



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

**iarna**  
Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente  
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

**CONSULTORÍA  
IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA  
DEL INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES**

**Bajo contrato con:  
Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente – IARNA  
Universidad Rafael Landívar**

**POLÍTICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

Lic. Leonora Mencos de Martín-Hidalgo

---

Guatemala, 27 de septiembre de 2011

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 Objetivos de la Política .....	3
1.2 Áreas Clave.....	3
2. DOTACIÓN DE RECURSO HUMANO.....	4
2.1 Políticas de Reclutamiento y Selección.....	5
2.2 Políticas de Selección .....	5
2.3 Pasantías.....	7
2.4 Políticas de Inducción .....	8
3. BIENESTAR Y DESARROLLO.....	8
3.1 Evaluación del Desempeño .....	8
3.1.1 Evaluación del Desempeño con base a Perfil Laboral y Descripción de Puesto .....	9
3.1.2 Evaluación de Competencias .....	9
3.1.3 Evaluación según Resultados .....	10
3.2 Capacitación .....	10
3.2.1 Planificación .....	10
3.2.2 Facilitadores Internos.....	11
3.2.3 Horarios.....	11
3.2.4 Formación para Ejecutivos.....	11
3.2.5 Resultados de la Capacitación .....	12
3.2.5.1 Motivación del Participante .....	12
3.2.5.2 Incentivos .....	12
3.2.5.3 Identificación de Logros .....	12
3.3 Compensaciones.....	12
3.3.1 Salarios .....	12
3.4 Seguridad e Higiene.....	13

# 1. INTRODUCCIÓN

Las Políticas de Recursos Humanos constituyen un marco de referencia para todos los integrantes de la Institución y una herramienta de gestión para todos aquellos que tienen responsabilidades de conducción de personal, contribuyendo a facilitar los procesos de comunicación y toma de decisiones, aportando a los mismos claridad y agilidad.

El contenido de la Política de Recursos Humanos del INAB puede ser expresado a través de la siguiente serie de premisas:

- a) La Misión, la Visión, el Credo y los objetivos estratégicos vigentes;
- b) Asegurar la claridad y uniformidad en los mensajes referidos a la Política de Recursos Humanos;
- c) Lograr equidad en la aplicación de dichas políticas en toda la Institución;
- d) Ofrecer un marco de orientación que sirva de guía en las situaciones no contempladas específicamente en el presente manual.

Se propondrá como la Política de Recursos Humanos, al conjunto de pautas y criterios para el desarrollo de los colaboradores del INAB, la cual tiene un enfoque de gestión por competencias laborales.

## 1.1 Objetivos de la Política

- a) Asegurar un tratamiento equitativo para todos los integrantes de la Institución ante situaciones equivalentes.
- b) Proporcionar el talento humano lo más alineado posible a la Institución, a través de recurso humano capacitado, comprometido, motivado e involucrado, que con su trabajo cotidiano contribuya al cumplimiento del Marco Filosófico y Estratégico.
- c) Servir de guía y consulta permanente a todos aquellos que, teniendo personal a cargo, cotidianamente deben tomar decisiones referidas al desarrollo de su personal.

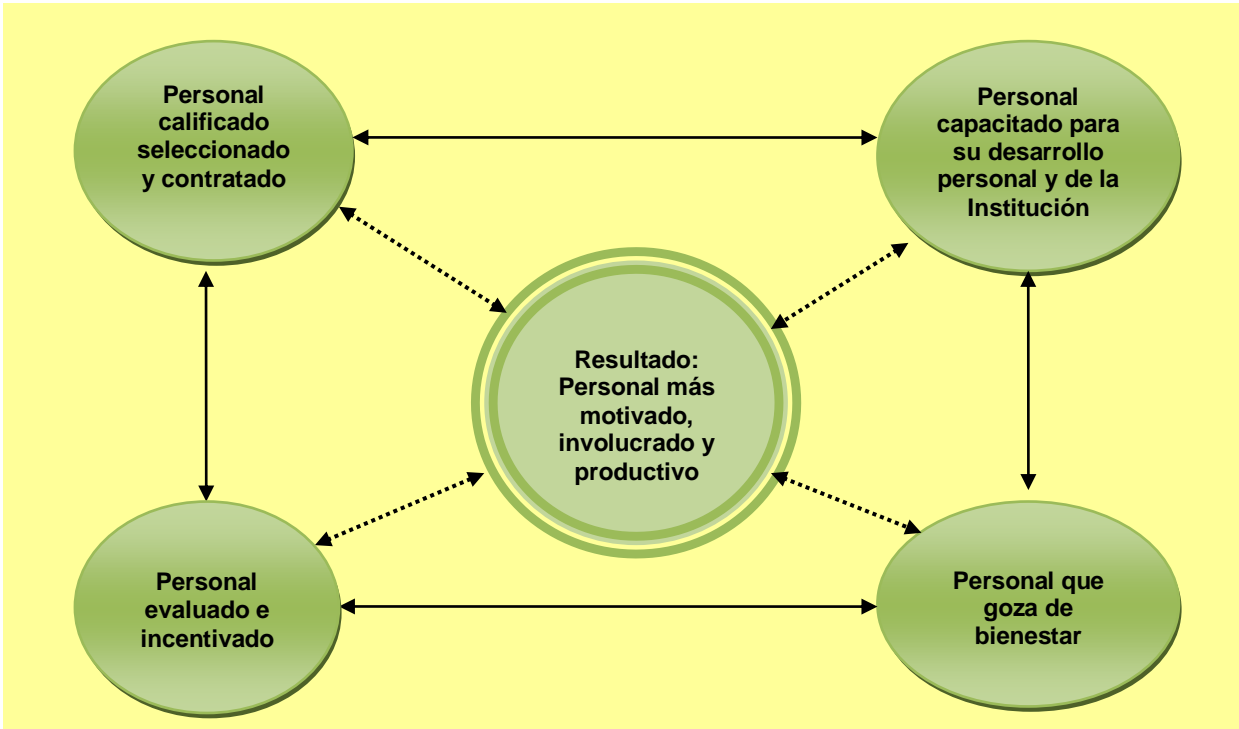
## 1.2 Áreas Clave

Las áreas clave que involucra la presente Política son las siguientes:

- Dotación de Recurso Humano
  - Reclutamiento
  - Selección
- Bienestar y Desarrollo
  - Evaluación del Desempeño
  - Capacitación
  - Remuneraciones y Prestaciones
  - Seguridad e higiene

### 1.3 Interacción de las Áreas Clave

El siguiente diagrama refleja la interacción que debe existir entre las diferentes áreas de la gestión de Recursos Humanos y por lo tanto, la importancia de que exista un sistema integral de gestión de Recursos Humanos.



## 2. DOTACIÓN DE RECURSO HUMANO

Su propósito es dotar a la Institución del personal más competente que se identifique y que reúna las habilidades, conocimientos y actitudes observables y verificables con las que la persona pueda desempeñar su puesto de trabajo. O sea, “personal competente”.

El proceso de reclutamiento y selección de personal, deberá tener como pilar la identificación del personal más competente posible y que pueda alinearse a la Institución, es decir que a través de sus competencias, contribuya al cumplimiento de la misión, visión y los objetivos estratégicos del INAB.

La relación laboral del colaborador con la Institución, estará regida principalmente por las disposiciones establecidas en la Ley de Contrataciones del Estado, así como de su Reglamento Interno de Carácter Civil.

## 2.1 Políticas de Reclutamiento y Selección

El proceso de reclutamiento debe estar basado en los requerimientos específicos de trabajo autorizados por la Institución y que establezcan con claridad su misión (objetivo), las funciones, así como las competencias (conocimientos, tipo de experiencia y habilidades) que se necesitan para obtener buenos resultados. Para ello, el INAB cuenta con los respectivos perfiles laborales y descripciones de puestos.

El reclutamiento deberá administrarse en forma centralizada por el Departamento de Recursos Humanos para asegurar un proceso ordenado, objetivo y profesional en la contratación de los candidatos idóneos. Asimismo, el Departamento de Recursos Humanos es el responsable de la custodia e integridad de los expedientes de los candidatos y del personal del INAB.

De la calidad de las fuentes de reclutamiento depende en gran medida que se consigan las personas más adecuadas para la Institución, que tengan afinidad con sus principios y que además sean válidas en cuanto a su calidad profesional y técnica.

En adición, se debe procurar en la medida de lo posible, ubicar personal de la región para la cual se esté contratando el personal.

### a) Reclutamiento Interno:

Con el fin de mantener oportunidades de promoción para los empleados y contribuir al buen clima de la Institución, cuando se requiera completar las plazas vacantes en la Institución, deberán tomarse en cuenta en primera instancia los candidatos internos que cumplan con las competencias necesarias para los requerimientos del puesto.

De no contar con personal calificado a nivel interno, deberá procederse a utilizar algunos de los medios de reclutamiento externo definidos en el inciso b).

### b) Reclutamiento Externo:

Se procederá a reclutar personal externo a través de los medios más apropiados considerados en el Manual de Dotación de Personal, procurando un reclutamiento minucioso de personal calificado. Es importante observar el entorno externo socio-económico vigente; y considerar la contratación de personal sobrecalificado con respecto a la Descripción de Puestos de la plaza vacante y los salarios vigentes en la Institución, ya que en el corto plazo el colaborador podría sentir frustración; lo cual redundaría en el clima organizacional.

## 2.2 Políticas de Selección

Debido a que la selección de personal es un proceso que implica equiparar los conocimientos, las habilidades y actitudes de los solicitantes con las especificaciones del puesto, deberá utilizarse equitativamente el mismo procedimiento con todos los candidatos de acuerdo a lo especificado en el Manual de Dotación y Manual de Procesos y Procedimientos de Recursos Humanos.

a) El proceso de selección dará inicio cuando se presenten plazas vacantes como resultado de:

- Separaciones del puesto
- Transferencias
- Promociones
- Creación de nuevas plazas

Las vacantes podrán ser completadas, en el siguiente orden, por personas que cumplan con los Requerimientos del Puesto y aprueben el proceso de Selección:

- Colaboradores actuales
- Personal externo identificado en procesos de reclutamiento anteriores y que han pasado a formar parte de la base de datos de candidatos del INAB, lo cual facilitará el proceso en términos de tiempo y recursos
- Nuevos aspirantes externos

b) Entrevistas y Pruebas:

La cantidad de entrevistas y pruebas a las que deba someterse el aspirante, dependerá del puesto que lo requiera, sin embargo, deberá como mínimo someterse a:

- b.1.) Con la persona encargada de Reclutamiento y Selección:  
Entrevista preliminar previo a entregar Solicitud de Trabajo a candidatos externos.
- b.2) Pruebas psicométricas de la Institución de acuerdo al puesto a ocupar y evaluación por competencias, a través de la entrevista de Recursos Humanos.
- b.3) Con Jefe Inmediato de Plaza Vacante:  
Para todo candidato interno y externo. Deberá someterse a las pruebas elaboradas por los jefes inmediatos de las plazas vacantes, que regularmente tendrán la orientación técnica de los requerimientos a cumplir en el puesto de trabajo.
- b.4). Con la Gerencia  
Entrevista exclusivamente para plazas de Jefaturas y Direcciones.

Las entrevistas deberán ser previamente estructuradas con el fin de detectar las competencias requeridas, para determinar el alineamiento personal con la Institución. Para ello el entrevistador deberá referirse al Manual de Competencias y al Manual de Dotación de Recurso Humano.

Ningún candidato estará exento de la realización de las entrevistas y pruebas requeridas.

c) Política de Traslado:

Toda decisión de traslado de personal de un área a otra, deberá ser notificado por escrito al Encargado de Nóminas, con el fin de que las planillas sean operadas correcta y oportunamente.

d) Política de Ascenso:

Todo ascenso de personal deberá contemplar los Procedimientos para la Evaluación del Personal así como lo establecido en el Manual de Evaluación de Desempeño.

e) Políticas de Contratación:

A todo candidato interno o externo, deberá completársele el “Perfil del Candidato” considerado un resumen de su perfil y evaluación de documentación, entrevistas y pruebas, como base para la toma de decisión en su contratación.

Asimismo, la información que el candidato presente de trabajos anteriores deberá ser verificada.

### **2.3 Pasantías**

- a) Todo estudiante que solicite realizar prácticas previo a obtener su título de nivel diversificado, o universitario, deberá presentar solicitud por escrito a la Institución, la cual deberá entregarse en el Departamento de Recursos Humanos quien será responsable de coordinar con los departamentos que así requieran la colaboración temporal.
- b) Los departamentos que requieran el apoyo de estudiantes practicantes temporales, definirán un número máximo de practicantes según las funciones del departamento, con el fin de evitar:
- Contar con más personal que el necesario
  - Asignación de atribuciones innecesarias o repetitivas que no contribuyan al propósito de aprendizaje y práctica de sus conocimientos académicos.
  - Pérdida de tiempo, por falta de atribuciones que ejercer; tanto para el practicante como para la Institución.
- c) Los estudiantes practicantes recibirán una Inducción General sobre la Institución, por parte del Departamento de Recursos Humanos, en la cual se les indicarán las Normas Generales que deberán observar mientras se encuentren laborando para la Institución.
- d) La Institución podrá reconocer libremente el tiempo laborado por los estudiantes-practicantes como un estímulo a su esfuerzo, a través de un bono económico, a criterio de la Gerencia.

- e) Podrán considerarse como candidatos a los estudiantes practicantes que culminen su período de práctica y coincida la disponibilidad de plaza vacante, a criterio del jefe inmediato de la plaza basado en los resultados de la práctica realizada.
- f) Todo personal que realice trabajos temporales para la Institución, y que sea confirmado para continuar laborando como Personal bajo Contrato, deberá iniciar su relación laboral formalmente establecida después de que se realice el procedimiento de su nombramiento y cumplir con la fase de Inducción del Recurso Humano.

## 2.4 Políticas de Inducción

- a) La persona encargada de Reclutamiento y Selección, será responsable de impartir la inducción al personal de primer ingreso (Antecedentes históricos, marco filosófico, Reglamento Interno de Carácter Civil). Esto, con el fin de cerrar el contrato psicológico con el empleado para reafirmar su identificación hacia la Institución.

Deberá también presentarse el personal de primer ingreso a sus compañeros de trabajo inmediatos y enviar correo electrónico a todas las Direcciones Regionales y Sub-Regionales presentando al nuevo personal.

- b) El Departamento de Recursos Humanos deberá hacer entrega al nuevo colaborador, su perfil laboral y descripción de puesto, explicando los diferentes componentes del mismo y cómo éste le servirá de guía para la realización de su trabajo y también para la correspondiente evaluación de su desempeño.
- c) finalizar la inducción por parte de Recursos Humanos, el jefe inmediato será el responsable de la capacitación en su nuevo puesto de trabajo.

## 3. BIENESTAR Y DESARROLLO

Su propósito está orientado a la valoración de sus colaboradores velando porque estén motivados y que puedan ser partícipes del desarrollo de la Institución. Para lograr el bienestar y desarrollo del personal habrá que considerar dos tipos de factores de motivación:

- **Intangibles:** Que el colaborador se sienta apreciado por el trabajo realizado, tenga la oportunidad de desarrollarse dentro de la Institución y que se vele por su salud y seguridad.
- **Tangibles:** Que se refiere a la compensación económica al colaborador por el trabajo realizado.

### 3.1 Evaluación del Desempeño

Su propósito es proporcionar insumos para la oportuna toma de decisiones para promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales, determinar las necesidades de



formación y desarrollo, así como comunicar al recurso humano sobre cambios necesarios de actitudes.

### **3.1.1 Evaluación del Desempeño con base a Perfil Laboral y Descripción de Puesto**

Todo proceso de Evaluación del Desempeño debe considerar como base el Perfil Laboral y la Descripción del Puesto, que deben en principio mantenerse actualizados y proporcionar la información relevante de la naturaleza del puesto, sus funciones generales, competencias, y condiciones de trabajo requeridas.

### **3.1.2 Evaluación de Competencias**

- a) Debe evaluarse el nivel de cumplimiento de la preparación académica requerida para el buen desempeño del puesto. Incluye la preparación académica escolar y universitaria.
- b) La evaluación de la experiencia, debe contemplar la cantidad de tiempo y las habilidades específicas para cubrir los requerimientos de eficiente desempeño del puesto de trabajo. Se considera la experiencia dentro y fuera de la Institución.
- c) Deben evaluarse las competencias básicas y genéricas requeridas para ejecutar con calidad las funciones dentro de la Institución, según los niveles de complejidad y exigencias que determine cada categoría o grupo de puestos.
- d) El Departamento de Recursos Humanos coordinará el proceso de Evaluación del Desempeño, idealmente dos veces al año, principalmente para fortalecer la práctica del nuevo sistema implementado.
- e) Será también el responsable de dar la debida inducción al personal sobre el sistema de competencias laborales, así como a los jefes inmediatos sobre la metodología a utilizar de acuerdo al Manual de Evaluación del Desempeño.
- f) Deberá justificarse ampliamente las razones del incumplimiento de los factores evaluados.
- g) Como consecuencia de la evaluación, se podrán detectar conocimientos y/o habilidades que requieran reforzarse, las cuales se considerarán como insumo para la fase de Detección de Necesidades de Capacitación.
- h) El jefe inmediato deberá tener una reunión personalizada con el empleado evaluado, debiendo comunicar los factores positivos y negativos de la evaluación, destacando sus logros principales. Los aspectos negativos deberán manejarse con mucho cuidado, buscando soluciones y propuestas de apoyo.
- i) El empleado deberá firmar de recibida una copia de su evaluación.

- j) El jefe inmediato deberá trasladar a Recursos Humanos los originales de la Evaluación del Desempeño para archivo en los expedientes del personal.
- k) Recursos Humanos tabulará los datos de las evaluaciones, con el fin de determinar los factores críticos positivos y negativos del recurso humano, extraer la información para la fase de detección de necesidades de capacitación y presentar propuestas de mejoras del recurso humano a nivel institucional.

### **3.1.3 Evaluación según Resultados**

Se requiere una evaluación del personal por el cumplimiento de metas del plan operativo establecido y a la responsabilidad que le corresponda sobre actividades relacionadas con el mismo.

## **3.2 Capacitación**

Su propósito es brindar al recurso humano los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren en sus puestos de trabajo para contribuir al desarrollo individual y por ende al de la Institución.

### **3.2.1 Planificación**

Para planificar la capacitación de la Institución deberá realizarse anualmente un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación – DNC, con el fin de definir la capacitación específica para las necesidades de los puestos de trabajo y evitar así personal sobrecapacitado o personal descalificado.

Anualmente se revisará y actualizará el formato para el levantamiento de los requerimientos de capacitación específica para el puesto específico y los ocupantes, de acuerdo a necesidades identificadas.

Recursos Humanos elaborará anualmente el DNC, para lo cual requerirá de la colaboración de los Jefes de las Unidades, Departamentos y Direcciones para que coordinen y avalen el llenado de los respectivos formularios por cada uno de los “puestos” que conforman sus Departamentos.

Se requerirá de la colaboración de los Jefes de las Unidades, Departamentos y Directores, para la motivación de su personal para que participe de manera entusiasta en la capacitación, a la cual sea convocado.

La capacitación será considerada como una inversión en tiempo y costo para el desarrollo y el incremento de la productividad en su puesto de trabajo y nunca será tomada como un premio o un castigo.

Se considera como documentación básica para el DNC, los Perfiles y las Descripciones de Puestos vigentes, el Manual de Competencias, así como la experiencia documentada de los ocupantes de los puestos. Para la elaboración del Programa de Capacitación, se tomará como base:

- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
- Evaluación del Desempeño
- Presupuesto para Capacitación

La definición del Programa (incluyendo el DNC) deberá realizarse en un período no mayor de un mes, y preferiblemente, deberá quedar aprobado en el mes de noviembre del año anterior para implementarse a partir de enero del año siguiente, habiendo sido incluido en el Plan Operativo de la Institución.

Se considerarán como oferentes de los servicios de capacitación, principalmente a las Instituciones especializadas y facilitadores particulares que cumplan con los requerimientos de calidad de capacitación de la Institución.

### **3.2.2 Facilitadores Internos**

Debido a que la Institución cuenta ya con un Equipo de Formadores, se podrá considerar su Formación en temas relevantes que requieran la participación de un alto número de empleados de los niveles medio y operativo (usualmente competencias transversales o genéricas) y que por motivos financieros y de tiempo, no es factible enviar a capacitación externa al grupo completo.

### **3.2.3 Horarios**

Se procurará impartir la capacitación dentro del horario laboral de la Institución, con el fin de no afectar el clima laboral. Sin embargo, considerando la capacitación como un beneficio personal, cuando la programación requiera de colaboración adicional, se solicitará su participación.

### **3.2.4 Formación para Ejecutivos**

Para los puestos ejecutivos y gerenciales (Jefaturas y Dirección) se considerará adicionalmente una formación permanente en puntos básicos de Administración del Recurso Humano.

Dentro de la formación permanente de ejecutivos, deberá considerarse la Autocapacitación a Ejecutivos la cual será impartida en la Institución con una reunión mensual, para lo cual se entregará documentación de apoyo y se rotará entre los ejecutivos la investigación y presentación ante el grupo de un tema en común, dejando a elección, la agenda y el designado presentará el tema y coordinará un Estudio de Caso para ejemplificar el tema e inducir la discusión y solución de problemas en equipo.

Las reuniones de autocapacitación se llevarán a cabo una vez al mes y podría realizarse una hora antes de la hora de entrada.

### **3.2.5 Resultados de la Capacitación**

#### **3.2.5.1 Motivación del Participante**

Uno de los pilares importantes para el aprendizaje es la motivación del participante para recibir la capacitación, es decir, que reconozca la necesidad e importancia de adquirir nueva formación o contar con nuevas o mejores habilidades que contribuirán a su mejora individual. Esto, a través de un procedimiento adecuado para diagnosticar las necesidades de capacitación, convocatoria oportuna para el curso y un clima organizacional favorable.

#### **3.2.5.2 Incentivos**

Cuando el participante implemente los nuevos conocimientos o habilidades en su puesto de trabajo, y se identifiquen progresos, deberá considerarse el reconocimiento de sus logros a través de una felicitación escrita que quede en su expediente. Asimismo, si la mejora o desarrollo de las competencias puede ser sujeta a un aumento o ajuste salarial.

#### **3.2.5.3 Identificación de Logros**

Es responsabilidad del jefe inmediato de los participantes, evaluar dentro del mes siguiente a la capacitación, los resultados de su implementación. Cuando no se identifiquen avances deseados en la capacitación impartida, deben considerarse los siguientes factores críticos:

- a. Métodos de trabajo utilizados por el colaborador
- b. Calidad del aprendizaje recibido
- c. Nivel de motivación del empleado antes y después de la capacitación

Según el caso, deberán tomarse medidas correctivas dentro del Departamento, y cuando así proceda, notificar al Departamento de Recursos Humanos, para que se tomen medidas correctivas en el programa de capacitación.

### **3.3 Compensaciones**

Su propósito es administrar la función de pago de remuneraciones y prestaciones económicas que se otorguen al personal, de conformidad con las disposiciones legales vigentes, las competencias requeridas en los diferentes niveles, así como la capacidad presupuestaria de la Institución.

#### **3.3.1 Salarios**

El INAB, para efectos de la asignación de salarios, contará con una escala de salarios, con su correspondiente régimen de administración, aprobados por Junta Directiva. Los salarios se

pagarán conforme al monto asignado a cada categoría y puesto. Los montos de los salarios únicamente podrán ser modificados por Junta Directiva.

La escala de salarios deberá ser revisada y actualizada idealmente de forma anual, para asegurar que los niveles salariales siguen siendo competitivos y justos y para asegurar que no se de fuga de talento de personal de la Institución o que el mismo se encuentre desmotivado.

### **3.3.2 Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado**

El personal del INAB podrá acogerse al fondo de clases pasivas y de los eneficios correspondientes al mismo, por medio de solicitud escrita, dirigida a Recursos Huanos. Una vez resuelto favorablemente los trámites respectivos, se aplicarán los descuentos correspondientes, de conformidad con lo establecido en el artículo 117 de la Constitución Política de la República de Guatemala, el cual deberá dar a conocer a los colaboradores de la Institución.

### **3.4 Seguridad e Higiene**

El Departamento de Recursos Humanos deberá elaborar un Manual de Higiene y Seguridad tomando en consideración lo establecido en el Reglamento de Seguridad e Higiene establecido por la Presidencia de la República.

El INAB, adoptará dentro de sus posibilidades financieras y logísticas, las medidas de higiene y seguridad necesarias para proteger eficazmente la vida, la salud y la integridad de los trabajadores en el desempeño de su trabajo, así como los bienes del INAB, de acuerdo a las condiciones de cada lugar o región en que este desempeño se realice.

El Departamento de Recursos Humanos, así como los Directores y Jefes de Unidades y Departamentos deberán velar porque los colaboradores del INAB, observen las medidas de higiene y seguridad establecidas en el INAB a través de la Gerencia o de las Jefaturas correspondientes, así como las que procedan del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social u otras instituciones estatales especializadas en el tema y legalmente aplicables.

El INAB, de acuerdo a su presupuesto y/o cuando fuere necesario, podrá disponer la realización de exámenes médicos para el personal de la institución, con el fin de prevenir enfermedades, o elevar los niveles de salud del mismo.

Para ello, el Departamento de Recursos Humanos, podrá obtener el apoyo de otras instituciones del Estado como las mencionadas anteriormente, para la planificación y realización de jornadas médicas curativas y preventivas que contribuyan al bienestar de los colaboradores.

Finalmente, la Institución deberá aprovechar los recursos disponibles por medio de sus relaciones con otras instituciones tales como el IRTRA, para promover actividades de recreación para los colaboradores.