UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
PROGRAMA ESPECIAL DE LICENCIATURA

" MODELO DE UN SISTEMA DE INDUCCION EFECTIVO EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

TESIS

PRESENTADA A LA DIRECCION Y AL
PROGRAMA ESPECIAL DE LICENCIATURA
DE LA
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

POR

CARLOS HAROLDO ARCHILA AMEZQUITA

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE
TRABAJADOR SOCIAL
EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, noviembre de 1,995

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
BIBLIOTECA CENTRAL

(871)
-3

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR	:	DR. JAFETH E. CABRERA FRANCO
SECRETARIO	:	DR. OTTO MANUEL ESPAÑA MAZARIEGOS

AUTORIDADES DE LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

DIRECTOR	:	LICENCIADO: CESAR AUGUSTO ESTRADA OVALLE
SECRETARIA	:	TRABAJADORA SOCIAL: MIRIAM SILDA FUENTES

CONSEJO ACADEMICO

LICENCIADA	:	GLORIA REBECA MORAN
LICENCIADA	:	ARACELY QUIROA DE GOMEZ
LICENCIADO	:	ROBERTO ALFONSO SOLIS DE LEON
LICENCIADA	:	AMPARO MELENDEZ LOPEZ
LICENCIADA	:	BLANCA MERCEDES AROCHE

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

STRA EDUCACION PRIMARIA URBANA: EDELMIRA MENDOZA PINELO
STRA EDUCACION PRIMARIA URBANA: MARGARITA DE JESUS GARCIA
STRA EDUCACION PARA EL HOGAR : CLAUDIA LORENA ALFARO
STRA EDUCACION PARA EL HOGAR : LILIAN NOHEMI LUCAS
RETARIA COMERCIAL : ROSA ELENA BARILLA C.
HILLER : SARA O. FRANCO TEJADA

TRIBUNAL EXAMINADOR

ECTOR : LICENCIADO: CESAR A. ESTRADA OVALLE
RETARIA : TRABAJADORA SOCIAL: MIRIAM SILDA FUENTES
SOR : LICENCIADO: JOSUE EFRAIN AGUILAR TORRES
ISOR : LICENCIADO: LUIS ALFONSO BETETA VASQUEZ

RDINADOR PROGRAMA
ECIAL DE LICENCIATURA : LICENCIADO: EDGAR FLORES GONZALEZ

Artículo 11 : " Los Autores serán los responsables de las opiniones y criteriores expresados en sus obras ".

Reglamento del Consejo Editorial de la UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

Guatemala,
29 de septiembre de 1,995

Licenciado
EDGAR FLORES GONZALEZ
Coordinador Programa Especial de Licenciatura
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Su Despacho

Licenciado Flores González:

En atención a su Oficio PEL-124/95 de fecha 18 de septiembre de 1,995, en el cual se ratifica mi designación como ASESOR del Trabajador Social CARLOS HAROLDO ARCHILA AMEZQUITA, para desarrollar el Tema de investigación ' MODELO DE UN SISTEMA DE INDUCCION EFECTIVO EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL ', en el que, manifiesta el Diagnóstico, necesidad y proyección del establecimiento de un modelo para la Administración del Recurso Humano en una Institución tan importante pero tan compleja en su funcionamiento, debido a premisas que limitan su real presencia en el cumplimiento de su misión básica.

*Considerando la profundidad del estudio y la objetividad de proyección de lo propuesto, me permito emitir el dictámen favorable para que este trabajo de tésis sea discutido y aprobado, previo a conferírsele el grado profesional de **Licenciado** en la disciplina de TRABAJO SOCIAL, al haber cumplido con lo que formaliza el aspecto reglamentario de dicha Unidad Académica.*

Deferentemente,

' ID Y ENSEÑAD A TODOS '

LIC. JOSUE EFRAIN AGUILAR TORRES
Administrador de Empresas
Colegiado No. 1835

'ERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

LA DE TRABAJO SOCIAL
Edificio S-1, 2º Nivel
ıudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica
Teléfonos:
4 y 760985-86-88, Ext.: 288-289

DICTAMEN-196-22/95.

Guatemala, 9 de octubre de 1995

Lic. Edgar Flores
Coordinador
Programa Especial de Licenciatura
Escuela de Trabajo Social

Estimado Lic. Flores:

Atentamente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que he procedido a la revisión del informe final de tesis presentado por el estudiante: **CARLOS HAROLDO ARCHILA AMEZQUITA**, sobre el tema: **"MODELO DE UN SISTEMA DE INDUCCION EFECTIVO EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL"**.

Al respecto me permito manifestale que es un trabajo de investigación muy importante para el estudio científico de la administración de personal en el IGSS, desde la perspectiva del Trabajo Social. En este marco, realiza una propuesta integral de un modelo de inducción para el personal que labora en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, la cual incluye a los trabajadores sociales que prestan sus servicios profesionales en uno de los campos de intervención más importantes del país, como lo es la seguridad social.

Por lo anterior, **emito dictamen favorable de aprobación**, dado que el informe presentado constituye un valioso aporte y llena los requisitos y calidades de orden metodológico requeridos por el Programa de Licenciatura y la Escuela de Trabajo Social.

Sin otro particular, me suscribo de usted atentamente

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lic. Luis Alfonzo Beteta V.
Revisor de Tesis

VERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

ELA DE TRABAJO SOCIAL
EDIFICIO S-1, 2o. NIVEL
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

Teléfonos:
l y 760985-86-88, Ext. 288-289
nos Directos: 769590-769602
Fax: 769590

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.----------

En vista de los dictámenes favorables que anteceden de los Licenciados Josue Efraín Aguilar Torres y Luis Alfonzo Beteta, en calidad de Asesor y Revisor respectivamente, esta Dirección autoriza la impresión de la tesis "MODELO DE UN SISTEMA DE INDUCCION EFECTIVO EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL" - presentada por Carlos Haroldo Archila Amézquita, previo a conferírsele el título de Trabajador Social en el grado de LICENCIADO una vez haya sustentado el examen respectivo.

En la ciudad de Guatemala, a los dos días del mes de noviembre de mil novecientos noventa y cinco.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lic. César A. Estrada O.
Director

CAEO/cdm
c.c.:archivo

ACTO QUE DEDICO A:

DIOS NUESTRO SEÑOR
Gratitud por las bendiciones recibidas

A LA MEMORIA DE
MIS PADRES: Julián Isaac Archila Juárez
Ninfa Esthela Amézquita Díaz

A MIS HERMANOS: Jorge Luis, Francisco Fernando, Julio Adolfo y Luis Roberto.

DEDICACION ESPECIAL A:

MI ESPOSA: Nelly Yolanda Chávez Prado de Archila

MI HIJA: Jacqueline Ziomara Archila Chávez

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
Por la oportunidad de superación que me ha brindado.

LICENCIADO: Josué Efraín Aguilar Torres
Por su acertada asesoría

LICENCIADO: Edgar Flores González

LICENCIADO: Luis Aflonso Beteta Vásquez

I N D I C E

		Página
	INTRODUCCION	i
	CAPITULO I	
	MARCO TEORICO	1
1.	Generalidades conceptuales	1
	1.1 Administración	1
	1.2 Administración de Personal	2
	1.3 Proceso genérico sistemático de la Administración de Personal	3
2.	Carrera Administrativa y su seguimiento	11
3.	Desarrollo Organizacional (D.O.)	11
	CAPITULO II	
	GENERALIDADES DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL	13
1	Generalidades de la Seguridad Social	
	1.1 Concepto de Seguridad Social	13
	1.2 Historia	14
2.	Antecedentes en Guatemala	17
3.	El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social ..	18
	3.1 Antecedentes	18
	3.2 Beneficios	19
	3.3 Estructura Organizacional	20
	CAPITULO III	
	SITUACION DIAGNOSTICA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL	22
1.	Principales Aspectos	
	1.1 Aspecto Jurídico	22
	1.2 Aspecto Administrativo General	27
2.	Situación Administrativa de la Capacitación y Desarrollo	32

Página

3. Aspectos Administrativos específicos 35

3.1 Modalidades de Reclutamiento, Selección y Contratación 35
3.2 Sistema de Inducción 36
3.3 Desarrollo 41

4. Situación Administrativa detectada en el Sistema de integración de Personal: Censo 1,994 42

5. Sistema de Capacitación y de Desarrollo 49

5.1 Escolaridad por niveles de estudio 50
5.2 La Capacitación 51
5.3 Necesidades de Capacitación 57

CAPITULO IV

PROPUESTA INTEGRAL DE UN MODELO DE INDUCCION PARA EL PERSONAL AL SERVICIO DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL 60

1. Generalidades a considerar 60

2. Características del Modelo de Inducción propuesto 63

2.1 Contenido 63
2.1.1 Definición..... 63
2.1.2 Objetivos 64
2.1.3 Estructura 65
2.1.4 Instrumentos de apoyo 76
2.1.5 Estructura de los principales Instrumentos de apoyo 77

3. Consideraciones a la necesidad de implementar un Sistema de Inducción para el Personal de nuevo Ingreso en el IGSS 85

4. Aportaciones del Trabajo Social en la propuesta de Inducción al Puesto 86

5. Otras Experiencias en la Inducción Institucional.. 90

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 93

Conclusiones..... 93
Recomendaciones 96
BIBLIOGRAFIA 98
ANEXOS

I N T R O D U C C I O N

La administración de personal por su importancia, amplitud de aspectos, diversidad de elementos tanto genéricos como específicos, disciplina que utiliza, instrumentos administrativos que validan su proceso con técnicas y metodologías objetivamente aplicables, requiere para todo estudio, fundamentos tanto teóricos como prácticos o periciales que permitan su análisis, especificación y ubicación en temas centrales para determinar el comportamiento del Recurso Humano objeto de estudio; con el sistema de doble vía: Superior-colaborador.

Debido a la riqueza de conocimientos teóricos integrados por las disciplinas cognoscitivas que se adaptan a su aplicación, la administración de personal tiene su importancia para las organizaciones funcionales, sean del sector que se trate, tipo manifiesto: micro, pequeña, mediana o grande empresa, así como a la especialidad que se dedique; en base a lo anterior, se desarrolló el presente trabajo de investigación para formalizar una tésis de graduación profesional, teniendo como inquietud la funcionalidad del INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL, a través del sistema de inducción al personal que es contratado para el servicio o bien, al personal que promueve a puestos superiores al que desempeña, para establecer si se cumple con los requisitos exigidos para la efectividad en la atención a los afiliados al Régimen de Protección así como a los beneficiarios con derecho, en cantidad y calidad de servicios que reciben y que reglamentariamente tienen esta protección.

El presente estudio consta de cinco capítulos, en los cuales se expone algunos aspectos que propician la problemática existente, por medio de un estudio sistemático y específico, los tipos de análisis aplicados y la propuesta de un modelo administrativo que permita su adaptación, como alternativa de solución.

El Capítulo I, delimita el marco teórico con conceptualización de términos generalmente aceptados, leyes cognoscitivas y categorías teóricas que circunscriben el estudio y su proyección.

El Capítulo II, expone las generalidades del INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL, en el cual se sintetiza sus aspectos históricos, legales, estructurales y funcionales, desde su creación hasta la fecha.

El Capítulo III, presenta la situación diagnóstica de la administración de Personal, en la Institución rectora de la seguridad social en Guatemala, sus principales aspectos, integración del Recurso Humano en cuatro grandes áreas funcionales: Administración, Médica, Paramédica y de Servicios Varios; de igual manera y basado en el Censo de Personal aplicado en la Institución en 1,994, se determina algunos aspectos del grado de capacitación y desarrollo, las modalidades de captación, selección y contratación, el sistema de inducción y las necesidades de capacitación detectadas para la funcionalidad institucional.

El Capítulo IV, enmarca la propuesta de un modelo de inducción para el personal al servicio del **INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**, con base al diagnóstico administrativo expuesto en el Capítulo III, presentando el perfil de contenidos, dado en sus estructuras, instrumentos de apoyo al sistema así como los contenidos mínimos para su aplicación, sujetos a consideración de la política de desarrollo y decisiones de las Autoridades de Dirección Institucional, como un aporte de Trabajo Social para su análisis.

En el Capítulo V se sintetiza todo el estudio, con conclusiones deducidas de éste, así como las recomendaciones consideradas viables para su aplicación.

Como colofón a este exordio, deseo agradecer a las Altas Autoridades, Funcionarios y Personal del **INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**, por facilitar su amplia colaboración para el desarrollo del estudio, y a la Dirección de la Escuela de Trabajo Social **DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, por la concesión del tema investigado.

MODELO DE UN SISTEMA DE INDUCCION EFECTIVO
EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EL
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1. GENERALIDADES CONCEPTUALES

1.1 ADMINISTRACION

Algunos tratadístas de la Administración, manifiestan la aplicación de elementos básicos para conceptualizarla, unos indican como "El Proceso de Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar los esfuerzos de los Miembros de una Organización, y utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas". (1); otros la señalan como un proceso, un arte, una técnica, una función gerencial, tal es el caso de Brech, que la indica como " Un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un producto dado". (2); J.O. Mooney que la conceptúa como " El arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana" (3). Paterson y Blowman la manifiestan como " Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular. Tannenbaum, la circunscribe como una función gerencial, al señalar que " el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa". Mary Parker Follet la generaliza como " El arte de hacer las cosas por conducto de las personas para lograr un objetivo".

Todo este aspecto conceptual, trata de integrar la acción gerencial con la naturaleza humana, su aptitud, actitud y confiabilidad social para un fin.

) STONER, James A.F. ADMINISTRACION, segunda edición, Editorial Hell, Hispanoamérica S.A. México (1986), Pag. 7

) REYES PONCE, Agustín, ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Teorías y Práctica, Editorial Limusa, México (1975). Pag. 16

) STONER, James, A.F. ADMINISTRACION. Segunda Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamerica,S.A. México, (1986) Pag. 7

Todos los recursos materiales que son utilizados en la acción gerencial necesariamente tienen que ser conducidos, coordinados, procesados y utilizados por el hombre. Por eso se puede decir que, todo depende de la calidad de los recursos humanos y de la actitud que estos tomen hacia el trabajo, así serán los resultados que se esperan, en cualquier empresa o Institución. Esto con el objeto de no afectar otros factores como: la producción de bienes. prestación de servicios, finanzas, presupuesto, imagen pública, y por consiguiente, rendimiento sobre la inversión.

1.2 ADMINISTRACION DE PERSONAL

La Administración de Recursos Humanos es un sistema, conformado por varios subsistemas tales como: EL RECLUTAMIENTO, SELECCION, CONTRATACION, INDUCCION, CAPACITACION Y DESARROLLO, EVALUACION DEL DESEMPEÑO, ANALISIS DE PUESTOS Y OTROS, que deben estar en concordancia con los de la Empresa y sustentados en políticas claras, normas y procedimientos coherentes y técnicamente diseñadas. La Empresa o Institución es dirigida por humanos, estos a su vez dirigen a otros humanos que ejecutan el trabajo, las cosas se constituyen en medios que el hombre utiliza para la consecución de sus objetivos y la satisfacción de sus necesidades. Por lo indicado anteriormente, se deduce que, la Administración de Personal es: Un área de la empresa que se ocupa de la planificación, ejecución y evaluación de la actividad de los Recursos Humanos. (4).

Estudiosos de los círculos de Control de Calidad, reconocen la importancia del elemento humano, señalan que: " El trabajador es el recurso mas importante de una organización. Es un recurso rico y disponible. Entre todos los activos de una empresa, los recursos humanos son los únicos activos que se valorizan; todos los demás sufren depreciación. Si bien no están bien desarrollados, constituyen un activo con un potencial enorme para contribuir a una mayor productividad".

Esta división básica de HOMBRES Y COSAS, y el énfasis en la importancia del Recurso Humano, se deduce del análisis de los elementos de las diferentes conceptualizaciones de administración.

La Administración de RECURSOS HUMANOS, como actividad con características propias, definidas y particulares, es un producto de la Revolución Industrial y de las consecuencias que esta produjo para el trabajador y para el propietario de los medios de producción; el seguimiento y consolidación del sindicalismo, los progresos de las ciencias administrativas y la legislación social puesto en práctica por algunos; los aportes de la psicología y otras disciplinas académicas.

---

(4) J.M. Rosenberg. DICCIONARIO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS. Biblioteca Master Centrum. Editorial Themar, Buenos Aires Argentina. 60-08036 Barcelona. Pag. 12.

1.3 PROCESO GENERICO SISTEMATICO DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Siendo la Administración de Personal un sistema integral, se establece dentro su conjunto, la aplicación de fases importantes para su aplicación, conocidas como subsistemas interdependientes e interactuantes entre si, de donde se desprende que el proceso de dotación de este valioso recurso requiere de especial atención para garantizar que a la organización ingrese la mejor calidad de elementos humanos, personas que tengan el mayor potencial de desarrollo para que se adapten con facilidad y rapidez a las exigencias de la organización y se constituyan en un factor determinante del eficaz y eficiente funcionamiento del sistema organizacional. En las fases integradas de este proceso, se indican los siguientes: Captación o Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación y Desarrollo.

1.3.1 CAPACITACION O RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es " Un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar".

La obtención de personal adecuado es ".... el primer paso en el desarrollo de los Recursos Humanos de una compañía.. Además, es uno de los pasos mas críticos en el establecimiento y crecimiento de un negocio". Lo anterior, implica que una organización puede formar un equipo de trabajo eficiente y eficaz, si es capaz de obtener a las personas adecuadas para cada puesto de trabajo dentro de la organización.

1.3.2 SELECCION DE PERSONAL

La selección de Recursos Humanos se establece como: " La escogencia de la persona adecuada para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos mas adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal; es decir, que la selección intenta resolver dos problemas básicos: a) La adecuación del hombre al cargo; y b) La eficiencia del hombre en el cargo.

El proceso de selección es una actividad de comparación, pronóstico y decisión; se realiza un análisis del cargo y se establece su descripción, que contiene los requisitos mínimos exigidos para ocuparlo. A través de diversas técnicas de selección, se establecen las características del candidato y se pronostica un nivel de desempeño; se realiza una comparación entre las exigencias del puesto, desempeño deseado y el perfil del candidato; por último, se toma la decisión de aceptación o rechazo del candidato.

Para que un proceso de dotación de personal sea efectivo, deben existir políticas bien definidas en aspectos tales como: las características mínimas que deben tener los candidatos, fuentes y medios de reclutamiento preferidos o prioritarios, nivel académico para cada tipo de puesto, edad, sexo, etc. entre otros.

1.3.3 CONTRATACION

Este acto consiste en formalizar la relación entre trabajador y organización. Se firma el respectivo contrato (si lo hay), en el cual se especifican las condiciones bajo las cuales la persona va a prestar sus servicios y las facilidades que la Empresa le va a proporcionar. Despues de esto, la persona ocupará oficialmente su puesto de trabajo y entrará a formar parte oficial del personal de la Institución.

1.3.4 INDUCCION

La inducción dentro del proceso de Administración de Personal se establece, como: " Un subsistema que alimenta el sistema organizacional con Recursos Humanos con las habilidades mínimas necesarias para desempeñarse adecuadamente en su puesto y comprender el contexto en que se desarrolla; siendo en consecuencia la Inducción un sistema en si misma.

A la inducción del Personal de nuevo ingreso a la Organización, se le ha denominado de diferentes maneras: (5)

- Programa de Orientación Inicial
- Programa de Socialización Organizacional
- Programa de Ambientación
- Programa de Asimilación
- Curso de Inducción
- Introducción de Personal nuevo
- Entrenamiento de Inducción

---

5) BARQUERO CORRALES, Alfredo, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Edición Universitaria Estatal a Distancia, San José Costa Rica, (1987). Pag. 17 (2da. Parte).

Los elementos que conforman un subsistema de Inducción son los siguientes: (6)

1.3.4.1.a **INSUMOS**

- **Empleado Nuevo:** A quien va dirigido el producto del sistema.

- **Actitudes:** comportamiento, potencialidades del nuevo empleado.

- **Políticas de Recursos:** Son el marco de referencia del sistema y parten de las políticas institucionales.

- **Métodos:** Curso de acción en función de las políticas, del número de participantes, objetivos y recursos.

- **Recursos:** Son los insumos físicos y humanos necesarios para desarrollar el sistema.

- **Tipo de Puesto y de Perfil:** Sirven de marco de referencia para la planificación, organización y ejecución del sistema, toda vez que es necesario definir los puestos para establecer los contenidos programáticos según los diferentes niveles y áreas.

- **Obligaciones, deberes, derechos y Prestaciones:** Son aspectos fijados por la organización y son el régimen bajo el cual está sujeto el nuevo empleado, por lo que deberá dársele a conocer preferentemente por escrito.

1.3.4.1.b **PROCESOS**

- **Contenidos Programáticos:** Según la naturaleza de la organización, los tipos y perfiles de puestos, disponibilidad de recursos y otros, se establecen los contenidos programáticos de los diferentes niveles.

- **Desarrollo de los Niveles de Inducción:** Dinámica básica del Sistema cuya forma y fondo dependen de los objetivos e insumos disponibles, y de cuya ejecución, depende el éxito del funcionamiento del sistema.

---

6) CHIAVENATO, Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Traducción de M. Isabel Fittipaldi de Ruiz, Editorial McGraw-Hill. México (1986). Pag. 3

1.3.4.1.c **PRODUCTOS**

i **Empleado Integrado:** Como producto básico que se espera obtener del sistema de Inducción es un empleado nuevo plenamente integrado a la Institución, área, dependencia de trabajo, puesto y con pleno conocimiento de sus deberes, derechos, obligaciones y prestaciones que gozará.

ii **Empleado con las actitudes deseadas:** A través del conocimiento de lo que se espera de él y de lo que él espera de la Institución, y con conocimiento de la cultura organizacional, espera que sea representativo de la organización, con las actitudes correctas hacia sus compañeros, superiores, trabajo, público y comunidad.

iii **Empleado Productivo:** Al reducir su nivel de ansiedad e integrarse a la Institución, y contar con las herramientas conceptuales técnicas y al haber desarrollado habilidades y destrezas para el puesto, recibir la instrucción sistematizada y programada a su capacidad, se espera obtener un empleado que sea productivo a corto plazo, que desempeñe eficaz y eficientemente sus tareas.

iv **Mayor Cohesión de grupo y fluidez de la comunicación:** Al existir uniformidad en la formación, al compartir una escala de valores y cultura organizacional y estar compenetrados del propósito y objetivos de la Institución, se considera que habrá una mayor identificación entre empleados y cohesión de grupo.

Las categorías desarrolladas con anterioridad, indican la proyección de los objetivos del subsistema de **INDUCCION**, pero se hace necesario su planteamiento claro en los términos siguientes:

- Proporcionar al nuevo empleado la información que necesita para desempeñarse efectivamente.

- Reducir la ansiedad y el nerviosismo del nuevo empleado.

- Crear en el nuevo trabajador la sensación de " Pertenencia " a la organización y fomentar su lealtad hacia esta.

- Ofrecer al nuevo trabajador información y conocimiento sobre las condiciones de empleo de la organización, de sus productos o servicios, entre otras cosas.

- Lograr una adaptación y ambientación inicial del nuevo empleo a la organización y el ambiente social y físico donde trabajará.

- Reducir el tiempo de adaptación e integración del nuevo empleado a la organización, para que este sea productivo desde sus inicios.

- Reducir fallas, errores, accidentes, desperdicios y deserciones de los empleados nuevos.

- Proporcionar al nuevo empleado una imagen clara y general de lo que es la organización donde ha ingresado y que, comprenda la función que cumplen en dicha organización, la dependencia o área en que laborará y como las atribuciones que a él le corresponde desempeñar contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.3.5 CAPACITACION Y DESARROLLO

A esta acción se le conoce como el conjunto de procedimientos encaminados a optimizar habilidades cognosivas y psicomotoras que coadyuven a la realización de una actividad asignada. Generalmente, las necesidades de capacitación surgen del compromiso de propiciar el desarrollo particular y de una proyección social mas amplia.

1.3.5. DETERMINACION DE LAS PRINCIPALES FUENTES DE CAPACITACION

1.3.5.1.a FUENTES INTERNAS

Son internamente todos aquellos recursos en la capacitación de determinadas áreas de trabajo. Estas suelen funcionar de acuerdo al surgimiento de necesidades perentorias.

1.3.5.1.b **FUENTES EXTERNAS**

Instituciones privadas o estatales que en alguna forma prestan su concurso para minimizar la problemática existente de capacitación idónea del recurso humano.

Con el adiestramiento, capacitación y formación se persigue lograr eficiencia en el trabajo al mejorar la calidad del recurso humano. A través de clínicas de trabajo, cursos post-grado, etc., se actualiza el personal en nuevas técnicas, nuevos procedimientos, tecnologías y sistemas, etc., que van a proyectarse en el futuro de la Institución en mejores metas, servicios eficientes, productos mejorados, etc.

La Gerencia moderna indica que, la capacitación y formación del Recurso Humano no debe verse como un gasto, debe considerársele como inversión que va a revertir frutos positivos. En ese sentido Klisksberg apunta que: La capacitación y formación se convierte en una "**VIA REGIA**", para producir efectos de fondo sobre el comportamiento organizacional. Es percibida como uno de los canales principales para movilizar motivaciones positivas, crear nuevas actitudes, remover resistencias, etc. Puede desencadenar una reacción gradual en cadena altamente Beneficiosa para la organización.

En su aplicación es necesario insumos calificados. En un sistema de capacitación, estos insumos pueden ser: Los instructores, los facilitadores, los coordinadores, las normas legales, los programas, la descripción de puestos, el inventario de personal proveniente de un Banco de Recursos Humanos, algunos indicadores de productividad, accidentalidad, ausentismo, ineficiencia y rotación; de los cuales se deduce que el producto de este proceso, será el mejoramiento organizacional, calidad técnica y humana, productividad y competitividad.

1.3.5.2. **PROCESO DE CAPACITACION**

El proceso de capacitación conlleva las siguientes fases en su aplicación:

.3.5.2.a **DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

Es un procedimiento y una técnica orientada y establecida en forma lógica y real de los requerimientos de capacitación de una Institución, organización o un grupo determinado.

.3.5.2.b **INTEGRACION DE PERSONAL**

Secuencia de pasos que se dan con el fin de fusionar la fuerza laboral, orientado esta integración en cumplimiento de las mismas políticas institucionales y hacia el logro de metas y objetivos prefijados por la Institución.

El desarrollo para el personal, tiene implícita la aplicación de los siguientes elementos:

3.5.2.b.1 **Motivación:**

Es el acto a través del cual, se ejerce un estímulo a cambio de una respuesta, para que toda persona que labora dentro de una organización ejecute sus funciones con mística y responsabilidad, y a la vez, exista autorealización personal, es necesario contar con el ambiente necesario mas otros elementos que favorezcan lo anteriormente descrito.

La motivación incide positivamente en la conducta de la persona, para que ésta lo impulse a lograr objetivos y metas trazadas dentro de un ambiente de trabajo.

Cuando se trata de motivación generalmente se enfoca el factor económico, ciertamente es un factor motivacional de gran incidencia pero a la vez existe otro tipo de motivación como reconocimiento público por eficiencia en el trabajo, buenas relaciones interpersonales, entre los niveles jerárquicos, no abusar de autoridad, saber solicitar los trabajos, existencia de programas médicos, de recreación, etc.

3.5.2.b.2 **Higiene y Seguridad:**

Constituye la función gerencial que promueve la salubridad y prevención de riesgos laborales para que el trabajador se desempeñe en un ambiente sano, agradable y seguro, no solo lo hace eficientemente, sino que a la vez padece menos enfermedades y corre menos riesgo de accidentarse en cumplimiento de sus labores.

1.3.5.2.b.3 **Evaluación del Desempeño:**

Todo programa de trabajo y normas de una Institució deben considerar la variable flexibilidad en l ejecución de los procesos de trabajo; esto par permitir realizar los ajustes y solución d problemas necesarios en acciones que estén afectand o limitando el rendimiento de los trabajadores y e consecuencia, el normal desempeño de las funcione institucionales.

La evaluación del desempeño constituye una técnic que permite en determinado momento medir l productividad y eficiencia de los trabajadores, par saber en que están fallando o que elementos no le permiten cumplir los objetivos y metas de su puestos de trabajo, para aplicar objetivamente lo correctivos necesarios. Puede visualizarse que ha bajo rendimiento por desconocimiento de técnicas sistemas de trabajo.

La evaluación del desempeño no debe utilizarse com un elemento para premiar o castigar, sino por e contrario, como una estrategia que diagnostique proporcione soluciones para mejorar la productivida personal e Institucional.

1.3.5.2.b.4 **Políticas Salariales:**

Las políticas son criterios para tratar problemas d índole repetitiva en la productividad individual conforme el tipo de trabajo a realizar, po consiguiente, las políticas salariales institucionales se constituyen en " disposicione técnicas administrativas y legales, encaminadas retribuir justamente al personal, de acuerdo a la características de cada puesto de trabajo, la situación del mercado legal o laboral para puesto similares a los de la organización, los salario mínimos legales, los incrementos en el costo de l vida y las condiciones financieras de l organización.

El concepto anterior se adapta generalmente par instituciones del sector privado, ya que en e sector público se aplican políticas de observanci general, salvo aquellas que se manejan co autonomía; lo que les permite estimular desde e punto económico a su recurso humano.

2. CARRERA ADMINISTRATIVA Y SU SEGUIMIENTO

Constituye la serie de promociones que un trabajador recibe en puestos de igual naturaleza y distinto nivel administrativo, en diferentes puestos de nivel superior o en puestos de alta dirección, según su capacidad, experiencia, conocimientos y grado de responsabilidad, desarrollado en puestos inferiores; para la formulación de la carrera administrativa, se manifiesta un proceso administrativo cuyas fases se aplican conforme la disponibilidad organizacional y las políticas de personal aplicadas en la incidencia de seguimiento de estos pasos intervienen factores como el de una apreciación objetiva, en cuanto a selección, calificación y funcionalidad del recurso existente; ampliación, cambio o redistribución de funciones; creación de unidades administrativas, nuevos servicios o productos innovados; disponibilidad financiera y criterio gerenciales adaptados al cambio y a la tecnología.

3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)

Los recursos de desarrollo organizacional han surgido mediante los intentos de aplicar los valores y suposiciones de la sensibilización a sistemas totales y gracias a la invención de la tecnología de retroalimentación de investigaciones. Tales esfuerzos son orgánicos en el sentido de que surgen de, y son guiados por los problemas que experimentan las personas en la organización. La clave para su viabilidad y para evitar que se conviertan en una moda pasajera radica en un enfoque auténtico de los problemas y preocupaciones de los miembros de la organización, y, en una confrontación de asuntos y problemas.

El desarrollo organizacional se basa en suposiciones y valores semejantes a los de la teoría, pero incluyen suposiciones adicionales acerca de sistemas totales y acerca de la naturaleza de la relación entre el cliente y el consultor. Las estrategias de intervención de científicos de la conducta como agentes de cambio, se suelen basar en un modelo de investigación de científicos de la conducta como agentes de cambio, o de investigación de acciones y estar enfocadas a ayudar a las personas en una organización y a que aprendan como resolver problemas que a prescripciones de como se deberían hacer las cosas de modo distinto.

La sensibilización a menudo es una parte adjunta importante en un esfuerzo de desarrollo organizacional, pero la medida y el formato de tal desarrollo dependerá de las cambiantes necesidades de la organización. En contraste, los detalles de integración de equipos, los cuales implican a superior y subordinados, que se concentran en problemas organizacionales que están siendo experimentados por miembros del equipo. Usualmente se consideran puntos centrales para esfuerzos de D.O. Sin embargo, los laboratorios con extraños pueden desempeñar un papel clave en los esfuerzos para el cambio cuando se utilizan como parte del esfuerzo total.

3.1 - **Elementos**

El desarrollo organizacional aplica los siguientes elementos:

3.1.1. Intervención hábil por parte de los científicos de la conducta.

3.1.2. Una vision de sistemas

3.1.3. Apoyo por parte de la alta administración

Además, los cambios que surgen del desarrollo organizacional deben estar ligados con cambios en el sistema total de personal. La viabilidad de sus esfuerzos radica en el en el grado en que reflejen exactamente las aspiraciones y preocupaciones de los miembros que participan.

3.2 **Importancia**

El éxito del desarrollo organizacional suele ser:

3.2.1 Un esfuerzo del sistema total

3.2.2. Un proceso contínuo de mejoramiento planificado no un programa temporal o parcial y,

3.2.3 Un plan dirigido al desarrollo de los recursos internos de la organización para un cambio efectivo en el futuro.

CAPITULO II

GENERALIDADES DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

SINTESIS HISTORICA

La seguridad Social para concretar sus acciones ha olucionado conforme lo demandan las necesidades de las naciones sus habitantes, estableciendo instituciones apropiadas que sirvan mo agentes de desarrollo, seguridad y bienestar en concertación n la legislación administrativa y costumbres a donde pertenezcan.

1. GENERALIDADES DE LA SEGURIDAD SOCIAL

1.1 CONCEPTO DE SEGURIDAD SOCIAL

" La Seguridad Social es un derecho público, de observancia obligatoria y aplicación universal para el logro solidario de una economía auténtica y racional de los recursos humanos, que aseguran a toda la población una vida mejor, con ingresos o medios económicos suficientes para una subsistencia decorosa, libre de miseria, temor, enfermedad, ignorancia y desocupación, con el fin de que en todos los países se establezca, mantenga, y acreciente el valor intelectual, moral, filosófico de sus aplicación activa, se prepare el camino a las generaciones venideras y se sostenga a lo incapacitados de la vida productiva". 1)

GARCIA CRUZ, Miguel, DEFINICIONES DE SEGURIDAD SOCIAL. México D.F.

1.2. HISTORIA

El ser humano es por excelencia fruto de la sociedad, viviendo en agrupaciones para conseguir seguridad ante el medio ambiente adverso, sin esta necesidad de convivir con sus congéneres no hubiera sobrevivido, ni logrado su desarrollo, cultura y civilización. Entre los factores fundamentales para su seguridad y subsistencia están: El alimento, habitación, vestido, procreación y protección, lo que complementado por el trabajo y la educación, le proporcionan salud y bienestar, para obtenerlo aunque no en su totalidad ha pasado por épocas y etapas que indican la ubicación actual en tiempo, espacio y recursos, lo conseguido y lo que falta por recorrer en busca de una mejor calidad de vida.

La Seguridad Social tuvo sus esbozos en la edad media en Europa, con el concepto de caridad por las atenciones gratuitas de los hospitales sostenidos, los Estados y Ordenes Religiosas. (2) Posteriormente, surgieron leyes como las de la Corona de España llamadas Leyes de Indias, con ideología religiosa condenando actividades esclavistas que se realizaban en las Colonias Españolas, instituyendo para el efecto el sistema de encomienda que otorgaban protección e instrucción religiosa a los pobladores indígenas. (3).

También existieron en Europa las Guildas, Hermandades y Gremios que protegían a sus integrantes contra algunos riesgos. En 1,601 se promulga en Inglaterra la Ley de Ayuda a los Pobres, a continuación la Revolución Industrial produjo abusos cometidos en la utilización de menores en trabajos inadecuados para su edad que conjuntamente con hombres y mujeres obtenían bajos salarios, estaban en lugares insalubres para sus labores, no tenían equipo mínimo de protección y seguridad, produciendo invalidez, enfermedad y muerte, lo cual dió motivos a reacciones que fructificaron posteriormente.

---

2) BARAHONA STREBER, Oscar y J. DITTER Walter, BASES DE SEGURIDAD SOCIAL EN GUATEMALA, Publicaciones del IGSS. serie D. No. 1 (1947), Pag. 118

3) GIRON MENA, Manuel, ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN GUATEMALA. Guatemala, Publicaciones del IGSS, Mayo (1979) Pag. 1 Mimeografiado

En el Siglo pasado SIMON BOLIVAR " El Libertador ", en el Congreso de Angostura de 1,819, proponiendo el proyecto de Constitución para Venezuela expresó: " El sistema de Gobierno mas perfecto es aquel que produce mayor suma de Seguridad Social y mayor suma de estabilidad política. (4).

Los anteriores esfuerzos tienen campo de aplicación reducido dando protección a grupos minoritarios, hasta que el Emperador Guillermo I de Alemania a instancias del Canciller Otto von Bismarck en el año 1,881 introduce el Seguro Social con un paso fundamental al ser concebido como una Entidad a nivel nacional formando parte del Estado, cubriendo Enfermedad en 1,883 y de Invalidez y Vejez en 1,889. (5).

El mayor desarrollo de la Seguridad Social ha sido en el presente siglo: En América, la primera legislación fue promulgada en Chile en 1,924 con la cobertura de Enfermedad, Maternidad e Invalidez, Vejez y Muerte.

En la carta del Atlántico suscrita el 14 de agosto de 1,941 por el Presidente de los Estados Unidos **FRANKLIN D. ROOSEVELT**, y por el Primer Ministro del Reino Unido **WINSTON CHURCHILL**, se expresó la idea de la Seguridad Social en sus múltiples perfiles..." (6)

En 1,942 se realizó la primera Conferencia Interamericana de Seguridad Social. En 1,944 la Organización Internacional del Trabajo, produce la declaración de Filadelfia en donde afirma que: " La pobreza constituye un peligro para la prosperidad de todos, por lo que la lucha contra la necesidad debe proseguirse con incesante energía dentro de cada nación y mediante un esfuerzo internacional contínuo". (7).

Sir William Beveridge presenta el plan que lleva su nombre para la reestructuración del sistema de seguridad social de Inglaterra, desarrollando su doctrina en grado superior y recomendando la protección del hombre en todos los estados de la vida. (8).

---

4),5),6),7),8). **CIESS.** Idem. Op. Cit.

Mr. Williamson propone " El presupuesto social", mecanismo financiero que utiliza el " Sistema de Reparto Simple", (9), a todos los programas que se utilicem. En 1,948, en el Artículo 22 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos se reconoce: " Que toda persona tiene derecho a la Seguridad Social y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de cada estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad.

En 1,952 la Organización Internacional del Trabajo logró aprobar el convenio 102, que dicta la norma mínima de la seguridad social en cuyo contenido se ubica la, " Asistencia Médica, Prestaciones Monetarias de Enfermedad, Desempleo, Vejez, Accidente o Enfermedad Profesional, Asignaciones Familiares, Maternidad, Invalidez y Sobrevivencia. (10).

Existen varios organismos relacionados con la Seguridad Social, entre los mas connotados están: La Organización Internacional del Trabajo (OIT). La Organización Mundial de la Salud (OPS). La Asociación Internacional de la Seguridad Social AISS). La Organización Panamericana de la Salud (OPS). La Organización de los Estados Americanos (OEA) El Comité Permanente Interamericano de Seguridad Social (CPISS), Asociación de Instituciones de Seguridad Social del Caribe, Centro América y Panamá (AISSCCP), y Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS). Actualmente todas las naciones tienen sus propias formas de seguridad social con variantes debido a su planificación y costumbres.

---

(9) BARAHONA Y DITTEL, Op. Cit. Pag. 129

(10) CIESS. Art. Cit. Pag. 14.

ANTECEDENTES EN GUATEMALA

Se inicia con la Revolución de 1,871, cuando se emitió el Reglamento de Jornaleros, en 1,894 la Ley de Trabajadores, en los dos cubrían beneficios de asistencia médica (11).

- La Ley Protectora de Obreros, Decreto Ley No. 669 de 1,906 del Presidente de la República Lic. MANUEL ESTRADA CABRERA, en su aspecto legal constituye la base precursora de la Seguridad Social en Guatemala, contempla para su aplicación la asistencia médica por accidente, enfermedad y maternidad a todos los trabajadores del pais, por ser una ley muy ambiciosa en sus alcances para la situación política y socioeconómica reinante en ese entonces y a pesar de su vigencia, nunca fue puesta en funcionamiento. El General JORGE UBICO, emitió el Decreto Legislativo No. 1,811 en el año 1,932, protegía a los trabajadores del Estado en jubilaciones, pensiones y montepíos, tenía la falla esencial para su funcionamiento, de no basarse en un estudio actuarial que determina las contribuciones necesarias, siendo el Estado el que suplía el déficit de los ingresos del sistema, no fue notorio en las prestaciones por ser otorgadas con criterio político, y estas eran muy limitadas. El Decreto Legislativo No. 116 del 22 de mayo de 1,945, Ley constitutiva del Ejército, estableció un Régimen de Previsión Militar, que protegía al Alto Mando del Ejército y a la Tropa en determinados casos. Existieron otros Acuerdos y Decretos de varios Gobiernos en forma dispersa y no significativa. Estos hechos para la seguridad guatemalteca fracasaron por pertenecer en mayoria a la legislación de gobiernos dictatoriales, que además no tenían desarrollo administrativo ni técnico y no existían sindicatos o agrupaciones que exigieran sus derechos laborales. (12)

- Algunas Empresas particulares consideraban ciertas prestaciones a sus trabajadores. Los seguros privados con un mínimo de operación por las condiciones imperantes del poco desarrollo económico en el pais. (13)

) GIRON M., Art. Op. Cit. Pag. 2

) BARAHONA Y DITTEL, Op. Cit. Pag. 6-30, 48

) Ibid Op. Cit. Pag. 30-34; 43-48.

3. EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

3.1 Antecedentes

En 1,944 el DR. CESAR MEZA, presentó la tesis: " GUATEMALA Y EL SEGURO SOCIAL OBLIGATORIO", exponiendo primariamente los problemas básicos que padecía y padece la población guatemalteca, como: falta de trabajo, bajos salarios, desnutrición, mortalidad infantil, falta de insalubridad de vivienda, alcoholismo, paludismo parasitismo intestinal, analfabetismo y falta de asistencia médica. (14).

El gobierno revolucionario del DR. JUAN JOSE AREVALO BERMEJO, consideró lo planteado en la tésis del Dr. Meza y en disposiciones internacionales, determinando el estudio de la necesidad del Seguro Social obligatorio para el efecto, nombró una comisión formada por el Dr César Meza, Ingeniero Jorge Arias, Licenciados Salvador Saravia y José Rolz Bennett respectivamente a su instancia el Lic. Oscar Barahona S., y el Actuario Walter Dittel, realizaron el estudio de factibilidad para implantar la Seguridad Social en Guatemala. (15)

Esta orden presidencial atendiendo la coyuntura económica social, se convirtió en realidad al incluirse en el Artículo 63 de la Constitución de la República del 11 de marzo de 1,946; en base constitucional se promulgó el Decreto Legislativo No. 295 de fecha 28 de octubre de 1,946. que aprueba la Ley Orgánica del INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL, que fué publicada el 30 de octubre de ese año. Iniciándose con ello el proceso de la seguridad social como un logro para utilizar recursos y esfuerzos en subsanar la problemática de la salud y el trabajo para el bienestar social y económico de sus habitantes

Actualmente está incluído ese derecho en el Artículo 100 de la actual Constitución. (16)

---

14) MEZA, César, GUATEMALA Y EL SEGURO SOCIAL OBLIGATORIO (Tesis) USAC, Guatemala, Tipografía Nacional (1944). Pag. 31-65.

15) BARAHONA Y DITTEL, Op. Cit. Pag. 5-187, 191-199

16) ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE, CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA. Guatemala, Tipografía Nacional (1986). Pag. 46-48

El **INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**, tiene atinados considerandos sobre la realidad nacional en su Ley Orgánica, conteniendo en ella objetivos fundamentales que formulan lo mejor para nuestro país dentro del marco de la Seguridad Social, tales como: Dar protección mínima a toda la población del país, a base de una contribución proporcional a los ingresos de cada uno y de la distribución de beneficios a cada contribuyente o a sus familiares que dependan económicamente de él.

- Atender la extensión y calidad de los beneficios para que sean compatibles con lo que el interés y la estabilidad sociales requieran que se les otorguen.

- Formalizar un régimen obligatorio de seguridad social para unificar los servicios asistenciales y sanitarios del estado y a impedir el establecimiento de sistema de previsión, públicos o particulares, para mantener la unidad de los riesgos y de su administración.

En la práctica debido a una serie de factores adversos la aplicación, eficaz y gradual de la seguridad social en Guatemala, no se ha extendido a todo el pais, ni a la mayoría de estratos sociales mas necesitados, a pesar de cuatro décadas de su implantación, sin otorgar protección mínima a toda la población.

Los gobiernos posteriores al del Dr. Arévalo no supieron o no pudieron continuar por razones políticas con la dinámica necesaria para utilizar con beneficio las instituciones establecidas como medio de lograr el desarrollo socio-económico de la nación.

3.2 BENEFICIOS

La protección del régimen se lleva a cabo por Programas que incluyen prestaciones en servicios, en dinero o en especies, protegiendo la salud de afiliados y beneficiarios, contribuyendo a la restauración de la capacidad para el trabajo y a la economía familiar mediante el pago del salario del trabajador, durante etapas críticas como períodos de incapacidad por causas eventuales o contingentes, ayuda a los beneficiarios por medio de pensiones, sirviendo como amortiguadores para algunos de los problemas socio-económicos de la población.

Conforme la Ley Orgánica en su Artículo 28 " El Régimen de Seguridad Social comprende protección y beneficios en caso de que ocurran los siguientes riesgos de carácter social" (17)

a) Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales

b) Maternidad

c) Enfermedades generales

d) Invalidez

e) Orfandad

f) Viudez

g) Vejez

h) Muerte (gastos de entierro) ; y

i) Los demás que los reglamentos determinan

Posteriormente, la Junta Directiva de la Institución, ha emitido los Reglamentos específicos para cada uno de los Programas de Protección.

Entre los mas importantes se citan los Acuerdos de Junta Directiva: 97, modificado por el Acuerdo 1002, Reglamento sobre Protección relativa a Accidentes en General; 410, Reglamento sobre Protección relativa a Enfermedad y Maternidad: 466, Reglamento de Asistencia Médica; 468, Reglamento de Prestaciones en dinero; 475 y 616, Primer y segundo Acuerdo de Aplicación del Reglamento sobre Protección relativa a Enfermedad y Maternidad; 739, Atención Médica Integral para Pensionados; 788, Reglamento sobre Protección relativa a Invalidez, Vejez y Sobrevivencia; 848, Reglamento de Atención de la Salud por niveles bajo la estrategia de Atención Primaria; 849, Extensión del Programa de Enfermedad al Departamento de Escuintla.

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a su Ley Orgánica en sus Artículos 2o, 3o, 4o, 15o, y 20 y a su desarrollo administrativo, el INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL, está conformado así:

---

17) LEYES BASICAS DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL, Guatemala, (1991)

3.3.1 ORGANOS SUPERIORES

" La **JUNTA DIRECTIVA** es la Autoridad suprema del Instituto y, en consecuencia, le corresponde la dirección general de las actividades de este.

" La **JUNTA DIRECTIVA**, debe estar integrada por seis miembros propietarios y seis miembros suplentes..."

" La **GERENCIA**, es el Organo Ejecutivo del Instituto y en consecuencia, tiene a su cargo la administración y gobierno del mismo, de acuerdo con las disposiciones legales y debe también llevar a la práctica las decisiones que adopte la Junta Directiva sobre la Dirección General del Instituto, de conformidad con las instrucciones que ella le imparta. El Gerente tiene a su cargo la representación legal del Instituto, y puede delegarla, total o parcialmente en uno o mas subgerentes.

" El **CONSEJO TECNICO**, debe estar integrado por un grupo de Asesores, de funciones consultivas, quienes, bajo su responsabilidad personal; deben sujetar su situación a las normas científicas mas estrictas y modernas que regulen sus respectivas especialidades". (18).

" El **PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA**, y el **GERENTE**, son nombrados por el **PRESIDENTE DE LA REPUBLICA**, y los demás integrantes de Junta Directiva, por sus respectivas asociaciones o Agrupaciones.

3.3.2 ORGANOS TECNICOS

Dan su apoyo en la aplicación de alternativas de solución a los problemas específicos inherentes a sus funciones.

3.3.3 ORGANOS OPERACIONALES

Ejecutan decisiones, ordenes e instrucciones de su competencia por disposiciones superiores. Todas las dependencias están distribuídas en una estructura orgánica, de tres grandes grupos jerárquico-administrativo.

Un grupo que depende de Gerencia por delegación de funciones, los otros dos grupos de dependencias están subordinados, uno a Subgerencia de Administración Financiera y otro a Subgerencia de Administración de Prestaciones en su orden (Ver Anexo No. 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL IGSS).

---

8) IGSS, Op. Cit. Pag. 4,8, 11.

CAPITULO III

SITUACION DIAGNOSTICA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

INCIPALES ASPECTOS

.1 ASPECTO JURIDICO:

El INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL,(IGSS) tiene una clara definición de su propósito y misión, que se encuentra contenida en su Ley Orgánica (Decreto 295 del Congreso de la República). Estos elementos básicos se complementan fundamentalmente con sus Recursos Humanos a su servicio. Para su regulación existe el Régimen de Personal (Acuerdo 15 de Junta Directiva del IGSS), que se encuentra vigente desde el 01 de enero de 1,948, y define una estrategia general y ciertas normas para su administración, sin embargo, estas no han sido actualizadas a la realidad institucional actual y a la técnica moderna, por limitaciones en una verdadera y científica administración de personal. En cuanto a los salarios, está vigente el Acuerdo de la Junta Directiva del IGSS, Numero 865, Reglamento de Salarios, modificado por el Acuerdo No. 1017 de ese alto órgano Director, siendo necesario para su funcionalidad complemtarlo con otros reglamentos, como por ejemplo uno que desarrolle procedimientos para formular toda una carrera administrativa dentro de la Institución, otro que determine la forma de incentivar, motivar, desarrollar y evaluar el desempeño, la eficiencia del personal, etc.

Los esfuerzos de planificación para la Administración de Personal, son a nivel operativo, en el corto plazo y de carácter reactivo, y mas que todo de tipo operativo; no hay un plan general institucional en este sentido, no se establecen planes para el largo plazo, por la circunstancia de temporabilidad de sus Altas Autoridades y otros aspectos que afectan la direccionalidad en su quehacer institucional.

Los esfuerzos de planificación son en su mayoría producto de la iniciativa de grupos de personal y dirigidos exclusivamente a ellos, son sectarios, y tienen algunas veces su origen en la iniciativa en las correspondientes Jefaturas o de alguien en especial, por lo que a través de los **Artículos 19, 21 y 22 de la Ley Orgánica del Instituto**, se formaliza en el Departamento de Personal la Administración de su Recurso Humano.

En los **Artículos 65 y 66** de este Marco Jurídico, se establece el cumplimiento del Instituto respecto al compromiso de difundir los conocimientos humanos pertinentes para procurar una mayor responsabilidad social de la cultura nacional relativo a los fines Institucionales hacia la cooperación y solidaridad colectiva, de disciplinas universitarias y conocimientos especializados en las ramas relacionadas con las actividades objetivas para la protección al afiliado, además de considera lo que regula la **Constitución Política de la República, Código de Trabajo, Ley Orgánica del Presupuesto, Ley de Responsabilidad Civil, Ley de Probidad**; y, las demás leyes relacionadas a la materia.

El Acuerdo No. 473 de Junta Directiva en su Artículo No. 157, formaliza la Sección de Docencia e Investigación, que tiene como finalidad organizar, orientar, controlar y coordinar todos los programas de Educación e Investigación que desarrolle el Instituto, relacionados con la profesión médica, con las profesiones y actividades afines o complementarias al ejercicio de la medicina; y en su **Artículo 159**, dentro de las funciones principales asignadas se indica entre otras ....." g) mantener estrecha relación en el campo de la docencia e investigación con la **UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, con otras Universidades y Centros Científicos y Académicos, tanto nacionales como internacionales.

La Sección de Docencia e Investigación de la Dirección General de Servicios Medico Hospitalarios, cumple con el mandato de Junta Directiva, en la responsabilidad de la capacitación y desarrollo del personal al servicio del Instituto, en coordinación con el Departamento de Personal; sin embargo, desde su creación, su función se ha tendido hacia las áreas médica y paramédica en su orden; a partir del establecimiento del **Acuerdo No. 750 de Junta Directiva**, se amplió esta función al sector administrativo y de servicios varios respectivamente, con el propósito de capacitar al personal que tiene relación mas directa con el afiliado o público en general.

A la presente fecha, esta Sección ha desarrollado eventos integrales en las áreas teórico-prácticas establecidas dentro de su programación, tales como: formación, capacitación, evaluación de eventos, normatización, interrelaciones institucionales, representaciones, investigación, educación permanente. Los eventos asignados a cada una de estas áreas manifiestan un amplio porcentaje del área médica y el área paramédica, el resto según requerimiento de necesidades expresas presentadas por los responsables de cada Unidad Administrativa o Médico-hospitalaria.

Lo anterior, no significa que tanto el Departamento de Personal como la Sección de Docencia e Investigación, incluyendo al Comité de Becas, soslayen esta importancia, se debe hacer constar que, las limitantes experimentadas de orden influyente, no han permitido un mayor desarrollo capacitador; la falta de personal en el área hospitalaria para atender el incremento de orden geométrico de la demanda de atención médica, agudiza esta situación, a tal extremo que, aunque se planifique y programe eventos de capacitación, estos no pueden desarrollarse debido a carencia de tipo de los capacitantes, falta de disponibilidad de los capacitadores, limitando apoyo logístico, etc.

De conformidad al marco legal que circunscribe la capacitación y desarrollo del personal al servicio del Instituto indicado en la Ley Orgánica, Artículos 65 y 66, Acuerdos de Junta Directiva Números: 15, Artículo 42; 473, Artículos 157 y 159; 480, Artículo 4; 547, 614, 750; Artículos 2, 7. 13, 16 en su orden, se formaliza el interes de proporcionar desarrollo al personal con servicio en el Instituto en todas sus áreas; sin embargo, el énfasis ha sido manifiesto en el sector médico; en el último lustro se ha denotado la necesidad de capacitar al personal del nivel operativo por dos grandes razones; mejorar la atención al afiliado en todos sus aspectos y, proteger los bienes institucionales, situación que ha tenido grandes limitantes; factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, etc., y aspectos político-social, político-económico y el Institucional respectivamente; aunado a ello, la ampliación de la cobertura de los programas de protección, el incremento desproporcionado en la demanda de atención, la falta de

recursos necesarios para el trabajo, el incumplimiento del Sector Patronal y el Estado en el pago de sus cuotas patronales, la atención creciente a afiliados y ex-trabajadores del Instituto en el programa de jubilados, que atiende el CAMIP, el descontrol en Unidades Médico-Asistenciales Departamentales, para calificar derechos, el uso desmedido e incontrolable de tarjetas de afiliación que aún no tiene fotografía que identifique al afiliado y que, representa un alto porcentaje de fuga de recursos de prestaciones, tanto médicas, sociales como en dinero, así como otros factores influyentes, han propiciado que las políticas de capacitación y desarrollo dictadas en forma genérica no se cumplan como lo demanda la **Honorable Junta Directiva**, pues su aplicación conlleva inversión, la que en un 90% no es rentable al Instituto, ocasionando el desequilibrio costo-beneficio, ya que cada evento capacitador montado, representa dinero, tiempo, responsables, ubicación, desarrollo, reproducción de material bibliográfico o didáctico según el caso, disponibilidad de tiempo de los capacitantes, autorizaciones de las autoridades de las respectivas Unidades a donde pertenecen los capacitantes, etc.

El Acuerdo No. 480 de Junta Directiva, Artículo 4, apartado " **OTROS BENEFICIOS** ", indica en su Inciso b) El Instituto podrá conceder permisos, becas y subsidios para la capacitación, adiestramiento y superación de su personal.....".

El Acuerdo No. 547 de Junta Directiva, establece el Reglamento de Concesión de Becas y Subsidios para el personal al servicio del Instituto; el cual sirvió de base para normalizar el sistema de capacitación, delimitar funciones, derechos y obligaciones para los beneficiados.

El Acuerdo No. 614 de Junta Directiva, concede autorización para las becas de los Médicos Residentes que no sean trabajadores regulares del Instituto, y que hayan finalizado el período de residencias médicas, siempre que se comprometan a cumplir con las obligaciones para con el Instituto, por la especialización recibida.

El Acuerdo No. 750 de Junta Directiva, establece el Reglamento del Programa de Becas y Subsidios para capacitación del personal al servicio del IGSS, en su Artículo 2 indica ....." las becas y los subsidios constituyen el medio para capacitar al personal del Instituto para prestar un buen servicio, formar personal especializado en las disciplinas de la Seguridad Social, y estimular al personal con aptitud para que desarrolle estudios en las ramas del saber que sean afines a los objetivos y servicios que presta el Instituto". La delimitación de Deberes y Obligaciones se indica en el Artículo 13 de citado documento".

De lo investigado se deduce que son varios los trabajadores becados que han cumplido con lo exigido por la Honorable Junta Directiva, en cuanto a ejercer funciones de monitoreo y tutoriedad en los eventos organizados para el proceso enseñanza-aprendizaje por la Sección de Docencia e Investigación, entre los que mas han participado se ubican en el área administrativa: Departamento de Auditoría Interna, Organización y Métodos, Técnico de Presupuesto, Actuarial y Estadístico, Abastecimientos, Procesamiento Electrónico de Datos, Contabilidad, Legal, Trabajo Social, Caja, Divisiones: Ingeniería y Mantenimiento, Servicios Auxiliares, Secciones: Existencias y Suministros, Biblioteca. En el área médica: Departamento de Medicina Preventiva y sus Secciones: Seguridad e Higiene, Higiene Materno Infantil, Epidemiología, Departamento Médico de Servicios Técnicos y sus Secciones: Asistencia Farmacéutica, Registros Médicos y Bioestadística, Laboratorio, Nutrición, Enfermería, Departamentos: Médico de Servicios Centrales y Médico de Servicios Departamentales: Coordinación con Directores y Subdirectores de Hospitales, Unidades Periféricas y Unidades menores, para la docencia continuada en cada Unidad; además, la participación en eventos de calificación de aspirantes al programa piramidal de Residencias Médicas, Congresos y Seminarios de Médicos Residentes y otras actividades relacionadas con la capacitación de especialidades y generalidades.

1.2 ASPECTO ADMINISTRATIVO GENERAL

A través de investigación documental y primordialmente por medio de entrevista dirigida a ejecutivos del IGSS, que tienen ingerencia en la administración de sus recursos humanos, se identifican para la simplificación de la investigación, cuatro grupos o tipos de personal, en cuya administración se analizan los aspectos señalados, siendo estas áreas las siguientes:

MEDICO PARAMEDICO

ADMINISTRATIVO SERVICIOS VARIOS DE APOYO

Para el análisis, a través del instrumento diseñado se entrevistó a ejecutivos que intervienen directamente en la administración de los Recursos Humanos, se investigó la existencia y aplicación de elementos mínimos en cada uno de los aspectos apuntados anteriormente, que se requieren para su funcionalidad.

El IGSS, cuenta con miles de empleados, diseminados en toda la República, y en diversidad de oficios, técnicos y profesiones; para efecto de análisis, se dividieron en cuatro grupos, como se había mencionado, siendo su composición la siguiente:

TOTALES	REGULARES	FLOTANTES	TOTALES	PORCENT.
AREA	8,363	311	8,674	100
MEDICA	1,105	169	1,274	14
PARAMEDICA	2,957	52	3,009	35
ADMINISTRAT.	2,479	86	2,565	30
SERV.VARIOS	1,822	04	1,826	21

FUENTE: Departamento de Personal, Planillas, sueldos junio/94

En el IGSS existe un documento o manual que contiene las políticas del Instituto en relación a la administración de sus recursos, en especial con los recursos humanos, pero este, es poco conocido por los mandos medios y por reflejo de desconocimiento, en los niveles operativos. Existen ciertas políticas en acuerdos de Junta Directiva y de Gerencia, pero no completos, y muchas veces si existen no se aplican.

Como ejemplo de lo anterior, tenemos que el **Artículo 6 del Acuerdo 15 de Junta Directiva del IGSS, REGIMEN DE PERSONAL**, señala que el Departamento de Personal ".....tienen funciones puramente técnicas...", el **Artículo 13** señala que ".....únicamente en razón de méritos y eficiencia comprobada...se debe usar el sistema de examenes de oposición...", expresiones que se señalan cuando se refieren a las promociones del personal, sin embargo, en la práctica esto no se aplica, sino que responden las promociones a otro tipo de intereses.

Otros aspectos que comprueba la falta de integración de políticas estables, flexibles, oportunas, claras, es la emisión de acuerdos por parte de la Gerencia, que norma aspectos en reclutamiento y selección de manera aislada y casuística, por ejemplo el **Acuerdo 5/85 del 11 de abril de 1,985**, establece el sistema de examen por oposición para optar a una plaza de Odontólogo Especialista y para optar al cargo de Subjefe de Laboratorio Clínico. El Acuerdo 6/85 establece el sistema de examen por oposición para llenar las plazas de cuatro puestos específicos, en lugar de haber dictado y aplicado normas que establecieran a nivel institucional para todos los puestos el sistema de examen por oposición.

Las decisiones respecto a la administración de recursos humanos se toman de manera casuística y a nivel central, lo que provoca alta concentración de los trámites relacionados con el personal hacia el nivel central, impide la desconcentración y delegación de funciones, todo se tiene que consultar al poder central, provocando limitaciones en la funcionalidad de cada dependencia. Por ejemplo se denota la distribución porcentual y relación encuanto altipo de personal contratado a la fecha, en el siguiente cuadro se determina temporalmente su situación.

	TIPO DE PERSONAL	RELACION % DEL TOTAL
a)	MEDICO	14.2
b)	ENFERMERIA (PARAMEDICO)	34.2
c)	ADMINISTRATIVO (OFICINA)	29.1
d)	SERVICIOS VARIOS (DE APOYO)	22.5

A estas cuatro áreas funcionales que se encuentran dentro del Instituto se indican cuatro dependencias que intervienen directamente en su administración: Departamento de Personal, Sección de Docencia e Investigación, (Unidad del Departamento Médico de Servicios Técnicos de la Dirección General de Servicios Médico Hospitalarios), Sección de Enfermería (de la misma Dirección), y División de Servicios Auxiliares, que dependen directamente de la Gerencia. Se entrevistó directamente a Ejecutivos de estas dependencias y del Departamento de Organización y Métodos, dado que también en su instructivo se le asignan responsabilidades de asesoría en la Administración del Personal del IGSS.

En cuanto a las relaciones institucionales, se utilizan los convenios con la Universidad de San Carlos de Guatemala: Ciencias Médicas, Trabajo Social, Odontología, Ingeniería, Ciencias Económicas, Ciencias Psicológicas, Farmacia y otras disciplinas afines; Convenios con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social: Escuela Nacional de Enfermería, Escuela Nacional de Fisioterapia, INCAN, otros; Ministerio de Finanzas Públicas: Centro de Capacitación Fiscal y Formación de Personal; Ministerio de Trabajo y Previsión Social: INTECAP, INAP, etc., Universidades Privadas según la disciplina e importancia del evento; con Centros de Capacitación del Sector Privado; en el orden Internacional, con Instituciones tales como: CIESS, UNICEF, BID, ICAP, OPS, OMS, etc.

En el ámbito de jurisprudencia del Departamento de Personal, éste por sus múltiples funciones, no ha podido ejercer la capacitación y desarrollo, debido a que desde su creación ha tenido actividades operativas y poco creativas, aunado a ésto, el crecimiento del número de trabajadores al servicio del Instituto en las cuatro áreas establecidas, para su mejor control, contando a la fecha con el estimado de 8,600 trabajadores al 30 de junio de 1,994, integrados de la siguiente manera: **MEDICOS 1,200, PARAMEDICOS 2,800, ADMINISTRATIVOS 2,800, SERVICIOS VARIOS 1,800;** las áreas comprende personal regular y supernumerario en sus modalidades indicadas: temporal, que cubren disponibilidades por plazas vacantes, supernumerarios flotantes que cubren vacaciones, accidentes, enfermedad y maternidad, estos datos relativamente contrastan con la información deducida del Censo de Personal efectuado en febrero de 1,994, el cual establece un total de 7,307 trabajadores, de los cuales 6,693 están considerados regulares: 240 trabajadores temporales; 328 trabajadores supernumerarios flotantes, y , 43 trabajadores por planilla.

De los 7,261 trabajadores encuestados en su oportunidad, que no constituye el universo total del personal al servicio del Instituto sino los que respondieron la boleta de encuesta, el promedio de cursos recibidos por persona por grupo laboral es el siguiente:

GRUPO	CURSOS	TRABAJAD. 7,261	PROME DIOS	CAPACITA DO 100%
Médicos	1,408	964	1.46	13%
Paramedicos	2,843	2,328	1.22	32%
Administrativos	3,056	2,359	1.30	33%
Serv. Varios	900	1,610	0.56	22%

De lo indicado se establece que el personal que ha recibido cursos de capacitación hasta febrero de 1,994, está en proporción inversa a su estructura, pues de los 7,261 trabajadores encuestados, el 13% corresponde al área médica con el 1.46% de cursos recibidos por persona; el área paramédica tiene el 32% y con promedio de 1.22% cursos por persona; el área administrativa tiene el 33% y con promedio de 1.30% cursos por persona; el área de servicios varios tiene el 22% y con el 0.56% de cursos recibidos por persona, lo que enfatiza la hipótesis de mayor atención al sector médica en capacitación, hasta la fecha del censo de Personal.

Para determinar parte de la problemática detectada, Junta Directiva y la Gerencia en su orden, en convenio con el Banco Interamericano para el Desarrollo (BID) formalizaron la preparación de un estudio a manera de diagnóstico administrativo en 1,994, a efecto de establecer lineamientos para el desarrollo organizacional dentro del Instituto, creando un sistema gerencia estratégico para su mejor funcionalidad.

De conformidad a lo diagnosticado por el pesonal especializado del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en su informe de mérito, se indica en el " Sistema Operativo: Gerencia de Recursos Humanos ", que el el objetivo del Sistema. Consiste en la creación del Departamento de Recursos Humanos, para mejorar la calidad de atención y facilitar la ampliación de cobertura del IGSS, indicando con esta propuesta la creación del Departamento de Recursos Humanos, el que por proceso de desconcentración, su función será de tipo normativo, de asesoría y de supervisión a nivel regional, con tendencia a la conducción del proceso de desconcentración; de igual manera se propone crear un Centro de Investigación y Docencia de la Seguridad Social (CIDESS), con función básica de investigación, formación y capacitación de los Recursos Humanos, incorporándose a este Centro, la Sección de Docencia e Investigación. (19).

---

(19) Parte considerativa del Informe del Diagnóstico del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, presentado por el BID, abril de 1,994, Pags. 42 y 43.

2. SITUACION ADMINISTRATIVA DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO

2.1 La Ley orgánica del **INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**, establece la coordinación entre el Instituto y la **UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, los Ministerios del Estados de Guatemala y otras instancias para la capacitación. El Acuerdo 15 de Junta Directiva, establece en su Artículo 42 la promoción del desarrollo de la cultura del personal al servicio del Instituto, a través de planes de entrenamiento de observancia obligatoria para la efectiva evaluación de las funciones de cada trabajador, que debe establecer y aplicar el Departamento de Personal.

2.2 ASPECTOS PRIORITARIOS QUE REQUIEREN MAYOR ENFASIS PARA LA CAPACITACION:

De lo investigado en cada Unidad Médico Hospitalaria a nivel metropolitano, se detecta la necesidad de capacitación al personal asignado a su servicio, con énfasis en los siguientes rubros: Control, Registros y Calificación de Derechos al Regimen de Seguridad Social; Administración de Prestaciones Médicas, en dinero y en servicio Social; Integración, cuido y resguardo de Expedientes Clínicos, Tratamiento de Medicamentos de Anestesia, Seguridad e Higiene en el trabajo; mantenimiento de calderas, lavandería, secado y equipo de esterilización; trámites de reabastecimiento; control de calidad de alimentos; técnicas de fisioterapia; Técnicas de Asepsia e Higienización; prótesis y ortesis a todo nivel, etc. (Ver Cuadro No.12 Pag. 59)

En las Unidades Administrativas se indica entre lo mas importante lo siguiente: conocimiento de leyes básicas del Instituto; inducción científica al puesto de trabajo; motivación y reconocimiento; farmacología en general; sistemas de información; uso, tratamiento y archivo de expedientes clínicos, laborales, administrativos; sistema de recaudación; uso, cuido y resguardo de bienes institucionales; conocimiento,

aplicación y efectos de leyes nacionales y aplicables a la atención medico-administrativo-social; técnicas de archivo; técnicas y conocimientos de inventarios; técnicas de reacción y ortografía; informática computarizada, etc., para que puedan aplicarse efectivamente las disposiciones reglamentarias en los trámites de la atención médica en coordinación con las Unidades Médico-Hospitalarias y Asistenciales del Instituto.

En el ámbito de enfermería, se detectan los siguientes aspectos de capacitación: Enfoques de riesgo en la atención de la salud; principales causas de la mortalidad y de las secuelas invalidantes; tratamiento a problemas del sistema neuro-psíquico; parálisis cerebral, convulsiones, sordera, inteligencia, etc.; tratamientos de deficiencia renal, tratamientos clínicos controlados, conocimientos de procedimientos diagnósticos y tratamientos de problemas depresivos, tratamientos psicobiosocial de la tercera edad, otros de importancia para la atención trabajador-paciente.

2.3 DE LA INTEGRACION POR AREAS DE CAPACITACION:

De conformidad al Acuerdo No. 750 de Junta Directiva, corresponde al Comité de Becas, la administración de este tipo de capacitación en las siete grandes áreas autorizadas para el efecto, tales como:

a) Administración en Salud y Seguridad Social;

b) Médico-Clínica;

c) Administración en General y Financiera;

d) Docencia en servicio para todos los sectores del personal, de acuerdo a las necesidades prioritarias debidamente comprobadas;

e) Servicios de Apoyo y Mantenimiento;

f) Formación de personal para nuevas coberturas;

g) Preparación de personal de acuerdo a la extensión de los programas que el Instituto implemente.

De estas áreas a la que mas importancia se le ha otorgado es a la médico-clínica, considerada de mayor impacto en la imagen institucional por la relación médico-paciente-enfermera; sin embargo, no se han atendido áreas de orden estratégico tales como: formación de personal para nuevas coberturas y, preparación de personal de acuerdo a la extensión de los programas que el Instituto implemente respectivamente, los resultados obtenidos han demostrado la carencia de políticas implementadas, del apoyo logístico y direccional de las Autoridades Superiores, del poco interés y al personal de dependencias administrativas y unidades médico-hospitalarias que por su operacionalidad, tienen importancia para la imágen institucional.

1.4 RELACION DE CAPACITACION TRABAJADOR POR AREA INSTITUCIONAL

Existen dos entes directamente relacionados con la capacitación, cuya situación funcional fue comentada, que han limitado su quehacer a aspectos operativos, debido a la falta de personal capacitado en todas las áreas relativas a las distintas funciones que efectúa el Instituto a través de su personal; en la Sección de Docencia e Investigación, se aplica sistemáticamente el proceso de educación contínua al sector médico, con énfasis en personal contratado en el Programa Piramidal de Residencias Médicas y Especialidades, últimamente en el sector de Enfermería y en menor escala en técnico paramédico de apoyo.

En el Departamento de Personal se capacita a nivel de necesidades para evaluación y banco de datos de los examinados, en las áreas operativas de servicios varios, mensajeros, conserjes, cocineras, vigilantes, camareros, etc., y en lo administrativo: Auditores, Contadores, Secretarias, Bodegueros y otros de similar naturaleza; ambas instancias tienen colaboración de dependencias según su especialidad, como apoyo a la capacitación inicial, pero sin seguimiento contínuo que permita evaluar el grado de desarrollo alcanzado por los seleccionados y contratados para el servicio.

3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS ESPECIFICOS

3.1 MODALIDADES DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION

En el INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL ingresan anualmente no menos de 1,000 trabajadores entre personal nombrado (5%) y personal temporal (95%), (un promedio general de 1,348 al año conforme los últimos tres años), esto implica una ardua labor de reclutamiento y selección, pero a pesar de ello no existe un sistema institucional que desarrolle esta labor específica de manera científica, sino adecuación de necesidades según áreas y de criterio operativo.

El Régimen de Personal del IGSS, establece normas y políticas en cuanto a reclutamiento y selección, señala la priorización del reclutamiento interno ante el externo y los criterios generales para promocionar al personal, sin embargo, estos en la actualidad no se aplican; los Jefes de mando medios son nombrados o designados por amistad, por recomendación y en casos muy contados, por capacidad profesional, ocasionando tergiversación en el cumplimiento reglamentario.

Ante esta situación, y dependiendo el clima político y apoyo que tengan las jefaturas en áreas funcionales como por ejemplo área médica y área paramédica (énfasis en enfermería), son los que se encargan de reclutar y seleccionar al personal de su área, y al Departamento de Personal únicamente envían las propuestas y la papelería del aspirante, para que se emita el Acuerdo de Nombramiento. Los Jefes de las Unidades Médicas donde van a ir atrabajar los contratados, no intervienen en la decisión.

En las demás áreas, el Departamento de Personal, en cuanto a la selección, se convierte en un ente ejecutor y no asesor, puesto que impone a las Unidades el Personal, es decir, que los Jefes de linea tienen limitada opción de seleccionar a sus colaboradores o equipo de trabajo. Esto en parte se debe a las influencias externas (Gobierno, Sindicato, etc.), para el Instituto.

En la Institución se han tomado medidas aisladas para la selección del personal, así por ejemplo la Sección de Docencia e Investigación del Departamento Médico de Servicios Técnicos, de hecho se encarga del reclutamiento y selección del personal médico y profesionales afines. Para el efecto se ha utilizado en algunos casos los exámenes de oposición, en los cuales se evalúa el contenido corricular, experiencia, participación en actividades propias de su profesión, y en algunos casos se realizan pruebas específicas, sin embargo, siempre hay un márgen determinante para la decisión y que queda a criterio subjetivo del seleccionador.

A nivel institucional existen limitados criterios de reclutamiento y selección que se aplican para cada tipo de personal según oficio o profesión, se le da poca importancia al procedimiento y normas definidas, así como a la aplicación de instrmentos técnicos tales como: baterías de exámenes, pruebas evaluativas, entrevistas estructuradas profundas y otros criterios para seleccionar personal de las diferentes ramas y niveles administrativos. Eb este caso, el Departamento de Pesonal, recibe instrucciones de la Gerencia de que persona nombrar, la emisión del acuerdo de nombramiento y realizar las operaciones de registro y control de la nómina de salarios. Sin embargo, el sistema no ha tenido los resultados esperados, dado que en su mayoría, las pruebas de personalidad que se realizan y las pruebas técnicas son muy generales, es decir que, siempre prevalece el criterio del " peso de la recomendación ".

3.2 SISTEMA DE INDUCCION

Para el diagnóstico de la situación de la Inducción del personal de nuevo ingreso en el IGSS, se investigó y analizó a cuatro niveles de aplicación y diferentes tipos de personal, para tener la imagen a nivel institucional. Los niveles en estudio fueron los siguientes:

3.2.1 Inducción a la organización

3.2.2 Inducción al Régimen normativo y cultural

3.2.3 Inducción al área y Unidad de trabajo

3.2.4 Inducción al Puesto

3.2.1 NIVEL DE INDUCCION A LA ORGANIZACION

En relación al personal administrativo, de oficina, otros técnicos y profesionales, no existe programa de inducción a la organización de manera definida, el que se aplica es por la organización informal, grupos de trabajadores, comentarios y otros medios.

En cuanto al personal de servicios varios y de apoyo general, no hay programa específico, corresponde a cada responsable de la Unidad funcional, indicarle al nuevo trabajador lo que debe hacer en el puesto, soslayando el significado de la organización. En algunas ocasiones se le proporciona folletos informativos en general y le dan pláticas esporádicas en relación al IGSS y los servicios que brinda.

Se estableció que en el IGSS a nivel institucional, no existe un programa para la inducción a la organización del personal de nuevo ingreso, según el área a tratar. Para el personal médico que ingresa al Programa Piramidal de Residencia Médica, que dura de cuatro a cinco años, los médicos nuevos se ubican en una especialidad específica y trabajan en ella, se les capacita con docencia directa y se desarrolla labor de investigación, para que al término el período obtengan un grado administrativo de médicos especialistas, ascendiendo cada año en los niveles de médico residente de I a V, conforme las valuaciones en conocimientos y pericia; se desarrollan contenidos programáticos con información de la Institución a nivel general, su estructura, principios, servicios que presta, regimen normativo, derechos de los trabajadores y se realizan visitas a las Unidades Médicas.

El programa es conducido por la Sección de Docencia e Investigación y en relación con el resto de personal médico: especialistas, medicos de consultorio, medicos departamentales, no se realiza ningún esfuerzo de inducción, por tener amplio conocimiento de la Institución y su misión básica.

Respecto al personal paramédico técnico, cada especialidad prepara a sus participantes según sus posibilidades y capacidad de obtener conferencistas del Instituto. En relación con el personal de enfermería, la orientación se limita a la entrega de folletos informativos sobre la Seguridad Social y sobre los programas existentes de servicio, estos folletos son elaborados por el Departamento de Relaciones Públicas de la Institución para información del público en general. No existe un programa específico para la inducción a la organización, cada responsable de grupo en la respectiva unidad médico-hospitalaria, orienta al personal, a través del Comité de Docencia, de carácter interno, planificando y desarrollando eventos con participación de personal capacitado y multidisciplinario.

2.2 NIVEL DE INDUCCION AL REGIMEN NORMATIVO Y CULTURAL

Para la inducción al **REGIMEN NORMATIVO Y CULTURAL**, no existe un programa institucional, que sistemáticamente se encargue de esta fase sino que los esfuerzos son aislados e imconpletos o inexistentes; cada área y grupo interesado coordina con instancias administrativas, el sistema enseñanza-aprendizaje, a efecto de determinar la importancia de conocimiento de deberes, responsabilidades, derechos, beneficios y obligaciones, conforme los reglamentos internos.

Al grupo de médicos residentes se les da información general en este sentido, principalmente en relación a sus derechos, y obligaciones al resto del personal es limitativo. El personal en general obtiene esta información conforme la va necesitando, según la experiencia y la necesidad, ignorando la mayoría de normas relativas a este aspecto, tanto de derechos como de obligaciones.

3.2.3 NIVEL DE INDUCCION AL AREA Y UNIDAD DE TRABAJO

La inducción al área y unidad de trabajo, a nivel institucional, no se realiza. El personal administrativo recibe limitada orientación en este sentido, usualmente se conforman con la presentación de su jefe inmediato y si mucho se le presentan a sus compañeros cercanos de trabajo. Esta fase de la inducción se limita en cuanto al personal médico residente, a visitas a las Unidades Médicas y presentación de las autoridafdes principales; al personal de enfermería se le presentan a sus jefes inmediatos y se les rota en los diferentes servicios para su conocimiento; al personal técnico, se les da una orientación general de las funciones de estos servicios. Al personal del área de servicios varios, que ingresan al servicio del Instituto, en algunas dependencias o unidades médico-hospitalarias, se les proporciona poca instrucción, y en situaciones esporádicas se les acompaña a conocer las instalaciones del edificio o área física que ocupan.

3.2.4 NIVEL DE INDUCCION AL PUESTO

Para la inducción al puesto no se aplica a nivel institucional, una política que sistematice el conocimiento de sus atribuciones al nuevo trabajador, con las herramientas técnicas básicas teórico-prácticas para que se desempeñe con eficacia y eficiencia en las diversas actividades, pasos, procesos y decisiones que tiene que tomar en el puesto de trabajo para el que ha sido contratado, así también para que su desempeño sea dentro del

marco legal establecido y con la actitud correcta hacia los usuarios del servicio, autoridades, compañeros y comunidad, y que esto contribuya a la coordinada interacción con los demás subsistemas y sistemas institucionales. La técnica utilizada por tradición para que el nuevo empleado aprenda el puesto, ha consistido en asignar a un antiguo empleado que "conozca" el puesto, para que le enseñe al " nuevo ". Es decir, que los secretos, las costumbres y los aspectos técnicos del puesto, son trasladados al nuevo empleado de una manera empírica. El trabajador nuevo absorbe los conocimientos del antiguo empleado, y aprende tanto los buenos como los malos hábitos, escapándosele muchos aspectos importantes que para el antiguo empleado son triviales y por lo mismo no los transmite, mientras tanto el nuevo empleado va aprendiendo a base de prueba y error, ocasionando esto daños a la Institución, en cuanto a la utilización de los recursos, imagen, calidad y oportunidad de los servicios, así como en los costos. No existe un grupo de instructores o jefes de dependencia o servicio que hayan recibido capacitación para cumplir con esta función, a pesar de existir instrumentos y documentos que la apoyen, tales como el **Acuerdo 15 de Junta Directiva**, que contiene el Régimen de Personal, el **Acuerdo 3561 de Gerencia** que establece el Manuel de Especificaciones de Clases de Puestos, el **Código de Trabajo**, la **Ley de Responsabilidades**, etc.

No existe a nivel del Instituto, un Sistema o Programa permanente que abarque a todo tipo de personal, nivel jerárquico, área geográfica o unidad, que realice la inducción de manera sistemática en todos sus aspectos, que prevea las necesidades, que organice los eventos, que elabore los documentos de apoyo que forme capacitadores o instructores, que prepare los instrumentos, administre y controle, mida la calidad y cumplimiento de los objetivos, actualice los programas y revitalice constantemente el sistema en general, elabore guías prácticas que asesore y supervise su ejecución.

3.3 DESARROLLO

A nivel institucional no hay programas permanentes de educación, capacitación y entrenamiento, tanto en aspectos formativos, administrativos y técnicos en todos los tipos de personal. Los esfuerzos son aislados, sectarios e incompletos, no sitematizados e institucionalizados.

Existe un Comité de Becas Institucional, que se encarga de la captación de oportunidades de capacitación a través de becas en el interior como exterior del país; detectar necesidades de capacitación, fijar prioridades y sacar a oposición las becas. Esto es motivo de incentivo para algunos trabajadores, pero su impacto no es a nivel institucional, y siempre tiende a dársele prioridad solo a ciertos sectores y trabajadores recomendados, causando frustración y desconfianza por los criterios de calificación utilizados. Los contenidos de las becas, que son usualmente de corta duración, son más en aspectos técnicos del área de servicios médicos y servicios de apoyo a estos, y algunas del área administrativa.

No hay una detección de necesidades en el corto, mediano y largo plazo de formación, capacitación y tecnificación, no existen políticas que sustenten el programa para que sea intensivo y proyectivo en este sentido. Se menciona su importancia y urgente necesidad, pero los esfuerzos no responden a las necesidades reales y a un propósito de buscar la satisfacción y motivación del empleado, dirigidas a la excelencia en la prestación de los servicios y desarrollo del **REGIMEN DE SEGURIDAD SOCIAL.**

SITUACION ADMINISTRATIVA DETECTADA EN EL
SISTEMA DE INTEGRACION DEL PERSONAL: CENSO 1994

En este apartado se expone la integración en que se encuentra el personal o recurso humano del Instituto, este, se ubica en Personal de Planta y Personal Temporal que laboran en subsistemas funcionales así: ADMINISTRATIVO, MEDICO, PARAMEDICO Y SERVICIOS VARIOS.

Para un enfoque de mayor realidad se exponen a continuación los resultados del " Censo de Personal del INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL ", diagnóstico administrativo realizado a partir del mes de septiembre de 1,993, con la Asesoría de la Misión ICAP.

En base a los resultados del estudio se presentan las conclusiones mas importantes:

a) De acuerdo a la respuesta dada por el personal al censo, se considera que fue efectivo y representativo, dado que un 79% de las boletas se procesó y utilizó para el estudio, de un total de 7,261 personal censado (Ver cuadro No. 1 pag. 44)

b) La mayor proporción del personal es del sexo femenino, el rango de edad representativo del personal oscila entre 26 y 45 años y la mayoría son casados o unidos.

c) Un alto porcentaje del personal están con nombramiento regular, encontrándose un 7% en calidad de transitorio.

d) Los grupos laborales con más cantidad de personas son el administrativo y el paramédico, que incluye profesionales y técnicos afines al campo de la salud.

e) El promedio de salarios de los distintos grupos laborales no están acordes al Nivel de vida que demanda la actual situación económica del pais.

f) El 43% de los empleados tienen menos de cinco años de estar laborando en la Institución, lo que refleja el retiro de personal en busca de mejores condiciones de trabajo y por la jubilación de los trabajadores al cumplir 55 años de edad, vigente a partir de enero de 1,991.

g) La mayoría de los trabajadores con carrera diversificada, tienen título de Maestro o Perito Contador; y en los empleados con carrera técnica, predomina la categoría de no universitaria.

h) Los profesionales con grado de Licenciatura, en alta proporción son MEDICOS y son escasos en las Areas legal, financiera y administrativa y otras afines a la salud física y mental. La misma situación se da con los postgrados, ya que prácticamente son de especialidades médicas, debido al énfasis que la Institución le ha dado al área de salud y por el programa piramidal de residentes.

i) La demanda de cursos de capacitación presenta el mismo patrón de los ya recibidos, se solicita en alta escala cursos relacionados con la atención en salud, la tecnología moderna y la atención al público.

j) El grupo mas capacitado y actualizado es el médico, en virtud de que se encuentra organizado por la función de su naturaleza y el grado de especialidad requerido, situación que no se da en los otros grupos.

Los resultados del censo se presentan a continuación El Cuadro No. 1 presenta la información sobre la edad y sexo de los trabajadores del IGSS

CUADRO No. 1

NUMERO DE TRABAJADORES DEL IGSS POR EDAD Y SEXO

	SEXO	SEXO	TOTAL	TOTAL
EDAD	FEMENINO	MASCULINO	NUMERO	PORCEN.
< 25	459	294	753	10.0
26-35	1469	1013	2482	34.0
36-45	1289	1023	2312	32.0
46-55	674	670	1344	19.0
56 >	129	241	370	5.0
TOTAL:	4020(55.0)	3241(45.0)	7261	100.0

FUENTE: CENSO DE PERSONAL, FEBRERO DE 1,994. IGSS

Los datos presentan que la mayor proporción del personal es del sexo femenino, lo que indica que actualmente la mujer participa mas en la fuerza laboral, probablemente porque los salarios no son competitivos en el mercado de trabajo y por la naturaleza de los cargos que predominan en la INSTITUCION. Se detecta que un 66% de los trabajadores oscila entre 26 y 45 años, asi mismo, existe un 10% de trabajadores de menos de 25 años de edad, lo que señala que, el potencial de los empleados para aportar a la Institución, es promisorio, en términos de años productivos.

El cuadro siguiente, muestra el estado civil de los empleados:

CUADRO No. 2

NUMERO DE TRABAJADORES DEL IGSS

POR ESTADO CIVIL

ESTADO CIVIL	NUMERO	PORCENTAJE
SOLTERO	2,103	29.0
CASADO	4,006	55.0
UNIDO	792	11.0
VIUDO	188	3.0
DIVORCIADO	172	2.0
TOTAL:	7,261	100.0

FUENTE: Censo de Personal IGSS, febrero de 1,994.

Los datos reflejan que la mayoría de los empleados tienen un estado civil que conlleva responsabilidades económicas, lo que implica mayor necesidad de estabilidad, pero también alto grado de desarrollo dentro de la Institución. Además, el promedio de hijos de los 4,544 empleados que reportaron tener hijos es de 3, lo que significa la necesidad de un salario y de prestaciones acorde a esa responsabilidad.

El cuadro siguiente presenta el tipo de nombramiento de los empleados censados:

CUADRO No. 3

NUMERO DE TRABAJADORES DEL IGSS

POR TIPO DE NOMBRAMIENTO

TIPO DE NOMBRAMIENTO	NUMERO	PORCENTAJE
REGULAR	6,693	92.0
TRABAJADOR TEMPORAL	240	3.0
SUPERNUMERARIO FLOTANTE	328	4.0
PLANILLA	46	1.0
TOTAL:	7,307	100.0

FUENTE: Censo de Personal IGSS, febrero de 1,994

El total de este cuadro es diferente al total de los otros cuadros, debido a que se incluyeron los 46 laborantes por planilla, que por no tener asignado número de empleado no se procesaron sus boletas. Se observa que la mayoría de trabajadores están contratados en forma regular; sin embargo, a pesar de que el nombramiento de trabajadores temporales y supernumerarios ha tratado de reducirse, aún se encuentra un 7.0% del personal con este tipo de nombramiento, lo que ocasiona por un lado gastos burocráticos a la Institución; y por otro lado, inestabilidad laboral y limitación de prestaciones a estos empleados.

El cuadro No. 4 presenta los grupos laborales y el salario promedio de los empleados.

CUADRO No. 4

NUMERO DE TRABAJADORES POR GRUPO LABORAL

Y SALARIO PROMEDIO

GRUPO LABORAL	NUMERO	PORCENTAJE	SALARIO X Q.
MEDICO	964	13.0	2,229.95
PARAMEDICO	2,328	32.0	1,096.62
ADMINISTRATIVO	2,359	32.0	1,129.94
SERVICIOS VARIOS	1,610	23.0	884.11
TOTAL:	7,261	100.0	1,219.55

FUENTE: Censo de Personal IGSS, febrero de 1,994

Los datos reflejan que la concentración del personal se encuentra en dos grupos laborales: el paramédico que incluye el personal profesional afin al área de salud y el administrativo, lo que coincide con los datos dél Diagnóstico Institucional del ICAP. Se observa que el salario promedio mayor corresponde al grupo médico, el que se considera bajo, respecto al salario real de este gremio, pero hay que tomar en cuenta que en su mayoría no laboran horario completo y que su salario es por hora mes. Los otros grupos presentan salarios promedios que no son competitivos en el mercado laboral, por ello es que los mejores empleados cuando ya han desarrollado experiencia y habilidad se retiran del Instituto en busca de mejores oportunidades.

En el cuadro siguiente se muestra la distribución del tiempo de servicio de los empleados, en donde se explica la situación descrita anteriormente.

CUADRO No. 5

NUMERO DE TRABAJADORES POR TIEMPO DE SERVICIO

AÑOS	NUMERO	PORCENTAJE
< 5	3,131	43.0
6 - 10	1,426	20.0
11 - 15	1,380	19.0
16 - 20	627	8.0
21 - 25	537	7.0
26 - 30	125	2.0
31 - 35	22	0.6
36 - 40	13	0.4
TOTAL:	7,261	100.0

FUENTE: Censo de Personal IGSS, febrero de 1,994

El cuadro evidencia que la mayoría de empleados son de reciente ingreso, debido a la sustitución que se ha hecho por el retiro de personal que no encuentra condiciones salariales y un desarrollo adecuado, o por el retiro voluntario del personal que se incorpora al programa de Vejez que implementó el Instituto en 1,991 para sus trabajadores.

Con respecto a la Unidad Administrativa de nombramiento, se detectó que 142 empleados están ejerciendo sus labores en otras unidades administrativas, lo que representa solamente un 2% del total. Por otra parte, se identificó que 2,030 empleados están ejerciendo cargo diferente al que fueron nombrados, representando un 28% del total de empleados que participó en el censo; esto sirve como indicador de falta de planificación y control de las plazas, que provoca distorción en su utilización.

5. SISTEMA DE CAPACITACION Y DE DESARROLLO

Se entiende por escolaridad el conjunto de cursos que el estudiante se asigna en un tiempo determinado, en un establecimiento, para lograr la formación de un nivel de educación que por inclinación o vocación elige.

El curso escolar es el espacio de tiempo que dura la formación académica. El ciclo lectivo se determina por una serie de factores, tales como: la edad del estudiante, condiciones climáticas, tradición, cultura, conveniencias sociales y económicas, etc. Cada nivel escolar tiene relación con el puesto de trabajo, así las carreras diversificadas tienen que ver con puestos administrativos generalmente son seleccionados, Bachilleres, Maestros, Peritos Contadores, Secretarias, etc. Las carreras técnicas para los puestos técnicos, tales como Trabajo Social, técnico en Rayos "X", Técnico Laboratorista, Técnico en Banco de Sangre, Técnico en Terapia Ocupacional, etc., y a nivel de Licenciatura, tales como trabajadores Sociales, Médicos y Cirujanos, Cirujanos Dentistas, Psicólogos, Abogados y Notarios, etc.

Cada nivel de escolaridad determina una necesidad de capacitación del Personal, ver el cuadro que se refiere al número de cursos recibidos por los trabajadores del IGSS. (Cuadro No. 7 Pag. 52).

5.1 ESCOLARIDAD POR NIVELES DE ESTUDIO

Respecto al sistema de capacitación y desarrollo aplicado en el INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL, es conveniente indicar algunos aspectos puntuales, deducido de las respuestas del personal censado; entre ellos se tienen las siguientes: Escolaridad por niveles de estudio, tipos de capacitación

CUADRO No. 6

NUMERO DE TRABAJADORES

POR NIVEL DE ESCOLARIDAD

ESTUDIOS	NUMERO	PORCENTAJE	SALARIO PROM (Q.)
PRIMARIA	1,310	18.0	923
BASICO	824	11.0	976
CARRERA DIVERSIFIC.	2,834	39.0	1,165
CARRERA TECNICA	1,146	16.0	1,109
LICENCIATURA	784	11.0	2,363
POSTGRADO	322	4.4	2,240
NO REPORTADAS	41	0.6	
TOTAL:	7,261	100.0	

FUENTE: Censo de Personal IGSS, febrero de 1,994.

El cuadro muestra que en el IGSS existe una baja proporción de profesionales graduados con licenciatura y con postgrado, solamente el 15% del total reportaron esta condición.

5.2 LA CAPACITACION:

Es la acción o efecto de capacitarse o autocapacitarse para el desempeño del puesto de trabajo. Todo adulto puede aprender en relación a los factores determinados por el método de la enseñanza aprendizaje. El producto final que es la calidad del servicio esta determinada por el trabajador y el ambiente laboral.

5.2.1 TIPOS DE CAPACITACION

Existen varios tipos de capacitación, pero los mas usuales son:

5.2.1.1 Capacitación directa:

Trabajador-facilitador, se deben observar el desarrollo de la organización, la edad del trabajador, la formación de los grupos a capacitar, la capacidad mental del grupo, y el desempeño del facilitador o conductor del curso. Así como los materiales audiovisuales, el contenido de cada Unidad de aprendizaje, las palabras y las metas.

5.2.1.2 Capacitación indirecta o a distancia:

Se basa en la autocapacitación del trabajador, que es un estudio personalizado, individualizado, responsable, en el que se pone en práctica la autoestima, estudiar y practicar por uno mismo los contenidos y guías que recibe a distancia del Centro de Recursos Humanos.

CUADRO No. 7

NUMERO DE CURSOS RECIBIDOS POR

LOS TRABAJADORES DEL I.G.S.S

T I P O	NUMERO	PORCENTAJE
MOTIVACION Y LIDERAZGO	1,579	19.0
SALUD Y SOCIEDAD	1,445	18.0
ESPECIALIDADES MEDICAS	1,208	15.0
TECNICAS SECRETARIALES	455	5.0
INTRODUC. A LA COMPUTACION	442	5.0
HIGIENE Y SEG. EN EL TRAB.	387	5.0
ORGANIZACION Y GERENCIA	282	3.0
TECNICAS DE LABORATORIO	187	2.0
ETICA PROFESIONAL	136	2.0
GERENCIA HOSPITALARIA	133	2.0
TECNICAS FINANCIERAS	125	2.0
FILOSOFIA DE LA SEG. SOC.	96	1.0
CONTROL DE CALIDAD	77	1.0
TECNICAS DE INVESTIGACION	67	1.0
DEFENSA PERSONAL	54	0.7
ESTADISTICA APLICADA	35	0.4
FORMUL. Y EVAL. PROYECTOS	31	0.4
ECONOMIA DE LA SALUD	16	0.2
EPIDEMIOLOGIA Y DEMOGRAFIA	10	0.2
CONFLICTO ORGANIZACIONAL	7	0.1
VARIOS	1,435	17.0
T O T A L:	8,207	100.0

FUENTE: Censo de Personal IGSS, febrero de 1,994

5.2.2 CAPACITACION SEGUN NIVEL DE ESCOLARIDAD

Los cursos de capacitación que mas han recibido los empleados en general son de motivación y liderazgo, de salud y sociedad y de especialidades médicas que representa el 52% del total de los empleados del IGSS, mientras que otros temas se han impartido en menor intensidad. En el rubro de varios que representa el 17%, se incluyó toda la capacitación no contemplada dentro de las 20 categorías de cursos.

El cuadro siguiente presenta el promedio de cursos recibidos por persona, de acuerdo a grupos laborales.

Existen 943 empleados que están realizando estudios universitarios, lo que representa un 13% de trabajadores que están en proceso de profesionalizarse, a la fecha del censo.

Los empleados que reportaron tener estudios a nivel diversificado, son graduados en las carreras siguientes:

CUADRO No. 8

NUMERO DE TRABAJADORES POR CARRERA DIVERSIFICADA

CARRERA DIVERSIFICADA	NUMERO	PORCENTAJE
BACHILLER	283	10.0
MAESTROS	935	33.0
PERITOS CONTADORES	907	32.0
SECRETARIAS	709	25.0
TOTAL:	2,834	100.0

FUENTE: Censo de Personal IGSS, febrero de 1,994

Lo anterior indica que la selección de personal ha seguido criterios de acuerdo al perfil del cargo vacante, debido a que actualmente se exige la escolaridad a nivel de carrera diversificada para puestos administrativos.

De los empleados que informaron tener una carrera técnica, solamente 229 tienen la categoría de universitaria, lo que representa un 20% y 917 tienen una carrera técnica no universitaria, lo que representa un 80% del total, debido a que en esta categoría se incluyeron las enfermeras auxiliares y otras disciplinas técnicas como radiología y laboratorio.

La información relativa a los tipos de licenciatura se presenta en el cuadro siguiente:

CUADRO No. 9

NUMERO DE TRABAJADORES POR

TIPO DE LICENCIATURA

LICENCIATURA	NUMERO	PORCENTAJE
MEDICO Y CIRUJANO	644	72.0
CIRUJANO DENTISTA	38	8.0
PSICOLOGO	21	4.3
QUIMICO BIOLOGO	20	4.1
ABOGADO Y NOTARIO	16	3.2
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR	11	2.2
ADMINISTRADOR EMPRESAS	7	1.4
TRABAJADOR SOCIAL	7	1.4
QUIMICO FARMACEUTICO	4	0.8
ECONOMISTA	3	0.6
INGENIERO QUIMICO	2	0.4
ARQUITECTO	2	0.4
INGENIERO CIVIL	1	0.2
OTRAS	8	1.0
TOTAL:	784	100.0

FUENTE: Censo de personal IGSS, febrero de 1,994

Lo anterior indica que los profesionales que predominan son de las ciencias de la salud, debido al apoyo que la Institución le da a esta área, mientras que de las profesiones relacionadas con aspectos legales administrativos y financieros, se encuentran 37 profesionales, de los cuales algunos no están ubicados en cargos acordes a su formación.

El detalle de los cursos de postgrado se presenta en el cuadro siguiente:

CUADRO No. 10

NUMERO DE TRABAJADORES POR TIPO DE POSTGRADO

POSTGRADO	NUMERO	PORCENTAJE
PEDIATRIA	66	20.5
MEDICINA INTERNA	58	18.0
GINECO OBSTETRICIA	34	10.5
TRAUMATOLOGIA Y ORTOPEDIA	30	9.3
CIRUGIA GENERAL	23	7.1
ANESTESIOLOGIA	10	3.1
OFTALMOLOGIA	9	2.5
ANATOMIA PATOLOGICA	8	2.0
OTORRINOLARINGOLOGIA	5	1.5
GASTROENTEROLOGIA	5	1.5
RADIOLOGIA	5	1.5
CARDIOLOGIA	4	1.2
DERMATOLOGIA	4	1.2
UROLOGIA	4	1.2
PSIQUIATRIA	4	1.2
FISIATRIA Y REHABILITACION	3	1.0
CIRUGIA DE LA MANO	3	1.0
CIRUGIA PLASTICA	3	1.0
NEUROLOGIA	2	1.0
NEUMOLOGIA	2	1.0
NUTRICION EN SALUD	2	1.0
INFECTOLOGIA	1	0.3
NEFROLOGIA	1	0.3
ONCOLOGIA	1	0.3
REUMATOLOGIA	1	0.3
NEUROCIRUGIA	1	0.3
NEONATOLOGIA	1	0.3
ODONTOPEDIATRIA	1	0.3
ACTUARIADO	1	0.3
OTRAS	30	9.3
TOTAL:	322	100.0

FUENTE: Censo de Personal IGSS, febrero de 1,994

Este cuadro indica que el Instituto ha focalizado la formación de sus profesionales en las especialidades médicas, solamente una persona informó tener una especialización en Actuariado, quedando prácticamente desierta la especialización en Finanzas y Administración.

CUADRO No. 11

NUMERO PROMEDIO DE CURSOS RECIBIDOS POR PERSONA SEGUN GRUPO LABORAL DEL IGSS

GRUPO LABORAL	No.CURSOS	No.EMPLEADOS	PROMEDIO
MEDICOS	1,408	964	1.5
PARAMEDICOS	2,843	2,328	1.2
ADMINISTRATIVOS	3,056	2,359	1.3
SERVICIOS VARIOS	900	1,610	0.6
TOTAL:	8,207	7,261	1.1

FUENTE: Censo de Personal IGSS, febrero de 1,994.

Estos datos corroboran la situación real de la capacitación y desarrollo en el Instituto, con el promedio de cursos recibidos y grupos laborales ya que, el grupo médico aparece con el promedio mayor, aunque las diferencias entre los grupos no son significativas, con excepción del grupo laboral de Servicios Varios que tiene bajo promedio.

Se hace la observación que los cursos recibidos por los trabajadores, unos son impartidos por la Institución, otros coordinados con otras Instituciones y algunos por iniciativa del trabajador. En casos de cursos y eventos capacitadores extranacionales, el 80% son dedicados al Area Médica por la función del Instituto.

5.3 NECESIDADES DE CAPACITACION

Las necesidades de capacitación se basan en los requisitos en el desempeño del trabajo. El Licenciado en Trabajo Social es el intermediario entre el empleado y el conocimiento. La acción del Trabajo Social en el área de capacitación debe ser directa, indirecta, entusiasta. El Trabajador Social en capacitación de adultos velará por los resultados pedagógicos, la interiorización de los conocimientos y los procesos formativos. Así debe de interesarse por los cursos que mas demanda tienen, tales como los de motivación y liderazgo, ver este listado de necesidades de capacitación en el Cuadro No. 12, de esta tésis, que determina la realidad en que se debate el recurso humano en el Instituto.

El trabajador es el eje principal, central, esencial en su puesto de trabajo y su ambiente laboral, únicamente recibe asesoría del Coordinador Docente a distancia en coordinación con el Jefe del servicio.

El contenido de las guías teóricas y prácticas deberán tener: Título, requisitos y tareas del estudiante; auto-evaluación, evaluación y observaciones por el Jefe del Servicio en base a la duración de la Unidad y el rendimiento del trabajador.

así las experiencias de Inducción es un proceso para adecuar y ajustar al Recurso Humano Institucional; a nivel médico en el área de Servicios Médico Hospitalarios, para lograr un eficaz desempeño, se aplica la docencia continuada con el propósito de proporcionar a los médicos Residentes de nuevo ingreso:

a) Una identificación con el Régimen, filosofía y política de la seguridad social;

b) Mejorar la relación médico-afiliado y familia

c) Ser mas eficiente en la prestación del servicio médico asistencial;

d) Actuar con ética profesional y cumplir con las obligaciones del cargo de Médico Residente en una Unidad Hospitalaria.

El sistema de Inducción como se expone en el Capítulo IV Página No. de esta Tesis, está conformado por tres niveles :

- Nivel uno; Inducción a la Institución
- Nivel dos: Inducción a la dependencia específica; y
- Nivel tres: Inducción al Puesto de Trabajo

Módulo de Evaluación

La duración de cada módulo es de dos días cada uno. Los facilitadores son empleados o ex-empleados del IGSS, función de coordinación del Licenciado en Trabajo Social quien gestionará un local para 50 participantes, material audiovisual, material de apoyo, refacción y velar por el clina positivo durante el curso. Gestiona el presupuesto a finanzas para cubrir los gastos, participa como docente y como evaluador.

Este cuadro indica que los cursos que mas tienen son: Motivación y Liderazgo, dada la naturaleza que la mayoría de los cargos deben tratar con público; computación, por la introducción de sistemas computarizados para todas las dependencias y por ser una necesidad; salud y sociedad, y especialidades médicas por el volúmen de personal de las ciencias de la salud, que predomina en la Institución, este curso fue solicitado especialmente por el personal paramédico, seguridad e Higiene y por los grupos de Atención Primaria en Salud, por el manejo directo con pacientes y población afiliada. Los otros temas se demandan en menor cuantía.

Síntesis de las Conclusiones 2)

a) **Estilo de Administración**

El tipo o estilo de administración del personal que se da en el IGSS, corresponde a un enfoque tradicionalista, paternalista, autoritario, totalmente dirigido desde la sede y concentrado absolutamente en esta. No obedece a una sistematización, ni utiliza los principios y técnicas modernas que se han desarrollado en esta área especializada de la Administración. Se dedica fundamentalmente a trámites operativos de los diversos movimientos de personal.

b) **Planificación**

La marcha del Instituto no obedece a una acción planificada, por tanto no existe un plan de trabajo institucional... La misión y objetivos en plano interno y externo son desconocidos....No existe una acción coordinada y sistematizada para la implantación y ejecución de planes estratégicos y operativos: los esfuerzos son aislados.

No existen mecanismos adecuados de control, seguimiento y evaluación, ni sistemas de información general y gerencial que respondan a los requerimientos presentes y futuros;....No existe planificación de recursos humanos para contar en el momento y lugar oportunos con el personal debidamente calificado y en la cantidad necesaria.

---

(2) VIQUEZ NUÑEZ, ALVARO, Lic., (1,987), RESULTADOS DE LA ASESORIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Informe No. 1 IGSS. Programa de Cooperación técnica horizontal. CPISS-CCSS. Guatemala, 13 de noviembre. Pag. 7-11.

c) **Empleo**

No existe, debidamente diseñado y funcionando un sistema de reclutamiento y selección de personal...Tampoco existen programas de inducción, orientación, seguimiento e integración de personal; así como evaluación del desempeño y políticas, normas y objetivos claros en estas actividades.

d) **Administración de Salarios**

La clasificación y valoración de puestos, el trámite de movimientos de personal y de pago de salarios, así como el otorgamiento de incentivos y beneficios no responden a un sistema tecnificado... No existen políticas, normas y procedimientos claros y explícitos.

e) **Bienestar Laboral**

No existe ningún programa diseñado para estos efectos.... No existen programas para la realización de actividades culturales, deportivas y recreativas...No existen beneficios especiales.

f) **Capacitación, Formación y Desarrollo**

No se cuenta con una unidad especializada que impulse y coordine todo lo referente a la capacitación de personal en el ámbito institucional. No existe una investigación de necesidades reales de capacitación al presente y hacia el futuro...Tampoco se dispone de la infraestructura y recursos necesarios para la puesta en marcha de programas de capacitación y formación en el campo médico, técnico y financiero.

2. CARACTERISTICAS DEL MODELO DE INDUCCION PROPUESTO:

A continuación se presentan los lineamientos generales (Perfil) de un Modelo de Sistema de Inducción al Personal de nuevo ingreso en el IGSS, el cual tiene como fundamento el marco teórico desarrollado en el capítulo I del presente trabajo y se justifica en función de los resultados del diagnóstico que se presentó en el capítulo anterior.

2.1 CONTENIDO

2.1.1. Definición

2.1.2. Objetivos

2.1.3 Estructuras

2.1.3.1 Estructura Organizacional

2.1.3.2 Estructura de Contenido

2.1.3.3 Estructura funcional

2.1.4 Instrumentos de apoyo al Sistema de Inducción

2.1.5 Estructura de los principales instrumentos básicos y de apoyo.

2.1.1 DEFINICION 3)

El modelo de inducción es un esquema que racionaliza la integración, educación y ajuste del recurso humano al sistema institucional, a su régimen normativo, al subsistema correspondiente para el que ha sido contratado, a la dependencia específica y a su puesto de trabajo, a efecto de adaptar su estado de ánimo y actitud, proporcionarle las herramientas teórico prácticas mínimas indispensables para su eficiente y eficaz desempeño, en su propio beneficio, el de la Institución y primordialmente para los derecho-habientes del Régimen de Seguridad Social Guatemalteco.

---

3) GIRON LOPEZ, Juán Carlos. INDUCCION: SISTEMA PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO, PRESENTACION DE UN MODELO. TESIS DE GRADUACION. Guatemala, enero 1991. Pag. 100

La inducción del personal debe realizarse no solo al de nuevo ingreso a la Institución, sino que también es susceptible de ser aplicada al personal transferido de un área a otra, de una dependencia a otra, cuando una persona es transferida de un puesto a otro o es promovida en su misma área, según la dependencia y área funcional de trabajo.

2.1.2 OBJETIVOS DEL MODELO DE INDUCCION

a) Proporcionar al nuevo empleado del Instituto, la información necesaria para su eficiente desempeño inicial y las bases de su desenvolvimiento futuro.

b) Reducir la natural ansiedad en el nuevo empleado, promoviendo la confianza en sí mismo y en la Institución.

c) Crear en el nuevo trabajador, la sensación de "pertenencia" a la Institución, que se sienta identificado con la importancia, filosofía y mística del Régimen de Seguridad Social.

d) Lograr la adaptación y ambientación del nuevo empleado en el corto plazo, a la Institución, a su ambiente social, cultural y físico donde laborará.

e) Reducir el margen de errores, desperdicio de recursos, mala atención al derecho-habiente y evitar la frustración en el nuevo empleado o trabajador promovido, situándolo y creando en él la actitud correcta de servicio a la población afiliada.

f) Proporcionar al empleado una nueva imagen clara, global, sistemática, de lo que es el Régimen de Seguridad Social y el Instituto.

g) Proveer al Instituto de empleados con capacidad y calidad laboral, bien informados y con las herramientas teórico prácticas mínimas para su eficiente y eficaz desempeño.

2.1.3 ESTRUCTURAS DEL MODELO DE SISTEMA DE INDUCCION

2.1.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

- Director del Modelo de Sistema de Inducción

  La administración del sistema constituye una responsabilidad del Departamento de Personal, quien responde de los resultados directamente a la Gerencia.

- **Asistente Coordinador**

  Se asigna a un ejecutivo la responsabilidad de la administración del sistema, quien coordina esfuerzos con unidades especializadas; tiene además de autoridad lineal, cierto grado de autoridad funcional sobre determinado personal específico.

- **Niveles Ejecutores**

  Todos los Jefes de Departamento, División, Directores de Unidades Médicas, Administradores, Delegados y Cajeros Departamentales, para garantizar su funcionalidad, a través de un enfoque participativo, multidisciplinario e integral.

- **Niveles de Monitoría**

2.1.3.2. ESTRUCTURA DE CONTENIDO

El sistema de Inducción, está estructurado en cuatro niveles o módulos que comprende:

Nivel I	El sistema institucional
Nivel II	El Régimen normativo y cultural del Instituto.
Nivel III	El área de trabajo y dependencia específica.
Nivel IV	El puesto de trabajo.

El contenido programático genérico mínimo de cada nivel, el cual periódicamente deberá ser revisado, evaluado y ajustado (Una vez al año como mínimo), a las necesidades reales y potenciales del Instituto, es el que se presenta a continuación:

NIVEL I

EL SISTEMA INSTITUCIONAL

- Historia de la Seguridad Social
- Historia del Régimen de Seguridad Social Guatemalteca.
- Propósito, filosofía y principios del Régimen.
- Objetivos generales del Instituto
- Estructura organizacional
- Autoridades principales
- Funciones generales de los órganos superiores.
- Programas de protección del Régimen (servicios que brinda actualmente el IGSS
- Ubicación geográfica de las Unidades Médica y Administrativas del Instituto.
- Procedimientos generales de atención: Consulta Externa general, Consulta Externa especializada, Consulta Interna, Trámites Administrativos.

NIVEL II

EL REGIMEN NORMATIVO Y CULTURAL DEL INSTITUTO

- Requisitos, derechos y obligaciones en general en forma bipartita.
- Jornadas de trabajo, horarios, tiempos de alimentación y descansos.
- Días de descanso y asueto reglamentario.
- Régimen disciplinario:
  - Prohibiciones
  - Responsabilidades y deberes de todos los trabajadores.
  - actitud deseada en el trabajo
  - Motivación
  - Relaciones Humanas
  - Comunicación
- Régimen Salarial:
  - Prestaciones y beneficios de que goza el trabajador y su familia.
  - Atención Médica
  - Vacaciones
  - Becas
  - Ayudas Económicas
  - Seguros
  - Transporte
  - Licencias
  - Permisos
  - Incentivos
  - Celebraciones, tradiciones del Instituto, Aniversario del IGSS, eventos especiales.
  - Actividades culturales, deportivas, mutualistas, gremiales.

NIVEL III

EL AREA DE TRABAJO Y DEPENDENCIA ESPECIFICA

- bienvenida y presentación de jefes, compañeros y tutor

- Demostración de instalaciones y servicios

- Elementos estructurales del área y dependencia donde laborará: Estructura Organizacional, objetivos, funciones generales y específicas.

- Unidades, Jefes, Personal con el que va a relacionarse estrechamente por razones de trabajo.

- Normas de trabajo, reglamentos, nomenclatura, terminología, códigos, claves de uso común en el área.

- Procedimientos generales y específicos del área y dependencia.

- Formularios de uso común, objetivos, importancia, aplicación y distribución.

- Distribución física de los ambientes del área, sus secciones y servicios (de trabajo, comedor, sanitarios, mantenimiento, planta telefónica, otros).

- Interrelación de la unidad y subunidad con otras dependencias.

- Canales de comunicación y autoridad

NIVEL IV

EL PUESTO DE TRABAJO

- Objetivos, funciones, atribuciones, actividades y tareas del puesto.

- Procedimientos específicos de trabajo.

- Jurisprudencia relativa con el puesto, manuales, instructivos, leyes, reglamentos, circulares y disposiciones administrativas.

- Proceso, fases importantes, puntos clave generales y específicos de cada tarea asignada al puesto.

- Interrelación con otras funciones y puestos.

- Influencia de su puesto en otros puestos y/o sistemas.

- Uso, llenado, distribución, objetivos, importancia de formularios específicos, reportes, informes que debe elaborar y presentar.

La responsabilidad de la ejecución del sistema, según niveles de Inducción, se establece así:

RESPONSABLE	NIVEL
DEPTO. DE PERSONAL.	NIVEL I El sistema institucional NIVEL II El Régimen normativo y cultural del Instituto
JEFES DE LINEA (Jefes de Depto, división, sección, dirección, Administración, servicio, delegados y cajeros departamentales)	NIVEL III El área de trabajo y dependencia específica. NIVEL IV El puesto de trabajo

2.1.3.3 ESTRUCTURA FUNCIONAL

A. DEPARTAMENTO DE PERSONAL

- Es responsable del funcionamiento del sistema de inducción al personal de nuevo ingreso al Instituto, y dirige la ejecución de la inducción de los niveles I y II, contando para el efecto con los capacitadores o facilitadores especializados que sean necesarios, según las necesidades reales; bajo la estricta supervisión del Director del Modelo que debe ser el Jefe del Departamento de Personal.

- Planificar en el corto, mediano y largo plazo, con participación de las jefaturas de las áreas de aplicación, las necesidades de inducción del personal de nuevo ingreso, principalmente cuando se contraten grandes contingentes de recurso humano, por ejemplo, personal para la ampliación de Cobertura de Programas de Protección, Programas de Residencia Médica, Implementación de un nuevo sistema o reorganización de un área.

- Con el apoyo de las jefaturas que tienen a su cargo funciones especializadas, (equipo de trabajo multidisciplinario), formular, actualizar y analizar periódicamente, una vez al año como mínimo, los contenidos programáticos de la inducción, ayudas audiovisuales, manuales de inducción, y demás documentos de apoyo, así como hojas guías de verificación, pruebas, cuestionarios para la ejecución de control y evaluación de los niveles de inducción.

  Formular programas formativos de capacitadores o facilitadores a efecto de, mantenerlos actualizados en la aplicación de la Inducción, capacitación, entrenamiento y desarrollo de recursos humanos.

- Capacitar a los Jefes y Subjefes de línea de las diversas dependencias, para la correcta aplicación del Sistema de Inducción, en especial en lo relativo a los niveles III y IV de inducción, dándole a la actividad un enfoque participativo, técnico y multidisciplinario.

- Monitorear y evaluar, la ejecución de la inducción en sus cuatro niveles, es decir, que debe ejercer control de la correcta ejecución de la inducción, desde el ingreso del empleado hasta que este se encuentre plenamente integrado al sistema institucional, área, dependencia y puesto de trabajo.

- Evaluar al final de la ejecución de un programa específico de inducción de un grupo de empleados, los resultados del mismo, en cuanto al grado de aprovechamiento de los nuevos empleados, técnicas y métodos utilizados, costo/beneficio, calidad y conducta de los facilitadores.

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

B. ASISTENTE COORDINADOR

Debe ser una personal que conozca ampliamente su campo, disciplina y la funcionalidad del sistema propuesto.

C. NIVELES EJECUTORES

Los Jefes de cada dependencia del Instituto: Departamentos, Divisiones, Secciones, Direcciones, Administraciones, Delegaciones y Cajas Departamentales, son responsables, bajo la supervisión del Departamento de Personal, de la ejecución de los niveles de Inducción III y IV, y garantizarán la efectiva y eficiente integración del personal a su respectiva área, dependencia y puesto de trabajo.

Los jefes de cada dependencia, son los responsables de la formación de su personal, en especial de las personas que se encarguen (tutores, mentores, padrinos), de continuar con la orientación, guía y asesoramiento de los nuevos empleados, hasta que éstos esten plenamente integrados al sistema y sean independientes en el desarrollo de su labor. Para el efecto cuentan con el apoyo del Departamento de Personal y Departamentos especializados.

- evaluar el grado de aprovechamiento y asimilación del nuevo personal e informarlo al Departamento de Personal a efecto de, la evaluación objetiva en el período de prueba del trabajador, y determinar si conviene o no confirmarlo en su puesto, conforme el aspecto reglamentario vigente.

- Cumplir con las disposiciones emanadas del Departamento de Personal, a efecto de lograr la funcionalidad del sistema de inducción.

- Participar activamente en la actualización y mejoramiento del Sistema de Inducción.

- Rendir los informes que corresponda, respecto a la adaptación del nuevo empleado, hecho que deberá realizarse antes de tres meses de haberse iniciado el trabajador.

D. DEPARTAMENTOS ASESORES Y/O ESPECIALIZADOS

- Dar su decidido apoyo y asesoramiento al Departamento de Personal en lo que a su especialidad corresponda

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

- Proponer mejoras al sistema de inducción y a la administración de los recursos humanos del Instituto.

- Contribuir en la formulación, implementación, ejecución, monitoreo, evaluación y control de los contenidos programáticos de cada nivel de inducción, así como de sus manuales e instrumentos.

- Apoyar el sistema con recursos técnicos, humanos y materiales.

- Contribuir en la definición de estrategias, nuevos objetivos, políticas viables y planes operativos del sistema de inducción y en la administración de los recursos humanos en general, con un enfoque sistémico, multidisciplinario, estratégico e integral.

E. NIVELES DE MONITORIA

La supervisión y control de la ejecución de cada nivel de inducción, es responsabilidad del Departamento de Personal para cuyo efecto todas las jefaturas de dependencia y su personal deberán colaborar ampliamente, a efecto de alcanzar la efectividad y eficiencia del Sistema.

Conforme se vaya concluyendo cada nivel o módulo de la inducción, el Departamento realizará las pruebas pertinentes para asegurar que los contenidos mínimos hayan sido asimilados en un porcentaje aceptable (70%). Estas pruebas son independientes de los autocontroles que se incluyan en los diferentes manuales de Inducción, o al final de cada programa especial, en cuanto a las variables mínimas siguientes:

- Los Instructores
- Impacto Institucional
- Costo/Beneficio
- Objetivos logrados
- Contenido programático
- Beneficio para el Personal
- Técnicas y métodos de instrucción

Al concluirse la inducción en todos sus niveles, el Jefe de la Unidad, Administrador, Director o responsable jerárquico de la dependencia, deberá rendir un informe en un plazo no mayor de tres meses de iniciadas sus actividades por parte del nuevo empleado, en el que señale y evalúe si éste se adapta adecuadamente al Instituto, a la unidad y a su puesto de trabajo, siendo cada jefe de dependencia, el directamente responsable de que un buen o mal elemento sea confirmado en su puesto y forme parte de la fuerza laboral del Instituto.

Esta evaluación al empleado, supone que se ha realizado eficientemente la inducción, y que el nuevo empleado cuenta con los elementos mínimos para realizar su labor conforme las expectativas del Instituto.

A través del "Informe de Adaptación del Nuevo Trabajador", se pretende evalur con punteos mínimos, los siguientes aspectos:

- Conocimientos y aplicación en el trabajo.
- Disciplina y orden
- Presentación (apariencia física)
- Conocimientos y cumplimiento de la reglamentación vigente.
- Relaciones Interpersonales
- Responsabilidad en lo asignado
- Uso y aplicación efectiva de los recursos para el trabajo.
- Puntualidad y asistencia
- Iniciativa, motivación, dedicación
- Lealtad, identificación

Como principal instrumento en la monitoría del Sistema se establece la " **HOJA DE VERIFICACION** " para cada módulo o nivel de inducción. Cada hoja de verificación tendrá entre otras las siguientes variables:

a) Identificación del módulo, fase o nivel a que corresponda.

b) Recomendaciones dirigidas al instructor o facilitador para una efectiva y eficiente labor.

c) Identificación del Trabajador

d) Contenido programático del nivel o módulo, en el que aparecerán los temas mínimos establecidos, la fecha en que se verificaron y el tiempo utilizado en dicha labor; estos últimos elementos serán para análisis del Departamento de Personal.

e) Observaciones y comentarios realizados por el instructor en relación a la actividad y asimilación, comportamiento y potencialidad del nuevo empleado.

f) Identificación del Instructor

g) Fecha de finalización de ese nivel o módulo de Inducción.

h) Firma del Instructor y del nuevo empleado en el que conste de que se cumplió a cabalidad la correspondiente fase, nivel o módulo de Inducción.

El Departamento de Personal, conforme reciba estas hojas, realizará las pruebas que considere pertinentes para evaluar el grado de asimilación del nuevo empleado.

2.1.4 INSTRUMENTOS DE APOYO AL SISTEMA DE INDUCCION

Para la operatividad del sistema, es indispensable contar con instrumentos que lo apoyen, que normen, que guien a los responsables de la ejecución de cada nivel de inducción y faciliten su funcionalidad. Dentro de estos instrumentos están los manuales de inducción para cada uno de los correspondientes niveles, según su contenido programático.

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

Además de los manuales anteriores, deben elaborarse los manuales guías:

a) Manual guía para los jefes de dependencia.

b) Manual guía para el instructor o facilitador en el Sistema de Inducción.

Otros documentos de apoyo a la inducción necesarios, son los manuales de normas y procedimientos de cada dependencia, instructivos, manual de especificaciones de clases de puestos, Régimen de Personal, leyes, Acuerdos, reglamentos del Regimen de Seguridad Social o relacionados con este, así como los acuerdos que establecen los programas y norman su aplicación, manuales de operación de equipos y de sistemas especiales de uso en la Institución.

2.1.5 ESTRUCTURA DE LOS PRINCIPALES INSTRUMENTOS BASICOS Y DE APOYO

A continuación se presentan los lineamientos generales respecto al contenido, objetivos y documentos de apoyo y los principales manuales que necesita el Sistema de Inducción por nivel:

2.1.5.1 **INSTRUMENTO 01**

1.5.1.a **NOMBRE:** **MANUAL DE INDUCCION**

Nivel I

El sistema Institucional

1.5.1.b **OBJETIVOS:** Darle la bienvenida al nuevo empleado, reducir su ansiedad y proporcionarle una visión sistémica y global de lo que es el INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL.

Identificar al nuevo empleado con la mística de la Seguridad Social, haciendo conciencia de su importancia, responsabilidad, y proyección en la comunidad guatemalteca.

1.5.1.c **CONTENIDO PROGRAMATICO**

El contenido programático de este Manual, corresponde al establecido para el Nivel I de Inducción, que se describe en el numeral b) Programación, del presente trabajo, por ejemplo:

- Historia de la Seguridad Social
- Historia del Régimen de Seguridad Social Guatemalteco.
- Propósito, filosofía...

1.5.1.d **DOCUMENTOS DE APOYO**

- Ley Orgánica del Regimen de Seguridad Social, Decreto 295 del Congreso de la República
- Tesis del Dr. Cesar Meza: La Seguridad Social Obligatoria.
- Manual de Organización y funciones
- Acuerdos de creación y aplicación de Programas EMA, IVS, jubilados.
- Informes y estudios diversos

2.1.5.2 INSTRUMENTO 02

2.1.5.2.a NOMBRE

MANUAL DE INDUCCION

Nivel II

El Régimen normativo y cultural del INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

2.1.5.2.b OBJETIVOS:

- Dar a conocer al nuevo empleado lo que el Instituto espera de él y que puede el esperar del Instituto, así como indicarle sus deberes y obligaciones generales.
- Que el empleado conozca los reglamentos, normas y políticas a las que debe sujetarse, en calidad de empleado del Instituto.
- Crear en el nuevo empleado la actitud correcta deseada en la prestación de servicios
- Dar a conocer al nuevo empleado las actividades culturales, deportivas y científicas que desarrollan los empleados del Instituto, así como las asociaciones y grupos gremiales de los trabajadores.

2.1.5.2.c CONTENIDO PROGRAMATICO:

El contenido programático de este manual es el establecido para el correspondiente Nivel II del Sistema de Inducción, que aparecen en La Estructura de contenido C.2 del presente documento.

2.1.5.2.d DOCUMENTOS DE APOYO:

- Manual de Organización y funciones
- Régimen de Personal
- Acuerdos y Reglamentos relacionados con el nivel.

2.1.5.3 INSTRUMENTO 03

2.1.5.3.a **NOMBRE:** " INDICE GENERAL TEMATICO DE ACUERDOS Y REGLAMENTOS DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL ".

2.1.5.3.b **OBJETIVOS** Que el empleado de reciente ingreso, disponga de un documento cronológica y temáticamente ordenado que le sirva de guía en la consulta de disposiciones relacionadas con su trabajo.

2.1.5.3.c **DOCUMENTOS DE APOYO:**

- Reglamentos, instructivos, acuerdos, manuales, circulares, jurisprudencia.

2.1.5.4 **INSTRUMENTO 04**

2.1.5.4.a **NOMBRE:** **MANUAL DEL TRABAJADOR**

Nivel III de Inducción

El Area de trabajo y dependencia específica.

2.1.5.4.b **OBJETIVOS:**

- Que el nuevo empleado se ubique en el subsistema que le corresponde actuar y comprenda la interrelación que existe entre las dependencias del área, para que visualice los servicios con los que tiene estrecha relación y proyecte el resultado de sus decisiones.
- Que se identifique con el trabajo de su área, conozca la terminología, nomenclatura, códigos y formularios de uso común en el área correspondiente.
- Que comprenda los objetivos, políticas, procedimientos y funciones de la dependencia donde va a laborar.
- Que conozca a sus compañeros, autoridades y jefatura correspondiente.

2.1.5.4.c **CONTENIDO PROGRAMATICO:**

El contenido de este Manual es el establecido para el correspondiente Nivel III de Inducción. El contenido puede ser general o específico, según el grado de amplitud y profundidad que se le quiera dar. Como ejemplo de contenido general se puede indicar algunos conceptos a aplicar:

- Presentación de jefes, compañeros y asignación de tutor.
- Demostración de instalaciones y servicios
- Estructura organizacional de la dependencia, objetivos.

2.1.5.4.d **INSTRUMENTOS DE APOYO:**

- Manual de organización y funciones de la dependencia correspondiente.
- Manual de normas y procedimientos de la Unidad.
- Leyes, reglamentos, acuerdos, disposiciones relacionadas con el área.

2.1.5.5 **INSTRUMENTO 05**

2.1.5.5.a **NOMBRE:** **MANUAL PARA LOS JEFES DE DEPENDENCIA EN LA APLICACION DEL SISTEMA DE INDUCCION.**

Nivel III de Inducción

2.1.5.5.b **OBJETIVOS** -

- Dar a conocer a cada jefe de dependencia, unidad o servicio, los aspectos conceptuales de la Inducción y del modelo del Instituto, para su comprensión, eficaz y efectiva aplicación.
- Definir claramente las responsabilidades y funciones que les corresponde a los jefes de dependencia en el sistema de inducción.

- Resaltar la importancia de una adecuada integración del empleado nuevo y la responsabilidad de cada jefe respecto a las actitudes y productividad de cada trabajador subalterno.

- Proporcionar los lineamientos generales, normas y orientaciones necesarias para la correcta aplicación del sistema de inducción.

CONTENIDO PROGRAMATICO

- Introducción

- Instrucciones para el uso del manual

- Conceptualización de la Inducción

- Importancia de la Inducción

- Estructura del Sistema de Inducción del Instituto.

- Consejos prácticos y principios para lograr un buen aprovechamiento de la inducción, por parte de los nuevos trabajadores (formas correctas de enseñar).

- Responsabilidades de los jefes de dependencia en la inducción, ante el Instituto y nuevo trabajador.

- Pasos a seguir y contenido programático de la Inducción en el módulo o Nivel III.

- Relación y responsabilidades de la Inducción al puesto (Nivel IV).

- Monitoreo y control

2.1.5.6 INSTRUMENTO 06

2.1.5.6.a NOMBRE: GUIA DEL FACILITADOR PARA LA INDUCCION AL PUESTO.

Nivel IV de Inducción

2.1.5.6.b OBJETIVOS -

- Aportar al Instructor, tutor, encargado o jefe inmediato del trabajador, las técnicas y herramientas cognoscitivas mínimas para la efectiva inducción al puesto de trabajo del nuevo empleado.
- Guiar al responsable de la ejecución de la inducción al puesto, para que estructure adecuadamente su programa de instrucción, transmita de manera sistemática y completa los elementos cognoscitivos y prácticos al personal de nuevo ingreso en el Instituto.
- Concientizar al nuevo trabajador, respecto a la importancia de una adecuada inducción al puesto para que, tenga una respuesta positiva a las instrucciones y ordenes de trabajo relativas a la atención tanto al Patrono como al derecho-habiente al Régimen de Seguridad Social.

2.1.5.6.c CONTENIDO PROGRAMATICO:

a) Instrucciones para el uso de la guía

b) Introducción

c) Que es la Inducción

d) Importancia de la Inducción

e) Objetivos de la Inducción al puesto

f) Planeación de la instrucción

g) Principios psicológicos del aprendizaje

h) Método A.D.E. (Adiestramiento dentro de la Empresa)

i) Documentos de apoyo necesarios

- Hoja de descomposición del trabajo

- Otros (instructivos, manuales, reglamentos)

Los manuales y documentos de apoyo no son de uso exclusivo para la inducción del personal de nuevo ingreso a la Institución, sino que se les encuentra aplicación para la inducción de los empleados que son transferidos a otra área, dependencia o puesto, así mismo, los manuales se constituyen en un valioso instrumento para la capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal.

3. CONSIDERACIONES A LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE INDUCCION PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO EN EL IGSS.

Se ha establecido en puntos anteriores, la ausencia de un sistema institucional de Inducción al Personal de nuevo ingreso; los intentos que se han realizado no han sido completos y adecuados, como última experiencia en el IGSS se tiene que en el año 1,989, del 15 de mayo al 29 de junio, se implementó un " CURSO DE INDUCCION AL TRABAJO", para aproximadamente 500 personas que ingresaron al Instituto con motivo de la extensión de cobertura del Régimen de Seguridad Social en el Departamento de Escuintla. Este esfuerzo requirió de muchos recursos: salario del personal por 45 días, sin realizar labor productiva, gastos de transporte, viáticos, alimentación, horas hombre de los instructores, pero aún así los resultados no fueron los esperados, no como consecuencia de que la inducción no fuera un método eficiente y eficaz, sino porque fue una actividad que no fue lo suficientemente planeada y no llenó todos los requisitos paa su funcionalidad.

En diciembre del mismo año, se realizó un seminario en el que participaron personal operativo y ejecutivo del Departamento de Escuintla, que fueron sujetos de la inducción, partícipes y supervisores del personal, y manifestaron que el objetivo de la inducción no se cumplió, debido entre otras cosas a que: (4)

- No hubo capacitación para los capacitadores

- Los grupos que se formaron fueron heterogéneos: oriundos de Escuintla y de otros departamentos de la República; hombres, mujeres, multiplicidad de oficios y profesionales (personal comunitario, Inspectores de Seguiridad e Higiene, Promotores de Salud, Enfermeras Graduadas, Auxiliares de Enfermería, Trabajadores Sociales, Médicos, Oficinistas).

---

4) INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL. (1989). INFORME DEL GRUPO DE ORGANIZACION DE SERVICIOS. Seminario Taller para definir problemas, encontrar alternativas de solución para la Extensión de Cobertura y líneas de cooperación con OPS/OMS. Diciembre. Mezzanine HOSPITAL IGSS " JUAN JOSE AREVALO BERMEJO, ZONA 6 ".

No hubo suficiente material de apoyo

No hubo suficiente ayuda audiovisual

No había guías concretas de los diferentes contenidos programáticos de las áreas tratadas.

No hubo instrumentos de evaluación, monitoreo y control.

No se realizó una supervisión directa

No se realizó inducción a las dependencias ni al puesto de trabajo.

Los resultados en estas diferentes oportunidades, apuntan a la ausencia de un Sistema de Inducción a nivel Institucional, e indican la necesidad de su implementación, máxime si se considera la significativa rotación externa del personal en el IGSS.

APORTACIONES DEL TRABAJO SOCIAL EN LA PROPUESTA DE INDUCCION AL PUESTO

La profesión de Trabajo Social en el grado de Licenciatura, ha participado en los equipos multiprofesionales en cursos de capacitación al personal, estas experiencias de Inducción realizados en el Instituto, entre otras se indican:

4.1 La experiencia del Licenciado **FERNANDO BARRERA**, quien en la Sección de Docencia e Investigación, programó y desarrolló los cursos de Inducción al Puesto de Médico Residente en el Instituto. Esta experiencia se inició a partir del año 1,985. Este curso de inducción fue producto de evaluación realizada del rendimiento, ubicación y mística con el Régimen de Seguridad Social, a partir de los costos que el Instituto paga a los afiliados por desconocimiento de su política, filosofía, administración y logística jurídica en la atención de afiliados y beneficiarios. Las principales características del curso son:

a) Pre-requisito a la residencia optada por el médico.

b) Duración un mes

c) 5 horas diarias

d) Contenido programático:

d.1 Conocimiento Cognoscitivo

d.2 Historia del Régimen de Seguridad Social

d.3 Historia del IGSS.

d.4 Campos de aplicación de Programas

d.5 Régimen Jurídico

d.6 Régimen Financiero

d.7 régimen Administrativo

d.8 Conocimiento Psicomotor

d.9 Características del Puesto de Residente

d.10 Régimen Normativo por Especialidad

d.11 Régimen Salarial

d.12 Régimen Administrativo de cada Servicio

d.13 Régimen de Personal: Deberes y Derechos

d.14 Conocimientos Afectivos

d.15 La Cultura de la Organización

d.16 La Cultura de la Residencia

d.17 Ubicación en el puesto y seguimiento

Los resultados de estos cursos fueron evaluados por los participantes, los docentes y los Jefes de los Servicios. La opinión fue positiva y se logró ubicar al Residente en su puesto.

Los Recursos Técnicos, Financieros y Docentes son Institucionales: El fruto fue lograr un personal motivado para el cambio institucional, lo negativo es el poco apoyo al cambio por los funcionarios de alta jerarquía en la Institución.

4.2 Funcionalidad del Trabajador Social en el IGSS

Actualmente no existe un programa contínuo de capacitación del personal, las relaciones interpersonales se deterioran cada vez más, esto se manifiesta en un personal no motivado, ni identificado con el puesto, provocando el desgaste de la imágen institucional por la baja calidad en el servicio.

El Licenciado en Trabajo Social, en su función institucional, propicia la mayor ayuda hacia el interior del grupo, en aras de la propia formación de sus integrantes.

La experiencia en Conductor de Grupos, durante el programa de capacitación, con intento de inducción, permite encuadrar su función principal en grupos humanos con cuatro viariables básicas:

4.2.1 **Grupos en función de su dirección:** Son grupos que se estructuran para su auto-dirección, en el logro de objetivos o misión de la Institución, tales como Comités Docentes, Administrativos, etc.

4.2.2 **Grupos en función de su composición:** Son grupos que se integran con diferentes miembros del personal: Médico, Paramédico, Técnico, Administrativo y de Servicios Varios. El propósito son tareas para evaluar la calidad del servicio al afiliado en forma integral, entre los que se ubican Comisiones Multidisciplinarias de Estudios, Comisiones de Proyectos, etc.

4.2.3 **Grupos en función de su tiempo:** Estos grupos son los que se forman con propósitos afiliativos, tales como los de cooperación, mutualistas y sindicatos. Estos grupos apoyan el desarrollo organizacional, tienen proyección a la familia y comunidad en general; entre estos se ubican las Escuelas de Madres, Escuelas de Formación Comunitaria, Escuela de Fisioterapia, Asociación de Jubilados por el IGSS etc.

4.2.4 **Grupos en función de su tamaño:** Su ejemplo son los equipos de control de calidad del servicio al afiliado. Por la característica de toma de decisiones deben ser de cinco miembros a siete únicamente, tales como los Grupos de Administradores de Unidades Médico Hospitalarias Metropolitanas, Grupo de Delegados y Cajeros Departamentales, Grupos de Directores Regionales y Directores Ejecutivos de Hospitales, etc.

En todo grupo el Licenciado en Trabajo Social desarrolla el espacio y dominios de lo grupal, facilita la presencia " del nosotros no del yo ", que personifica e individualiza como perímetro de la idea de grupo; permite a los trabajadores según su especialidad, área y función, la integración interdisciplinaria al centrar la orientación general, para facilitar la percepción y estimular la participación, la expresión para la discusión, dándose cada grupo su propia dinámica. (Ver Anexo 2).

Para lograr riqueza de participación y el logro del cambio de mentalidad de cada participante en cursos de inducción al puesto, el Licenciado en Trabajo Social conoce y fortalece todas las técnicas y teorías metodológicas motivacionales en el ámbito de la capacitación empresarial e institucional, es crítico de todo proceso educativo tradicional, mantiene una visión de conjunto que permite ver a la capacitación y al adiestramiento no como una evolución de habilidades y conocimientos aislados y esporádicos, sino como una pernanente formación integral de los recursos humanos.

El Licenciado en Trabajo Social en su función efectiva debe permitir

a) Que cada participante en un curso de inducción o de otra naturaleza, que el individuo obtenga una mayor calidad de su percepción del mundo que lo rodea, calidad entendida como criticidad;

b) Proporcionarle a cada individuo un espacio de participación o expresión, soslayando el mito del maestro sabe, en un proceso de educación tradicional, para no descalificar al participante;

c) El propiciar al individuo el manejo de sus afirmaciones o negaciones, como juicios enérgicos y comprometidos con todo su entorno. Favorecer su propia configuración de conceptos del mundo;

d) El mostrarle el significado de la participación en su misma construcción individual, así como el impacto en lo grupal y desarrollo organizacion; y,

e) Enseñarle a reconocer los elementos operativos y de procesos que encierra la noción de dinámica de un grupo, como fuerzas que ayudan o limitan el desenvolvimiento social del individuo.

5. Otras experiencias en la Inducción Institucional

5.1 En el área de Enfermería, por la Enfermera Profesional **LOURDES CORONADO**. Se realizó un esfuerzo al programar un curso de inducción al puesto de enfermería en el Hospital **JUAN JOSE AREVALO BERMEJO**, ZONA 6, previo a su evaluación, en periodo de prueba o antes de su contratación; por circunstancias ajenas, este programa no prosperó por el poco apoyo gerencial en su oportunidad.

5.2 En 1,987, en Escuintla, la Comisión Instaladora del Programa de Atención Primaria de Salud (APS), en coordinación con la Sección de Docencia e Investigación, programó y ejecutó un curso de Inducción al Puesto de Médico Comunitario, Promotores Sociales, Promotores de Seguridad e Higiene, Personal de Enfermería, Técnicos de Rayos "X", Laboratorio, Banco de Sangre y Personal de Servicios Varios. Esta Comisión fue coordinada por todos los Jefes de Servicio y conducida por el DR. **HECTOR ALEJANDRO COLINDRES AVILA.** La experiencia de este curso fue valiosa y sentó bases para futuras experiencias en Extensión de Programas de Seguridad Social. El Proyecto colapsó en Escuintla, porque no existió de parte de los Jefes de los Servicios, una mentalidad de cambio y no hubo seguimiento en la capacitación del personal.

5.3 Existieron otros esfuerzos con el personal de servicios Técnicos, específicamente con Técnicos de Laboratorio, Rayos "X", Banco de Sangre y de Farmacia. Así como con el personal de nuevo ingreso del Cuerpo de Salvamento, Bodegueros, etc., que por falta de política institucional, apoyo gerencial y aceptación por los mandos medios responsables, estos esfuerzos han concluído sin mayor importancia

Todo lo anterior evidencia la crisis organizacional activa actual y que fue expuesta en los seminarios de desarrollo del recurso humano en el Instituto, actividad que se desarrolló los días del 12 al 20 de junio de 1,995 en el **INTECAP**. El objetivo de estos eventos fue lograr la sensibilización para el cambio institucional y planificar el desarrollo de los recursos humanos a corto y mediano plazo, con el proyecto de creación del Departamento de Recursos Humanos, siempre y cuando no sea un " COSMETICO " ante la crisis institucional.

Estas experiencias demuestran la urgente necesidad de que los equipos multidisciplinarios en programas de Inducción debe estar integrado por un profesional en grado de Licenciado, que tengaexperiencia en Educación de Adultos, desarrollo de habilidades en dirigir la discusión grupal, conducir y facilitar la verbalización de los participantes, analizar los diferentes enfoques de la interrelación. tales como: El liderazgo, roles funcionales, relaciones interpersonales, productividad del grupo y la retroinformación o feed-back.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES:

1. En Guatemala, se ha determinado que el recurso humano es sumamente complejo, es un ser que nace con un temperamento especifico, el cual se va moldeando a través de los años de su vida, definiendo su carácter y su personalidad, éstos, experimentan influencias por diversos factores externos, muchos de los cuales están fuera de su esfera de control. La formación de que fue objeto en la familia, la religión, los grupos de referencia, la radio, la televisión, la sociedad, van creando pautas culturales que orientan sus actividades, motivaciones y reacciones hacia sus compañeros, jefes y hacia la organización a la que se integre.

2. El éxito de toda organización se inicia con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos, de éste depende que se contrate personal con las mayores aptitudes y potencialidades; para adaptarse a su funcionalidad y constituirse en un elemento que contribuya a la consecución de la misión y propósito, de manera eficiente y eficaz.

3. De conformidad a la estructura orgánica del **INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**, corresponde al Departamento de Personal, la contratación y evaluación de los Recursos Humanos necesarios para su accionar a nivel nacional; para tal efecto se toma como base el **Acuerdo No. 15 de la Honorable Junta Directiva y el Acuerdo No. 3,561 de Gerencia**, para este proceso se evalúa con instrumentos genéricos que son susceptibles de subjetividad, ponderando entre otros aspectos los siguientes: capacidad, rendimiento, puntualidad

asistencia, disciplina y cooperación con el resto del personal, no es un instrumento que llene a cabalidad su fin, ya que la evaluación se hace atendiendo situaciones de compromiso, órdenes, amistad, etc.: lo que entorpece la política de contar con buenos candidatos, para formar el Recurso Humano idóneo para la Institución.

En el **INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**, no está establecido un proceso de reclutamiento y selección institucional para todo tipo de personal en las diferentes áreas y niveles, que responda efectivamente a las necesidades reales de la Institución, funcionando de manera desarticulada, aplicándose criterios técnicos limitados para dicho proceso.

5. En el **INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**, la falta de una política de actualización del programa de inducción al puesto, tiene causas extrainstitucionales, provocando que los empleados de nuevo ingreso desconozcan la filosofía de lo que es el Régimen de Seguridad Social, y lo que pueden desarrollar en el puesto de trabajo, falta de identificación con los objetivos de la Institución a la cual sirve, el sentido social de la misma, sus propósitos, filosofía, misión, etc., lo que deteriora la imagen institucional ante sus usuarios.

6. La carencia del establecimiento de un sistema de inducción al personal de nuevo ingreso, bien diseñado, implementado, apoyado y administrado por un equipo profesional especializado en recursos humanos, limita al Instituto los siguientes beneficios:

   a) Reducción del tiempo perdido por el empleado.

   b) Productividad del trabajador en el corto plazo, al comprender el funcionamiento del sistema global, los subsistemas y su interacción, con la función específica que le corresponde desempeñar.

c) Facilitar al Jefe Inmediato la oportunidad para explicar al nuevo empleado, cual es su posición real en la organización y que se espera del nuevo elemento.

d) Motivar al nuevo empleado para vencer el miedo a lo desconocido, reducir la tensión y evitar pérdidas de recursos y accidentes.

e) Crear en el empleado mayor identificación con la Institución al conocer su filosofía, importancia, propósito, objetivos, dandole así un sentido de "Pertenencia" a la organización o institución; y,

f) Generar mayor coordinación al existir una mejor comunicación entre los miembros de la organización al comprender todos el sistema-+ y compartir una misma cultura administrativa.

7. En el **INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**, no existen políticas generales, consistentes, comprensibles, flexibles, que sustenten una adecuada y tecnica administración de sus recursos humanos, en todos los aspectos que esta comprende.

8. El **INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**, tiene limitaciones en el sistema de detección de necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo que debe ser una actividad constante, para que los programas que se apliquen respondan a las necesidades reales de la Institución, tanto en el presente como en el futuro.

9. Se determina la necesidad de designación de Equipos Profesionales Integrados con Licenciados en Trabajo Social, Psicólogos y Administradores de Empresas, con aplicación de técnicas de apoyo adecuadas a la Inducción, para fomentar la cooperación, compañerismo y seguridad en el nuevo empleado, con facilitadores debidamente capacitados para cumplir con dicha función.

R E C O M E N D A C I O N E S

1. Para establecer la calidad en el servicio, el **INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**, debe aplicar efectivamente la decisión de formalizar el Departamento de Recursos Humanos, con funciones de Investigación, Planeación, Reclutamiento, Selección, Inducción al Puesto y Desarrollo integral y humano del personal, en todas las áreas que la integran los diferentes grupos de trabajadores, según su especialidad, función y ubicación, tanto administrativa como geográfica.

2. Que para el mejoramiento del desarrollo funcional, las Autoridades del **INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**, deben coordinar la puesta en práctica del subsistema reclutamiento y selección de Recurso Humano, con participación de los Licenciados en Trabajo Social, con experiencia docente en formación e inducción al puesto y la positiva integración del personal a la Institución.

3. De conformidad a la política de desarrollo institucional, el Departamento de Recursos Humanos a crearse por la **Honorable Junta Directiva**, se integre con profesionales calificados y humanizados en esta materia y que éste funcione con un enfoque participativo, multidisciplinario y técnico con cierto grado de desconcentración, para definir las políticas generales, claras, consistentes, flexibles, que den direccionalidad y estabilidad a la Administración de Recursos Humanos, con aprobación de Junta Directiva y Gerencia de la Institución.

4. Que el Departamento de Recursos Humanos del Instituto, desarrolle y practique las áreas de planificación, dotación, aplicación, dirección, mantenimiento, desarrollo y control, aplicando un proceso de reclutamiento y selección efectiva que responda a las necesidades reales de atención del afiliado para que, el Recurso Humano sea calificado en base al potencial desarrollo organizacional del Instituto, dadas las circunstancias de la situación institucional actual, como base para el cambio planificado, desconcentrado científica y técnicamente.

5. De conformidad al análisis aplicado y a la propuesta del modelo del Sistema de Inducción, se sugiere que este, sea considerado como un aporte para la Institución, de manera que se estudie a través de las instancias técnico-administrativas respectivas y se permita por las Autoridades del **INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**, adaptarlo a su nuevo sistema de Administración de Personal.

6. En caso de decidir considerar el modelo de inducción propuesto, se debe estimar que uno de los requisitos para su funcionalidad sea el perfil del puesto de facilitador, con funciones de monitoreo, los cuales deben ser profesionales en Trabajo Social, Psicólogos y Comunicadores Humanizados y Expertos en Administración Científica, en Recursos Humanos, con personal calificado dentro de la Institución, con apoyo de instancias externas capacitadas para el efecto.

7. Para sistematizar las decisiones relativas al área organizacional, es necesario y conveniente que se implemente el desarrollo organizacional en forma permanente, para formalizar adecuadamente el contrato psicológico: **TRABAJADOR-INSTITUTO**, con el contrato laboral y las respuestas del trabajador, para la efectiva modificación a las conductas de cada instancia participante.

B I B L I O G R A F I A

1. Asamblea Nacional Constituyente. CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA. (1986). Guatemala. Editorial Tipografía Nacional.

2. Barahona Streber Oscar. y Dittel Walter. BASES DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN GUATEMALA. (1947). Guatemala. Publicaciones IGSS.

3. Barquero Corrales, Alfredo. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. (1987). San José Costa Rica. Editorial Universitaria Estatal a Distancia.

4. Barra, Ralph. CIRCULOS DE CALIDAD EN OPERACION. (1987). México. Estrategia para aumentar la productividad y las Utilidades. Editorial McGraw-Hill.

5. Centro Interamericano de Seguridad Social. CIESS. MARCO CONCEPTUAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL. (1984). México.

6. Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. (1988). México. Editorial McGraw-Hill.

7. Girón López, Juán Carlos. INDUCCION: SISTEMA PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO, PRESENTACION DE UN MODELO. (1991). Guatemala. Tesis Universidad Mariano Gálvez.

8. Mena Girón, Manuel. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN GUATEMALA. (1979). Guatemala. Publicaciones IGSS.

9. INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL.

- Departamento de Personal. Censo de Personal de 1994.
- Departamento de Personal. Planillas, sueldos junio 1994.
- Diagnóstico Institucional. Banco Interamericano de Desarrollo. 1994.
- Informes y Estadísticas Departamento de Personal 1994.
- Informes y Estadísticas Sección Docencia e Investigación. Dirección General de Servicios Médico Hospitalarios. 1994.
- Leyes Básicas y Principales Reglamentos. 1989.
- Ley Orgánica, Decreto Legislativo No. 295. 1945.
- Seminario Taller. Informe Coordinación en cooperación IGSS-OPS-OMS. 1981.

10. kliknsberg, Bernardo. LA REFORMA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA EN AMERICA LATINA. (1984). Madrid España. Secretaría de la Presidencia. Editorial Alcalá de Henares. Colección Administración Pública INAP.

11. Koontz Harold, O'Donell Cyril y Weihric Heinz. ADMINISTRACION. (1990). México. Tercera Edición en Español, Editorial McGraw-Hill.

12. Meza, Cesar. GUATEMALA Y EL SEGURO SOCIAL OBLIGATORIO. (1944). Guatemala. Tesis. Universidad de San Carlos de Guatemala. Editorial Tipografía Nacional.

13. Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION DE EMPRESAS. (1980). México. Editorial Limusa.

14. Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION DE PERSONAL. (1980). México, D.F. Editorial Limusa. Primera y Segunda parte.

15. Stoner, James. ADMINISTRACION. (1986). México. Segunda Edición, Editorial Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A.

16. Strauss George y Sayles Leonard. PERSONAL, PROBLEMAS HUMANOS DE LA ADMINISTRACION. (1986). México. Editorial McGraw-Hill.

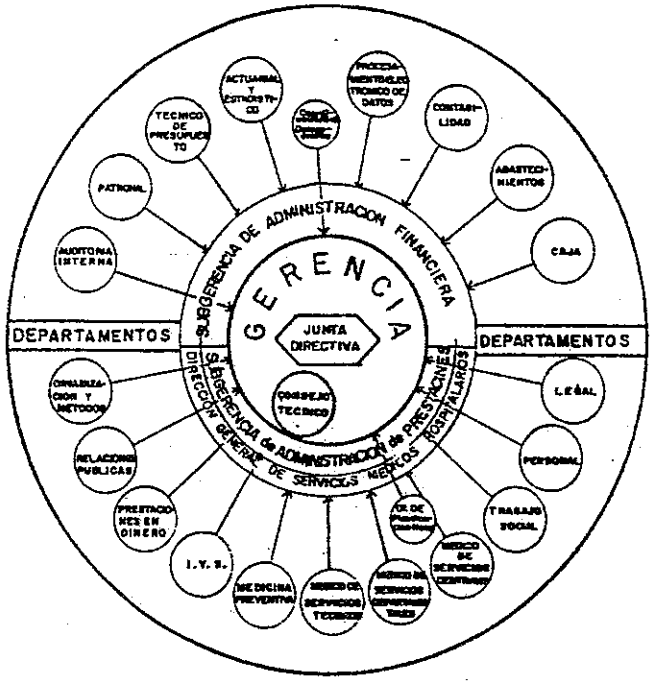
17. Viques Nuñez, Alvaro. RESULTADOS DE LA ASESORIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. (1987). Guatemala. Programa de Cooperación Técnica Horizontal, CPISS-CCSS-IGSS.

A N E X O S

Anexo #. 1.-

GRAFICA 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CIRCULAR HASTA EL NIVEL DE DEPARTAMENTO

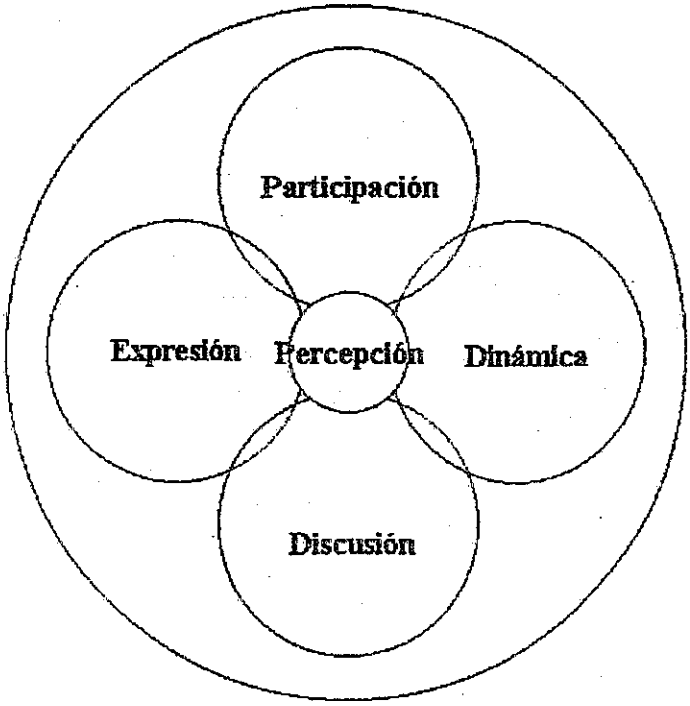


FUENTE: Departamento de Organización y Métodos, IGSS. 1989.

Anexo #2.

Espacio y Dominios de lo Grupal

Presencia del nosotros como perimetro de la idea de Grupo



FUENTE. INDUCCION.SISTEMA PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO,PRESENTACION DE UN MODELO. Tèsis de Graduaciòn Profesional. Girón Lòpez, Juan Carlos. Universidad Mariano Gàlvez. Guatemala 1991.

Anexo No. #3

PRESUPUESTO DE INVERSION PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE INDUCCION EN EL IGSS

	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO QUETZAL.	ESTIMACION DEL COSTO: IMPLEMENTACION Unidades	IMPLEMENTACION Quetzales	EVENTO ESPECIAL Unidades	EVENTO ESPECIAL Quetzales	FUNCIONAMIENTO Promedio Mensual Unidades	FUNCIONAMIENTO Promedio Mensual Quetzales	TOTAL DEL PRIMER AÑO Unidades	TOTAL DEL PRIMER AÑO Quetzales	ORIGEN: PROPIO	CONTRA-TADUL.	PERMA-NENTE	EVEN-TUAL.
	Hora-Hom.	3.77	160	604.0	240	905.0	200	775.0	2,600	9,802.0	x			x
	"	6.22	1,000	6,220.0	200	1,244.0	200	1,244.0	3,400	21,148.0	x		x	x
	"	3.77	200	754.0	1,000	3,770.0	500	1,885.0	6,700	25,259.0	x			x
ıt)	"	7.39	800	5,912.0	20	148.0	-	-	820.	6,060.0	x			x
	"	1.83	250	460.0	60	110.0	40	74.0	750	1,373.0	x			x
es S.	%	27 %	3,767.0			1,668.0		1,069.0		17,184.0	x		x	x
	2 Pizarr	55.0			1/60	1.83	1/60	1.83	12/60	0. 22.0	x			x
	2 Rotafo.	35.0			"	1.17	"	1.17	1/5	0. 14.0	x			x
tor	1 Retrop.	1,500.0			"	25.0	"	25.0	"	0. 300.0	x			x
ilidad	1 P.S.	1,800.0			"	30.0	"	30.0	"	0. 360.0	x			x
	1 T.V.	2,000.0			"	33.33	"	33.33	"	0. 400.0	x			x
ara	1 V.C.	1,800.0			"	30.0	"	30.0	"	0. 360.0	x			x
crib.	1 M.E.	1,800.0			"	30.0	"	30.0	"	0. 360.0	x			x
	2 Escri.	500.0			"	16.67	"	16.67	"	0. 200.0	x			x
A cla- dmi-	Metro cuadrado mensual.	7.0	30.0	210.0	100	700.0	30	210.0	460	3,220.0	x		x	x
Bond	Hojas	0.06	3,000	180.0	3,000	180.0	1,000	60.0	17,000	1,020.0		x	x	
	Lápic.	0.35	10	3.5	300	105.0	75	26.25	1,135	398.0		x	x	
	Lápiz	0.35	10	3.5	300	105.0	75	26.25	1,135	398.0		x	x	
	Mercad.	7.00	10	70.0	30	210.0	-	-	40	280.0		x	x	
e	Hoja	10.00	300	3,000.0	-	-	-	-	300	3,000.0		x	x	
	Hoja	2.50	20	50.0	20	50.0	25	5.0	40	100.0		x	x	
ollo	Pliego	0.20	50	10.0	50	10.0	25	5.0	375	75.0		x	x	
	Refac.	1.5	350	525.0	6,900	10,350.0	1,850	2,775.0	27,600	41,400.0	x	x	x	x
				21,769.0		19,723.0		8,297.5		132,733.0				
	del total	7 %		1,524.0		1,381.0		581.0		9,296.0		x		x
				23,293.0		21,104.0		8,878.5		142,029.0				
incluye prestaciones)				17,717.0		7,845.0		5,027.0		80,826.0				
Deprec ación)						168.0		168.0		2,016.0				
				3,317.0		660.0		117.5		5,271.0				
A				210.0		700.0		210.0		3,220.0				
				525.0		10,350.0		2,775.0		41,400.0				
S				1,524.0		1,381.0		581.0		9,296.0				
E COBERTURA:	Q.	130.00	por personal nuevo integrado al sistema.											

E. INDUCCION.SISTEMA PARA EL PERSONAL DE NUEVO
SO,PRESENTACION DE UN MODELO. Tèsis de Graduaciòn Profesional.
òpez, Juan Carlos. Universidad Mariano Gàlvez. Guatemala 1991.