetivos en el ámbito administrativo y financiero, de acuerdo con los planes y programas de trabajo; m) Administrar los procedimientos, procesos y sistemas internos generados por la estructura administrativa, relacionadas a la gerencia que coordina; n) Verificar que se alcancen los objetivos establecidos para su gerencia; o) Participar en reuniones con la gerencia general financiera del Ministerio de Salud; p) Participar en las reuniones del consejo técnico; q) Dar seguimiento a los procesos de adquisición de insumos para el Área; r) Informar permanentemente los resultados y actividades realizadas, al Jefe Inmediato Superior; y s) Cumplir con todas aquellas funciones, atribuciones y responsabilidades que la Ley y reglamentos internos señalen, así como las disposiciones de las autoridades superiores en el ámbito de competencia. <p>RELACIONES DEL PUESTO</p> <p>Dentro de la Institución: Coordinar con el Director , los diferentes Gerentes y Jefes de Unidades, así supervisar y colaborar con el personal profesional, administrativo, técnico y operativo de la Gerencia.</p> <p>Fuera de la Institución: Coordinar con representantes de entidades, instituciones y organismos Nacionales, públicos y privados en materia de competencia. Con los Distritos, Departamento Financiero Central, DAM (Departamento de Adquisiciones y Mantenimiento), SIAS.</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Equipo y útiles de oficina: Tiene bajo responsabilidad directa el mobiliario y equipo físico, tecnológico y de infraestructura asignado directamente a la oficina de la Gerencia de Administración Financiera.</p> <p>Responsabilidad por Información: El gerente de administración financiera, tiene a su cargo los registros y control de las actividades de las once unidades que están bajo su cargo. Así, como el costo de proyectos de los distritos.</p> <p>Supervisión: El Gerente está bajo la línea jerárquica y supervisión directa del Director del Área de Salud.</p>		

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente: Oficinas centrales y áreas de trabajo de los colaboradores de la Dirección, Gerencias, Unidades y Departamentos. El 90% del tiempo pasa en la sede y el 10% afuera.

Riesgos: Prever los accidentes de trabajo laboral, cuidar la salud, higiene y seguridad de los colaboradores bajo su cargo. Delincuencia común.

Herramientas Básicas: Manuales de descriptores de puestos y funciones de la Dirección.

REQUISITOS DEL PUESTO

El Gerente de Administración Financiera como gestor debe poseer un amplio conocimiento y habilidad en aspectos específicos en materia de Administración de Empresas y Contaduría Pública. Dicho cumplimiento amerita la función de un profesional de las Ciencias Económicas.

Habilidades y Destrezas

- Conocimiento de Gestión Pública
- Conocimiento de Planificación Operativa
- Conocimiento de Administración Pública
- Capacidad de generación de propuesta de mejoramiento incremental de la capacidad operativa de la Dependencia.
- Conocimiento de trabajo en equipo y procesos de mejoramiento continuo.
- Capacidad de análisis de resultados.
- Habilidades Gerenciales de seguimiento y evaluación.
- Habilidades de generar informes ordinarios, periódicos y eventuales.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Capacidad de manejo de sistemas de información, comunicación, informáticos y paquetes de Office, Internet y correo electrónico.

Características Personales

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Integridad.
- Transparencia.
- Don de mando.
- Vocación de servicio.
- Proactivo.
- Orientado al objetivo.

• Gerencia de Administración Financiera	
Puesto Nominal: Administrativo	Puesto Funcional: Secretaria de Gerencia de Administración Financiera
Subalternos: ninguno	
Sede: Oficinas Centrales	Horario: 7:30 a 15:30 horas.
<p>Descripción del Puesto: Es el colaborador que tiene la responsabilidad de apoyar y asistir a la Gerencia de Administración Financiera.</p> <p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> j) Realizar trabajo administrativo que permita la organización efectiva de la gerencia; k) Contribuir con la coordinación en alcanzar sus objetivos en el ámbito de Control y Vigilancia, de acuerdo con los planes y programas de trabajo; l) Es el responsable de la recepción de la correspondencia; m) Es el responsable de organización y realizar la agenda de actividades; n) Efectuar oficios, envío de papelería, archivar; o) Atender teléfonos; p) Atender recepción de la gerencia; q) Elaborar la certificación de actas; r) Informar permanentemente los resultados y actividades realizadas, al Jefe Inmediato Superior; y s) Cumplir con todas aquellas funciones, atribuciones y responsabilidades que la Ley y reglamentos internos señalen, así como las disposiciones de las autoridades superiores en el ámbito de competencia. <p>RELACIONES DEL PUESTO</p> <p>Dentro de la Institución: Coordinar con el Director, los diferentes Gerentes y Jefes de Unidades, colaborar con el personal profesional, técnico y operativo de la Gerencia.</p> <p>Fuera de la Institución: Coordinar con representantes de Centros de Salud y Clínicas Periféricas.</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Equipo y útiles de oficina: Tiene bajo responsabilidad directa el mobiliario y equipo físico, tecnológico y de infraestructura asignado directamente a la oficina de la Gerencia de Administración Financiera.</p> <p>Responsabilidad por Información: Oficios y Actas.</p> <p>Supervisión: El asistente está bajo la línea jerárquica y supervisión directa del coordinador de la Gerencia de Administración Financiera.</p> <p>CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>Ambiente: Oficinas centrales y áreas de trabajo de los colaboradores de la Dirección, Gerencias, Unidades y Departamentos. Su participación es 100% en la sede.</p>	

Riesgos: Prever los accidentes de trabajo laboral, cuidar la salud, higiene y seguridad.

Herramientas Básicas: Manuales de descriptores de puestos y funciones de la Dirección.

REQUISITOS DEL PUESTO

La secretaria de la gerencia de administración financiera como gestor debe poseer un amplio conocimiento y habilidad en aspectos específicos en materia administrativa. Dicho cumplimiento amerita la función de una secretaria oficinista.

Habilidades y Destrezas

- Conocimiento de Gestión Pública
- Conocimiento de Planificación Operativa
- Conocimiento de Administración Pública
- Conocimiento de trabajo en equipo y procesos de mejoramiento continuo.
- Capacidad de análisis de resultados.
- Habilidades de generar informes ordinarios, periódicos y eventuales.
- Capacidad de manejo de sistemas de información, comunicación, informáticos y paquetes de Office, Internet y correo electrónico.

Características Personales

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Integridad.
- Transparencia.
- Don de mando.
- Vocación de servicio.
- Proactivo.
- Orientado al objetivo.

• Gerencia de Administración Financiera			
Puesto Nominal: Técnico III Contabilidad		Puesto Funcional: Coordinador de Contabilidad	
Subalternos: Auxiliar de Contabilidad			
Sede: Oficinas Centrales		Horario: 7:30 a 15:30 horas.	
<p>Descripción del Puesto: Es el colaborador que tiene la responsabilidad de coordinar los controles de los instrumentos contables y financieros del Área Central, para lo cual utiliza programas como el SICOIN, SIGES.</p> <p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Realizar trabajo administrativo que permita la organización efectiva de la gerencia; b) Contribuir con la coordinación en alcanzar sus objetivos, de acuerdo con los planes y programas de trabajo; c) Es el responsable de revisar facturas, órdenes de compra, solicitud de perdido e ingresos a almacén ; d) Es el responsable de organización y realizar la agenda de actividades; e) Efectuar manejo de expedientes; f) Elaborar informe mensual de actividades financieras ; g) Manejar programas como el SICOIN y el SIGES; h) Revisar nominas de planillas; i) Revisar pago a proveedores y honorarios; j) Informar permanentemente los resultados y actividades realizadas, al Jefe Inmediato Superior; y k) Cumplir con todas aquellas funciones, atribuciones y responsabilidades que la Ley y reglamentos internos señalen, así como las disposiciones de las autoridades superiores en el ámbito de competencia. <p>RELACIONES DEL PUESTO</p> <p>Dentro de la Institución: Coordinar con el Director, los diferentes Gerentes y Jefes de Unidades, colaborar con el personal profesional, técnico y operativo de la Gerencia.</p> <p>Fuera de la Institución: Coordinar con proveedores y el Sistema de Administración Tributaria.</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Equipo y útiles de oficina: Tiene bajo responsabilidad directa el mobiliario y equipo físico, tecnológico y de infraestructura asignado directamente a la oficina de Contabilidad.</p> <p>Responsabilidad por Información: Consolidado de Expedientes de compra.</p> <p>Supervisión: El Contador está bajo la línea jerárquica y supervisión directa del Gerente de Administración Financiera.</p> <p>CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>Ambiente: Oficinas centrales y áreas de trabajo de los colaboradores de la Dirección, Gerencias, Unidades y Departamentos. Su participación es 100% en la sede.</p>			

Riesgos: Prever los accidentes de trabajo laboral, cuidar la salud, higiene y seguridad.

Herramientas Básicas: Manuales de descriptores de puestos y funciones de la Dirección.

REQUISITOS DEL PUESTO

El Contador del Área Central como gestor debe poseer un amplio conocimiento y habilidad en aspectos específicos en materia de Contabilidad. Dicho cumplimiento amerita la función de un Contador Público y Auditor.

Habilidades y Destrezas

- Conocimiento de Gestión Pública
- Conocimiento de Planificación Operativa
- Conocimiento de Administración Pública
- Conocimiento de trabajo en equipo y procesos de mejoramiento continuo.
- Capacidad de análisis de resultados.
- Habilidades de generar informes ordinarios, periódicos y eventuales.
- Capacidad de manejo de sistemas de información, comunicación, informáticos y paquetes de Office, Internet y correo electrónico.

Características Personales

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Integridad.
- Transparencia.
- Don de mando.
- Vocación de servicio.
- Proactivo.
- Orientado al objetivo.

<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Administración Financiera 			
Puesto Nominal: Asistente de Gerencia I		Puesto Funcional: Auxiliar de Contabilidad	
Subalternos: Ninguno			
Sede: Oficinas Centrales		Horario: 7:30 a 15:30 horas.	
<p>Descripción del Puesto: Es el colaborador que tiene la responsabilidad de asistir al contador en el proceso de manejo de los controles contables y financieros del Área Central, para lo cual utiliza programas como el SICOIN, SIGES.</p> <p>ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar trabajo administrativo que permita la organización efectiva de la gerencia; Contribuir con la coordinación en alcanzar sus objetivos, de acuerdo con los planes y programas de trabajo; Es el responsable de ingresar las órdenes de compra al SIGES; Efectuar manejo de expedientes; Manejar programas como el SICOIN y el SIGES; Revisar nóminas de planillas de jornales; Revisar pago a proveedores y honorarios; Informar permanentemente los resultados y actividades realizadas, al Jefe Inmediato Superior; y Cumplir con todas aquellas funciones, atribuciones y responsabilidades que la Ley y reglamentos internos señalen, así como las disposiciones de las autoridades superiores en el ámbito de competencia. <p>RELACIONES DEL PUESTO</p> <p>Dentro de la Institución: Coordinar con el Director, los diferentes Gerentes y Jefes de Unidades, colaborar con el personal profesional, técnico y operativo de la Gerencia.</p> <p>Fuera de la Institución: Personal del Distrito del renglón 182 y 189.</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Equipo y útiles de oficina: Tiene bajo responsabilidad directa el mobiliario y equipo físico, tecnológico y de infraestructura asignado directamente a la oficina de Contabilidad.</p> <p>Responsabilidad por Información: Expediente de pago de honorarios del renglón 182 y 189.</p> <p>Supervisión: El Auxiliar de Contabilidad está bajo la línea jerárquica y supervisión directa del Contador General del Área Central.</p> <p>CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>Ambiente: Oficinas centrales y áreas de trabajo de los colaboradores de la Dirección, Gerencias, Unidades y Departamentos. Su participación es 100% en la sede.</p>			

Riesgos: Prever los accidentes de trabajo laboral, cuidar la salud, higiene y seguridad.

Herramientas Básicas: Manuales de descriptores de puestos y funciones de la Dirección.

REQUISITOS DEL PUESTO

El Auxiliar de Contabilidad del Área Central como gestor debe poseer un amplio conocimiento y habilidad en aspectos específicos en materia de Contabilidad. Dicho cumplimiento amerita la función de un Perito Contador.

Habilidades y Destrezas

- Conocimiento de Gestión Pública
- Conocimiento de Planificación Operativa
- Conocimiento de Administración Pública
- Conocimiento de trabajo en equipo y procesos de mejoramiento continuo.
- Capacidad de análisis de resultados.
- Habilidades de generar informes ordinarios, periódicos y eventuales.
- Capacidad de manejo de sistemas de información, comunicación, informáticos y paquetes de Office, Internet y correo electrónico.

Características Personales

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Integridad.
- Transparencia.
- Don de mando.
- Vocación de servicio.
- Proactivo.
- Orientado al objetivo.

CONCLUSIONES

- En el Área de Salud Guatemala Central, no se cuenta con un programa Integral de inducción que ayude al mejoramiento continuo en el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores.
- En el Área de Salud Guatemala Central el proceso de inducción se realiza entregándole a algunos de los colaboradores, un folleto que contiene aspectos generales de la institución.
- La inducción de Personal en el Área de Salud Guatemala Central, se realiza con una conferencia que dura tres horas en el salón de usos múltiples del Área de Salud, que abarca aspectos generales de la institución
- En el Área de Salud Guatemala Central el proceso de inducción no tiene una persona responsable, lo realiza la encargada de Capacitación sin el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos.
- El proceso de Inducción en el Área de Salud Guatemala Central, se realiza cuando se reúnen por lo menos 12 nuevos colaboradores, sin importar el tiempo que lleven después de su primer día de trabajo.

RECOMENDACIONES

- Implementar un programa integral de inducción, que contenga un manual con los aspectos más importantes que se manejan en el Área de Salud, así como con la información que le informe al nuevo colaborador sobre sus derechos y obligaciones en el contexto de un servicio con calidad, calidez y humanismo.
- En el Área de Salud se le debe entregar al nuevo colaborador un manual de inducción que le ayude a familiarizarse con la institución y con su puesto de trabajo.
- Es importante, nombrar un equipo de trabajo, que se encargue de implementar la propuesta con el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos, lo cual es fundamental para que se tenga éxito en la empresa que se inicia.
- La inducción de personal para que sea efectiva se debe realizar de forma sistemática, por lo que se hace necesario aplicar el modelo y las estrategias propuestas.
- El proceso de inducción de personal a partir de la aprobación del presente programa integral, se debe realizar a partir del primer día de trabajo de los colaboradores de nuevo ingreso o los transferidos de otras unidades del Ministerio de salud, lo que redundará en una adecuada adaptación del colaborador, trabajo con eficiencia y eficacia, y desarrollo personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. Administración un Enfoque Basado en Competencias Don Hellriegel/Susan E. Jackson 7 Thompson 2005.
2. Administración James A:F: Stoner/R Edward Freeman pp 7 -243 Prentice Hall1994
3. El Proceso Administrativo (Apuntes de Administración II, realizado con fines didácticos 2007
4. Gestión del talento humano Chiavenato Idalberto pp.9- 95 Mc. Graw Hill2002
5. Administración un Enfoque Basado Competencias Don Hellriegel/SusanE.Jackson pp.365 Thompson 2005
6. Tesis Programa de Inducción de nuevo ingreso en el interior del País de la empresa PRONE S.A. Ramos Verdugo Herika Yolanda pp.17 2009
7. Herbert Cruden y Sherman Arhur W. JrAdministración de Personal, pp. 188 Editorial CEC1987.
8. Administración de Recursos Humanos, R. Wayne Mondy – Robert M. Noe, Editorial Pearson, Prentice Hall, Novena Edición,2005
9. Administración de Recursos Humanos R. WAYNE MONDY, novena edición Editorial Prentice Hall.
10. Gestión del Talento, Jericó Pilar, Editorial Prentice Hall.

11. Organizaciones, Gibson Ivancevich, Duodécima edición, Editorial Mc Graw Hill año 2003.
12. El Plan y la Tesis Cifuentes Medina Edeliberto, Editorial Magna Terra Editores.
13. Administración de Personal, Herbert Cruden y Sherman W. Jr. Editorial CEC, 1987 pp. 188.
14. Código de Salud, Decreto 90-97, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Guatemala 1999.
15. Constitución Política de la República de Guatemala, Corte de Constitucionalidad, Guatemala 1999.
16. Ley de Servicio Civil y su Reglamento, Decreto 1748 del Congreso de la República y Acuerdo Gubernativo 18-98 Guatemala marzo 2003.
17. Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Estado Decreto 74-78 del Congreso de la República manifiesta.
18. Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, Sindicato Nacional de Salud Pública.
19. Congreso de la República, Guatemala, **Ley de Bonificación Incentivo, Decreto 37-2001**
20. Manual de Normas y Procedimientos, Oficina Nacional de servicio Civil, edición 2004.
21. **Ley de Bonificación Anual, para Trabajadores del Sector Privado y Público Decreto 42-92** Congreso de la República de Guatemala

22. Manual de Organización, Área de Salud Guatemala Central, primera edición en revisión 2010.
23. Werther William B. **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS** El Capital Humano de las Empresas Editorial Mc Graw Hill, Sexta edición. 2008 pp. 232,234,238.
24. Ivancevich John M. **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS** Editorial Mc. Graw Hill, México Novena Edición, pp. 401-405
25. Pagina web Ministerio de Salud Publica y Asistencia Social.
www.portal.mspas.gob.gt.
26. Aprendices en proceso de inducción en programas de salud
talentohumanoensalud.blogspot.com/

ANEXO 1

Hoja de verificación SISTEMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL
FASE I INDUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN

RECOMENDACIONES A OBSERVAR POR EL INSTRUCTOR

- Dar la bienvenida al nuevo trabajador, transferido o ascendido.
- Haga que el colaborador se sienta cómodo.
- Ubíquese mentalmente en el lugar del empleado y transmita confianza e interés.
- Recuerde que cada uno piensa distinto y tiene un grado de comprensión diferente.
- Enseñe de manera clara, completa y paciente.
- Retroalimente los puntos importantes.

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 colaboradores)	_____	_____
3	Visión y misión organizacional.	_____	_____
4	Objetivos generales y específicos	_____	_____
5	Servicios que presta	_____	_____
6	Estructura organizacional	_____	_____
7	Funciones generales del Área y sus Distritos	_____	_____
8	Políticas principales	_____	_____
9	Conocimiento de las Instalaciones	_____	_____
10	Sistemas y procedimientos generales	_____	_____

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS (Evaluaciones realizadas, otros puntos desarrollados, conducta observada, interés, dedicación, disciplina, colaboración, entusiasmo, opinión del colaborador. _____)

IDENTIFICACION GENERAL

Nombre del Colaborador _____
Puesto Nominal _____ Puesto Funcional _____
Área o Distrito _____
Fecha de toma de posesión o de Transferencia _____
Nombre del Instructor _____
Fecha en que termino la Fase I _____

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES AL SISTEMA DE INDUCCION DE PERSONAL

(f) _____
Instructor

(f) _____
Colaborador

ANEXO 2

SISTEMA DE INDUCCION DE PERSONAL Hoja de verificación FASE II INDUCCION AL REGIMEN NORMATIVO Y CULTURAL
--

IDENTIFICACION Nombre del colaborador _____ Puesto Nominal _____ Puesto Funcional _____ Ubicación Área _____ Ubicación Distrito _____
--

CONTENIDO PROGRAMATICO

	TEMA	FECHA DE EXPOSICION	TIEMPO UTILIZADO
1	Horarios y jornadas de trabajo, tiempos de atención y descanso en jornadas.	_____	_____
2	Tradiciones, celebraciones, costumbres dentro de la Institución, (aniversario del Área, cumpleaños, etc.) licencias, permisos y vacaciones.	_____	_____
3	Sistemas de remuneración	_____	_____
4	Carrera administrativa	_____	_____
5	Incentivos al desempeño	_____	_____
6	Prestaciones	_____	_____
7	Servicio de transporte y atención medica	_____	_____
8	Ayuda para estudios superiores	_____	_____
9	Régimen disciplinario	_____	_____
10	Responsabilidades	_____	_____
11	Relaciones Humanas	_____	_____
12	Comunicación	_____	_____
13	Motivación en el trabajo	_____	_____
14	Grupos deportivos	_____	_____
15	Otros	_____	_____

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS _____ _____ _____ _____
--

ANEXO 3

Hoja de verificación
SISTEMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL
FASE III
INDUCCIÓN AL AREA DE TRABAJO
IDENTIFICACION
Nombre del
colaborador _____
Puesto Nominal _____ Puesto
Funcional _____
Ubicación
Área _____
Ubicación Distrito

***** DAR UNA CORDIAL BIENVENIDA AL COLABORADOR *****

CONTENIDO PROGRAMATICO

TEMA	FECHA DE EXPOSICION	TIEMPO UTILIZADO
1 Presentar a los Directores y jefes de unidad	_____	_____
2 Recorrido por las instalaciones Visión y misión organizacional.	_____	_____
3 Informar de las funciones principales del distrito o unidad	_____	_____
4 Estructura organizacional	_____	_____
5 Funciones y objetivos generales y específicos del Distrito o unidad, políticas y normas.	_____	_____
6 Funciones generales del Área y sus Distritos	_____	_____
7 Uso de formularios	_____	_____
8 Interrelación del área con el Distrito o unidad	_____	_____
9 Otros	_____	_____

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS _____

ANEXO 4

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
ENTREVISTA DIRIGIDA PARA EJECUTIVOS

La presente entrevista se hace con el fin de obtener la información necesaria que ayude a formular un programa integral de inducción para el personal de nuevo ingreso al Área de Salud Guatemala Central, con el fin de contar con un instrumento de apoyo que influya positivamente en el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores.

Además la información que se obtenga servirá de base para la elaboración de la Tesis de graduación “PROGRAMA DE INDUCCION PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO DEL AREA DE SALUD GUATEMALA CENTRAL DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL Y ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA UNA IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA”

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 un programa o procedimiento establecido para instruir al personal de nuevo ingreso, respecto a las funciones, objetivos, estructura organizacional, etc. de la institución?

SI /__/ NO /__/

2. ¿Qué entiende usted como un “PROGRAMA INTEGRAL DE INDUCCION” o “SOCIALIZACION DEL COLABORADOR” o “INTRODUCCION DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO” o “PROGRAMA DE ORIENTACION INICIAL”?

3. ¿Cuáles son los objetivos del programa de inducción que utiliza?

4. ¿Qué importancia reviste para usted este programa?

5. Si su respuesta al ítem número 1 es negativa ha considerado usted que dentro de la institución es necesaria la creación de un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso?

6. ¿Considera usted que dentro de la institución se cuenta con personal para la ejecución del programa de inducción?

7. ¿Qué actividades contempla el programa de inducción?

8. ¿Cuántas personas tienen bajo su responsabilidad este proceso? Por favor explique su respuesta

9. ¿Qué recursos didácticos utiliza para realizar la inducción?

10. Si usted desea agregar algo más sobre la implementación de un programa de inducción dentro del Área, lo puede hacer en este espacio

11. Qué contenidos se imparten en el programa de inducción

ANEXO 5

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ENTREVISTA DIRIGIDA PARA PERSONAL EN GENERAL

La presente entrevista se hace con el fin de obtener la información necesaria que ayude a formular un programa integral de inducción para el personal de nuevo ingreso al Área de Salud Guatemala Central, con el fin de contar con un instrumento de apoyo que influya positivamente en el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores.

Además la información que se obtenga servirá de base para la elaboración de la Tesis de graduación "PROGRAMA DE INDUCCION PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO DEL AREA DE SALUD GUATEMALA CENTRAL DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL Y ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA UNA IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA."

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. ¿Cuándo ingreso al Área de Salud Guatemala Central, se le proporcionó información acerca de la institución?

2. ¿Recibió alguna inducción a la institución o al puesto de trabajo al ingresar a la misma?

Si / __ /

No / __ /

3. Si su respuesta es sí, especifique el medio por el cual recibió la inducción:

- a. Un proceso formal establecido por la institución _____
- b. Por medio de un jefe superior inmediato _____
- c. A través de la explicación proporcionada por compañeros _____
- d. Lectura de documentos proporcionados por la institución _____
- e. Lectura de documentos adquiridos por su interés _____
- f. Otros _____

4. Existe alguien que se encargue de darle la bienvenida al nuevo personal y le oriente en lo que es la institución y su nuevo trabajo

Si / ___ / No / ___ /

5. ¿Qué tipo de información le proporcionaron cuando ingreso a la institución?

6. ¿La información proporcionada fue de utilidad para usted?

7. ¿Usted comprendió la información que le estaban proporcionando?

8. ¿De acuerdo a su experiencia la inducción proporcionada le pareció completa o incompleta?

9. ¿Le permitieron preguntar para aclarar las dudas que tenía?

10. ¿Recuerda si algún jefe o compañero de trabajo le presentó con los demás compañeros?

11. ¿Le mostraron las instalaciones físicas del Área y/o Servicio al que usted fue asignado?

12. ¿Cuánto tiempo llevó el recorrido a las instalaciones?

13. ¿Le informaron cuáles eran sus derechos y obligaciones que tenía como trabajador del Área?

Si / ___ / No / ___ /

13.1. ¿Le entregaron algún documento escrito con sus derechos y obligaciones?

Si / ___ / No / ___ /

13.2. ¿Tuvo la oportunidad de hacer preguntas para aclarar sus dudas?

Si / ___ / No / ___ /

13.3. ¿Le aclararon en forma satisfactoria sus dudas?

Si / ___ / No / ___ /

14. ¿Le indicaron cuál es el comportamiento que nos e acepta dentro de la institución?

15. ¿Fue informado acerca de cómo sería calificado su rendimiento laboral?

16. ¿Recibió información acerca de los horarios de trabajo y los días de descanso dentro de la institución?

17. ¿Le indicaron cuales eran las actividades que debería realizar en su puesto de trabajo cuando ingreso al Área?

18. ¿Qué recuerda de su primer día de trabajo?

19. ¿Cómo le hubiera gustado que lo trataran en su primer día de trabajo?

20. ¿Recibió información acerca del crecimiento que podría tener dentro de la institución como trabajador?

21. ¿Cuánto tiempo considera que le llevó adaptarse a su nuevo empleo?

22. ¿Cuál es su último grado de estudios aprobado?
