

EE5-01280

07.2

ISSN : 0120 - 193X

PERMISO No. 319

ADMINISTRACION POSTAL NACIONAL

CARTA ADMINISTRATIVA

guía
programas
de inducción

30

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL
SEPTIEMBRE- OCTUBRE 1985

NO. 35

CARTA ADMINISTRATIVA

| | | | |
|--------------|-----------|--------|----------|
| Bogotá, D.E. | 2a. Etapa | No. 35 | Año 1985 |
|--------------|-----------|--------|----------|

| | | | | | |
|------------------|--------------------------|---------------------|-----------|--------------------|--------------------|
| Carta Adtiva. | Bogotá, D.E. Colombia | 2a. Etapa No. 35 | p.p. 1-31 | Sept.-Octubre 1985 | ISSN: 0120-193X |
|------------------|--------------------------|---------------------|-----------|--------------------|--------------------|

CARTA ADMINISTRATIVA

Bogotá, D.E.

2a. Etapa

No. 35

Año 1985

TABLA DE CONTENIDO

| | Página |
|----------------------------------|--------|
| Presentación | 5 |
| Introducción. | 7 |
| Inducción | 9 |
| Manual del Funcionario | 19 |
| Anexos Complementarios | 25 |

| | | | | | |
|------------------|--------------------------|---------------------|-----------|--------------------|--------------------|
| Carta Adtiva. | Bogotá, D.E. Colombia | 2a. Etapa No. 35 | p.p. 1-31 | Sept.-Octubre 1985 | ISSN: 0120-193X |
|------------------|--------------------------|---------------------|-----------|--------------------|--------------------|

**Carta Administrativa/ Departamento Administrativo del Servicio Civil, Oficina de
Información y Divulgación. -- 2a. Etapa, No. 1 -- (Ene./Feb.
1979) -- -- Bogotá: El Departamento, 1979--**

Bimestral

Descripción basada en: 2a. Etapa, No. 8 (Mar./Abr. 1980)

ISSN 0120-193X -- Carta Administrativa: distribución comercial.

**1. SERVICIO CIVIL -- COLOMBIA -- LEGISLACION 2. COLOMBIA --
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS -- LEGISLACION 3. COLOMBIA -- ADMI-
NISTRACION PUBLICA -- LEGISLACION. I. Departamento Administrativo
del Servicio Civil, Oficina de Información y Divulgación.**

CDD 350.0005'09'861

PRESENTACION

Al Departamento Administrativo del Servicio Civil como organismo encargado de fijar las políticas y asesorar a las entidades estatales en los aspectos concernientes a la administración de personal, corresponde elaborar y divulgar instrumentos que faciliten la implementación de planes y programas orientados al desarrollo y tecnificación de cada una de las funciones que comprende la "Administración de Personal".

En concordancia con lo anterior y continuando con la política de impulsar el desarrollo de los Recursos Humanos al servicio del Estado dentro de una perspectiva integral, el Departamento ha considerado oportuno y conveniente elaborar la presente guía o manual que resume las diferentes actividades a desarrollar en la etapa de Recibimiento e Información a nuevos funcionarios, para ser entregada a los organismos públicos, como instrumento que les permita diseñar, planear, ejecutar y evaluar programas orientados a la institucionalización de la "Inducción de Personal", como una respuesta al problema de la desubicación en la administración pública generado por falta de actividades sistemáticas en la materia.

Como Jefe del Departamento Administrativo del Servicio Civil, me complace entregar este documento que sin duda ayudará a encontrar alternativas para promover actitudes positivas en los funcionarios, a elevar la moral administrativa y establecer un vínculo más estrecho entre el nuevo empleado y la institución a la cual va a prestar sus servicios.

Ericina Mendoza Saladen
ERICINA MENDOZA SALADEN

INTRODUCCION

Cuando un empleado ingresa a una institución, cualquiera que sea la naturaleza y nivel de su cargo, surgen en él expectativas, se muestra ansioso, preocupado y desorientado.

En muchas ocasiones solamente conoce el nombre y la dirección de la entidad en la cual va a trabajar y algunas veces posee una idea vaga de las funciones que cumple la organización. Lo anteriormente descrito nos indica en forma sencilla la importancia de estructurar un programa debidamente especializado, que ayude al funcionario a superar sin mayores traumas esta etapa y de manera sistemática lo lleve al conocimiento de la filosofía, objetivos, políticas, programas y reglamentos de la entidad. Este conocimiento es básico para desempeñar una función, cualquiera que sea el área o el nivel administrativo donde se encuentre, pero además debe estimularse en esta etapa inicial la creatividad, la iniciativa, la lealtad institucional, el espíritu de trabajo en grupo, el respeto a las normas, la responsabilidad, el empeño, el esfuerzo y la vocación de servicio, cualidades que debe cultivar a lo largo de su carrera como servidor del Estado.

Los funcionarios encargados de diseñar, planear, ejecutar y evaluar programas de Inducción en el Sector Público, no deben olvidar que el desarrollo de la organización está íntimamente ligado al desarrollo de las personas que la conforman. En consecuencia, este período de relación del nuevo funcionario con el clima organizacional es muy significativo para fomentar el sentido de pertenencia hacia la organización y estimularlo a la aplicación y el desarrollo de sus conocimientos, capacidades y habilidades para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la entidad y a su realización profesional y personal.

En atención a las consideraciones anteriores, el presente documento está dividido en dos partes. La primera presenta aspectos específicos de la -Inducción- y la segunda contempla una serie de anexos complementarios a manera de modelos o guías. De esta manera la Dirección Técnica del Departamento Administrativo del Servicio Civil, a través de su División de Desarrollo de Recursos Humanos, espera colaborar con las directivas y los funcionarios encargados de implementar programas en esta materia ofreciéndoles ayuda sobre los siguientes puntos:

1. Institucionalización de la Inducción
2. Unificación de criterios
3. Establecimiento de programas acordes con la naturaleza, la estructura y el número de empleados de la Entidad.
4. Creación de infraestructura técnica, procedimental y asignación del personal necesario que facilite el cumplimiento de los objetivos del proceso.

DESCRIPCION

En el desarrollo del proceso de Capacitación se cumplen varias etapas o fases independientes por sus características (Orientación al Servicio Público, Inducción, Capacitación Inicial, Adiestramiento y Capacitación para Ascenso) pero que se encuentran íntimamente relacionadas por ser actividades que deben cumplirse para lograr el objetivo y la meta final de dicho proceso.

Dentro de esta concepción, la Inducción a nuevos funcionarios, está encaminada a facilitar su ubicación en la entidad.

BENEFICIARIOS

La Inducción está dirigida a todas las personas que ingresen a una entidad en los diferentes niveles administrativos o que regresen a ella después de una ausencia apreciable.

OBJETIVOS

Los principales objetivos de la Inducción son:

- Propender por el establecimiento del vínculo empleado -organización, de tal manera que se genere fácilmente el compromiso y sentido de pertenencia hacia la Institución.
- Despertar el interés del funcionario hacia las labores que desarrolla la entidad.
- Resaltar la importancia del papel del servidor público.
- Motivar al funcionario para el buen desempeño de sus funciones.
- Proporcionar información acerca de la estructura orgánica y funcional de la entidad, políticas, programas y ubicación dentro de la respectiva Rama del Poder Público y nivel.
- Informar sobre las normas específicas y procedimientos internos, deberes, derechos, obligaciones, garantías y beneficios.

Relacionar al funcionario con los empleados que laboran en la entidad y darle a conocer las instalaciones físicas.

CONTENIDO

Los contenidos del programa de Inducción deben estructurarse de tal manera que sean el medio para lograr los objetivos propuestos para esta fase.

La determinación de los objetivos debe estar en concordancia con el nivel jerárquico, la experiencia en el campo específico, el nivel educacional y el área en la cual va a laborar el nuevo funcionario.

Los contenidos mínimos para la Inducción, cuando no se complementa con la etapa de Orientación al Servicio Público, son:

- Ubicación de la entidad en el sector al cual pertenece
- Breve historia de la entidad
- Objetivos, estructura, políticas, funciones y programas de la entidad.
- Régimen interno y normas de seguridad
- Reglamento de trabajo
- Trámites internos
- Régimen salarial y prestacional especial
- Actividades de bienestar social
- Visitas a las diferentes dependencias, explicación de las actividades que desarrolla cada una de ellas y presentación a los funcionarios.

Además de los aspectos mencionados es importante tratar los siguientes:

- El Jefe como Director y Supervisor de Grupos
- El papel del Servidor Público

Lo anteriormente expuesto es una guía de los aspectos mínimos. Estos contenidos pueden variarse o adicionarse a juicio de las Directivas o de los funcionarios que orienten y dirijan el programa.

Cuando el programa de Inducción, se efectúa conjuntamente con el de Orientación al Servicio Público, es pertinente agregar los siguientes temas:

1. La estructura del Estado Colombiano
2. El servidor público frente al Estado y la comunidad
3. El sistema de administración de personal en Colombia
4. El plan nacional de desarrollo económico y social
5. El régimen jurídico salarial y prestacional
6. El Estatuto de personal de los empleados oficiales
7. Los organismos de seguridad social

MODALIDADES DEL PROGRAMA DE INDUCCION

Entre las modalidades más conocidas para desarrollar la Inducción tenemos:

1. Teóricas

Estos programas se centran más en los aspectos de tipo conceptual y se caracterizan por el énfasis dado a los contenidos más que a las actividades de orden práctico y vivencial.

Esta modalidad exige conferenciantes versados en los temas.

2. Prácticas - Vivenciales

Los aspectos de orden conceptual son un medio para el logro del objetivo pero no el fin. Por esta razón, las prácticas vivenciales se estructu-

ran sobre la base de reuniones, charlas, visitas, observación de procesos, conocimiento de personas y dependencias, que se combinan con material audiovisual.

3. Información dirigida y Visitas

Estos programas se desarrollan con base en textos programados, los cuales son entregados a los nuevos funcionarios y posteriormente discutidos en sesiones de intercambio. Las sesiones de estudio y diálogo son combinadas con visitas a las dependencias donde los Jefes de las respectivas Unidades explican las funciones y programas que desarrollan.

Un programa de inducción puede combinar elementos de las tres (3) modalidades aquí presentadas.

Entre las principales técnicas que podrían utilizarse para desarrollar las modalidades presentadas estarían:

- Conferencias
- Trabajo en grupos
- Lecturas dirigidas
- Mesa redonda

ASPECTOS QUE DEBEN ANALIZARSE PARA ADOPTAR UN PROGRAMA DE INDUCCION

Para determinar qué modalidad o modalidades ofrece mayores ventajas, deben analizarse siempre, los siguientes factores:

- Actitudes de la Dirección y de los diferentes Jefes de Unidad hacia este programa.
- Actividades y campo de acción de la entidad
- Tamaño de la entidad y número de empleados
- Frecuencia de vinculación de personal

- Instalaciones locativas de las diferentes dependencias
- Recursos humanos, físicos y financieros asignados al programa
- Número de funcionarios participantes
- Niveles jerárquicos, experiencia en la administración y áreas en las cuales van a desempeñarse los participantes.
- Nivel educacional y promedio de edades de los participantes
- Conferencistas versados en el tema y en aspectos metodológicos e identificados con la filosofía del programa.

DURACION

El tiempo que se invierte en los programas de inducción a nuevos funcionarios siempre será poco, comparado con los beneficios que proporciona al empleado y a la institución. Sin embargo, sería conveniente desarrollar este programa, como mínimo, durante una semana.

Cuando se combina con la orientación al Servicio Público, es aconsejable efectuar una serie de reuniones con dos, tres y seis meses de intervalo para cumplir el proceso de seguimiento del programa y realizar los ajustes del caso.

LUGAR

De ser posible, debe escogerse sitios agradables y adecuados a la actividad que se programe y a la modalidad que se escoja, como forma de facilitar la comodidad y el interés de los participantes.

COORDINADORES Y CONFERENCISTAS

El Programa de Inducción es responsabilidad del Jefe de Personal y/o del Jefe de Capacitación quien debe contar con la colaboración estrecha de los funcionarios de la Entidad para su normal desarrollo. Requiere un Coordinador del nivel Profesional que se encargue de planear, coordinar la ejecución, evaluar y realizar el seguimiento.

Este profesional debe poseer amplia experiencia en el área de Capacitación y Motivación de Personal, y conocer las diferentes materias objeto del programa. Sus actividades van desde la elaboración de las cartas de bienvenida hasta el seguimiento mismo. Por lo tanto, debe estar identificado con los programas y políticas institucionales y con la filosofía del programa de Inducción.

Para la implementación del programa se requiere el compromiso y colaboración de los funcionarios de las diferentes dependencias quienes actuarán como conferencistas, instructores o facilitadores; el Coordinador del programa, el Jefe de Personal y el de Capacitación y los Consultores externos tendrán a su cargo los temas relacionados con la dirección, la supervisión y los procesos de planificación.

AYUDAS Y MATERIALES DIDACTICOS

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos del programa es de suma importancia que la Unidad Coordinadora elabore y mantenga en existencia entre otros, los siguientes materiales:

1. Organigrama de la entidad y normas de creación y reglamentación
2. Reglamentos internos existentes (ejemplo: de trabajo, Capacitación, Bienestar Social, Seguridad... etc).
3. Formas y modelos que el funcionario utilizará en sus trámites ordinarios y personales.
4. Instructivos sobre servicios que presta la Entidad y procedimiento para obtenerlos.
5. El Manual del Funcionario (Ver Anexo).
6. Audiovisuales sobre la entidad (Programas, proceso, etc).
7. Películas sobre administración, dirección, motivación, atención al público, liderazgo.
8. Lecturas, diagramas o cuadros sinópticos sobre las diferentes materias objeto del programa.

9. Rotafolios con diagramas, esquemas, cuadros comparativos, estadísticas y resúmenes sobre los diferentes contenidos que se desarrollen.
10. Modelos de comunicaciones
11. Formatos de evaluación para el programa
12. Constancias de asistencia.

EVALUACION Y SEGUIMIENTO

Todo programa de capacitación debe ser evaluado para determinar el logro de los objetivos propuestos.

Es importante obtener y atender las sugerencias, observaciones e inquietudes de los participantes en los programas de Inducción, por cuanto permiten complementar el temario y constituyen factores importantes, para la evaluación de la efectividad del curso.

El seguimiento complementa la evaluación y permite una apreciación más real de los resultados del programa en términos del individuo, al dejar de lado los factores y condiciones que pudieran afectar al participante durante la Inducción.

A los Directores y orientadores del programa, el seguimiento les permite apreciar cuáles fueron los aspectos de mayor utilidad y cuáles los temas a incluir de acuerdo con las dificultades que en la práctica se les presenta a los funcionarios en el desarrollo de sus actividades y que sean susceptibles de prevenir mediante el programa de inducción.

En esta fase de seguimiento debe confrontarse la información suministrada por:

- El propio funcionario
- Los Jefes inmediatos.
- Los compañeros de trabajo

CONCEPTO

El "Manual del Funcionario" es una guía en la cual éste debe encontrar todos los aspectos fundamentales que le ilustren en el proceso de relaciones empleado-institución y que le sirva de consulta permanente para la determinación de los procedimientos que debe seguir en caso de efectuar peticiones de orden general ante la Administración (Ejemplo: permisos remunerados, vacaciones, certificaciones, boletas para citas médicas, afiliación a fondos o cooperativas, trámites para préstamos etc.). Igualmente debe contener en forma sintética los derechos y deberes que adquiere al entrar a formar parte de la organización y la información de carácter genérico y que se proyecta en el tiempo con cierta permanencia, relativa a los objetivos y funciones (cobertura de programas, área o sector social o administrativo hacia el cual dirige sus acciones la institución).

OBJETIVOS

1. Servir de complemento y refuerzo al programa de Inducción o recibimiento de información.
2. Proporcionar términos de referencia relativos a la Institución.
3. Servir de incentivo para motivar al nuevo funcionario a sentirse ligado a la Institución y a comprometerse con sus programas y objetivos.
4. Presentar en forma sintética y agradable la información relacionada con la entidad en todos sus órdenes y específicamente en aquellos aspectos que le sirven de apoyo en su trabajo ordinario.

CARACTERISTICAS

Por tratarse de una especie de guía o libro de bolsillo, como se expuso anteriormente, "El Manual del Funcionario" debe diseñarse teniendo en cuenta que:

1. Su tamaño, volumen y utilidad hagan de éste una verdadera guía. (Por lo regular se utiliza media carta).

2. La diagramación debe ser sobria, en lo posible con dibujos ilustrativos y frases célebres relacionadas con el trabajo y los diferentes tópicos que en el Manual se tratan. Destacar siempre lo positivo, lo cual no obsta para que los deberes, derechos, prohibiciones y régimen disciplinario también se presenten. Lo importante es la forma como dichos temas sean descritos.
3. La permanencia de la información en el tiempo, para evitar que se desactualice; ojalá editarse con el sistema de hojas intercambiables o utilizar el sistema de anexos. (bolsillo adherido al mismo folleto).

CONTENIDO

El orden y presentación de los temas en el manual del funcionario, depende en gran parte del enfoque y metodología que se emplee en el programa de Inducción o Recibimiento de Información. Sin embargo, existe un conjunto de tópicos que siempre formarán parte del contenido de esta clase de manuales, como son:

1. Presentación de índole motivacional (por lo regular es una especie de Carta Abierta de la Dirección o Jefatura de la entidad).
2. Breve introducción haciendo referencia al hecho de que el funcionario ha entrado a formar parte de la familia institucional y descripción sencilla del objetivo general del manual y la información que se encontrará en él.
3. Recomendaciones Generales (relacionadas con la conveniencia y los beneficios que se obtienen con la observación de los principios y normas que regulan la vida del servidor público y de la institución en particular), principios para obtener rendimiento en el trabajo, es decir trabajo racional, eficiente, productivo y sin fatiga y principios universales para hacer que éste sea cada vez más racional, agradable, enriquecido y simplificado; importancia de compartir las experiencias de trabajo con los compañeros de labor (máximo 3 páginas).
4. Estructura orgánica de la entidad (organigrama).
5. Organización y objetivos institucionales (naturaleza, objetivo, normas y reglamentos internos del organismo) o en su defecto los aplicables a

la generalidad de los empleados oficiales. (debe incluir procedimientos de uso corriente, máximo 6 páginas).

6. Deberes y prohibiciones de los empleados (conviene efectuar una ambientación al tema relacionándolo con la importancia y el rol que cumple el servidor estatal).
7. Prestaciones legales (es importante discriminarlas, especificar requisitos y trámites. Máximo 7 páginas).
8. Sistema salarial general o especial (incluyendo aspectos generales).
9. Servicios que se prestan a través de Fondos, Cooperativas, Clubes, Centros vacacionales y recreacionales.

ANEXOS DEL MANUAL

1. Políticas y programas institucionales
2. Directorio Institucional
3. Relación del personal directivo
4. Montos específicos sobre subsidios, salarios, bonificaciones, etc.
5. Información sobre programas de Bienestar, Capacitación y Desarrollo de Personal
6. Horario y reglamento de trabajo

Nota: Es importante mencionar que lo expuesto solamente es una guía. El Jefe de Personal y/o de Capacitación pueden introducirle las modificaciones que consideren convenientes para cada caso en particular.

**MODELO DE COMUNICACION AL JEFE INMEDIATO
DEL FUNCIONARIO**

Bogotá, D.E.

Doctor (a)

Ciudad

Apreciado doctor (a):

Me permito comunicarle que ha sido nombrado a partir del _____
_____ del presente año el señor (a) _____
en el empleo de _____ de esa
dependencia.

Así mismo le informo que el citado funcionario participará en el programa
de Inducción en el período comprendido entre el _____
_____ y el _____ de _____
del año en curso en el horario de _____

Mientras dure el programa el señor (a) _____
_____ estará bajo la dirección y supervisión de la Jefatura de
Personal.

Igualmente, ruego a usted disponer todo lo necesario para garantizar al
nuevo empleado el lugar e implementos de trabajo necesarios para el desarrollo
de sus funciones.

Cordialmente,

Anexo: Programa a desarrollar

**CARTA MODELO PARA INVITACION
A PROGRAMAS DE INDUCCION**

Bogotá, D.E.

Señor (a)

Ciudad

Apreciado funcionario:

Expreso a usted mi complacencia por su vinculación a esta entidad, en donde su participación activa en el desarrollo de nuestros programas hará posible el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Es deseo de los Directivos que los funcionarios posean un amplio conocimiento de la estructura, funciones, objetivos y programas de la Institución y se relacionen directamente con sus compañeros de labores. Por tal motivo lo invito a participar en el programa de inducción a realizarse del _____
_____ al _____**

Espero que su participación en este programa le sea de gran utilidad en el desarrollo posterior de sus actividades.

Cordialmente,

Anexo: Programa

MODELO PROGRAMA DE INDUCCION

PRIMER DIA

| | | | |
|-------|------------|--|-------------|
| | | Saludo de Bienvenida | |
| 8:30 | 9:00 a.m. | Explicación del programa | Coordinador |
| 9:00 | 9:30 a.m. | Los servicios públicos y el Servidor Público | |
| 9:30 | 10:00 a.m. | Breve historia de la entidad, objetivos y proyecciones | |
| 10:00 | 10:30 a.m. | Descanso | |
| 10:30 | 12:00 a.m. | Visitas a las dependencias | Coordinador |
| 2:00 | 2:30 p.m. | Políticas y programas generales de la Entidad | |
| 2:30 | 3:30 p.m. | Reglamento interno si lo hay. Información sobre permisos, horario, citas médicas, servicios especiales, Fondo de Empleados, Clubes, etc. | |
| 3:30 | 5:00 p.m. | Intercambio de experiencias, Mesa redonda | |

SEGUNDO DIA

| | | | |
|-------|------------|--|-------------|
| 8:30 | 9:00 a.m. | Ubicación de la entidad en la rama correspondiente | Coordinador |
| 9:00 | 10:00 a.m. | Régimen Jurídico Laboral y Prestacional | |
| 10:00 | 10:30 a.m. | Descanso | |
| 10:30 | 12:00 m. | Visitas a dependencias | Coordinador |
| 2:00 | 3:00 p.m. | Delitos contra la Administración Pública | |
| 3:00 | 5:00 p.m. | Visitas a las dependencias | |

TERCER DIA

| | | | |
|-------|------------|---|-------------|
| 8:30 | 10:00 a.m. | Intercambio de experiencias, Mesa redonda | Coordinador |
| 10:00 | 10:30 a.m. | Descanso | |
| 10:30 | 11:00 a.m. | Evaluación y sugerencias | Coordinador |

GUIA PARA LA EVALUACION DE UN PROGRAMA ESPECIFICO DE INDUCCION

Apreciado colaborador:

Sus observaciones y críticas al programa serán de gran ayuda para el Coordinador del curso en el planeamiento y desarrollo de programas futuros. Por consiguiente, le agradecemos responder las preguntas siguientes:

1. En su opinión general el programa ha sido :

Satisfactorio _____

Insatisfactorio _____

Por qué? _____

- 2.Cuál fue la sesión que más le gustó? _____

Por qué? _____

3. Sugiera algunas recomendaciones para mejorar el programa

4. Cuáles fueron los aspectos que más le llamaron la atención de esta Entidad?

