

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN PROCESO DE INDUCCIÓN PARA  
EL PERSONAL DE LA UNIDAD DE EJECUCIÓN ESPECIALIZADA  
(UEE) DEL MINISTERIO DE GOBIERNO COMO FACTOR DE  
DESEMPEÑO EN LA EFECTIVIDAD DEL TRABAJO**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EMPRESARIAL**

**Luis Andrés Núñez Miranda**  
andresnunezm@yahoo.es

**DIRECTOR: Ing. Mauricio Rojas D., MSc**  
maurodav@yahoo.com

## DECLARACIÓN

Yo, Luis Andrés Núñez Miranda, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presentación cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente

---

LUIS ANDRÉS NÚÑEZ MIRANDA

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Luis Andrés Núñez Miranda, bajo mi supervisión.

---

Ing. Mauricio Rojas D., MSc  
DIRECTOR DE PROYECTO

## **DEDICATORIA**

### **A MIS PADRES**

Luis Núñez y Anita Miranda,  
Por su apoyo incondicional, su inmenso amor y sabios consejos.

### **A MI HERMANO**

Carlos Israel.  
Por ser un ejemplo a seguir.

### **A MI FAMILIA EN GENERAL**

Con quienes comparto la felicidad de éste éxito.

### **A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS**

Por su apoyo y cariño.

### **A MI UNIVERSIDAD**

Escuela Politécnica Nacional.  
Por lo aprendido

### **A MI FACULTAD**

Ingeniería Empresarial.  
Por ser la mejor del Mundo

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por iluminarme en este camino, ser la fuerza que me acompaña y permitirme dar este paso tan importante.

Gracias a los profesores que compartieron no solo su ciencia sino sus fábulas de vida.

Gracias a la Unidad de Ejecución Especializada por su apertura y oportuna ayuda en la realización de este proyecto

Gracias al Ingeniero Mauricio Rojas, director de Tesis, quien se constituyó en el referente para la elaboración de esta tesis y para el entendimiento de los procesos de Recursos Humanos.

Luis Andrés

## RESUMEN EJECUTIVO

La mayoría de organizaciones e instituciones públicas en Ecuador quieren lograr procesos adecuados y técnicos de inducción de personal, desean ejecutar procesos organizacionales eficientes y eficaces con respecto a la planificación y captación del talento humano; y, para ello tratan de atraer candidatos que tengan las habilidades requeridas por los puestos vacantes. De la misma manera las personas buscan organizaciones que llenen sus expectativas, donde se sientan motivados, identificados y se adapten a la cultura organizacional.

La Unidad de Ejecución Especializada del Ministerio de Gobierno, donde se realizó la investigación, es una organización que valora mucho su recurso humano, razón por la cual se ha interesado por contar con un proceso de inducción de personal, porque sabe que a través del mismo se podrá tener resultados exitosos para que el nuevo personal posea las habilidades requeridas por el puesto vacante y cumplir con sus metas y objetivos organizacionales.

En la Dirección Administrativa y Financiera a través del Departamento de Gestión de Recursos Humanos, los procesos de Inducción se realizan de manera informal, debido a que no posee programas técnicos adecuados, lo que trae como consecuencia que el nuevo funcionario varias veces, no sea el candidato idóneo para el puesto. Se carece de un manual de inducción donde se les proporcione a los empleados de nuevo ingreso que son contratados, toda la información necesaria para que se sientan identificados y adaptados.

Los programas de inducción son de gran importancia, porque a través de ellos se logra que el nuevo empleado identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

Tomando en cuenta la importancia y lo esencial que es contar dicho proceso, la presente investigación persigue brindarle a La Unidad de Ejecución Especializada del Ministerio de Gobierno los lineamientos adecuados que les permitan a los nuevos funcionarios mejorar sus conocimientos, experiencias y habilidades requeridas para que se adapte, integre y se identifique rápidamente con su Institución.

A través del estudio realizado se conoció y analizó la situación actual de la Unidad de Ejecución Especializada, determinando los problemas que provocan la falta de los programas de inducción y detectar la necesidad existente de implementarlos.

Para la recopilación de la información y la obtención de los datos se utilizó el instrumento de la encuesta a todos los trabajadores (70), pertenecientes a los niveles directivos, operativos y de apoyo, además se aplicaron las técnicas de la observación directa e indirecta y la entrevista al Director Ejecutivo y demás funcionarios.

Posteriormente, se procedió con el análisis e interpretación de los resultados, en donde se elaboraron cuadros y gráficas que ilustran los problemas de la institución, por carecer de un programa de inducción, indicando causas y efectos. Dicho análisis permitió elaborar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## CONTENIDO

DECLARACIÓN.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
RESUMEN EJECUTIVO.....	V
CONTENIDO.....	VII
<b>CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 HISTORIA DE LA UNIDAD DE EJECUCIÓN ESPECIALIZADA.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.3.1.OBJETIVO GENERAL .....	6
1.3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.4 HIPÓTESIS.....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
1.6 LIMITACIONES.....	8
1.7 ALCANCE.....	8
<b>CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 LA INDUCCIÓN DE PERSONAL.....	9
2.1.1 PROCESO DE INDUCCIÓN.....	10
2.1.2 ETAPAS DE LA INDUCCIÓN EFECTIVA.....	17
2.1.3 TÉCNICAS PARA LA INDUCCIÓN.....	18
2.2 OBJETIVOS DE INDUCCIÓN DE PERSONAL.....	19
2.3 CONTENIDO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN.....	21
2.3.1 BIEVENIDA.....	22
2.3.2 HABLARLE DE LA ORGANIZACIÓN.....	22
2.3.3 POLÍTICAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	23
2.3.4 PRESENTACIONES.....	24
2.3.5 UBICACIÓN DEL EMPLEADO EN SU PUESTO DE TRABAJO.....	24
2.4 IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA INDUCCIÓN DE PERSONAL.....	25
2.5 PROPÓSITO DE LA INDUCCIÓN DE PERSONAL .....	30
2.6 SEGUIMIENTO DE LA INDUCCIÓN DE PERSONAL.....	31
2.7 INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN .....	33
2.8 RELACIÓN CON OTRAS TÉCNICAS.....	35
2.8.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL... ..	36
2.8.2 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	40
2.8.3 CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	44
2.8.4 CAPACITACIÓN DE PERSONAL.....	45
2.9 COINCIDENCIAS Y DIFERENCIAS ENTRE INDUCCIÓN, ADIESTRAMIENTO, ADOCTRINAMIENTO Y CAPACITACIÓN DENTRO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	46
2.9.1 CIRCUNSTANCIAS EN LAS QUE SE APLICA CADA UNA DE LAS TECNICAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	47
<b>CAPITULO 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UEE</b>	
3.1 UNIDAD DE EJECUCIÓN ESPECIALIZADA.....	47
3.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS.....	47
3.1.2 MISIÓN INSTITUCIONAL .....	47
3.1.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES .....	48
3.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS ALINEADA A LA MISION.....	48
3.1.5 REPRESENTACIONES GRÁFICAS .....	50
3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE EJECUCIÓN ESPECIALIZADA.....	53
3.3 ANÁLISIS DE DATOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS.....	55
3.3.1 ENCUESTA.....	55
3.3.2 ANÁLISIS DE DATOS DE ENCUESTA.....	57

**CAPITULO 4. PROPUESTA DE UN PROCESO DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA UEE**

4.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE INDUCCIÓN DE LA UNIDAD DE EJECUCIÓN ESPECIALIZADA.....	74
4.1.1 OBJETIVOS DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN.....	71
4.1.2 OBJETIVOS DE UN PROGRAMA DE REINDUCCIÓN.....	72
4.2 PROPUESTA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA UEE.....	74

**CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 CONCLUSIONES.....	112
5.2 RECOMENDACIONES.....	114

**BIBLIOGRAFÍA**

# **CAPITULO 1.**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1. HISTORIA DE LA UNIDAD DE EJECUCIÓN ESPECIALIZADA**

Mediante Decretos Ejecutivos Nos. 675, 761 y 825 de 15 de octubre de 2007, 26 de noviembre de 2007 y 22 de diciembre de 2007, respectivamente, se declaró la emergencia a las áreas de infraestructura, comunicaciones y medios logísticos, investigación científico forense, policía comunitaria, de bienestar y seguridad social de la Policía Nacional del Ecuador. Mediante Decreto Ejecutivo No. 1002, publicado en el Registro Oficial No. 317, de 1 de abril del 2008, se autoriza al Ministro de Gobierno, Policía y Cultos bajo su responsabilidad, la utilización de los recursos en montos y destinos establecidos en el cuadro que obra en el referido Decreto, siempre y cuando sirvan exclusivamente para el desarrollo de proyectos que conforman el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana dentro del estado de emergencia declarado.

Para asegurar la ejecución ágil, eficiente y oportuna de las acciones completadas en el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana, el Ministerio de Gobierno, Policía y Cultos requiere contar con una Unidad de Ejecución Especializada, Es por eso que el Presidente Constitucional de la Republica creó esta Unidad, con Decreto Ejecutivo No. 1107, de 22 de mayo de 2008 publicado en el Registro Oficial N. 354 de 6 de junio de 2008, con personería jurídica de derecho público, con independencia administrativa y financiera, patrimonio y presupuesto propios, con domicilio en la ciudad de Quito y adscrita al Ministerio de Gobierno, Policía y Cultos, que se encargará de la construcción, remodelación e implementación de las áreas de infraestructura, comunicaciones y medios logísticos, investigación científico forense, de Policía Comunitaria, de bienestar y seguridad social de la Policía Nacional del Ecuador y de otras instituciones responsables de la

Seguridad y convivencia ciudadana en el Ecuador; es decir, de la ejecución de las acciones contempladas en el “Plan Nacional de Seguridad Ciudadana”.<sup>1</sup>

La Unidad de Ejecución Especializada está dirigida por un Director Ejecutivo, de libre nombramiento y remoción por el Ministro de Gobierno, Policía y Cultos, quien ejercerá la representación legal y será responsable de la organización, gestión técnica, administrativa y financiera de la Unidad. Se organizará y administrará, conforme al Estatuto Orgánico por Procesos, y será regulado por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES.

La Policía Nacional coordinará con la Unidad de Ejecución Especializada y la Subsecretaría de Seguridad Interna del Ministerio de Gobierno, Policía y Cultos el cumplimiento de:

- a. Ejecutar las acciones contempladas en el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Modernización de la Policía Nacional, en coordinación con esta última.
- b. Recibir los requerimientos de la Policía Nacional y validarlos de manera conjunta, de ser necesario.
- c. Adquirir los bienes y servicios y ejecutar las obras de acuerdo a las especificaciones técnicas remitidas por la Policía Nacional, que pasarán a formar parte de la indicada institución.
- d. Instrumentar en los contratos de adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras y demás documentos necesarios, los mecanismos idóneos para la debida ejecución de los mismos.
- e. Determinar el presupuesto referencial en los proyectos remitidos por la Policía Nacional.
- f. Suscribir recepciones parciales o una sola acta de entrega recepción definitiva según corresponda, de los bienes o servicios adquiridos para la ejecución del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana, conjuntamente con

---

<sup>1</sup> Proyecto: “Apoyo a la implementación del Plan de Seguridad Ciudadana de la Unidad de Ejecución Especializada del Ministerio de Gobierno”

- el contratista y el representante legal o delegado de la Policía Nacional; mediante la/s cual/es se dejará/n expresa constancia de la transferencia de dominio de los bienes y titularidad de los servicios a favor de la Policía Nacional como única beneficiaria.
- g. Suscribir el acta provisional y una definitiva en el caso de la ejecución de obras contempladas en el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana, conjuntamente con el contratista y el representante legal o delegado de la Policía Nacional; mediante la/s cual/es se dejará/n expresa constancia de la transferencia de dominio de los bienes producto de la ejecución de la obra.
  - h. Evaluar periódicamente la gestión desempeñada en la ejecución del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana, en lo que se refiere a los bienes, obras y servicios entregados, para lo cual contará con el apoyo y respaldo de la Policía Nacional.<sup>2</sup>

La meta y por lo tanto las prioridades de la Unidad de Ejecución Especializada y su de Plan de Seguridad Ciudadana, es mejorar el nivel de respuesta que tanto la Policía, como otras instituciones brindan en cuanto a los servicios de prevención y vigilancia, auxilio y respuesta, información y servicios de investigación; así como mejorar la relación entre la policía y la comunidad, principio fundamental para enfrentar el problema de la delincuencia y violencia de forma integral, con el aporte de la participación ciudadana, llegando de forma adecuada a cada región y zona del país.

La construcción del Plan tuvo dos etapas metodológicamente diferentes. En la primera, se realizó un diagnóstico con la recolección y análisis de las estadísticas relacionadas con el delito a nivel territorial y el análisis y revisión de las necesidades más apremiantes de la Policía Nacional. En la segunda etapa, se plantearon soluciones con diferentes actores claves en el Ministerio de Gobierno, alcaldías del país, académicos y especialistas en la materia, entre otros; las mismas que fueron validadas por autoridades nacionales y de Policía para

---

<sup>2</sup> Convenio de Cooperación interinstitucional entre la Policía Nacional del Ecuador y la Unidad de Ejecución Especializada.

enmarcar este plan dentro de las políticas públicas y directrices de planificación nacional.

El plan se formula a dos años con el propósito de aportar y fortalecer con las políticas de seguridad definidas desde el Estado que se vayan renovando de forma continua y permanente y que permitan la sostenibilidad de las políticas y resultados en el tiempo.<sup>3</sup>

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Inducción de Personal como parte de los Subsistemas de Administración de Recursos Humanos juega un papel importante en el desarrollo intelectual, laboral y emocional del servidor, debido a que le permite adaptarse de una manera más rápida y profesional a la institución, propiciando una explicación de la situación del empleo, las políticas y reglas de la institución, la compensación y prestaciones, la cultura corporativa, entre las principales.

La UEE es una institución creada el 22 de mayo de 2008,<sup>4</sup> con personería jurídica de derecho público, con independencia administrativa y financiera, patrimonio y presupuesto propios, con domicilio en la ciudad de Quito y adscrita al Ministerio de Gobierno, Policía y Cultos, que se encargará de la inversión y la ejecución de las acciones contempladas en el "Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Modernización de la Policía Nacional".

La UEE al ser una institución nueva no cuenta con un proceso de Inducción que permita orientar a los empleados de manera más pertinente para cumplir las funciones a ellos/ellas encomendadas; lo que conduce a que los mismos al momento de su ingreso se sientan desorientados, pues desconocen normas, políticas y procedimientos, generando posiblemente demoras en la adaptación,

---

<sup>3</sup> [www.seguridadciudadana.gov.ec](http://www.seguridadciudadana.gov.ec)

<sup>4</sup> Decreto Ejecutivo N.- 107 de 22 de mayo de 2008, registro oficial N.- 354 de 6 de junio de 2008.

pérdidas de tiempo que no agregan valor y retraso en el cumplimiento de las metas propuestas.

A raíz de esto los nuevos servidores públicos podrían cometer errores en el desempeño de sus funciones dentro de la institución, por lo que deben conocer cuáles son los pasos a seguir en su estadía ya que puede generar retrasos en las actividades que le serán asignadas.

De seguir así, la UEE corre el riesgo de perder ventaja competitiva ante el resto de instituciones del Estado, puesto que sus servicios se verán afectados por las deficiencias existentes en el personal y por la insatisfacción de la calidad de vida en el trabajo.

Por lo tanto es primordial que los servidores al ingresar a esta Unidad Ejecutora, conozcan y se interrelacionen con su misión, visión y objetivos, logrando una sinergia que servirá para el éxito profesional organizacional, mediante un proceso dinámico de información, que consiste en impartir programas de orientación para motivar al personal, que le permitirán asimilar la instrucción sobre seguridad en el trabajo, prevención de accidentes, actividades requeridas para el cargo, conocimiento estructural funcional de la organización, entre otros.

Algunas entidades del Estado no han aplicado en su totalidad los Subsistemas de Administración de Recursos Humanos en su personal (Ministerio de Coordinación de Seguridad Interna y Externa, Ministerio de Relaciones Laborales, etc.), cuyas consecuencias podrían ser negativas para el Ministerio de Gobierno y en especial para la UEE, ya que la financiación, evaluación y control, están ligadas a dichas instituciones; generando pérdidas para el Estado, desmotivación en los empleados, rotación del personal, despidos, entre otros.<sup>5</sup>

La Inducción de personal es un proceso que permite interrelacionar a los Subsistemas de Reclutamiento y Selección de Personal con los demás

---

<sup>5</sup> Entrevista realizada a los Directores Administrativos y Financieros del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa, Ministerio de Relaciones Laborales y Ministerio de Gobierno y Policía.

Subsistemas de Recursos Humanos, logrando que el nuevo servidor se involucre con la organización de manera eficaz y técnica; por lo que, es imprescindible analizar la importancia de este proceso en la UEE y sus aportes para la efectividad del trabajo.

Por lo mencionado, se hace necesario el diseño de un proceso de inducción para el personal de la UEE del Ministerio de Gobierno, que permita incrementar el rendimiento de los empleados y favorecer para que la institución preste un servicio ágil, optimizando sus actividades.

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar y proponer un proceso de inducción para el personal de la UEE del Ministerio de Gobierno, como factor de desempeño en la efectividad del trabajo, para que contribuya al logro de las metas y objetivos de la institución.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las principales falencias de los empleados nuevos y antiguos generados por la falta de un proceso de inducción.
- Definir los componentes principales de un proceso de inducción que permita una mejor adaptación de los funcionarios que recién se incorporan.
- Proponer un modelo de inducción que favorezca la capacidad de gestión de las metas y objetivos institucionales.

### **1.4. HIPÓTESIS**

El diseño e implementación de un proceso de inducción para el personal de la UEE, facilitará el mejoramiento del desempeño en la efectividad del trabajo, sus

procesos institucionales, procedimientos administrativos y operativos posibilitando, un mejor desempeño profesional.

## 1.5. JUSTIFICACIÓN

La Unidad de Ejecución Especializada es una entidad de gobierno que se encarga de la inversión y la ejecución de las acciones contempladas en el "Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Modernización de la Policía Nacional". Y para el logro de estas metas requiere de un personal calificado que además se sienta bien identificado y estimulado tanto económica como meritoriamente dentro de la Institución. Es por ello que se escogió esta institución para realizar la investigación planteada, ya que se logró confirmar la mayor parte de la información, de la gran cantidad de beneficios y estímulos de ley que les brindan a sus empleados; por lo que es interesante y enriquecedor trabajar con una entidad de tal magnitud.

Por tanto, considerar la fase de inducción en toda organización, reviste vital importancia para ésta y el nuevo trabajador.

Considerando que el Proceso de Inducción es una herramienta de vital importancia en la rápida integración del nuevo funcionario a las funciones que deberá desempeñar, esta investigación aportará un subsistema de inducción que beneficia a:

- **El Entorno:** Contribuye con la percepción de una imagen corporativa, proyectándose ante la sociedad como una institución atractiva ya que ofrece Incentivos, Beneficios, Estabilidad, Seguridad Integral, entre otros.
- **La UEE:** Identifica las fortalezas y debilidades del sistema de inducción asumido, lo que aportará a la institución una visión panorámica que le permitirá adoptar soluciones factibles.
- **Los Aprendices:** La información oportuna y precisa sobre la institución ayudará en el nuevo funcionario, a la consolidación y el arraigamiento de

principios y valores tales como: La identidad y Lealtad con el establecimiento, entre otros.

- **El Investigador:** Colaborar con la profundización de conocimientos sobre el subsistema de Inducción transfiriendo experiencia e información teórica y práctica a una situación concreta.

## **1.6. LIMITACIONES**

La Propuesta de un Programa de Inducción dirigido a los nuevos empleados de la UEE no tiene limitación, ya que el investigador labora en la organización, y la institución está dispuesta a suministrar toda la información necesaria, los recursos materiales y humanos, para la elaboración de este programa.

## **1.7. ALCANCE**

El propósito de la presente investigación es Diseñar un Programa de Inducción dirigido al nuevo personal de la UEE, a fin de que la Dirección Administrativa y Financiera a través del Departamento de Gestión de Recursos Humanos, cuente con un Programa de Inducción para que estos nuevos trabajadores logren familiarizarse de una manera eficaz en la institución, conociendo las Normas, Políticas, Beneficios y el Área donde van a poner en práctica sus habilidades y destrezas.

## **CAPITULO 2.**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 LA INDUCCIÓN DE PERSONAL**

Cuando una nueva persona se integra a una nueva organización o institución, desconocida para él, o a un nuevo grupo de trabajo, se da un proceso llamado “Inducción” entre el nuevo empleado y la organización.

Al inducir a los nuevos empleados se les proporciona la información básica de los antecedentes que requieren para desempeñar su trabajo en forma correcta. La inducción, de hecho, forma parte del proceso de sociabilización del empleador para los empleados nuevos. La Inducción es el proceso permanente para imbuir en los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos.<sup>6</sup>

La Inducción es el ajuste dirigido de nuevos empleados con la compañía, el puesto y el trabajo en grupo.<sup>7</sup>

La orientación se ocupa de introducir al nuevo empleado de la organización y a su unidad de trabajo y labor específica”<sup>8</sup>

Se puede decir que la inducción es el procedimiento por el cual se presenta la organización a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo.

Lo más importante del concepto es que es la organización la que se presenta a los nuevos empleados.

---

<sup>6</sup> Dessler Gary, Administración de Personal, México, 2001, 8va edición, pág. 249.

<sup>7</sup> Mondy Wayne; Noe Robert, Administración de Recursos Humanos, México, 1997, 6ta edición, pág. 238

<sup>8</sup> Arias Galicia y Heredia Víctor. Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Editorial Trillas, 2da. Reimpresión, noviembre 2001. pág. 168.

Con lo anteriormente expresado queda claro, que con este programa se informa al empleado recién ingresado acerca de quién es la organización, qué hace, cómo lo hace, y para qué lo hace. Todo esto desde la estructura formal de la organización. Además de otros aspectos, en el programa de inducción se le explica al empleado, las normas políticas y reglamentos existentes en la organización.

Las investigaciones que se hacen respecto a la Inducción difieren en cuanto a la jerarquización de los puntos que debe contener un programa. Sin embargo, en este estudio se determinaran cuáles son los puntos más importantes que debe contener un programa de Inducción.

### **2.1.1. PROCESO DE INDUCCIÓN**

En el medio laboral, es muy común encontrarse con el ingreso de personas que llegan a las distintas organizaciones y por diversas causas no reciben una adecuada inducción que favorezca la integración rápida y efectiva de estas personas a las empresas o instituciones.

Se sabe que la efectividad de las acciones de un equipo de trabajo (independiente del área específica de trabajo), dependerá de la forma cómo cada miembro de su grupo realice el trabajo y lo integre con el resto del proceso productivo.

Esta condición está íntimamente relacionada con la forma cómo se lleven a cabo los programas de inducción y en cada una de sus secciones y, la correspondiente conexión entre ellas.

Elementos tan básicos como la presentación general de la organización y de sus políticas, aspectos de seguridad, situaciones relativas al contrato laboral, capacitaciones y programas de desarrollo específicos para su oficio, y factores de riesgo entre otros, pueden presentarse como grandes obstáculos para lograr un buen acople y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para las que fue

contratada una persona; aún cuando es en estos momentos, al inicio de cualquier labor, que más se necesita del apoyo, seguridad y aceptación para lograr la adaptación e integración del personal, en pro de favorecer el inicio y desarrollo del sentido de pertenencia por la institución.

#### **2.1.1.1. Descripción de un proceso general de Inducción**

El propósito fundamental de un programa de inducción según autores, es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

Para que un programa de inducción sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la institución, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de éstos:

**Inducción general:** información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.

**Inducción específica:** orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.

**Evaluación:** evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.

Es fundamental que se dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

## INDUCCIÓN GENERAL

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

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

- Estructura (organigrama) general de la Institución, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos, principales accionistas y dimensión o tamaño de la institución.
- Presentación del video institucional y charla motivacional.
- Servicios que produce la institución o institución, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la institución o institución y planes de desarrollo.
- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- Programas de desarrollo y promoción general del personal en la organización.
- Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.
- Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la institución con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional y seguridad.

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

De igual forma, la compañía debe atribuirle tanta importancia a la seguridad como a la producción, a la calidad y al control de los costos, ya que se trata de indicar al trabajador de que él es responsable de la seguridad de su trabajo.

## **INDUCCIÓN ESPECÍFICA**

En esta etapa, se debe brindar la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en los aspectos relevantes del cargo. Es supremamente importante recordar, que una persona necesita recibir instrucciones claras, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas. Entre otros, se deberá presentar la siguiente información:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su puesto: breve información sobre la forma en que será entrenado, el responsable y los objetivos del plan.
- Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y las personas con las que debe interactuar.

- Diagrama de flujo de generación o producción de los productos y subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
- La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación al resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que se relaciona.
- El manual de funciones del cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros, etc.
- El sistema de turnos, las rotaciones y los permisos: es necesario que se le comunique lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, cual es el sistema de rotación de los turnos, etc.
- El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la institución: es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que se someterán mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la institución para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad.
- Los estándares o normas de seguridad por oficio: es recomendable entregar una copia de los estándares y procedimientos seguros que el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo. Esta información le servirá al empleado como material de consulta.
- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.
- Mecanismo y proceso para la dotación de ropas de labor: aún cuando parezca evidente, es necesario que el personal dirigente explique lo relativo a la ropa de trabajo. Aquí se debe tratar además lo concerniente al uso de los guardarropas o vestideros, y la reglamentación y procedimientos establecidos para su empleo.

- Equipos de protección personal requeridos: es preciso que antes de entregárselos, se desarrolle una capacitación que tienda a generar la sensibilización y la consciencia necesaria en el empleado, para lograr con mayor facilidad y grado de compromiso la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente. Esta capacitación debe considerar como mínimo los siguientes aspectos:
  - El sistema de dotación: es decir cómo y bajo que procedimiento puede el empleado acceder a estos (préstamo o de dotación personal), tanto en horarios diurnos como nocturnos y en días feriados.
  - El mantenimiento: se refiere a la forma correcta de asearlos y guardarlos, con el propósito de prolongar su vida útil y mantenerlos en las mejores condiciones de uso.
  - Entrenamiento para uso correcto: el futuro usuario debe conocer con toda claridad cuál es la forma técnica y correcta para el empleo de los elementos de protección personal. Es común que debido a la falta de esta información los protectores sean utilizados en forma incorrecta disminuyendo por esta causa la eficiencia del mismo con lo cual se somete el trabajador a una falsa protección. Se debe tener en cuenta que aún cuando la persona manifieste que conoce el modo de usarlos, se debe efectuar un reentrenamiento para verificar tal afirmación.
  - Estándares de disciplina aplicados a quien no los emplee: el trabajador debe conocer todo lo relativo al sistema disciplinario usado en la institución para el control de los estándares de seguridad establecidos.
  - Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo: las principales finalidades de este espacio son las de lograr que se mejore el registro de los reportes de accidente de trabajo y que se disminuyan las posibilidades de agravamiento o complicación de lesiones aparentemente leves, que resultan como consecuencia de estos siniestros.

La información debe tratarse con especificidad, dado que de ella dependerá en buena medida el nivel de desempeño en el proceso del nuevo empleado.

Todos los aspectos tratados en este proceso, deben estar por escrito y con una copia al trabajador, para que los use como documentos de consulta permanente

La institución tendrá que guardar registros escritos y firmados por el nuevo empleado, como constancia de haber recibido la capacitación en todas las actividades realizadas en éste proceso de inducción.

## **EVALUACIÓN**

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

Esta evaluación hay que hacerla, con base en los documentos de registro donde consta que se recibió la capacitación.

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

Por último, es importante recalcar que el mantener una motivación permanente del personal, ya que ésta es el impulso que permite mantener la continuidad de la acción. Un buen proceso de inducción, no merece terminar en una falta de motivación.

## 2.1.2 ETAPAS DE LA INDUCCIÓN EFECTIVA

**Inducción por parte del departamento de recursos humanos.-** se proporciona información general de la institución. Se suele presentar los asuntos que tienen que ver con los empleados, tales como visión panorámica de la compañía, repaso de políticas y procedimientos de la institución, sueldos y prestaciones, etc. También información acerca de cómo los productos y servicios benefician a la sociedad como un todo.

**Inducción por parte del supervisor inmediato.-** aquí se explican los tópicos de actividades que se cubren como una perspectiva global del departamento, los requerimientos del puesto, la seguridad, visitar el departamento, una sección de preguntas y respuestas y presentaciones con los demás empleados.

Uno de los aspectos vitales de un programa de inducción es la capacitación del supervisor para que pueda efectuarla efectivamente, ya que es el supervisor el que debe integrar con éxito al empleado en el ambiente de trabajo. Se recomienda:

- Expresar confianza
- Explicar los puntos buenos como los malos del puesto.
- Informarle sobre lo que le gusta y lo que no le gusta en el desempeño del puesto.
- Aclarar cualquier duda que se presente durante el proceso o posteriormente.

**Etapas de evaluación y seguimiento.-** a cargo del departamento de recursos humanos y el supervisor inmediato. Es importante que en los programas de inducción se incluya un seguimiento, el cual resulta necesario porque es frecuente que los nuevos empleados se encuentren renuentes a admitir que no recuerdan cuando se les dio cierta información o si la información proporcionada fue

suficiente para su buen desempeño. Se puede utilizar un cuestionario o una entrevista donde el nuevo empleado señale los puntos débiles de la inducción.

### 2.1.3 TÉCNICAS PARA LA INDUCCIÓN<sup>9</sup>

Para una buena orientación es recomendable ayudarse de:

**Manuales de bienvenida.-** en los cuales se hace notar lo siguiente:

- Debe ser amistoso
- Conviene que sea lo más gráfico posible
- Dividirlo en sesiones
- No debe contener promesas que no se realizarán
- No debe sustituir la instrucción, debe ser un auxiliar de la misma.

**Manuales técnicos, de procedimientos, etc.-** debe ser entregado por el supervisor inmediato como un auxiliar en la descripción de las funciones encomendadas.

**Recorrido por las instalaciones.-** preparado de tal forma que permita al nuevo contratado conocer la ubicación de su departamento y de las áreas con las que va a tener contacto.

**Sesiones en aulas de capacitación.-** en las que se le proporcione información de la institución a través de videos sobre la historia, visión, misión, filosofía. Las cuales pueden ser de dos o tres horas.

**Carpeta de documentación para orientación.-** información escrita entregada a un nuevo empleado como complemento de un programa verbal. Normalmente es

---

<sup>9</sup> Apuntes de Administración del Capital Humano I ITCH; Lic. Marta Alicia Rodríguez, Lic. Beatriz Hernández, Lic. José Luis Hinojos

preparada por el departamento de recursos humanos. Pueden incluirse los siguientes documentos:

- Organigrama de la institución.
- Mapa de las instalaciones de la institución.
- Copia del manual de políticas y procedimientos.
- Lista de vacaciones y prestaciones complementarias.
- Ejemplares de formularios, fechas y procedimientos de valuación de resultados.
- Ejemplares de otros formularios necesarios (reembolso de gastos).

## **2.2. OBJETIVOS DE LA INDUCCIÓN DE PERSONAL<sup>10</sup>**

La inducción de una persona constituye un proceso estratégico para la institución, cuyos objetivos son: Socializar, Orientar, Entrenar, Alinear y Fidelizar. En detalle, esto significa:

### **a) La Inducción Permite Socializar**

Por **socializar** se entiende al proceso, a través del cual el/la funcionario/a empieza a conocer e integrarse con las personas que forman parte de la organización, y particularmente, con su equipo de trabajo. Considera la presentación, ya sea personal o referencial de las autoridades del servicio. Esto incluye:

- Presentar a los miembros de la institución, a la persona que se integra.
- Dar a conocer las funciones y expectativas de desempeño del nuevo funcionario/a.
- Apoyar la integración de la persona al grupo humano con quienes trabajará.

---

<sup>10</sup> Manual de Orientaciones para el Diseño e Implementación de Programas de Inducción en los servicios de la Administración Civil del Estado, Gobierno de Chile.

### **b) La Inducción Permite Orientar**

Por **orientar** se entiende al proceso, a través del cual, se apoya al funcionario/a para que empiece a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización y su contexto, lo que implica:

- Apoyar al funcionario/a a conocer la Institución y su contexto.
- Apoyar al nuevo funcionario a conocer su cargo.

### **c) La Inducción Permite Entrenar**

Por **entrenar** se entiende el proceso que permite facilitar el aprendizaje inicial del/la funcionario/a en las funciones propias, y como ellas se vinculan con las funciones de su equipo y con la misión y objetivos institucionales. Esto incluye:

Facilitar el aprendizaje de las tareas, funciones, servicios y la gestión de éstos respecto del cargo que asume.

### **d) La Inducción Permite Alinear Respecto al Rol**

Por **alinear** se entiende el proceso de vinculación del desempeño esperado del/la funcionario/a con las definiciones y productos estratégicos de la institución, y sus propias expectativas al respecto, lo que implica:

- Facilitar la apropiación e internalización del conjunto de funciones, conductas y responsabilidades que asume.

### **e) La Inducción Permite Fidelizar**

Por **Fidelizar** se entiende al proceso de fortalecimiento de la identificación del/la funcionario/a con la función pública en general y con su servicio en particular, y la

generación y/o profundización de compromiso individual con sus funciones. Se busca, con esto, que el/la funcionario/a incorpore los valores y la cultura institucional en sus prácticas cotidianas. Esto incluye:

- Incentivar el compromiso del nuevo funcionario/a con sus funciones, el servicio y con la función pública.
- Generar sentido de pertenencia de la persona con su equipo de trabajo, su institución, y con el servicio público.

En virtud de lo anterior, la calidad de la inducción dependerá en gran medida, si existen procedimientos apropiados para recibir a las personas, facilitarles su ingreso a la organización o a un nuevo equipo de trabajo y el entorno organizacional, como también, para transmitirles principios, pautas de conducta funcionaria y las expectativas que tiene su jefatura y la organización respecto a su desarrollo en la organización.

En cuanto a la extensión de los Programas de Inducción, cada institución debe definir la duración de los mismos de acuerdo a su realidad y recursos disponibles. Con todo, una variable de éxito de cualquier programa de inducción es su oportunidad, es decir, realizarse lo más cercano posible al inicio de las actividades laborales de la persona que se integra.

### **2.3. CONTENIDO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

En cuanto a los temas que debe contener un programa de Inducción, se llegó a los siguientes puntos:

1. BIENVENIDA
2. DAR A CONOCER LA ORGANIZACIÓN
3. POLÍTICAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN
4. PRESENTACIONES
5. UBICACIÓN DEL EMPLEADO EN SU PUESTO DE TRABAJO

### **2.3.1. BIENVENIDA**

No es posible determinar cuándo se inicia y en donde termina la introducción del personal de nuevo ingreso; de hecho esta se inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud, si es el caso, y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir.

“Normalmente, puede terminarse cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo”<sup>11</sup>, sin embargo, uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria, es por ello que se debe considerar que los individuos necesitan apoyo, seguridad y aceptación, y las actividades que se realizan para introducir al empleado, deberán estar matizadas por actitudes de cordialidad.

La bienvenida, es apoyar el ingreso del nuevo empleado a la organización en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso por el hecho de incorporarse a la organización.

### **2.3.2. HABLARLE DE LA ORGANIZACIÓN**

Se trata de que el empleado empiece a familiarizarse con la organización. Los aspectos que se deben tocar son los siguientes:

- Cómo surgió la organización, contar su historia y momento actual.
- Quiénes integran la organización y quiénes la iniciaron y qué puestos ocupan actualmente.
- También se le explica al empleado el para qué de la organización, es decir, la misión, los objetivos y las metas de la misma.

---

<sup>11</sup> Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, 4ta edición, México, Editorial Trillas, pág. 287.

- Qué tipo de organización es, es decir, explicar a qué se dedica, si es una organización de servicio, comercio o industria. Qué se produce, o qué servicios dan. Qué tipos de clientes tratan y cómo es el sistema productivo hasta llegar al producto final.
- Se debe hacer énfasis en indicarle en qué parte del proceso se sitúa su puesto y la importancia de éste.

### **2.3.3. POLITICAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN**

Se refiere a los lineamientos generales de la organización, a las normas y responsabilidades, y a las prestaciones. Los puntos que se deben incluir son los siguientes:

- Horario general de trabajo. Hora de comida, horario de descanso. Sanciones correspondientes. Uso de tarjeta o reloj de entradas y salidas.
- Día, lugar y hora de pago. Políticas en cuanto a tiempo extra, manejo de compensaciones e incrementos de salario.
- Qué debe hacer el empleado cuando no puede asistir, y explicarle a quien debe dirigirse, si necesita un permiso o tiene un problema de salud, explicarle también cual es la sanción correspondiente en caso de faltas no justificadas.
- Vacaciones y días feriados. Cuál es el periodo vacacional y cómo se lo pide.
- Normas de seguridad. Cuáles son los lineamientos de seguridad e higiene que existe en la organización.
- Áreas de servicio al personal.
- Reglamento Interno de Trabajo. Se debe explicarlo y darle una copia.
- Actividades recreativas de la organización.

#### **2.3.4. PRESENTACIONES**

Es especialmente importante presentar al nuevo empleado con el grupo de trabajo, ya que de la bienvenida que le den depende muchas veces la futura integración del empleado con sus compañeros. Es recomendable tener una reunión para presentarlo con sus compañeros, administrativos y directivos.

Se debe presentar al empleado, diciendo su nombre, el área a la que se va a integrar y las funciones que va a tener, así como desde cuándo y encargarle a alguien del personal que le dé la bienvenida por parte del grupo.

Si esto no es posible y las presentaciones se deben hacer de manera individual, se recomienda el siguiente orden:

- a) Con los superiores.
- b) Con los administrativos y demás compañeros.

#### **2.3.5. UBICACIÓN DEL EMPLEADO EN SU PUESTO DE TRABAJO**

En este punto se le explica al nuevo empleado en qué consiste específicamente su puesto, se le ubica dentro de la institución y se le dice cómo lo debe desarrollar. Los puntos que deben contener son los siguientes:

1. Nombre del puesto y área en el que desempeña su función.
2. Objetivo del puesto. Es decir, las labores que están a cargo del mismo, describir con claridad y minuciosidad que es lo que va hacer el empleado y como tiene que hacerlo.
3. Cómo se espera que desempeñe su trabajo. Es decir, qué se espera de logros con sus funciones, se le debe hablar del desempeño, de la responsabilidad que tiene, de cómo debe manejar la información y explicarle como debe ser su conducta y su presentación, si es que esta se requiere.
4. Explicarle como se evaluará su desempeño.

## **2.4 IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA INDUCCIÓN DE PERSONAL**

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ingresar a la organización es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a integrarse a aquélla. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un ambiente con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él; en suma, está ingresando a una nueva cultura, el desconocimiento puede afectar en forma negativa su desempeño, así como su calidad de vida. Por lo que es necesario disminuir el shock cultural. A través de un programa de inducción

En general un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados.

El proceso de orientación constituye un medio eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización.

Estos programas suelen ser responsabilidad de recursos humanos y del supervisor inmediato, por lo que se requiere la participación activa de ambos para que sea efectivo.

El éxito de un programa de inducción dependerá del grado de preparación real que se logre dar al nuevo empleado.<sup>12</sup>

En el medio laboral, es muy común encontrarse con el ingreso de personas que llegan a diferentes organizaciones y, por diversas causas, no reciben una adecuada capacitación básica que favorezca la integración rápida y efectiva de estas personas a las instituciones, se sabe que la efectividad de las acciones de

---

<sup>12</sup> Apuntes de Administración del Capital Humano I ITCH; Lic. Marta Alicia Rodríguez, Lic. Beatriz Hernández, Lic. José Luis Hinojos

un equipo de trabajo (independiente del área específica de trabajo), dependerá de la forma como cada miembro de su grupo realice el trabajo y lo integre con el resto del proceso productivo.

Esta condición está íntimamente relacionada con la forma como se lleven a cabo los programas de inducción y entrenamiento en cada una de sus secciones y, la correspondiente conexión entre ellas. Elementos tan básicos como la presentación general de la organización y de sus políticas, aspectos de seguridad, situaciones relativas al contrato laboral, capacitaciones y programas de desarrollo específicos para su oficio, misión y visión de la organización y factores de riesgo entre otros, pueden presentarse como grandes obstáculos para lograr un buen acople y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para las que fue contratada una persona; aún cuando es en estos momentos, al inicio de cualquier labor, que más se necesita del apoyo, seguridad y aceptación para lograr la adaptación e integración del personal, en pro de favorecer el inicio y desarrollo del sentido de pertenencia por la institución.

Es un hecho, que de forma paralela al proceso de inducción, se debe ir presentando una motivación por parte de los directivos del cargo (jefes inmediatos), como acompañamiento y sostenimiento de un excelente ambiente laboral.

En la actualidad el proceso de inducción a los empleados de nuevo ingreso a cualquier organización representa un factor fundamental en lo que se refiere al cumplimiento de las metas establecidas por la institución, ya que esto garantiza que todos sus empleados se encuentren alineados en un mismo orden de ideas y realicen todas sus funciones de acuerdo a los manuales de normas y procedimientos vigentes en la institución.

En cuanto a la inducción la define Nash<sup>13</sup>; como “Un proceso sistemático y planificado orientado a influir en los conocimientos, actitudes y comportamiento

---

<sup>13</sup> Nash Michael, Cómo incrementar la productividad del recurso humano, Ed. Norma, 1988, pág. 87.

del personal que ingresa a la organización o a una nueva posición, para inducir cambios que faciliten su integración y aceleren su incorporación al trabajo”, en este proceso se utilizan mecanismos psicológicos que operan durante la inducción, tales como: percepción, actitudes, integración, satisfacción y algo que no puede faltar que es la motivación.

En este mismo orden de ideas, se puede decir que una Inducción bien ejecutada constituye la base de todas las expectativas y compromisos implícitos del trabajador, además esta persona se plantea una serie de importantes interrogantes acerca de la organización y el ambiente que se respira en ella y deben responderse con la mayor rapidez.

El propósito fundamental de un programa de inducción es lograr que el nuevo empleado identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos. Además para que un programa de inducción sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la institución con mente organizacional.

Vale la pena destacar que la primera inducción recibida por el empleado de nuevo ingreso debe provenir del departamento de Capital Humano o del de Recursos Humanos, luego de esto es obligación del jefe del departamento y en ciertos casos por parte del staff en general dependiendo del cargo a ocupar; inducir a un nuevo integrante en la organización es un procedimiento administrativo pocas veces valorado en las organizaciones. Un manual de inducción es una herramienta muy útil para la orientación del personal y como referencia para la persona que se integra a la organización.

Es notorio que en muchas instituciones del Estado no se lleva a cabo de la mejor manera el proceso de inducción del nuevo empleado, por parte del departamento de Recursos humanos, algunos jefes de departamentos o los mismos empleados

que lo integran, quizás puede pasar debido a que estas personas nunca recibieron inducción ni entrenamiento alguno al formar parte de la institución, o quizás porque de verdad no poseen una cultura organizacional.

Se plantea que un buen proceso de inducción, debe contar con la participación activa de las directivas de la organización, ya que de éstas depende en gran parte el éxito del mismo (efectiva planeación, implementación, cumplimiento y evaluación del proceso que se lleve a cabo de manera efectiva). Por otro lado se puede decir, que la motivación del personal debe ser una continuidad de dicho proceso, ya que éste generalmente funciona como una cascada, en la cual las felicitaciones y reconocimientos parten desde las directivas y se hacen extensiva a todo el personal. Nunca un jefe debe ahorrarse un estímulo para con sus empleados, ya que al motivarlos los estará ayudando a realizar sus funciones con mayor entusiasmo.

Por ello se puede mencionar que un buen comienzo de inducción previa, significa un mínimo de tiempo invertido y un incalculable porcentaje de interés a futuro, es decir, un buen comienzo no solo aumenta la productividad sino que aumenta la eficiencia y reduce las sustituciones de personal de manera constante que conlleva al no pensar en cuan perjudicial es para toda institución, el no contar con el personal bien capacitado para el desarrollo de funciones específicas.

Haciendo un enfoque en aquellas posibles causas de que el proceso de inducción no se cumpla de la manera correcta son:

- No existe en la institución un Programa de Inducción bien definido.
- De existir dicho programa, no se están tomando en cuenta los criterios de inducción y capacitación por parte del Departamento de Recursos Humanos para ejecutarlo de la mejor manera.
- No está bien definida la cultura organizacional.
- El nuevo empleado no debe ser abrumado con excesiva información.

- Debe evitarse que el empleado comience con la forma desagradable de su labor.
- No se debe sobre cargar de labores de las cuales aun no ha tenido ningún mínimo de inducción ni entrenamiento.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas en la organización no es la más idónea.
- La mala gestión administrativa.
- La inducción no es considerada un factor fundamental para el buen desarrollo de la actividad productiva.
- La inducción debe comprender puntos importantes y no aquellos que incluyan fallas y errores que desmotiven rápidamente al empleado.
- Se debe hacer notar que desde el primer día el nuevo empleado sienta que forma parte de la organización en general.
- Y por último algunas Instituciones del Estado no poseen un buen manual o programa de inducción y capacitación.

En cuanto a los beneficios que una institución puede obtener llevando a cabo un excelente programa de inducción se dice que:

Reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado y al reducir la ansiedad, es más probable que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades, al sentirse mejor ubicado, el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Así mismo, es menos probable una renuncia temprana que conllevaría de cierta forma a descontrolar las funciones de cada empleado en dicho departamento.

Al contar con este programa se estará disminuyendo pérdidas de tiempo, posibilidades de errores y costos del proceso de inducción por parte de los empleados de la organización. Adicionalmente, y desde el comienzo, se fomenta y promueve la cultura de la documentación del conocimiento, en pro de favorecer las actividades a realizar por cada empleado. Se logra una mayor productividad ya que el trabajador estará listo para el desempeño completo de sus funciones

(para las que fue contratado) en un tiempo menor comparativamente contra una organización sin un buen proceso de inducción definido.

A su vez, Se mejora la comunicación interna entre el personal, lo cual evita errores, facilita y agiliza los trabajos interdisciplinarios y favorece el buen ambiente y clima organizacional. La idea es lograr una cultura de apoyo y ayuda al recién ingresado a la organización, y por otro lado es un primer proceso motivador interno, el cual induce a las personas a trabajar mejor, con más ánimos y empeño en las funciones para las que fue contratado.<sup>14</sup>

## **2.5. PROPÓSITO DE LA INDUCCIÓN**

La inducción tiene tres propósitos principales, que se analizan a continuación:

**1.- Facilitar el ajuste del nuevo empleado a la organización:** la inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informal. De una manera formal, la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible, con el fin de facilitar este proceso, el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto.

**2.- Proporcionar información respecto a las tareas:** otro propósito de la inducción es proporcionar información específica acerca de las expectativas en el desempeño y las tareas. Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. De manera que se debe informar a los trabajadores acerca de las normas que deben satisfacer para poder aspirar a los aumentos salariales, y de los criterios que se utilizan para la promoción.

**3.- Reforzar una impresión favorable:** otro propósito de la inducción es mantener una impresión favorable en los nuevos empleados respecto de la organización y su trabajo.

---

<sup>14</sup> Publicación de Yudelys Suárez, Importancia de la Inducción del Personal en los departamentos Operativos en las Empresas, Martes 21 de julio de 2009.

## 2.6. SEGUIMIENTO DE LA INDUCCIÓN DE PERSONAL<sup>15</sup>

Los programas incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. Este seguimiento es necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuando se les informa en las primeras sesiones.

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

A continuación se muestra una lista de verificación para el uso de los supervisores en la introducción del nuevo personal:

1. Cómo puede llegar a su trabajo.
2. Recorrido del departamento.
3. Explicación sobre:
  - El trabajo que se hace en el departamento.
  - Cómo marcar la entrada y la salida.
  - La importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio.
  - La prohibición de marcar la tarjeta de otra persona.
  - Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta.
  - Horario de trabajo.
  - Comedor.
  - Cómo opera el servicio de comedor.
  - Tiempo disponible para comer.
  - Enfermería y servicios médicos.

---

<sup>15</sup> [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com)

- Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo.
- Sanitarios y lavabos.
- Tableros y boletines.
- Dónde conseguir herramientas.

#### 4. Comentar otras condiciones del trabajo:

- Pagos de salarios.
- Tiempo extra.
- Forma de computarlos.
- Impuestos sobre la renta.
- Pago de días festivos.
- Día y método de pago de salario.
- Pago de vacaciones.
- Efecto de faltas no justificadas.
- Ausencias.
- Necesidad de reportar las faltas.
- A quien y como avisar en caso de ausencia.
- Reglas de seguridad.
- Limpieza y aseo del área de trabajo.
- Aseo personal.
- Veda de juegos de azar, riñas, robos.
- Prohibición de bebidas embriagantes.

#### 5. Colocar al nuevo trabajador en su trabajo:

- Relación del trabajo con las operaciones anteriores y con las subsiguientes.
- Normas de calidad.
- Normas de trabajo.

6. Seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento:

- Preparar al funcionario.
- Explicar y demostrar (incluso reglas de seguridad).
- Probar el desempeño del entrenado.
- Inspeccionar continuamente al entrenado.

Existen algunas dificultades para el seguimiento de la Inducción de Personal:

- El recién venido no debe ser abrumado con excesiva información.
- Debe evitarse que se vea sobrecargado de formas y cuestionarios para llenar.
- Es negativo empezar con la parte desagradable de su labor.
- Nunca se le debe pedir que realice labores para las que no está preparado, y en las que existe posibilidades de fracasar.

## **2.7. INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN**

La duración del proceso de inducción será variable, dependiendo del tipo de puesto a desempeñar. En algunos casos será necesario un entrenamiento dirigido en servicio hasta que el nuevo colaborador pueda desempeñarse en forma autónoma.

El proceso de inducción puede ser apoyado con ayudas visuales o impresas, en especial para abordar asuntos de carácter general de la Institución, será formalizado por medio de un formato preestablecido, el cual será suscrito por el jefe del área y el nuevo trabajador, al finalizar el mismo.

Por lo tanto existen responsabilidades durante todo el proceso de Inducción divididas a continuación:

### **1. Departamento de personal:**

- Elaborar el programa
- Elaborar el manual de bienvenida
- Impartir los aspectos generales de la inducción
  - Bienvenida
  - La empresa o Institución
  - Productos o servicios de la institución
  - Proceso
  - Relaciones de trabajo
  - Seguridad e higiene industrial
  - Rutina diaria del empleado
  - Recorrido por las instalaciones
  - Presentación entre el supervisor
- Efectuar las entrevistas evaluativas
- Coordinar todo el programa

### **2. Supervisor:**

- Presentarlo con el personal de su departamento
- Descripción del trabajo, deberes y normas
- Uso de equipo y herramientas
- Seguridad industrial en su puesto
- Normas de grupo

### **3. Empleado:**

- Asistir con puntualidad y disponibilidad
- Preguntar dudas
- Responder con sinceridad<sup>16</sup>

---

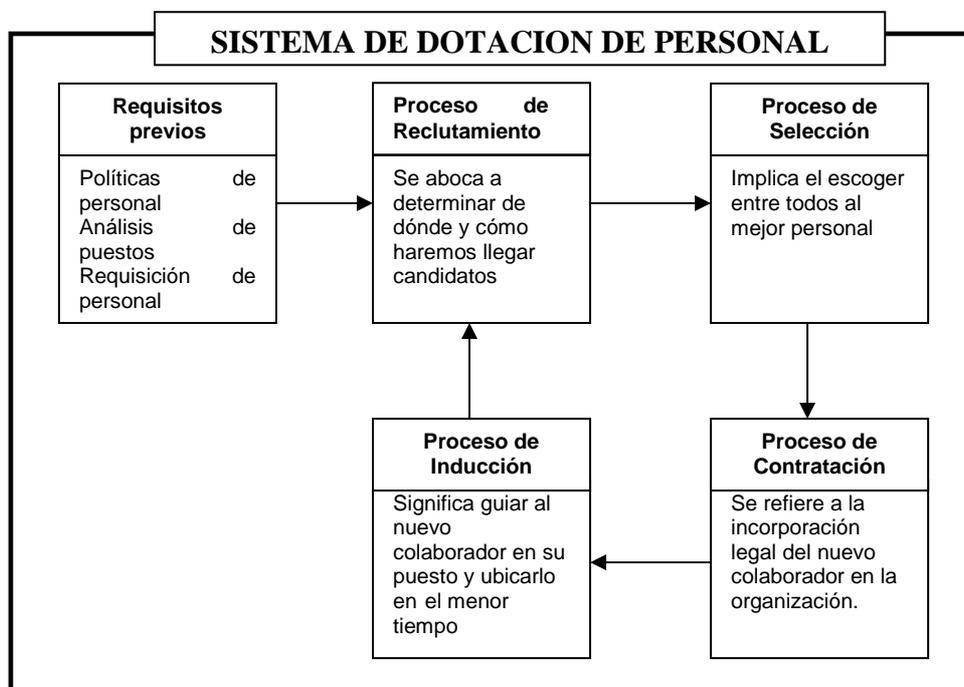
<sup>16</sup> <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u4parte9.htm>

## 2.8. RELACIÓN CON OTRAS TÉCNICAS

El recurso más importante en cualquier organización es su recurso humano, por ello es importante el proceso de dotación de recurso humano apropiado. Este término se refiere a aquellos empleados que realizan una contribución valiosa para el logro de los objetivos organizacionales, esta contribución es el resultado de la productividad que tengan en los puestos de trabajo.

La función de proporcionar el talento humano apropiado es muy importante para el departamento de personal. La productividad en las organizaciones se determina por la forma en que el personal interactúa y se combina para la utilización de los demás recursos organizacionales.

De acuerdo con lo dicho, el proceso de dotar del personal apropiado para la organización es complejo y un tanto subjetivo, lo cual se puede mostrar a través de la siguiente figura, la cual enseña el “Sistema de dotación de personal”.



**Figura 2.** Sistema de Dotación de Personal

**Fuente:** Lic. Marta Alicia Rodríguez, Lic. Beatriz Hernández, Lic. José Luis Hinojos, Apuntes de Administración del Capital Humano I ITCH, Pág.38.

Este sistema permite proporcionar exitosamente el personal apropiado a la organización a medida que se abren vacantes, siguiendo cuatro pasos sucesivos.<sup>17</sup>

### **2.8.1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

“El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Mercado de Recursos Humanos (MRH) para abastecer su proceso selectivo”<sup>18</sup>

Con el proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones, como es la de detectar donde debe dirigirse la institución para adquirir los recursos humanos que necesita.

Desde una perspectiva amplia, el reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata no solo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que estos permanezcan una vez que han sido contratados<sup>19</sup>.

#### **2.8.1.1. Fuentes y métodos de reclutamiento**

Para conseguir un buen reclutamiento, y según los casos, la institución recurre a determinadas fuentes de candidatos, como son:

#### **Fuentes Internas**

---

<sup>17</sup> Apuntes de Administración del Capital Humano I ITCH; Lic. Marta Alicia Rodríguez, Lic. Beatriz Hernández, Lic. José Luis Hinojos

<sup>18</sup> Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. 2da. Edición. Traducción. Germán Alberto Villamizar. Bogotá Colombia. Editorial McGraw Hill. 2002. Pág. 95.

<sup>19</sup> Dolan Simon; Valle Ramón; Schuller Randall, La Gestión de los Recursos Humanos, Mc Graw Hill 2da edición, pág. 71

El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, para ello la institución acude a la promoción de sus empleados o a los traslados de éstos.

Las ventajas de ocupar la vacante internamente en lugar de hacerlo con personal externo son<sup>20</sup>:

- Mayores motivaciones para los empleados, ya que sus capacidades consideradas y se ofrecen oportunidades para la promoción.
- Mejor utilización de los empleados, ya que la compañía puede a menudo hacer mejor uso de las aptitudes en un puesto de trabajo diferente.
- Es más fiable que un nuevo reclutamiento, ya que al que trabaja para la institución se le conoce mejor que a un nuevo aspirante.
- Un empleado de la compañía tiene más tendencia a permanecer en la misma que un candidato externo.
- La forma de reclutamiento interno es más rápida y más barata que la externa.

### **Fuentes Externas**

Mediante el reclutamiento interno no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente. En estos casos las instituciones tienen a su disposición una serie de fuentes externas para reclutar personal. Una ventaja inherente de este tipo de reclutamiento es que el grupo de talento es mucho mayor que cuando el reclutamiento está restringido a fuentes internas.

Otra ventaja importante es que las personas contratadas en el exterior pueden traer nuevas ideas y métodos a la organización.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Graham H. T., Administración de Recursos Humanos, pág. 197

<sup>21</sup> Byars, Lloyd, Rue Leslie, Administración de Recursos Humanos, pág. 131

Las desventajas o problemas primarios asociados con el reclutamiento externo son:

- Es más difícil atraer, entrar en contacto y evaluar a las personas.
- La duración del reclutamiento externo suele ser alta, si bien varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretenda cubrir.
- Su coste suele ser elevado
- Puede ser menos seguro que el reclutamiento interno
- Puede originar frustración entre el personal de la organización al ver que sus expectativas de carrera son cortadas.

Las técnicas o métodos más frecuentemente utilizados en el reclutamiento externo son:

- Recomendación de los empleados
- El anuncio en prensa
- Agencias de empleo
- Radio y televisión
- Internet

### Recomendaciones de los Empleados

El reclutamiento de candidatos presentados por los propios empleados presenta algunas ventajas. Por ejemplo, los solicitantes son personas que ya vienen con información sobre la institución y las características del puesto de trabajo al que aspiran, y normalmente los empleados tenderán a recomendar personas en las que tienen cierta confianza de que podrían desempeñar el trabajo eficientemente.

### El anuncio en prensa

Son todos los avisos clasificados en el periódico, es uno de los más utilizados ya que puede abarcar un amplio sector de la población, son de fácil elaboración y de

ser redactados correctamente es posible que nos ofrezcan un medio para incrementar nuestra base de datos.

#### Agencia de empleo

A estas instituciones llegan las hojas de vida de las personas que están en busca de empleo. Y estas a su vez se encargan de realizar el enlace con la institución de los candidatos más opcionados.

#### Radio y televisión

Es posible recurrir a este medio cuando se debe realizar un reclutamiento urgente, ya que si bien es cierto abarca un gran número de personas, el costo es elevado.

#### Internet

Actualmente existen páginas WEB especializadas en el reclutamiento en línea, en las cuales se pueden publicar anuncios y recibir las hojas de vida de los candidatos interesados.

La llegada de Internet a la sociedad, y su introducción en el ámbito de la institución, permite mejorar el reclutamiento y ofrece un salto cualitativo en la forma de realizarlo.

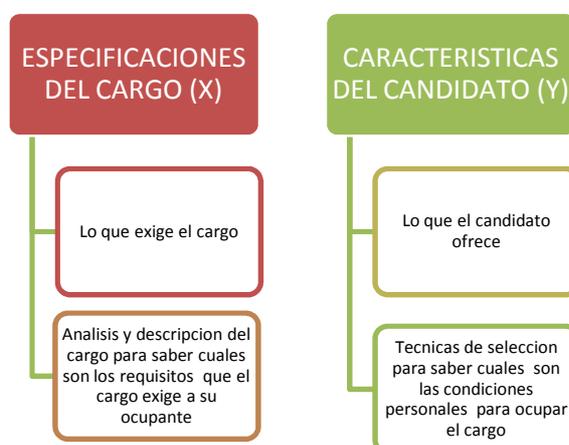
El reclutamiento a través de Internet implica su uso como un canal por el que se pueden ofrecer los puestos y proporcionar información respecto al proceso de presentación de las candidaturas. Las instituciones que utilizan reclutamiento on-line disfrutan de una ventaja competitiva sobre las que no lo utilizan. El reclutamiento on-line es relativamente barato, llega a candidatos a los que no se podría acceder utilizando los métodos convencionales y puede ser más rápido y eficaz que otros métodos.

La ventaja del reclutamiento on-line será sostenible si las instituciones son capaces de gestionar eficazmente el proceso; las que tengan el mejor software de análisis y la capacidad de respuesta más rápida. Aunque Internet es útil para atraer, clasificar y contactar con los candidatos de un modo más efectivo, la interacción cara a cara es aún crucial en el proceso de contratación.

### 2.8.2. SELECCIÓN DE PERSONAL

“La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización.”<sup>22</sup>

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. La selección es un proceso de comparación y decisión entre una lista de candidatos para escoger al empleado idóneo que ocupará un determinado cargo dentro de la organización.



**Fuente:** CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, 2002, capítulo 5, pág. 112  
La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten así mismo conducir

<sup>22</sup> Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. 2da. Edición. Traducción. Germán Alberto Villamizar. Bogotá Colombia. Editorial McGraw Hill. 2002. Pág. 111

el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

### **2.8.2.1. Técnicas de selección**

#### 1º) Entrevista de selección

Pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables aplicaciones: elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

En la entrevista de selección existen tres fases, que a continuación se mencionan: **rapport, cima, y cierre.**

#### RAPPORT

Este término significa "simpatía", "concordancia" y en esta primera fase de la entrevista lo que se hará será crear un ambiente de relajación, para disminuir las tensiones que el/la entrevistado/da pueda tener, al saber que será cuestionado, en pocas palabras "romper el hielo".

Esta fase de la entrevista como las demás que a continuación se mencionarán es muy importante, puesto que el rapport tiene como fin relajar al candidato, librarlo de tensiones, y hacer que este proporcione toda la información personal que se desea como entrevistador; ya que, si no se lo introduce en un ambiente de relajación se corre el riesgo que se sienta presionado y no exprese la idea de la respuesta de las preguntas que se le hará.

## CIMA

En esta etapa se refiere a la realización de la entrevista haciendo de entrada las preguntas que a los entrevistadores les interesan para saber si es apto para cubrir la vacante.

En esta fase de la entrevista debe haber una comunicación recíproca, ya que es importante ver cómo se expresa el candidato, su vocabulario, así como sus movimientos de mano, etc.

## CIERRE

Se da por terminada la entrevista y se le debe decir al entrevistado (candidato) que esta ha terminado y que tiene tiempo para que haga las preguntas; en caso de dudas respecto al puesto, etc.

### 2º) Pruebas psicométricas:

Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a exámenes bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

### 3º) Pruebas de conocimiento o de capacidad:

Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

### 4º) Pruebas de personalidad:

Pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas

cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

#### 5º) Técnicas de simulación:

Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la institución, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

Para llevar a cabo la selección de personal, se utilizará la técnica de entrevistas de selección, ya que constituye una herramienta muy importante puesto que, hay una serie de características que se pueden detectar solo por medio de la entrevista:

- Aptitud del candidato para los contactos sociales.
- Motivaciones
- Aspecto personal

En la entrevista se tomará en cuenta las fases de: **rapport, cima, y cierre**, anteriormente explicadas.

Por medio de la entrevista se dará a conocer al candidato datos acerca de la institución y del cargo al que aspira, lo que le llevará a aceptarlo o rechazarlo con mayor conocimiento de causa.

En la entrevista final se citará al candidato seleccionado para ocupar la vacante para describirle de nuevo el puesto a ocupar, pero también se le menciona qué documentos entregará para generar su expediente. Aquí también se presenta la

decisión de contratar, ya que el candidato citado para la entrevista final es el elegido para ocupar la vacante.

Concluidos los pasos anteriores, se procede a solicitar las referencias laborales. En primera instancia deben ser del jefe inmediato o de una persona con la que hubiera laborado directamente. Esta debe ocupar, preferiblemente, cargos superiores a los ocupados por el postulante.

Se deberá indagar sobre los siguientes aspectos:

- a. Efectividad y eficiencia en la ejecución de las labores;
- b. Solvencia en las relaciones interpersonales;
- c. Asistencia y puntualidad en la presentación de los trabajos;
- d. Calidad de los trabajos en una escala de 1 a 10 y con los parámetros bueno, muy bueno, excelente, con el fin de minimizar la manipulación de la respuesta.

La persona que solicita la información deberá identificarse claramente, así como indicar los fines que persigue con su llamada, y terminar con el agradecimiento por la atención.

Se debe realizar la presentación escrita de los antecedentes de los candidatos a un cargo determinado. Este informe debe ser enviado a la persona que remitió el Requerimiento de Personal.

### **2.8.3. CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

El proceso de selección concluye, cuando se toma la decisión de quién es el mejor candidato para el puesto, en cuyo caso se inicia el proceso de contratación, o cuando declara que ninguno de los candidatos es idóneo para el puesto y se decide iniciar nuevamente el proceso.

Se considera contratación al acto legal y administrativo que compromete a la organización y al candidato seleccionado, en el cumplimiento de sus deberes y derechos.

La firma del contrato establece el compromiso formal de trabajo. Tanto los empresarios, o jefes, directores, o los niveles de decisión como los empleados, deben entender con claridad cada uno de los puntos y especificaciones del contrato.

#### **2.8.4. CAPACITACIÓN DE PERSONAL**

Capacitar es hacer alguien apto o habilitarlo para algo.

##### **OBJETIVOS**

- Adaptación de la persona en el puesto
- Incrementar la productividad
- Prepararlo para otros niveles
- Promover seguridad en el empleo
- Mejorar condiciones de seguridad en el trabajo
- Promover el mejoramiento de sistemas
- Facilitar supervisión del personal
- Promover ascensos por mérito
- Reducción de rotación, accidente y costos de operación

##### **IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN**

- Evitar altos costos por retrabajos y problemas servicios y calidad
- Aumento de eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo.
- Trabajadores motivados y seguros<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/contratacion/contratacion.shtml>

## **2.9. COINCIDENCIAS Y DIFERENCIAS ENTRE INDUCCIÓN, ADIESTRAMIENTO, ADOCTRINAMIENTO Y CAPACITACIÓN DENTRO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Para poder tener un concepto claro sobre la inducción, es necesario diferenciarlo del adoctrinamiento, capacitación y el adiestramiento de personal.

La inducción es el proceso que proporciona a los empleados nueva información básica de los antecedentes de la Institución, en el cual se les dice a los empleados sobre las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que son esperados por la organización.

Mientras que el adoctrinamiento es el proceso mediante el cual un nuevo miembro de una empresa o Institución aprende los valores, las normas y los esquemas de comportamiento imperantes en la misma. Es la transmisión de ideología sin discusión y con presunción de verdad.

Tiene la connotación de asumir ideologías para su transferencia, dando el sentido de enseñar costumbres aun cuando éstas no sean aceptadas por toda la sociedad.

El adiestramiento es la acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del colaborador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, preponderantemente físico, desde este punto de vista se imparte a colaboradores operativos u obreros para el uso de máquinas, equipos y servicios.

En un caso extremo, el adiestramiento consiste en sólo unas pocas horas o minutos de enseñanza por el jefe inmediato que se limita a darle a los colaboradores un bosquejo esquematizado de cómo debe operar en su puesto de trabajo (por ejemplo operar una máquina). En el lado opuesto hallamos el

adiestramiento consistente en cursos formales destinados a crear especialistas calificados en el transcurso de unos años.

Es importante destacar que las metas de los adiestramientos son lograr que las personas que trabajen perfeccionen sus conocimientos y prácticas, así como habilidades que les permitan aplicar los conocimientos en una forma significativa, especialmente en actividades donde desempeñen su labor logrando así preparar una persona que sirva de modelo y capaz de trabajar con los demás en vez de trabajar para los demás.

La capacitación incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la “capacitación para la calidad y la productividad”.

Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador.

### **2.9.1. CIRCUNSTANCIAS EN LAS QUE SE APLICA CADA UNA DE LAS TÉCNICAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Las técnicas en la Gestión del Talento humano, constituyen el conjunto de procedimientos, que se aplican en forma directa e indirecta a las personas, cargos, secciones, obtención y suministro de datos de competencia de la Administración de Recursos Humanos; Estas técnicas se constituyen en herramientas indispensables en la dirección del área de recursos humanos, por lo que se hace necesario conocerlo y aplicarlo, muy al margen de los problemas laborales. No olvidemos que la administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una

organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar también que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros. La selección de personal, por ejemplo surge cuando la organización presenta un desequilibrio interno originado por la necesidad de nuevo personal para cubrir los objetivos empresariales.

Dentro de las más conocidas e importantes técnicas tenemos:

Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal

Capacitación, Adoctrinamiento y Adiestramiento del Colaborador

A continuación se plantea una propuesta de sistematización de las líneas de trabajo, la cual puede variar según las políticas de cada Institución y/o por la característica de temporalidad de la ejecución de sus programas:

#### **PROCESOS**

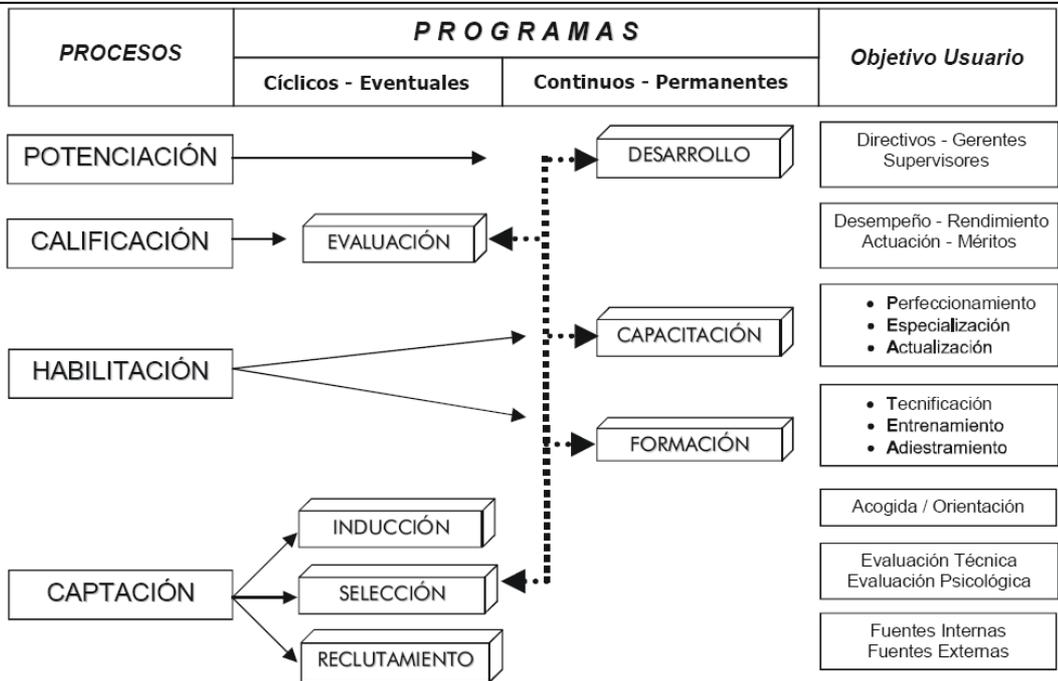
- 1.- Captación
- 2.- Habilitación
- 3.- Calificación
- 4.- Potenciación

#### **PROGRAMAS**

- Reclutamiento, Selección e Inducción
- Formación y Capacitación
- Evaluación del personal
- Desarrollo de personal

Estos procesos aparecen en el siguiente cuadro con la indicación de sus programas y las circunstancias en las que se aplican:

## GESTIÓN SISTEMICA DE RECURSOS Y SU APLICACIÓN



**Fuente:** José Perea R., Gestión de Recursos Humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global, Pág.38.

## **CAPITULO 3.**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UEE**

#### **3.1. UNIDAD DE EJECUCIÓN ESPECIALIZADA**

##### **3.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS**

La estructura organizacional de la Unidad de Ejecución Especializada, se alinea con el objetivo de su creación, según Decreto Ejecutivo No. 1107 de fecha 22 de mayo de 2008. Se sustenta en la filosofía que enmarca su misión, enfoque de los productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar eficiencia y eficacia en el desempeño institucional.

##### **3.1.2. MISIÓN INSTITUCIONAL**

La Unidad de Ejecución Especializada es una entidad de gobierno encargada de la construcción, remodelación e implementación de las áreas de infraestructura, comunicaciones y medios logísticos, investigación científico forense, de Policía Comunitaria, de bienestar y seguridad social de la Policía Nacional del Ecuador y de otras instituciones responsables de la Seguridad en el Ecuador.

##### **3.1.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

1. Realizar el análisis técnico de las necesidades específicas inherentes al Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Modernización de la Policía Nacional.
2. Ejecutar procesos de adquisición para la implementación logística de la Policía Nacional y otras instituciones relacionadas con el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Modernización de la Policía Nacional,

manteniendo parámetros de exigencia de calidad, precio y condiciones de entrega.

3. Efectuar procesos de contratación para la construcción, remodelación e implementación de la infraestructura de los inmuebles de la Policía Nacional del Ecuador, y de otras instituciones relacionadas con el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Modernización de la Policía Nacional.
4. Realizar el seguimiento, evaluación y control de los contratos que se celebren como consecuencia de la ejecución del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Modernización de la Policía Nacional, previo a la entrega a sus destinatarios finales.

### **3.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE EJECUCIÓN ESPECIALIZADA**

La Unidad de Ejecución Especializada es la entidad de gobierno encargada de cumplir con la implementación del Plan Nacional de Seguridad Ciudadanía y Modernización de la Policía, el mismo que ha sido programado inicialmente para un periodo de dos (2) años.

Por este motivo, los puestos de los niveles de asesores, profesionales y no profesionales necesarios para operativizar la estructura orgánica de la Unidad, serán ocupados mediante procesos de contratación de servicios ocasionales, a excepción de los puestos de Autoridades y Directores que serán de libre nombramiento y remoción.<sup>24</sup>

Conforme a lo establecido en su misión y objetivos, y a lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo de creación, podrá ajustar, incorporar o eliminar productos o servicios de acuerdo a los requerimientos institucionales, para lo cual se requerirá

---

<sup>24</sup> Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Unidad de Ejecución especializada del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Modernización de la Policía Nacional.

únicamente una resolución interna del/a Director/a Ejecutivo/a, en la que se resuelva reformar el Estatuto Orgánico por Procesos, manuales y reglas.

La Dirección Administrativa y Financiera de la UEE es la responsable de ejecutar con eficiencia los Procesos Habilitantes de Apoyo, en especial el de Gestión de Recursos Humanos y su proceso de Inducción para los nuevos funcionarios; Es así, que se tomó como base de estudio a esta Dirección, donde se puede observar las deficiencias de trabajo tal como se detalla a continuación:

- La mayoría de funcionarios carece de conocimientos acerca del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, lo cual es perjudicial para la Institución ya que el nuevo funcionario no tiene una visión clara de cuál sería su nuevo rol a desempeñar.
- No existe una visión institucional.
- No se tiene una Inducción adecuada por parte de las autoridades de turno.
- No se cuenta con un manual específico de Inducción para los nuevos funcionarios.
- La mayoría de personal proviene del sector privado y existe falta de conocimiento del funcionamiento del sector Público.
- Las autoridades de turno designaron a directores y técnicos sin que estos cumplan con los perfiles y competencias asignados a cada puesto lo que ocasionó despidos y renunciaciones frecuentes. Estos inconvenientes los observamos especialmente en la Dirección Administrativa y Financiera que constituye una unidad clave para el desarrollo y cumplimiento de las metas de la Institución.
- Por otro lado, este cambio constante de autoridades dio como resultado que el personal no se adapte de manera rápida a sus jefes y a su vez que no se concluya con éxito las políticas planteadas por los mismos.
- Los recursos asignados a la Institución no fueron utilizados adecuadamente según lo planificado, esto provocó que los objetivos y

metas planteados no se cumplan a tiempo y que el Ministerio de Finanzas absorbieron los recursos.<sup>25</sup>

En conclusión a los funcionarios de la UEE no les quedan claras las metas y prioridades. Las autoridades y funcionarios sencillamente no tienen claro el camino a seguir, dando como resultado que todos estén apurados caminando en diferentes direcciones en lugar de dirigirse hacia la misma meta; produciendo confusión el momento de fijar las metas y estrategias de alto nivel de la organización y consecuentemente traducirlas en acciones, pues una cosa es proponer grandes estrategias y metas; y, otra muy diferente es lograr que se cumplan.

### **3.3. ANÁLISIS DE DATOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS**

#### **3.3.1 ENCUESTA**

A continuación se presenta el formato de la encuesta realizada a todos los funcionarios (70) de la Unidad de Ejecución Especializada:

---

<sup>25</sup> Entrevista realizada a los funcionarios de la Unidad de Ejecución Especializada.

**ENCUESTA  
UNIDAD DE EJECUCIÓN ESPECIALIZADA**

El propósito de esta Encuesta es saber si existe un programa de inducción que permita preparar adecuadamente a las personas para el cargo a desarrollar, favorecer su desempeño eficaz en el mediano y largo plazo, y de alinear al nuevo/a funcionario/a en relación a su rol en el corto plazo.  
 Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en SU experiencia de trabajo, por lo tanto **no hay respuestas correctas ni incorrectas**.  
 Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión.

Nombre:.....Fecha:.....  
 Cargo:.....

1. Indique su fecha de ingreso a la UEE: ...../...../.....  
Día Mes Año  SI  NO
2. ¿Cuándo ingresó a la UEE tuvo algún programa de Inducción?:
- Si su respuesta es SI por favor conteste las siguientes preguntas, caso contrario pase a la pregunta 3.
- a) ¿Recibió el "Manual de Inducción"?
- b) ¿Recibió el Reglamento Interno de la UEE?  
 Si recibió otro tipo de documento méncionelo .....
- c) ¿Se le dio inducción sobre la UEE en general?
- d) ¿Se le dio Inducción sobre la misión, objetivos y metas?:
- e) ¿Se le dio Inducción sobre su puesto, funciones y responsabilidades?:
- f) ¿Lo llevaron a que conozca las instalaciones y le presentaron a sus compañeros de trabajo?
- g) ¿Considera que la inducción proporcionada fue suficiente?:

**En caso negativo por favor indique qué cree usted que le faltó para desempeñar adecuadamente su trabajo**

.....  
 .....  
 .....

- h) ¿Quién le dio la inducción?:
- Personal de Recursos Humanos ( ) Su Jefe Inmediato ( )  
 El responsable de hacer las contrataciones ( ) Otro \_\_\_\_\_

3. Si no recibió una inducción por favor conteste las siguientes preguntas
- a) ¿Para la aplicación de un programa de Inducción, la UEE cuenta con?:
- Recursos Humanos ( ) Recursos Financieros ( ) Recursos Materiales ( )
- b) ¿Cómo cree que le afectó en el desempeño de su trabajo el no recibir una inducción formal?  
 .....  
 .....
- c) ¿Sugeriría usted algo importante que deba ser considerado en un programa de Inducción para la UEE?:  
 .....  
 .....

**Agradecemos su valioso tiempo para contestar y compartir sus experiencias.**

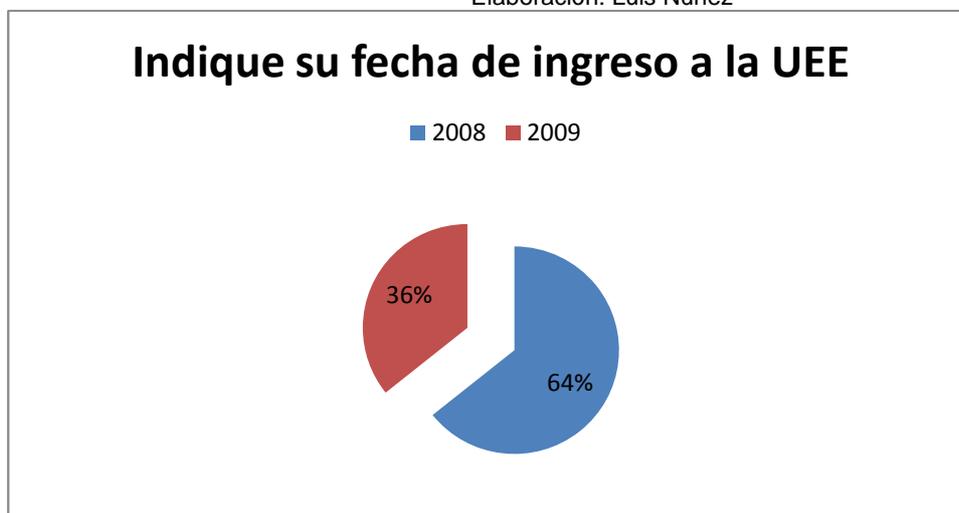
### 3.3.2. ANÁLISIS DE DATOS DE ENCUESTA

#### 1. Indique su fecha de ingreso a la UEE:

##### INGRESO UEE

AÑO	PERSONAS INGRESO AÑO	PORCENTAJE
2008	45	64
2009	25	36
<b>TOTALES</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas funcionarios UEE  
Año: 2009  
Elaboración: Luis Núñez



Fuente: Encuestas funcionarios UEE  
Año: 2009  
Elaboración: Luis Núñez

En relación a esta primera pregunta, el cuadro demuestra que existe un alto índice de rotación de personal, tanto de funcionarios nuevos como antiguos; de las 70 personas encuestadas, casi la mitad son funcionarios nuevos, en el lapso de dos años (64% ingreso en el 2008 versus 36% en el 2009).

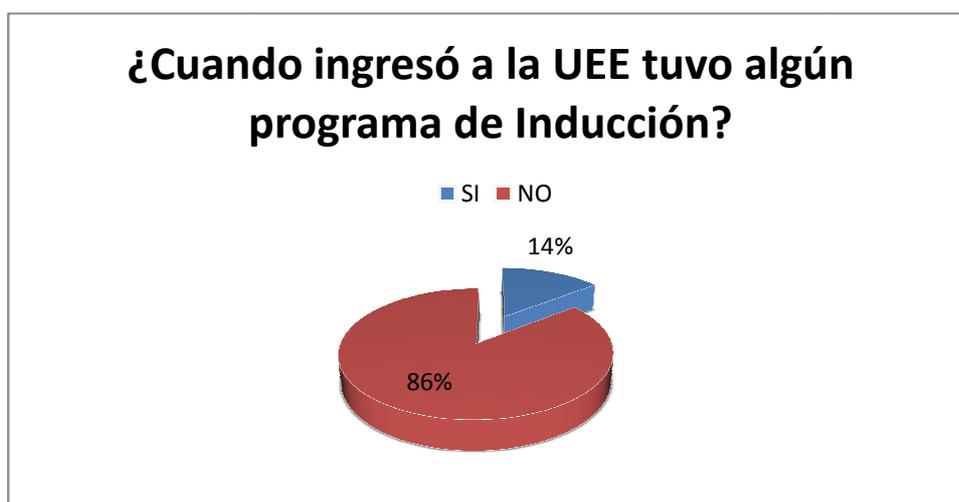
Las razones del alto nivel de rotación del personal pueden deberse a: pocas garantías de permanencia laboral por el tipo de contratación (contratación anual), falta de involucramiento e interés por las actividades profesionales encargadas, nuevas opciones laborales, inestabilidad de la dirección ejecutiva, entre otras.

## 2. ¿Cuándo ingresó a la UEE tuvo algún programa de Inducción?

### INGRESO Y PROGRAMA DE INDUCCION

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	14
NO	60	86
<b>TOTALES</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas funcionarios UEE  
Año: 2009  
Elaboración: Luis Núñez



Fuente: Encuestas funcionarios UEE  
Año: 2009  
Elaboración: Luis Núñez

El 86% de los encuestados, respondieron que no han recibido un programa de Inducción al ingresar a la UEE. Los diez profesionales que indicaron haber recibido inducción, lo realizaron, tres en el 2008, y siete en el 2009. La mayoría de los casos de inducción fueron realizados con directores ejecutivos diferentes.

De la información procesada, se puede inferir que es urgente diseñar e implementar un proceso de inducción en la UEE, para provocar que los funcionarios anteriores y nuevos puedan conocer el manejo total de la institución, encaminar su involucramiento con las políticas institucionales, disminuir la alta rotación laboral y procurar un mejor desempeño profesional.

a) ¿Recibió el “Manual de Inducción”?<sup>26</sup>

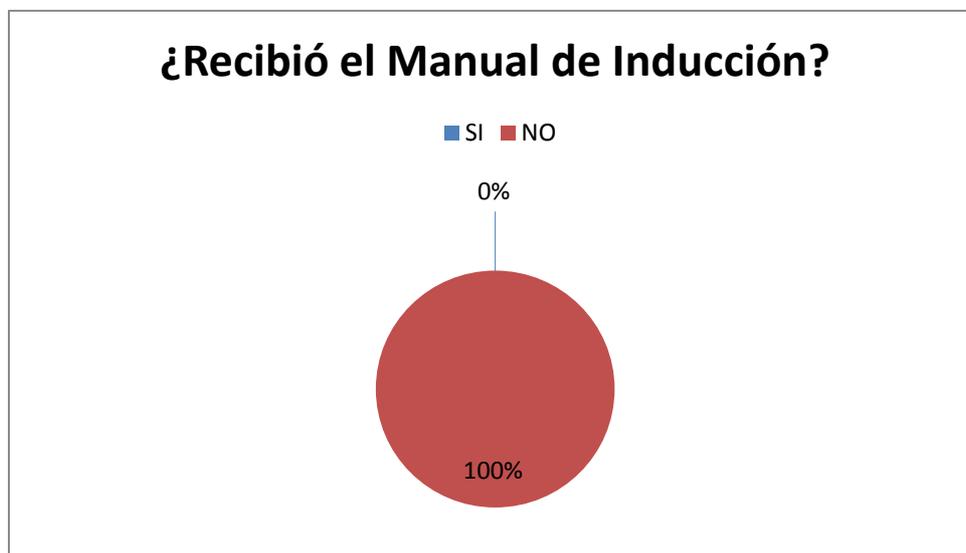
**RECIBIÓ MANUAL DE INDUCCIÓN**

RESPUESTA	NUMÉRICO	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	10	100
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas funcionarios UEE

Año: 2009

Elaboración: Luis Núñez



Fuente: Encuestas funcionarios UEE

Año: 2009

Elaboración: Luis Núñez

Del total de encuestados, la pregunta, 2 literal a), solo pudo ser aplicada a diez personas, pues anteriormente recibieron inducción, previo a su ingreso a la UEE. Si bien estos profesionales formaron parte del programa, ninguno de ellos, recibió un manual de inducción, que les permita tener información, escrita y detallada de la institución.

<sup>26</sup> La pregunta acerca de si recibió o no el manual de inducción, al ingreso a la UEE, fue válida para personas que contestaron a la pregunta anterior, SI respecto a haber recibido el proceso de inducción, según encuesta realizada.

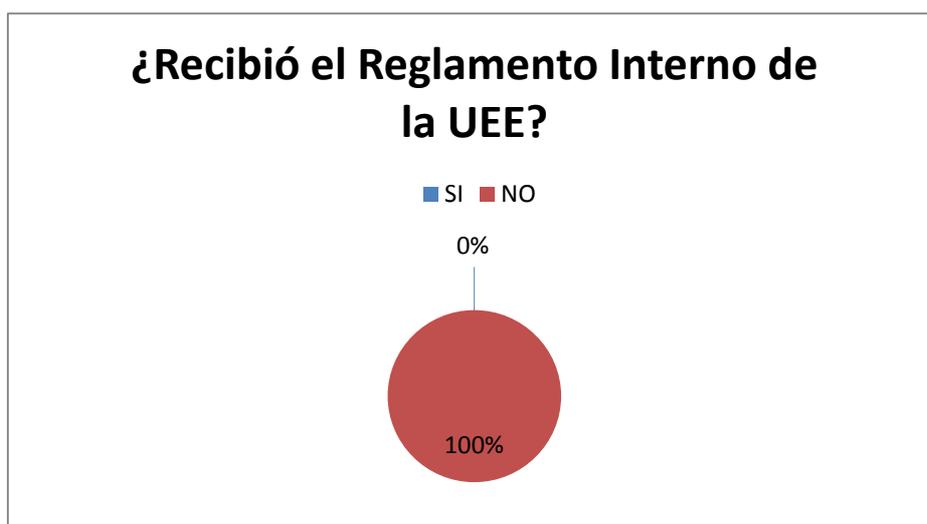
Recibir un manual de inducción, procura que los nuevos funcionarios, tengan a mano la información necesaria, que les permita conocer o recordar, la misión, visión, políticas, procedimientos institucionales y sea este documento el que guíe su relación con la institución.

#### b) ¿Recibió el Reglamento Interno de la UEE?

#### RECIBIÓ REGLAMENTO INTERNO DE LA UEE

RESPUESTA	NUMÉRICO	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	10	100
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas funcionarios UEE  
Año: 2009  
Elaboración: Luis Núñez



Fuente: Encuestas funcionarios UEE  
Año: 2009  
Elaboración: Luis Núñez

Al igual que la pregunta anterior, el 100% de la gente que ha recibido un programa de Inducción no recibió ningún reglamento Interno de la UEE.

El reglamento contiene la información respecto a la normativa de los funcionarios y la institución, es decir, describe los derechos y responsabilidades de los funcionarios de la misma manera describe los procesos sobre los cuales se tomarán decisiones respecto al desempeño del funcionario.

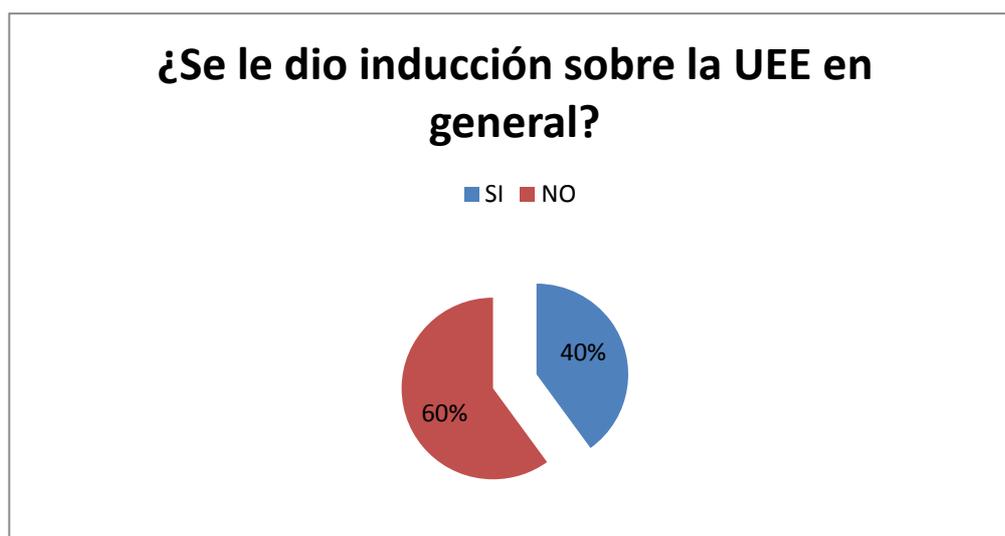
En un reglamento interno se puede dar cuenta entre otras cosas del protocolo de vestimenta, horario de ingreso, vacaciones, etc.

**c) ¿Se le dio inducción general sobre la UEE?**

**INDUCCIÓN GENERAL SOBRE LA UEE**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	40
NO	6	60
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas funcionarios UEE  
Año: 2009  
Elaboración: Luis Núñez



Fuente: Encuestas funcionarios UEE  
Año: 2009  
Elaboración: Luis Núñez

El 40% de los que tuvieron un programa de Inducción, sí recibió una Inducción general de la Institución, pero fue de manera informal.

La diferencia entre un programa de inducción y una inducción general es que los programas de inducción van desde las introducciones informales y breves, hasta los programas formales y largos. En cambio la inducción general es proporcionar

la información básica de los antecedentes que requiere el empleado para desempeñar su trabajo en forma correcta.

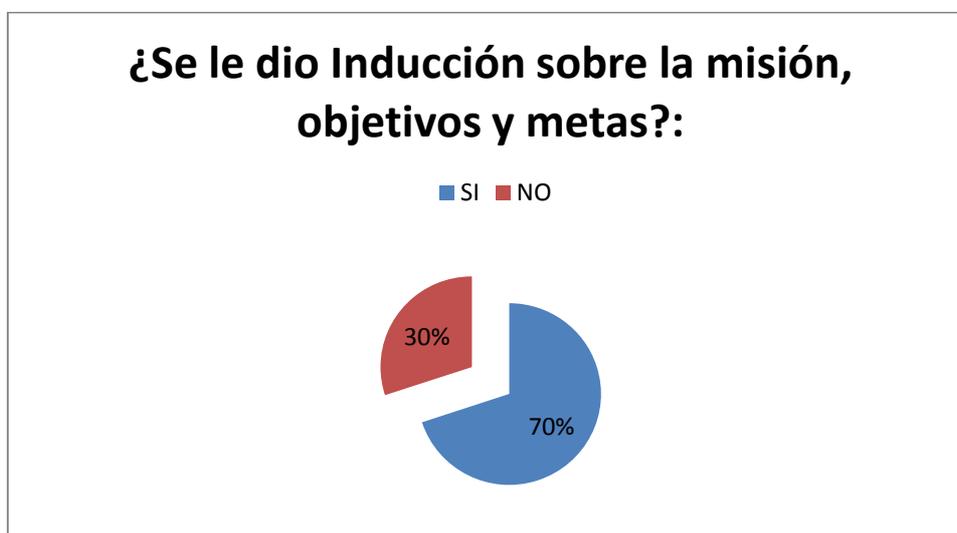
Es recomendable que la inducción esté contenida en un programa que tenga una estructura, metodología, contenidos y tiempos, procurando ser integral y medible respecto al conocimiento que el nuevo funcionario pueda tener sobre la institución.

**d) ¿Se le dio Inducción sobre la misión, objetivos y metas?:**

### INDUCCION SOBRE LA MISION, OBJETIVOS Y METAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70
NO	3	30
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas funcionarios UEE  
Año: 2009  
Elaboración: Luis Núñez



Fuente: Encuestas funcionarios UEE  
Año: 2009  
Elaboración: Luis Núñez

El 30% de los entrevistados que inicialmente contestaron haber recibido un programa de inducción, manifestaron que no se les da a conocer la misión, objetivos y metas de la UEE.

Es necesario que todo el personal conozca la misión y visión, ya que esto permite que los miembros de la organización dirijan sus esfuerzos al logro de los objetivos organizacionales.

Siguiendo esta premisa se define como una debilidad profunda en la UEE, que los funcionarios indistintamente de la jerarquía no conozcan lo que orienta la gestión de la misma, abriendo espacio a que se interprete individualmente los objetivos y metas que persigue la institución, hecho que en el tiempo puede causar desentendimiento entre los funcionarios.

**e) ¿Se le dio Inducción sobre su puesto, funciones y responsabilidades?:**

#### INDUCCIÓN PUESTO, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	30
NO	7	70
TOTALES	10	100

Fuente: Encuestas funcionarios UEE  
Año: 2009  
Elaboración: Luis Núñez



Fuente: Encuestas funcionarios UEE  
Año: 2009  
Elaboración: Luis Núñez

El 70% de los entrevistados que recibieron un programa de inducción, reconoció que no se le dio a conocer sobre su puesto, funciones y responsabilidades.

Conocer puesto, funciones y responsabilidades al ingreso a la institución garantizará que el nuevo empleado desenvuelva de mejor manera las responsabilidades asignadas.

**f) ¿Le presentaron a sus compañeros de trabajo y lo llevaron a que conozca las instalaciones?**

### CONOCIMIENTO INSTALACIONES Y COMPAÑEROS DE TRABAJO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80
NO	2	20
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas funcionarios UEE

Año: 2009

Elaboración: Luis Núñez



Fuente: Encuestas funcionarios UEE

Año: 2009

Elaboración: Luis Núñez

De los profesionales que dicen haber iniciado un proceso de inducción, el 20%, no fueron acompañados a ser presentados y conocer a sus nuevos compañeros de trabajo, así como las instalaciones.

Parte de lo que constituye un clima laboral favorable es la interrelación que de inicio se puede establecer con los nuevos compañeros de trabajo. El reconocimiento mutuo al igual que el compartir saberes, experiencia y prácticas institucionales favorece la estructura de equipos de trabajo que permiten alcanzar

las metas propuestas. De no existir este espacio de interrelación deja que sean las percepciones mutuas las que definan el tipo de relación, el cual puede revertirse en desentendimientos.

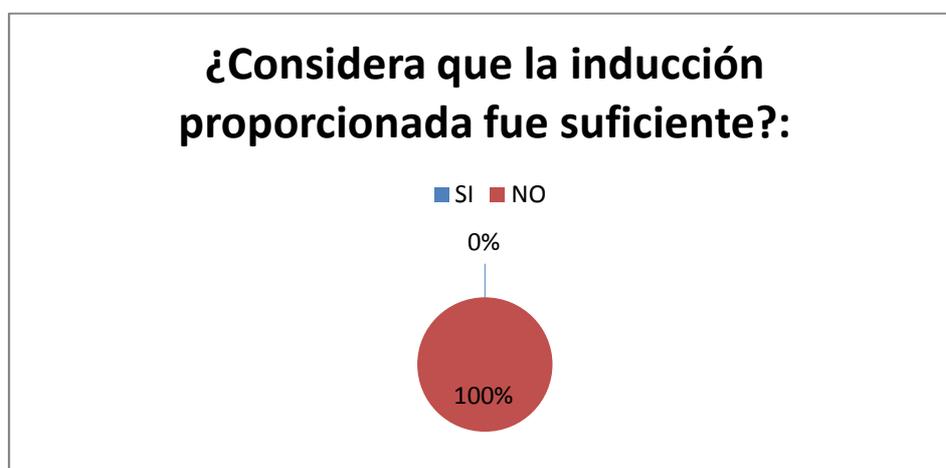
Las instalaciones forman parte del ambiente laboral en el que el empleado desarrolla su gestión, por lo cual el nuevo integrante debe conocer cómo están estructuradas y cómo estas facilitan su trabajo. Como se señala en la información contenida en esta estadística esa es una actividad que no desarrolla la UEE.

**g) ¿Considera que la inducción proporcionada fue suficiente?:**

**INDUCCIÓN PROPORCIONADA SUFICIENTE**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	10	100
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas funcionarios UEE  
Año: 2009  
Elaboración: Luis Núñez



Fuente: Encuestas funcionarios UEE  
Año: 2009  
Elaboración: Luis Núñez

La pregunta procuraba explorar si la inducción recibida fue la suficiente en función de las tareas asignadas. Los diez funcionarios que recibieron inducción consideraron que la información recibida fue insuficiente.

Como en las preguntas anteriores se evidencia que lo señalado como programa de inducción no cubrió ni las necesidades, ni expectativas de los nuevos empleados, creando más bien un nivel de insatisfacción respecto a la institución.

Quienes consideraron que la inducción proporcionada no fue suficiente procedieron a responder de manera abierta a la pregunta; En caso negativo por favor indique que cree que le faltó para desempeñar adecuadamente su trabajo.

Las respuestas fueron tabuladas en tres categorías; i) desconocimiento de la institución ii) desconocimiento de sus funciones iii) desconocimiento del grupo de trabajo.

Las mayores respuestas estuvieron en torno a la primera categoría, de igual manera el desconocimiento de sus funciones y grupo de trabajo estuvieron presentes en las respuestas. Se considera que las tres categorías deberían ser el eje central de un programa de inducción, la ausencia de esta información no permite hablar de la existencia de un proceso de inducción.

#### h) ¿Quién le dió la inducción?:

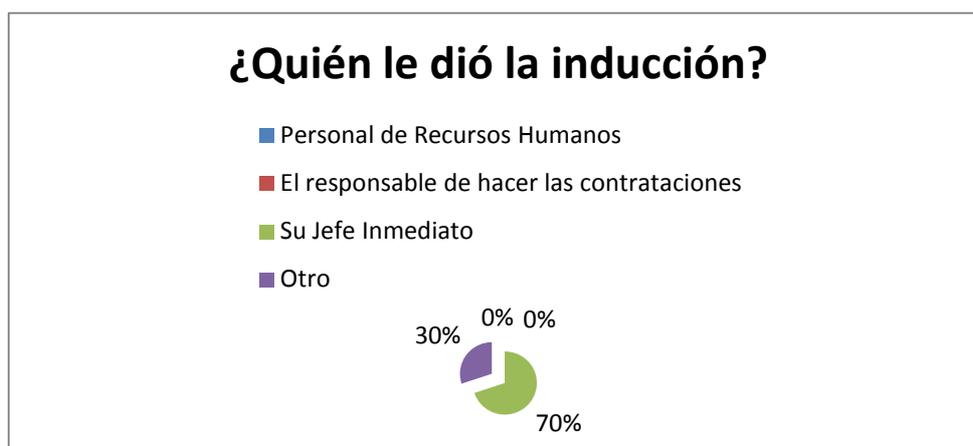
#### QUIÉN DIO LA INDUCCIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Personal de Recursos Humanos	0	0
El responsable de hacer las contrataciones	0	0
Su Jefe Inmediato	7	70
Otro	3	30
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas funcionarios UEE

Año: 2009

Elaboración: Luis Núñez



Fuente: Encuestas funcionarios UEE  
Año: 2009  
Elaboración: Luis Núñez

De las personas que tuvieron Inducción, en ningún caso fue hecho por el personal de Recursos Humanos, sino por sus jefes directos (70% jefe inmediato, 30% director y subdirector ejecutivo).

En una institución el departamento de recursos humanos es el responsable de asumir el rol de inducción, al ser el primero en entrar en contacto con el nuevo funcionario, por ende existiría una relación de confianza inicial que luego se verá reflejada en el desempeño eficaz del empleado.

Es importante señalar que una vez iniciado el proceso les corresponde a los jefes inmediato y superior continuar con el proceso.

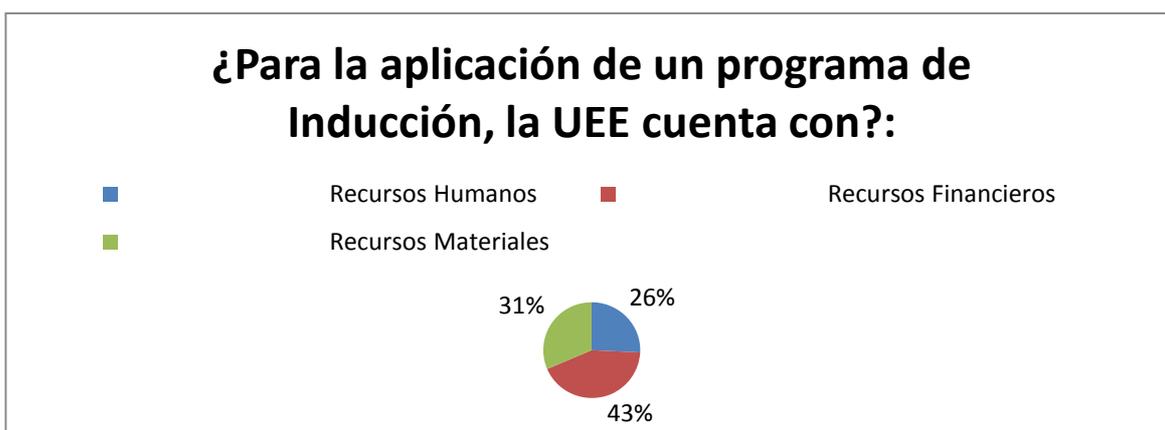
### 3. Si no recibió una inducción por favor conteste las siguientes preguntas.

a) ¿Para la aplicación de un programa de Inducción, la UEE cuenta con?:

#### LA UEE CUENTA PARA SU PROGRAMA DE INDUCCIÓN

RESPUESTA	NUMÉRICO	PORCENTAJE
Recursos Humanos	18	26
Recursos Financieros	30	43
Recursos Materiales	22	31

Fuente: Encuestas funcionarios UEE  
Año: 2009  
Elaboración: Luis Núñez



Fuente: Encuestas funcionarios UEE  
Año: 2009  
Elaboración: Luis Núñez

La pregunta número 3 fue de aplicación para el universo total de encuestados (70) a los cuales se les presento tres alternativas; recursos humanos, recursos financieros y recursos materiales. La selección de las respuestas fue abierta es decir se podía elegir una de las tres.

A reflexión de los encuestados, la UEE cuenta con todos los recursos para la aplicación de un programa de inducción, siendo el mayor el recurso financiero, luego los recursos materiales (ya que la institución cuenta con independencia administrativa y financiera) y por último el recurso humano (el departamento de gestión de recursos humanos cuenta tan solo con dos personas para la realización de este proceso).

En conclusión partiríamos de considerar que la UEE cuenta con los recursos necesarios para desplegar un proceso de inducción valido, sin embargo los resultados hasta aquí observados dan cuenta de la ausencia del mismo.

**b) ¿Cómo cree que le afectó en el desempeño de su trabajo el no recibir una inducción formal?**

El literal b) de esta pregunta fue pensado para ser respondido de manera abierta por el universo de encuestados, para determinar la afectación en el desempeño de su trabajo en la ausencia de un proceso de inducción formal.

Los resultados han sido agrupados en las siguientes categorías: i) la falta de conocimiento de sus roles, funciones, responsabilidades y procedimientos en la institución ii) no contar con los elementos necesarios para poder desarrollar una planificación estratégica de la UEE.

En la primera categoría falta de conocimiento de roles, afecto en la posibilidad de que los nuevos funcionarios pueden empezar a desempeñar sus responsabilidades de manera inmediata. El tiempo que les tomó aprender sus roles de manera individual se revierte en la baja de productividad en sus inicios. De igual manera no se tiene la certeza de que existió claridad en el trabajo que desempeñan, afectando de manera directa su bienestar y el de sus empleadores.

Toda institución requiere de una sólida planificación en la que se reflejen su misión, visión, objetivos y metas propuestos. Frente a esta observación señalada por los encuestados de no haber podido desarrollar una planificación acorde a políticas institucionales da cuenta de que lo que orienta la gestión pública de la UEE quizás no conto con los elementos necesarios para el cumplimiento de sus planteamientos, dando como consecuencia:

“Demora y dificultad en la asimilación de procedimientos”

“No existe norte alguno, no permite planificar estratégicamente ni explotar mas tu conocimiento”<sup>27</sup>

**c) ¿Desea agregar algo que considere importante y que no le hayamos dado el espacio necesario para mencionarlo?**

Frente a la pregunta final es relevante señalar que un número de respuestas menor giran en torno a la necesidad de implementar un proceso de inducción real en la institución.

---

<sup>27</sup> Encuesta realizada a los funcionarios de la UEE, pregunta 3, literal b.

Lo cual significa que el universo identifica la importancia del diseño y la implementación de un proceso de inducción en la UEE para mejorar la efectividad del trabajo.

“Que lo hagan”

“Debería ser una inducción general y una específica para cada dirección”<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Encuesta realizada a los funcionarios de la UEE. pregunta 3, literal c.

## **CAPITULO 4.**

### **PROPUESTA DE UN PROCESO DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA UNIDAD DE EJECUCIÓN ESPECIALIZADA**

#### **4.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DE LA UNIDAD DE EJECUCIÓN ESPECIALIZADA.**

##### **4.1.1. OBJETIVOS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN.**

La Inducción es un proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional, con el fin de brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol en la Unidad de Ejecución Especializada, para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

Con el proceso de inducción se busca:

- Ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.
- Facilitar el ingreso y la integración del nuevo funcionario a la UEE y a su grupo inmediato de trabajo.
- Informar acerca de las normas y las decisiones tendientes a prevenir y a reprimir la corrupción, así como sobre las inhabilidades e incompatibilidades relativas a los empleados.

- Suministrar información respecto a la UEE; misión, visión, objetivos, estructura orgánica, políticas, valores institucionales, así como reglamentaciones, deberes, beneficios, responsabilidades, derechos entre otros aspectos de interés general.
- Familiarizar, a través del proceso, al nuevo funcionario con las responsabilidades y exigencias de su cargo.
- Contribuir a la eficiencia para prevenir y evitar incurrir en faltas disciplinarias, el ausentismo, accidentes de trabajo, y en general la aparición de comportamientos disonantes con la cultura institucional existente y deseada.
- Aportar los elementos básicos para iniciar el proceso de entrenamiento.
- Estimular el sentido de pertenencia y la participación del funcionario frente a la misión, objetivos y programas de la UEE, facilitando las condiciones para una actitud positiva hacia el trabajo y hacia las personas con las cuales se relaciona.
- Asegurar la interiorización de la misión, los objetivos y propósitos institucionales.
- Generar las condiciones requeridas desde el programa de inducción en la constitución de un clima institucional favorable para el desarrollo de la UEE.
- Preparar al nuevo funcionario para que se incorpore activamente a los procesos de autoevaluación de la UEE.
- Facilitar el proceso de identificación y reconocimiento de aspectos básicos de la cultura de la UEE.

#### **4.2. PROPUESTA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA UEE.**

Siguiendo una secuencia lógica de los procesos de inducción basados propiamente en el sector público, se desprende la siguiente propuesta para la UEE:

## **1. OBJETIVO**

Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la Unidad de Ejecución Especializada y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma, logrando que la institución cuente con un equipo de trabajo de alto rendimiento en todas sus dimensiones con un sentido de pertenencia, con el objetivo final de enfocar nuestros esfuerzos en la obtención de la eficiencia y eficacia, amor al trabajo y la satisfacción de compartir con otros el desarrollo organizacional.

En la búsqueda de los mecanismos que coadyuven al desarrollo y aprovechamiento del potencial del trabajador, se ha diseñado el presente Proceso de Inducción, con el objeto de mantener informados a los nuevos trabajadores sobre la actividad a que se dedica la Unidad, beneficios que brinda y presta, derechos y deberes; con el fin de lograr la identificación del trabajador con la organización y, proporcionar a su vez al recién llegado, las bases para una adaptación e integración con su grupo de trabajo y con el trabajo en sí; y de ésta manera alcanzar los niveles de productividad deseados.

## **2. ALCANCE**

La Inducción es una propuesta que está orientada a ofrecer una herramienta para que la Unidad de Ejecución Especializada, logre que sus trabajadores se adapten y se identifiquen con ella, manteniendo elevados estándares de calidad de sus servicios, formando y conservando trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados.

## **3. GUÍAS GENERALES**

La implementación de un proceso de inducción que permita a el personal de la Unidad de Ejecución Especializada, tanto al fijo como al nuevo, conocer lo referente a valores, misión, visión, objetivos, reseña histórica, políticas, normas,

servicios que presta, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos etc.; y toda aquella información necesaria para la identificación del mismo con la entidad, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Proporcionar al funcionario información referente al contexto general; es decir, su historia, estructura, evolución y actividad a que se dedica.
  - Dar a conocer a los nuevos trabajadores sobre sus derechos y deberes.
  - Suministrar al funcionario información sobre los beneficios sociales, económicos, actividades deportivas y culturales, actividades de desarrollo y de adiestramiento de personal.
  - Contribuir a la identificación del funcionario con su situación de trabajo y lo que ello implica.
  - Mantener informado a todo el personal de los cambios que se produzcan, en cuanto a políticas, normas, procedimientos y cambios de estructura.
  - Proporcionar al funcionario que ingresa, las bases para una adaptación con su grupo de trabajo.
  - Mostrar su lugar específico de trabajo, el mobiliario, equipo e instrumentos de trabajo.
  - Mostrarle los artículos y suministros necesarios para el desempeño de sus labores, así como el procedimiento con que deben solicitarse cuando se agoten.
  - Explicar la organización departamental y general y su relación con otras actividades de la entidad.
  - Explicar la contribución individual del empleado a los objetivos del proceso y sus asignaciones iniciales en términos generales.
  - Explicar el programa de capacitación.
  - Explicarle las condiciones de trabajo:
- ✓ Políticas
  - ✓ Horas de trabajo
  - ✓ Entrada para empleados
  - ✓ Llamadas telefónicas y correo personal

- ✓ Días de pago y procedimientos para recibir el pago
  - ✓ Horas de comida
  - ✓ Escritorio, archivos, etc.
- Requerimientos para la conservación del empleo: explicar los criterios de la entidad en relación con:
    - ✓ Cumplimiento de las responsabilidades
    - ✓ Asistencia y puntualidad
    - ✓ Manejo de información confidencial
    - ✓ Conducta
  - Presentar el nuevo colaborador a la alta dirección y a los demás directivos.

## **4. POLÍTICAS Y NORMAS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN**

### **4.1 Políticas**

- El área administrativa conjuntamente con los jefes inmediatos donde esté ubicado el nuevo trabajador, deben ser los encargados de realizar el proceso de Inducción de la organización.
- Todo el personal que ingrese a la entidad debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la organización; de tal forma que su incorporación cubra los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.
- El área administrativa o de talento humano debe informar todo lo relacionado con la entidad; misión, visión, historia, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos y normas de conducta interna.
- El Proceso de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por la Dirección Administrativa, conjuntamente con el Jefe inmediato; con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del proceso.

- El Proceso de Inducción, debe estar sujeto a cualquier cambio que se produzca en la Unidad de Ejecución Especializada, con el objeto de mantenerlo actualizado.

#### **4.2 Normas**

- La Dirección Administrativa, es la encargada de coordinar el Programa de Inducción, igualmente velará por el desarrollo del mismo.
- El Proceso de Inducción se realizará, con una duración de cuatro (4) horas.
- La Dirección Administrativa, notificará a los Supervisores por área la lista de los nuevos empleados que serán sometidos al Programa de Inducción.
- El Programa de Inducción debe ser revisado periódicamente por la Dirección Administrativa o el Departamento de Gestión de Recursos Humanos.
- Al culminar el Programa de Inducción el trabajador deberá llenar un formato suministrado por el DIRECTOR ADMINISTRATIVO, para así dar una opinión acerca del proceso realizado.

### **5. ACTIVIDADES DEL PROCESO DE INDUCCIÓN**

El proceso de inducción que se propone está compuesto por cuatro (4) fases, que evalúan los resultados obtenidos en el proceso, con la aplicación del instrumento Evaluación del Proceso de Inducción, a fin de aplicar los correctivos correspondientes. Siendo responsables de esta ejecución la Dirección Administrativa con su Departamento de Gestión de Recursos Humanos.

#### **a) Fase de Recepción**

Esta fase tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la Organización. Es responsable de la aplicación de esta

fase La Dirección Administrativa y el Departamento de Gestión de Recursos Humanos.

A continuación se presenta los pasos a seguir en esta fase:

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASO</b>	<b>ACCIÓN</b>
Departamento de Gestión de Recursos Humanos	1	Envía cronograma de actividades del Proceso de Inducción y comunica a los responsables de cada acción.
	2	Envía a los Directores la lista de los nuevos trabajadores de su área que asistirán a la charla de Inducción.
	3	Contacta al nuevo trabajador y lo cita para la fecha, hora y lugar.
	4	Recibe al nuevo trabajador y le facilita los formularios de ingreso para su llenado.
	5	Dirige al trabajador al sitio donde se dictará la Inducción General de la UEE y le indica su lugar en el salón.
	6	Inicia la presentación entre los participantes y realiza la dinámica de grupo.
	7	Informa la finalidad del proceso de Inducción.
	8	Entrega el Manual de Inducción, (Anexo 4.1) otros manuales y reglamentos.
	9	De no realizarse la Inducción General de la UEE en el momento del ingreso, se traslada al trabajador a su puesto de trabajo.

## **b) Fase de Inducción General**

En esta fase se le suministra al nuevo trabajador información general sobre la Unidad de Ejecución Especializada, a objeto de facilitar su integración con la institución. En esta fase se involucran además de la Dirección Administrativa, El Director Ejecutivo, los Directores de cada área y Jefes Inmediatos.

### **Contenido de la Inducción General**

- Reseña Histórica
- Estructura Organizativa

- Misión
- Visión
- Normas de Conducta Interna
- Apariencia personal: Debe estar a tono con la institución que representamos
  - ✓ Asistencia
  - ✓ Confidencialidad
  - ✓ Calidad de Servicios
  - ✓ Relaciones con los Clientes
  - ✓ Relaciones con los empleados
  - ✓ Internet
- Beneficios Socioeconómicos.
  - ✓ Vacaciones
  - ✓ Seguro Medico, de Vida y Accidentes Personales
  - ✓ Viáticos

A continuación se presenta los pasos a seguir en esta fase:

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASO</b>	<b>ACCIÓN</b>
Departamento de Gestión de Recursos Humanos	1	Presentar ante los nuevos trabajadores al Director y Subdirector Ejecutivos de la UEE.
Director Ejecutivo	2	Da la palabra de bienvenida.
	3	Suministra información general a los nuevos trabajadores sobre la Historia de la UEE, objetivos y estructura de la Institución.
	4	Presenta a su director o jefe inmediato.
Director de Área o Jefe Inmediato	5	Da la bienvenida a los nuevos trabajadores y suministra información sobre estructura y objetivos del área.
Departamento de Gestión de Recursos Humanos	6	Suministra información a los participantes sobre normas de conducta interna y beneficios socioeconómicos.
	7	Proyecta Manual de Inducción a los nuevos trabajadores y explica contenido.
	9	Finaliza charla de Inducción e incita a los trabajadores a aclarar dudas.

### c) Fase Inducción Específica.

Esta fase tiene como finalidad dar a conocer al nuevo trabajador sobre el cargo a desempeñar y a la unidad de trabajo a la cual estará adscrito, la misma será ejecutada por el Director de área o jefe inmediato. Suministrando información referente a: Denominación del cargo, ubicación dentro de la organización, deberes y responsabilidades del cargo, objetivo, estructura y funcionamiento del área.

A continuación se presenta los pasos a seguir en esta fase:

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASO</b>	<b>ACCIÓN</b>
Director de Área o Jefe Inmediato	1	Recibe al nuevo trabajador y suministra información sobre la dirección o departamento donde se va a desempeñar, así como sus deberes y responsabilidades en el área de trabajo.
	2	Suministra información sobre el cargo a desempeñar y entrega descripción del cargo.
	3	Presenta al nuevo trabajador con sus compañeros y lo ubica en un sitio de trabajo.

### d) Fase de Evaluación y Seguimiento del Programa.

En esta fase se evalúan los resultados obtenidos en el proceso, con la aplicación del instrumento Evaluación del Programa de Inducción, a fin de aplicar los correctivos correspondientes. Siendo responsables de esta ejecución la Dirección Administrativa con el Departamento de Gestión de Recursos Humanos.

A continuación se presenta los pasos a seguir en esta fase:

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASO</b>	<b>ACCIÓN</b>
Departamento de Gestión de Recursos Humanos	1	Entrega al nuevo trabajador el formato de evaluación del Programa de Inducción para su debido llenado.
	2	Recibe el instrumento, lo revisa y analiza la información.
	3	Discute con los responsables los resultados obtenidos y hace los ajustes necesarios.
	4	Archiva formulario para el control posterior

## **CAPITULO 5.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- Después de haber analizado la situación actual de la UEE, el factor humano y su importancia que la UEE, como institución pública, se enfrenta a los retos y exigencias de un mundo cambiante, cada vez más deshumanizado e indiferente hacia los problemas del personal que labora en las organizaciones.
  
- La inducción, parte principal de este trabajo, es una función o actividad en la administración, misma que juega un papel muy importante en la institución, ya que va ayudar a inculcar en los colaboradores de la UEE los principios, valores y actitudes que conforman la filosofía de ésta, para estandarizar el camino a seguir por cada uno de los miembros de la misma y conseguir con esto el logro de los objetivos como institución pública.
  
- La inducción es un proceso integral, ya que abarca desde el momento en que el aspirante requiere el trabajo y continúa durante el tiempo en que dure su proceso de contratación y relación laboral, ya que siempre va estar necesitando de información para lograr su superación dentro de la organización, así como sus metas y objetivos propuestos.
  
- Las tareas propias de un programa de inducción y reinducción son una inversión para la institución, puesto que permite preparar adecuadamente a las personas para el cargo a desarrollar, favorecer su desempeño eficaz en el mediano y largo plazo, y de alinear al nuevo/a funcionario/a en relación a su rol en el corto plazo.

- La Unidad de Ejecución Especializada no cuenta con un proceso de inducción adecuado debido a que el procedimiento actual de inducción no posee las condiciones necesarias para proveer la debida información al nuevo empleado que permita que se sienta cómodo al iniciar sus labores, los cuales son:

- a) No cuenta con la definición de las etapas que todo proceso debe tener, inducción a la organización, presentación con los compañeros e inducción al puesto de trabajo, no detalla los materiales que se van a utilizar para impartir el proceso, no describe quienes son los responsables de cada actividad y el tiempo a emplear.
- b) Los empleados no reciben como soporte del proceso de inducción el manual de bienvenida, instrumento que les ayuda a orientarse mejor en el entorno de la institución.
- c) Los trabajadores no conocen en donde están ubicados la misión, visión y objetivos de la Institución por consiguiente no saben cuáles son, lo que perjudica en la identificación de los mismos con la Unidad de Ejecución Especializada.
- d) El tiempo de aprendizaje del puesto le lleva a la mayoría de los empleados más de tres meses, lo que repercute en la adaptación del empleado al puesto de trabajo y refleja que no hay un proceso adecuado que disminuya este tipo.
- e) La Dirección Ejecutiva reconocen que el proceso actual debe ser mejorado a fin de que el nuevo empleado se adapte a sus labores de manera eficaz y rápida.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Diseñar e implementar procesos de inducción adecuados en las instituciones públicas es una responsabilidad compartida y un eje fundamental en el mejoramiento de la gestión y del avance hacia buenas prácticas laborales. En tal sentido, y a partir del trabajo desarrollado en consulta con diversas Direcciones Administrativas y Financieras del sector público se recomienda:

- Realizar una revisión amplia de la política de recursos humanos en la UEE y formalizar toda la organización con manuales aprobados y puestos en ejecución, en apoyo a las nuevas necesidades institucionales.
- Capacitar al personal administrativo en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación e inducción con el fin de que puedan tener una sólida formación profesional y humanitaria, que les permita administrar eficientemente los instrumentos proporcionados en el ámbito de selección y contratación de personal.
- La UEE debe valorar su recurso humano, e interesarse por contar con procesos no solo de inducción, sino también mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal ya que a través de los mismos se logrará tener resultados exitosos en captar personal que posea las habilidades requeridas por el puesto vacante y cumplir con sus objetivos organizacionales.
- La UEE debe contar con un Manual de Inducción, el cual debe ser aplicado a cada uno de los empleados de nuevo ingreso, a fin de aprovechar tan importante técnica para mejorar la administración del Recurso Humano. De allí que poner en práctica el manual sirve como estrategia para la integración de los individuos, para el propio beneficio individual y del colectivo; así como también, para consolidar en el logro de los objetivos y metas organizacionales en forma efectiva y eficiente. Mediante el uso adecuado del proceso de inducción del recurso humano, la institución puede llegar a contar con equipos de trabajo de alto

rendimiento en todas sus dimensiones, lo que trae eficiencia y eficacia, amor al trabajo y la alegría de compartir con otros el desarrollo organizacional.

- Igualmente se sugiere realizar un seguimiento continuo y asignar responsables para el proceso de inducción así como también su evaluación a fin de verificar la efectividad del proceso, logrando mayor estabilidad laboral, reducción de rotación o cambios administrativos, mayor capacidad de relacionarse con sus jefes, aumento de disposición y mejoramiento del estado de ánimo del personal, así como la reducción de necesidades entre otras.
- Se recomienda una revisión periódica del manual de inducción, y de cualquier otro material que se utilice en la realización de la inducción que se proporcione al empleado de nuevo ingreso, con el fin de que estén actualizados y adaptados a las necesidades que la organización presente, dentro de un tiempo y espacio determinados.
- Finalmente, ya verificada la planificación presupuestaria, es importante que en el presupuesto institucional se consideren recursos para la implementación de procesos de inducción, de modo de asegurar las condiciones para una adecuada inserción de los nuevos funcionarios/as y de aquellos que asumen nuevas responsabilidades.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia y Heredia Víctor, “Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño”, Editorial Trillas, segunda. Reimpresión, 2001.
- Arias Galicia, “Administración de Recursos Humanos”, 4ta edición, México, Editorial Trillas.
- Chiavenato Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, 2da. Edición, Traducción Germán Alberto Villamizar, Bogotá-Colombia, Editorial McGraw Hill, 2002.
- Dessler Gary, “Administración de Personal”, México, octava edición, 2001.
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Unidad de Ejecución especializada del
- Plan Nacional d
- e Seguridad Ciudadana y Modernización de la Policía Nacional.
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
- Manual de Orientaciones para el Diseño e Implementación de Programas de Inducción en los servicios de la Administración Civil del Estado, Gobierno de Chile.
- Mondy Wayne; Noe Robert, “Administración de Recursos Humanos”, México, 1997, 6ta edición.
- Nash Michael, “Cómo incrementar la productividad del recurso humano”, Ed. Norma, 1988.
- Reyes Nubia, “Diseño de un programa de Inducción para el personal Administrativo de Central Distribuidora s.a”, Guatemala, 2005,
- Rodríguez Marta; Hernández Beatriz; Hinojos José, “Apuntes de Administración del Capital Humano I ITCH”.
- Yudelys Suárez, “Importancia de la Inducción del Personal en los departamentos Operativos en las Empresas”, 2009.
- [www.seguridadciudadana.gov.ec](http://www.seguridadciudadana.gov.ec)
- [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com)
- [www.monografías.com](http://www.monografías.com)

# **ANEXOS**

**ANEXO 4.1**  
**MANUAL DE INDUCCIÓN**



## **BIENVENIDA**

¡Bienvenido al equipo de trabajo de la Unidad de Ejecución Especializada!

Ha ingresado usted a una entidad en donde la eficacia, el trabajo en equipo y la correcta prestación del servicio son los estandartes que guían la totalidad de las labores desarrolladas por cada funcionario adscrito a ella.

El presente manual de inducción será su herramienta principal para conocer de manera práctica la dogmática y los principios en los cuales se fundamenta nuestro trabajo, permitiéndole además introducirse en las generalidades que a usted como nuevo funcionario le cobijan e interesan para desempeñarse correctamente al interior de esta.

Con la certeza de que el presente texto le permitirá no solo adquirir información valiosa y de utilidad, sino acoger los preceptos de calidad y exigencias tenidas en cuenta en la Unidad de Ejecución Especializada, reciban la más cordial acogida acompañada de las más altas expectativas en cuanto a su excelente desempeño como nuevo funcionario de nuestra entidad.

Atentamente,

**DIRECTOR EJECUTIVO**



## RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIDAD DE EJECUCIÓN ESPECIALIZADA<sup>29</sup>

Mediante Decreto Ejecutivo N.- 1107 de 22 de mayo de 2008, publicado en el Registro oficial N.- 354 de 6 de junio de 2008, El Presidente Constitucional de la República, crea la Unidad de Ejecución Especializada con independencia administrativa y financiera, encargada de la ejecución de las acciones contempladas en el “Plan Nacional de Seguridad Ciudadana”;

La ejecución de las acciones contempladas en el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana, incluye la realización de procesos de contratación para la construcción de obras, adquisición de bienes y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, destinados a la Policía Nacional del Ecuador y/o otras instituciones o entidades del sector público, contempladas en este Plan.

El Plan Integral de Seguridad Ciudadana y Modernización de la Policía Nacional es el instrumento de inversión que articula los proyectos y acciones del Gobierno Central y de la Policía Nacional responsables primarios de la seguridad y del orden público, elaborado con el fin de fortalecer y modernizar los mecanismos necesarios para garantizar los derechos humanos, en especial el derecho a una vida libre de violencia y criminalidad, la disminución de los niveles de delincuencia y el incremento de la calidad de vida de los habitantes del Ecuador.

En el Plan se privilegian las medidas preventivas y el servicio hacia la ciudadanía. Se marca la necesidad de registro y acceso a información, la ejecución de programas ciudadanos de prevención del delito y de erradicación de violencia de cualquier tipo, una mejor relación entre la policía y la comunidad, la provisión y medición de calidad en cada uno de los servicios, mecanismos eficaces de auxilio y respuesta, así como acceso ante la justicia y un equipamiento tecnológico que permita a las instituciones vigilar, controlar, auxiliar e investigar los eventos que se producen y que amenazan a la ciudadanía. Además el Plan prevé cambios fundamentales dentro de la estructura institucional de la Policía Nacional: en su estructura orgánica funcional, en la capacidad operativa para garantizar seguridad y orden, y en sus unidades de apoyo. Hace especial énfasis en los proyectos de

---

<sup>29</sup> [www.seguridadciudadana.com](http://www.seguridadciudadana.com)



modernización de la estructura de formación y en la de bienestar como el soporte fundamental para que la interacción de la Policía con la ciudadanía sea la más adecuada.

La construcción del Plan tuvo dos etapas metodológicamente diferentes. En la primera, se realizó un diagnóstico con la recolección y análisis de las estadísticas relacionadas con el delito a nivel territorial y el análisis y revisión de las necesidades más apremiantes de la Policía Nacional. En la segunda etapa se plantearon soluciones con diferentes actores claves en el Ministerio de Gobierno, alcaldías del país, académicos y especialistas en la materia, entre otros; las mismas que fueron validadas por autoridades nacionales y de policía para enmarcar este plan dentro de las políticas públicas y directrices de planificación nacional.

La meta y por lo tanto las prioridades del plan a dos años es mejorar el nivel de respuesta que tanto la policía, como otras instituciones brindan en cuanto a los servicios de prevención y vigilancia, auxilio y respuesta, información y servicios de investigación; así como mejorar la relación entre la policía y la comunidad, principio fundamental para enfrentar el problema de la delincuencia y violencia de forma integral, con el aporte de la participación ciudadana y llegando de forma adecuada a cada región y zona del país.



## INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

### MISIÓN<sup>30</sup>

La Unidad de Ejecución Especializada es una entidad de gobierno encargada de la construcción, remodelación e implementación de las áreas de infraestructura, comunicaciones y medios logísticos, investigación científico forense, de Policía Comunitaria, de bienestar y seguridad social de la Policía Nacional del Ecuador y de otras instituciones responsables de la Seguridad en el Ecuador.

### VISIÓN

La Unidad de Ejecución Especializada, será una Institución de alto prestigio, encargada de construir un sistema nacional de seguridad ciudadana con un nuevo enfoque de soberanía, democracia y desarrollo humano, en el que se respeten los derechos humanos y se promueva la paz, libre determinación de los pueblos y la seguridad humana.

### VALORES

✚ **Honestidad.** Transparencia frente al manejo de los bienes y recursos públicos encomendados. Tomar decisiones que garanticen el beneficio general y no el particular, generando espacios de confianza y credibilidad.

✚ **Respeto.** Hacia nuestros símbolos patrios, superiores, compañeros de trabajo y los ciudadanos que solicitan nuestros servicios. Como también proteger nuestros derechos o los de otros y cumplir las normas.

✚ **Servicio.** Diligente, confiable y en condiciones adecuadas a las exigencias de nuestros demandantes. Aprender a escuchar y a entender al otro.

✚ **Responsabilidad.** Dar la seguridad a todos los ecuatorianos que pueden confiar en nosotros, que estamos dispuestos a responder por lo que hacemos y por lo que dejemos de hacer.

---

<sup>30</sup> Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Unidad de Ejecución especializada del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Modernización de la Policía Nacional.



- ✚ **Calidad.** Los servicios que prestamos son de óptima calidad. Hacer las cosas bien desde la primera vez, para avanzar por la senda del Mejoramiento Continuo y lograr la imagen de eficiencia y eficacia, como Modelo Organizacional a nivel nacional.
- ✚ **Lealtad.** Ser fiel a nuestra Institución, “Tener la camiseta puesta”, defender lo que creamos importante, mantenernos firmes con nuestros principios y creencias, aun bajo las mayores y tempestuosas presiones.
- ✚ **Compromiso.** Firme y confiable en el cumplimiento de las metas propuestas en el período de gobierno hasta erradicar la corrupción de nuestra Institución.
- ✚ **Solidaridad.** Con los más vulnerables que requieren de nuestros servicios y de inversión social, brindar equidad y justicia social en la ciudad y en el campo.
- ✚ **Justicia.** Reconocimiento por la igualdad de derechos de los ciudadanos y equidad para brindar igual posibilidad a las personas menos favorecidas.
- ✚ **Integridad.** Rectitud en el ejercicio profesional y labor intachable, para devolverle a la Policía Nacional y al Gobierno Nacional el protagonismo y liderazgo en el ámbito nacional y regional.

## POLITICAS INSTITUCIONALES

- ✚ Brindar servicios eficientes y de calidad a los usuarios de la institución.
- ✚ Administrar los recursos con eficacia, eficiencia y efectividad.
- ✚ Fortalecer el recurso humano a base del desarrollo de sus competencias.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ✚ Mejorar y consolidar el sentido de pertenencia institucional.
- ✚ Alcanzar mayores niveles de eficiencia.
- ✚ Fortalecer la imagen organizacional.
- ✚ Optimizar la gestión de los recursos institucionales.
- ✚ Fomentar una cultura de servicio al cliente.
- ✚ Preservar la autonomía administrativa y financiera.
- ✚ Implementar un sistema integrado de recursos humanos.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS





## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS**

Los procesos que generan los productos y prestan los servicios en la UEE, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución y valor agregado al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, en:

### **1. PROCESOS GOBERNANTES:**

Direccionan, aprueban, ejecutan y evalúan el buen funcionamiento de la UEE a través de la expedición de las directrices de su gestión.

1.1 Direccionamiento Estratégico de las acciones, políticas y directrices de gestión e implementación del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Modernización de la Policía Nacional.

1.2 Gestión Estratégica de implementación del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Modernización de la Policía Nacional.

### **2. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR:**

Generan y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos, permitiendo cumplir con la misión y objetivos institucionales; constituyéndose en la razón de ser de la UEE.

2.1 TECNOLOGÍA Y COMUNICACIONES

2.2 INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y MOBILIARIO

2.3 EQUIPAMIENTO BÁSICO Y ESPECIALIZADO

2.4 MODERNIZACIÓN Y PROCESOS

2.5 PLANES Y PROGRAMAS DE SEGURIDAD CIUDADANA

2.6 TRANSPARENCIA, GESTIÓN POLICIAL Y DERECHOS HUMANOS

### **3. PROCESOS HABILITANTES:**



Crean los productos y servicios, tanto para los procesos gobernantes, para los procesos agregadores de valor, como también para sí mismos, viabilizando la gestión de la UEE.

### 3.1 DE ASESORÍA:

#### 3.1.1 GESTIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA

#### 3.1.2 GESTIÓN DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS

### 3.2 DE APOYO:

#### 3.2.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

##### 3.2.1.1 GESTIÓN DOCUMENTAL

##### 3.2.1.2 GESTIÓN FINANCIERA

##### 3.2.1.3 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## ESTRUCTURA ORGÁNIZACIONAL ORGANIGRAMA GENERAL





## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESCRIPTIVA<sup>31</sup>

### DIRECCIÓN EJECUTIVA

**a. Misión.-** Establecer las políticas, directrices y obligaciones de la Unidad a fin de ejecutar a cabalidad el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana dentro del territorio ecuatoriano, implementando proyectos de educación y modernización de la Policía Nacional y de otras Instituciones que se encuentran contempladas en el referido Plan.

### **b. Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Unidad;
2. Dirigir, organizar, coordinar y controlar el funcionamiento y desempeño de la Unidad;
3. Nombrar, contratar, organizar y optimizar el personal que labora en la institución y los consultores necesarios para la consecución de los objetivos de la Unidad;
4. Elaborar el Plan de Contrataciones de la Unidad y sus reformas;
5. Analizar los requerimientos técnicos fundamentados remitidos por la Policía Nacional o Instituciones previstas dentro del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana;
6. Disponer el inicio y dirigir los procesos precontractuales de la Unidad con la aprobación de bases y dirigir los mismos hasta resolver la adjudicación o su declaratoria de desierto;
7. Celebrar y dar por terminado, convenios, contratos y demás actos jurídicos suscritos con personas jurídicas y/o naturales, de derecho público o privado, nacionales o extranjeras;
8. Elaborar de manera bimestral el informe de las actividades de la Unidad;

---

<sup>31</sup> Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Unidad de Ejecución especializada del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Modernización de la Policía Nacional.



9. Suscribir conjuntamente con el representante legal de la Institución destinataria, o su delegado, las actas de entrega recepción provisionales y/o definitivas, según el caso amerite, de los contratos celebrados por la Unidad;
10. Implementar observaciones y sugerencias sobre la implementación y gestión de las actividades de la Unidad;
11. Aprobación y emisión de reglamentos, resoluciones, políticas, directrices y manuales de gestión;
12. Aprobar los informes de gestión para levantar en el portal WEB oficial de Compras Públicas del Estado y de la Unidad; y,
13. Las demás que le confiera la Ley.

## **SUBDIRECCIÓN EJECUTIVA**

**a. Misión.-** Gestionar la implementación del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y los objetivos de la Unidad, mediante el análisis de requerimientos y la generación de proyectos de educación y modernización de las instituciones involucradas en la seguridad ciudadana.

### **b. Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Reemplazar al Director Ejecutivo en caso de ausencia temporal, ejerciendo la representación legal, judicial y extrajudicial de la Unidad, mientras dure la misma;
2. Dirigir, organizar, coordinar el trabajo de la Unidad con los Directores de las áreas técnicas;
3. Analizar los requerimientos técnicos fundamentados remitidos por la Policía Nacional dentro del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana, y emitir en el informe correspondiente;
4. Elaborar en conjunto con los Directores Técnicos de cada área los informes requeridos por la Dirección Ejecutiva de la Unidad;
5. Preparar conjuntamente con los Directores Técnicos de cada área, el proyecto de Plan de Contrataciones de la Unidad y remitirlo a la Dirección Ejecutiva;
6. Informar al Director Ejecutivo sobre el avance del Plan de Contrataciones;



7. Controlar y evaluar a través de las Direcciones Técnicas de la Unidad la ejecución de los contratos, hasta la suscripción de las actas de entrega recepción provisional o definitiva en cada proceso;
8. Solicitar informes a los diferentes Directores Técnicos de la Unidad, respecto del estado de los procesos, condiciones técnicas y su avance.
9. Las demás que le asigne el/la Directora/a Ejecutivo/a.

## **DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA Y COMUNICACIONES**

**a. Misión.-** Canalizar las necesidades presentadas por las Instituciones involucradas en el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana que permitan definir un diseño adecuado de planificación y ejecución para mejorar y/o contar con nueva infraestructura en telecomunicaciones, así como en procesos que requieran el análisis de tecnología no convencional o científica.

### **b. Atribuciones y Responsabilidades.-**

1. Analizar y conciliar los informes de necesidad técnica en el área de comunicaciones y tecnología remitidos por la Policía Nacional o por las demás instituciones vinculadas al Plan Nacional de Seguridad Ciudadana;
2. Emitir y elevar a conocimiento de la Subdirección Ejecutiva, los informes respectivos sobre su área;
3. Asesorar a la Subdirección Ejecutiva en las especificaciones técnicas y otros requerimientos que se le requieran con respecto de su área de trabajo;
4. Las demás que le asigne la Subdirección Ejecutiva.

### **c. Productos y Servicios.-**

1. Diagnóstico actual de las necesidades de las Instituciones contempladas en el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana de Hardware, Software, Redes LAN, WAN y Telecomunicaciones fijas y móviles;



2. Informe de prioridades sobre las necesidades detectadas en el diagnóstico preliminar;
3. Informe de costo-beneficios para componentes tecnológicos que requiera la unidad para su funcionamiento;
4. Reporte de conciliación de requerimientos técnicos remitidos por la Policía Nacional y otras dependencias contempladas en el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana;
5. Elaboración de informes de prototipos y pruebas de: Instalación, desarrollo, implementación hacia los usuarios beneficiarios;
6. Informes para la definición de los términos de referencia y bases para los procesos de contratación
7. Informes sobre la ejecución de proyectos a realizar;
8. Reporte de control técnico sobre la ejecución contractual de ésta Dirección;
9. Las demás que le asigne la Subdirección Ejecutiva.

**Responsable:** Director/a de Tecnología.

## **DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y MOBILIARIO**

**a. Misión.-** Definir los proyectos de conformidad a las necesidades de modernización de la Institución Policial y otras relacionadas, para implementar una adecuada infraestructura física y el mobiliario necesario a fin de mejorar la calidad de servicios brindados por éstas instituciones.

### **b. Atribuciones y Responsabilidades.-**

1. Analizar y conciliar los informes de necesidad técnica en el área de comunicaciones y tecnología remitidos por la Policía Nacional o por las demás instituciones vinculadas al Plan Nacional de Seguridad Ciudadana;
2. Emitir y elevar a conocimiento de la Subdirección Ejecutiva, los informes respectivos sobre su área;



3. Asesorar a la Subdirección Ejecutiva en las especificaciones técnicas y otros requerimientos que se le requieran con respecto de su área de trabajo;
4. Las demás que le asigne la Subdirección Ejecutiva.

**c. Productos y Servicios.-**

1. Diagnóstico actual de las necesidades de las Instituciones contempladas en el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana en lo referente a Infraestructura.
2. Informe de prioridades sobre las necesidades detectadas en el diagnóstico preliminar;
3. Reporte preliminar sobre estudio de suelos.
4. Informes de anteproyecto de acuerdo a requerimientos y parámetros geográficos, demográficos y funcionales;
5. Reportes de proyectos y planos con especificaciones arquitectónicas, estructurales, sanitarias, eléctricas y de instalaciones especiales.;
6. Reporte sobre los parámetros a utilizarse en el presupuesto referencial;
7. Informes a la Subdirección Ejecutiva sobre la gestión, avance, especificaciones y demás requerimientos en su área;
8. Informes para la definición de los términos de referencia y bases para los procesos de contratación;
9. Reporte de control técnico sobre la ejecución contractual de ésta Dirección;
10. Informes de acta-entrega y recepción provisional y definitiva de las obras.

**Responsable:** Director/a de Infraestructura Física y Mobiliario

**DIRECCIÓN DE EQUIPAMIENTO BÁSICO Y ESPECIALIZADO**

**a. Misión.-** Emitir los criterios técnicos que permitan definir un diseño adecuado en la planificación y ejecución de los procesos de contratación de medios logísticos, equipos de protección y equipo especializado destinados a mejorar la capacidad operativa de la Policía Nacional.



### **b. Atribuciones y Responsabilidades.-**

1. Analizar y conciliar los informes de necesidad técnica en el área de equipamiento básico y especializado remitidos por la Policía Nacional o por las demás instituciones vinculadas al Plan Nacional de Seguridad Ciudadana;
2. Emitir y elevar a conocimiento de la Subdirección Ejecutiva, los informes respectivos sobre su área;
3. Asesorar a la Subdirección Ejecutiva en las especificaciones técnicas y otros requerimientos que se le requieran con respecto de su área de trabajo;
4. Las demás que le asigne la Subdirección Ejecutiva.

### **c. Productos y Servicios.-**

1. Diagnóstico sobre las necesidades de implementación de medios logísticos, equipos de protección y equipo especializado requeridos por la Policía Nacional;
2. Informe de prioridades sobre las necesidades detectadas en el diagnóstico preliminar;
3. Informes de conciliación de requerimientos técnicos de armamento, tales como: calibre, capacidad de carga, dimensiones, peso aproximado, sistema de seguridad, sistema de disparo y acabado, entre otros;
4. Informes de conciliación de requerimientos técnicos de equipo especializado, tales como: sistemas de telemetría, rescate de alta montaña, subacuático, equipos de intervención táctica, de antimotines, entre otros;
5. Informes de conciliación de requerimientos técnicos de medios logísticos requeridos por la Policía Nacional, tales como: protección personal, entre otros;
6. Reporte de control técnico sobre la ejecución contractual de ésta Dirección;
7. Informes para la definición de los términos de referencia y bases para los procesos de contratación;
8. Informes a la Subdirección Ejecutiva sobre la gestión, avance, especificaciones y demás requerimientos en su área;

**Responsable:** Director/a de Equipamiento Básico y Especializado



## **DIRECCIÓN DE MODERNIZACIÓN Y PROCESOS**

**a. Misión.-** Conciliar y establecer los criterios técnicos para definir un diseño adecuado en la planificación, ejecución y control de los procesos que rigen a la Policía Nacional del Ecuador con el objetivo de lograr la implementación de nuevos conceptos de seguridad tendientes a reducir la violencia, criminalidad y la percepción de inseguridad, así como implementar nuevos procedimientos para garantizar el debido proceso, Derechos Humanos y acceso a la justicia. Mejorar servicios públicos e incrementar confianza en institucionalidad que permitan la recuperación y utilización del espacio público como derecho, sin perjuicio de implementar aquellas que sean necesarias para ejecutar el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana.

### **b. Atribuciones y Responsabilidades.-**

1. Analizar y conciliar los informes de necesidad técnica en el área de modernización y procesos a ser implementados en la Policía Nacional y demás instituciones vinculadas al Plan Nacional de Seguridad Ciudadana;
2. Emitir y elevar a conocimiento de la Subdirección Ejecutiva, los informes respectivos sobre su área;
3. Asesorar a la Subdirección Ejecutiva en las especificaciones técnicas y otros requerimientos que se le requieran con respecto de su área de trabajo;
4. Las demás que le asigne la Subdirección Ejecutiva.

### **c. Productos y Servicios.-**

1. Diagnóstico sobre las necesidades de implementación de procesos de modernización y educación de la Policía;
2. Informe de prioridades sobre las necesidades detectadas en el diagnóstico preliminar;
3. Informes de conciliación de requerimientos de la Institución en éste ámbito;



4. Reportes de reingeniería de procesos para unificar el sistema de servicios policiales;
5. Informes de implementación de nuevos sistemas de atención al cliente en el ámbito policial;
6. Informes para la definición de los términos de referencia y bases para los procesos de contratación;
7. Informes a la Subdirección Ejecutiva sobre la gestión, avance, especificaciones y demás requerimientos en su área;

**Responsable:** Director/a de Modernización y Procesos

## **DIRECCIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE SEGURIDAD CIUDADANA**

**a. Misión.-** Emitir los criterios técnicos que permitan definir un diseño adecuado en la planificación, ejecución y control de los procesos de contratación de consultoría y de los planes operativos y de control ciudadano por parte de la Policía Nacional y de las instituciones vinculadas, así como del apoyo logístico a corto, mediano y largo plazo.

### **b. Atribuciones y Responsabilidades.-**

1. Analizar y conciliar los informes de necesidad técnica en el área de modernización y procesos a ser implementados en la Policía Nacional y demás instituciones vinculadas al Plan Nacional de Seguridad Ciudadana;
2. Emitir y elevar a conocimiento de la Subdirección Ejecutiva, los informes respectivos sobre su área;
3. Asesorar a la Subdirección Ejecutiva en las especificaciones técnicas y otros requerimientos que se le requieran con respecto de su área de trabajo;
4. Las demás que le asigne la Subdirección Ejecutiva.



### **c. Productos y Servicios.-**

1. Diagnóstico de los requerimientos de la ciudadana para implementar planes y proyectos de seguridad.
2. Informe de prioridades sobre las necesidades detectadas en el diagnóstico preliminar;
3. Informes de conciliación de requerimientos de la Institución en éste ámbito;
4. Informes fundamentados que permitan implementar proyectos, tales como: zonas protegidas, control de armas a nivel nacional, control migratorio, entre otros;
5. Informes para la definición de los términos de referencia y bases para los procesos de contratación;
6. Informes a la Subdirección Ejecutiva sobre la gestión, avance, especificaciones y demás requerimientos en su área.

**Responsable:** Director/a de Planes y Programas de Seguridad Ciudadana.

### **DIRECCIÓN DE TRANSPARENCIA, GESTIÓN POLICIAL Y DERECHOS HUMANOS.**

**a. Misión.-** Emitir los criterios técnicos que permitan definir un diseño adecuado en la planificación, ejecución y control transparente en los procesos de que lleva a cabo la Policía internamente y hacia la ciudadanía, para mejorar los niveles de transparencia en su gestión, así como garantizar el cumplimiento de los derechos humanos dentro de la Institución.

### **b. Atribuciones y Responsabilidades.-**

1. Analizar y conciliar los informes de necesidad técnica en el área de modernización y procesos a ser implementados en la Policía Nacional y demás instituciones vinculadas al Plan Nacional de Seguridad Ciudadana;



2. Emitir y elevar a conocimiento de la Subdirección Ejecutiva, los informes respectivos sobre su área;
3. Asesorar a la Subdirección Ejecutiva en las especificaciones técnicas y otros requerimientos que se le requieran con respecto de su área de trabajo;
4. Las demás que le asigne la Subdirección Ejecutiva.

### **c. Productos y Servicios.-**

1. Diagnóstico de las debilidades de la Institución en el cumplimiento de su gestión en lo referente a transparencia y derechos humanos;
2. Informe de prioridades sobre las necesidades detectadas en el diagnóstico preliminar;
3. Informes de conciliación de las debilidades y fortalezas de la Institución en éste ámbito;
4. Informes periódicos sobre la actuación policial respecto al cumplimiento de su gestión y de derechos humanos;
5. Reportes de reingeniería de procesos que optimicen la selección y capacitación del personal policial;
6. Informes para la definición de los términos de referencia y bases para los procesos de contratación;
7. Reporte de evaluación de las acciones implementadas.
8. Informes a la Subdirección Ejecutiva sobre la gestión, avance, especificaciones y demás requerimientos en su área.

**Responsable:** Director/a de Transparencia, Gestión Policial y Derechos Humanos.

### **DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA**

**a. Misión.-** Asesorar de conformidad al marco jurídico vigente, en materias de contratación en general, laboral, administrativo y procesal a la Unidad de Ejecución Especializada.



## **b. Atribuciones y Responsabilidades.-**

1. Prestar asesoramiento en materia legal al nivel ejecutivo y a las unidades administrativas de la Unidad de Ejecución Especializada, respondiendo consultas jurídicas formuladas por las autoridades, funcionarios y servidores de la institución;
2. Supervisar y/o emitir criterios legales sobre proyectos de leyes, decretos, reglamentos y demás instrumentos jurídicos que le sean sometidos a su consideración;
3. Proponer reformas, proyectos de ley y regulaciones que incidan en la marcha institucional;
4. Intervenir en los procesos de contratación y minutas;
5. Elaborar decretos, acuerdos, resoluciones, contratos, convenios y otros instrumentos jurídicos;
6. Presentar periódicamente al Director Ejecutivo el informe de resultados de su gestión; y,
7. Las demás que le asigne el Director Ejecutivo, acorde con las leyes y reglamentos conforme sus competencias.

## **c. Productos y Servicios.-**

1. Asesoramiento legal en los procesos de contratación, convenios y demás actos jurídicos.
2. Patrocinio legal.
3. Demandas y procesos judiciales.
4. Proyectos de decretos, acuerdos, resoluciones, normas, contratos y convenios.
5. Criterios y pronunciamientos legales.
6. Informes sobre el cumplimiento de convenios, contratos y demás actos jurídicos suscritos, por el Director Técnico de la Unidad, con personas jurídicas y/o naturales, de derecho público o privado, nacionales o extranjeras.

**Responsable:** Director/a de Asesoría Jurídica



## **DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS**

**a. Misión.-** Asesorar a la Unidad en aspectos relacionados con la comunicación institucional para la promoción, difusión y conocimiento del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y sus avances.

### **b. Atribuciones y Responsabilidades.-**

1. Formular los programas de comunicación institucional, relaciones públicas, los de información y editorial;
2. Preparar y difundir boletines informativos de la Unidad;
3. Coordinar sus actividades con otros organismos de comunicación del sector público;
4. Mantener una hemeroteca de consulta, relativa a los asuntos de interés institucional;
5. Promover relaciones de carácter profesional con el periodismo nacional e internacional;
6. Editar informes, revistas, documentos y demás textos publicitario y promocionales de la Unidad y coordinar su difusión por medios de comunicación social;
7. Las demás que le sean asignadas por la Ley o por la Dirección Ejecutiva.

### **c. Productos y Servicios.-**

1. Boletines informativos;
2. Hemeroteca de consulta;
3. Publicaciones, informes, revistas, documentos y textos publicitarios de la Unidad.

**Responsable:** Director/a de Comunicación y Relaciones Públicas



## **DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

**a. Misión.-** Administrar, custodiar y mantener eficientemente los bienes, recursos económicos y humanos de la Unidad con transparencia, eficiencia, eficacia y oportunidad, cumpliendo así con las necesidades de los diversos procesos que conforman la Unidad.

### **b. Atribuciones y Responsabilidades.-**

1. Dirigir y supervisar la ejecución de los planes y programas del área;
2. Organizar, dirigir y supervisar las actividades que tienen relación con la provisión, registro, custodia y mantenimiento, cuidado, preservación, traspaso y baja de los bienes y servicios de la institución;
3. Asesorar a la Dirección Ejecutiva en lo relacionado con la gestión administrativa y financiera de la Entidad;
4. Establecer directrices administrativas y financieras en función de las políticas y estrategias institucionales;
5. Establecer un sistema de control interno que provea las seguridades respecto a la utilización de los bienes, recursos materiales y económicos;
6. Establecer procedimientos de control interno previo y concurrente del desembolso de los recursos y velar por su correcto cumplimiento, verificando que el gasto esté de acuerdo con los planes y programas proyectados;
7. Autorizar los pagos;
8. Emitir la Certificación Presupuestaria respectiva, verificando que los fondos existan, como habilitante para el inicio del proceso de contratación;
9. Plan de mantenimiento y actualización de Software, Hardware y otros equipos tecnológicos
10. Mantenimiento de página web;
11. Presentar periódicamente a la Dirección Ejecutiva, el informe de resultados de su gestión;
12. Cumplir y hacer cumplir la Ley y las normas reglamentarias relacionadas con el accionar de la Unidad;



13. Asignar funciones y responsabilidades al personal de las áreas a su cargo;
14. Las demás que le sean asignadas por la Dirección Ejecutiva de la institución.

### **c. Productos y Servicios.-**

#### **Gestión Financiera**

##### **Presupuesto**

1. Proforma presupuestaria;
2. Reformas presupuestarias;
3. Informes de ejecución presupuestaria;
4. Informes de ejecución de presupuesto por proyecto;
5. Certificaciones y órdenes presupuestarias;
6. Cédulas presupuestarias;
7. Programa Indicativo Anual;
8. Programa cuatrimestral de compromiso;
9. Distributivo de las Remuneración Mensual Unificada;
10. Liquidaciones presupuestarias.

##### **Administración de Caja**

1. Informes de garantías y valores;
2. Informes de efectivización de pólizas;
3. Flujo de caja;
4. Pagos a terceros;
5. Informes de transferencias realizadas;
6. Informes de recaudaciones;
7. Retenciones;
8. Registro del Libro Bancos y saldos bancarios;
9. Informes de declaración del impuesto a la renta;
10. Registros contables de los ingresos;



11. Registros de liquidaciones de viáticos, subsistencias y transporte;
12. Informes de liquidaciones de cuentas por pagar;
13. Transferencias.

### **Contabilidad**

1. Registros contables;
2. Informes financieros;
3. Estados financieros y notas aclaratorias;
4. Inventario de bienes muebles e inmuebles valorados;
5. Inventario de bienes sujetos a control administrativo, valorados;
6. Inventario de existencias de consumo valorados;
7. Informe de Control Previo al devengado;
8. Informe de Control Previo al compromiso, referente a contratación pública y consultoría;
9. Liquidaciones de haberes por cesación de funciones y jubilaciones patronales;
10. Liquidación de viáticos y movilización;
11. Comprobantes de pago; y,
12. Informe de baja de bienes.

### **Administrativo**

1. Reporte sobre la ejecución presupuestaria del Plan de adquisiciones de los bienes, ejecución de obras y prestación de servicios contemplados en el Plan;
2. Informes periódicos sobre el Plan de mantenimiento, custodia, baja, destrucción y/o donación de bienes muebles e inmuebles de la Unidad;
3. Informes de pagos de servicios y suministros básicos;
4. Informes de administración de pólizas;
5. Informe sobre manejo y administración de nómina;
6. Presentación de balances contables y económicos;
7. Inventario de bienes de uso y consumo corriente;
8. Informes de ingreso y egreso de bienes de uso y consumo corriente;



9. Reporte de inventario de activos fijos;
10. Informes de ingresos y egresos de activos fijos;
11. Informes de administración de bodega;
12. Reporte sobre el despacho de combustibles;
13. Autorización de uso y control de movilización de vehículos;
14. Plan de mantenimiento de vehículos;
15. Informes de ejecución del plan de mantenimiento de vehículos;
16. Órdenes de trabajo;
17. Emisión de salvoconductos.

### **Gestión Documental**

1. Sumillar las ofertas presentadas en los procesos;
2. Elabora actas que se requieran en la Unidad;
3. Archiva de los procesos y demás documentación de la Unidad;
4. Sistematiza la administración de archivo, información y documentación interna y externa;
5. Certifica los actos administrativos y normativos de la institución;
6. Informa la recepción y despacho de correspondencia;
7. Informa sobre la administración del sistema de archivo;
8. Informa sobre la custodia y salvaguarda de la documentación interna y externa;
9. Reporta las estadísticas de trámites frecuentes;
10. Elabora actas de bajas de documentación y archivos;
11. Las demás establecidas por la Dirección Ejecutiva.

### **Gestión de Recursos Humanos**

1. Informes técnicos de estructuración y reestructuración de los procesos Institucionales;
2. Proyecto de reformas de Estatuto Orgánico Institucional, consensuado;
3. Proyecto de fortalecimiento institucional, formulado y ejecutado;



4. Informes de ejecución de los proyectos de fortalecimiento institucional.
5. Manual de clasificación de puestos institucionales;
6. Plan de incentivos y estímulos;
7. Plan de capacitación del personal;
8. Informe de movimientos de personal;
9. Informe de necesidades para contratación de personal;
10. Informe de supresión de puestos;
11. Informe para aplicación de sanciones disciplinarias y sumarios administrativos;
12. Informe de control y asistencia de personal;
13. Estudio de clima organizacional y seguridad laboral;
14. Plan de optimización, racionalización, reubicación, ingreso y salida de personal;
15. Plan de selección, reclutamiento e inducción de personal, formulado y ejecutado;
16. Base de datos del personal por: perfiles, años de servicio, género, cargos y ubicación administrativa;
17. Acciones y resoluciones de: nombramientos y movimientos de personal, elaboradas y registradas;
18. Informes de ejecución de planes.

**Responsable.-** Director/a Administrativo Financiero



## **INFORMACIÓN GENERAL Y BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS DE LA UNIDAD DE EJECUCIÓN ESPECIALIZADA**

### **HORARIO DE LA JORNADA DE TRABAJO.- <sup>32</sup>**

De conformidad con lo establecido en la LOSCCA, su Reglamento de aplicación y el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Unidad de Ejecución Especializada, el personal labora de lunes a viernes, de 08h00 a 16h30 con treinta minutos para el refrigerio, que puede aplicarse por turnos; los treinta minutos destinados para refrigerio, no son parte de la jornada de trabajo.

### **PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA:**

En la UEE la puntualidad y la asistencia son muy importantes a fin de mantener la imagen de organización, creada gracias al esfuerzo de quienes laboramos en ella.

El registro de asistencia se lo efectúa mediante la huella digital que cada funcionario debe realizar en los dispositivos ubicados en los pisos 3, 4 y 5, del edificio de la Institución, de acuerdo con las instrucciones dadas por la Dirección Administrativa y Financiera.

### **PAGO DE REMUNERACIONES:**

La remuneración mensual unificada a pagar por los servicios prestados, es acreditada en la cuenta individual aperturada y registrada por el funcionario, al final de cada mes y quincena.

Adicionalmente, te entregaremos una Liquidación de Rol de Pagos Individual, donde se detalla los créditos y débitos de tu remuneración. La misma, debes solicitarla en Recursos Humanos, registrando previamente tu firma de conformidad.

---

<sup>32</sup> Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las remuneraciones del Sector Público.



## LICENCIAS:

Se concederá licencia para ausentarse o dejar de concurrir ocasionalmente a sus oficinas, a los funcionarios o servidores que gocen de remuneración, de conformidad con las disposiciones de la LOSCA.

**Licencias con remuneración.-** Todo servidor público tendrá derecho a gozar de licencia con remuneración:

- a) Por enfermedad, hasta por sesenta días cada año;
- b) Por maternidad, durante dos semanas anteriores y diez posteriores al parto, las mismas que podrán ser acumulables;
- c) Por calamidad doméstica hasta por ocho días; y,
- d) Para efectuar estudios regulares de postgrados, reuniones, conferencias, pasantías y visitas de observación en el exterior o en el país, que interese a la Administración Pública, mediante comisión de servicios hasta por dos años, previo dictamen favorable de la unidad de administración de recursos humanos, siempre que el servidor hubiere cumplido un año de servicio en la institución donde trabaja.

**Licencias sin remuneración.-** Se podrá conceder licencia sin remuneración a los servidores públicos, en los siguientes casos:

- a) Con sujeción a las necesidades del servicio, el jefe de una oficina podrá conceder licencia sin remuneración, hasta por quince días calendario; y, con aprobación de la autoridad nominadora respectiva o su delegado, hasta por sesenta días, durante cada año de servicio, a través del área de personal o recursos humanos.
- b) Con sujeción a las necesidades e intereses institucionales, previa autorización de la autoridad nominadora, para efectuar estudios regulares de postgrado en instituciones de educación superior, hasta por un período



de dos años, siempre que el servidor hubiere cumplido al menos dos años de servicio en la institución donde trabaja;

- c) Para cumplir con el servicio militar obligatorio; y,
- d) Para actuar en reemplazo temporal u ocasional de conformidad con la ley, de algún ciudadano elegido por votación popular, si corresponde.

### **PERMISOS:**

La autoridad nominadora podrá conceder permiso hasta por dos horas diarias para estudios regulares y el ejercicio de la docencia en establecimientos de educación superior del país legalmente reconocido, siempre y cuando acredite la regular asistencia a clases. Para el caso de los estudiantes, además, se certifique expresamente la aprobación del curso correspondiente.

No se concederán estos permisos, a los servidores públicos que laboren a tiempo parcial.

Los permisos concedidos para atención médica en el Seguro Social, se imputarán a la licencia con remuneración por enfermedad.

Las servidoras públicas tendrán permiso para el cuidado del recién nacido por dos horas diarias hasta que el niño cumpla un año.

### **DIAS DE DESCANSO Y VACACIONES**

En aplicación de las normas legales vigentes, los días de descanso obligatorio para el personal de la UEE, son los siguientes:



<b>DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIO : NACIONALES</b>	
MES	FECHA CÍVICA/RELIGIOSA
Enero	Año Nuevo: Día de descanso obligatorio NACIONAL
Febrero	Carnaval: Puente vacacional de 3 días
Abril	Viernes Santo: Día de descanso obligatorio NACIONAL
	Puente vacacional de 3 días
Mayo	Día del Trabajo: Día de descanso obligatorio NACIONAL
	Batalla de Pichincha. Día de descanso obligatorio
	Puente vacacional de 3 días
Agosto	Primer Grito de Independencia:.
	Puente vacacional de 3 días
Octubre	Independencia de Guayaquil, Día de Descanso Obligatorio Nacional
Noviembre	Día de los Difuntos: Día de descanso obligatorio NACIONAL
	Independencia de Cuenca, Azuay: Día de descanso obligatorio NACIONAL
Diciembre	Navidad: Día de descanso obligatorio NACIONAL

**VACACIONES:**

El servidor público disfrutará de treinta días de vacaciones anuales, siempre que hubiese trabajado once meses continuos en la misma institución o empresa. No se considerará como tiempo de servicio para la concesión de vacaciones el correspondiente al ejercicio de licencia sin remuneración.

El período de vacaciones del servidor será determinado en el calendario que para el efecto formularán los responsables de cada unidad o proceso que será puesto en conocimiento del Departamento de Gestión de Recursos Humanos, considerando en todo caso la fecha de ingreso y el plan anual de actividades de la unidad administrativa a la que pertenece el servidor.

Las vacaciones se concederán en la fecha prevista en el calendario y únicamente la autoridad competente, por razones de servicio y de común acuerdo con el servidor, podrán suspenderlas y diferirlas para otra fecha dentro del mismo



período. El servidor hará uso de vacaciones, obligatoriamente, en períodos de al menos quince días, de manera ininterrumpida, por cada año.

#### **INASISTENCIA POR ENFERMEDAD:**

Cuando por alguna enfermedad tengas que faltar a tus labores, es necesario presentar un certificado médico certificado por del IESS, el mismo que tiene que ser entregado en el Departamento de Recurso Humanos y debe contener el visto bueno de tu jefe inmediato. En ese caso tu falta es justificada y por lo tanto no se realizará descuento alguno.

#### **CAPACITACIÓN:**

Nuestra Institución mantiene un programa de capacitación permanente para sus empleados. Tú debes participar en forma activa.

#### **PERMISO DE INGRESO A LA INSTITUCIÓN EN DÍAS NO LABORABLES:**

Si es necesario que trabajes los fines de semana y/o días festivos, es importante que solicites la autorización correspondiente a tu jefe inmediato y obtengas la aprobación de la Dirección Administrativa para ingresar a las oficinas.

Al ingreso deberás presentar al guardia de turno el carnet de identificación y el formulario de permiso para ingresar en horas no hábiles debidamente autorizado para el debido registro en el libro de control.

#### **EQUIPOS Y SUMINISTROS:**

La institución proporcionara el equipo, útiles e implementos necesarios para el mejor desarrollo de tus funciones, es tu responsabilidad cuidarlos y hacer un buen uso de los mismos.

## **TEN SIEMPRE PRESENTE**

El éxito de una institución radica en el personal que labora en ella, por lo tanto cada uno de nosotros debe aportar lo mejor de sus conocimientos y experiencia para ejecutar en forma óptima nuestras funciones y responsabilidades, para beneficio de la Institución y el País.

No olvidemos que al pertenecer a una Institución como la Unidad de Ejecución Especializada, tenemos una solida posición y una constante oportunidad de progresar.

Para lograr éxito en nuestro desempeño tengamos siempre presente los siguientes principios:

- Conozcamos a fondo la organización.
- Hagamos de la consulta un habito para solucionar los problemas que se presenten;
- Trabajemos en equipo desarrollando todo nuestro potencial creativo, en la solución de problemas.
- El trabajo que realizamos debe contribuir siempre a lograr un mejor servicio para los clientes.
- Demostremos superación constante al trabajo con esmero y entusiasmo.

Por el momento solo nos resta decirle....

**BIENVENIDO.**