

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



FORTALECIMIENTO AL PLAN DE INCLUSIÓN LABORAL DEL PERSONAL FEMENINO DEL ÁREA OPERATIVA QUE OCUPAN LOS PUESTOS DE ALBAÑILERÍA Y AYUDANTÍA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR PRIVADO DEDICADA A LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN ALDEA SINACA, MUNICIPIO DE SANARATE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO.



AUTOR: KIMBERLY ARACELY SAZO CEIJAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE 2022

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



FORTALECIMIENTO AL PLAN DE INCLUSIÓN LABORAL DEL PERSONAL FEMENINO DEL ÁREA OPERATIVA QUE OCUPAN LOS PUESTOS DE ALBAÑILERÍA Y AYUDANTÍA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR PRIVADO DEDICADA A LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN ALDEA SINACA, MUNICIPIO DE SANARATE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO.

Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del grado académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para la elaboración del Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según punto 4.2, sub incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: MSC. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES
AUTOR: KIMBERLY ARACELY SAZO CEIJAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Carrera Morales
Vocal I: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal II: MSC. Haydee Grajeda Medrano
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Claudia Aquino
Evaluador: Msc. Larry Segura
Evaluador: Msc. Julio de León

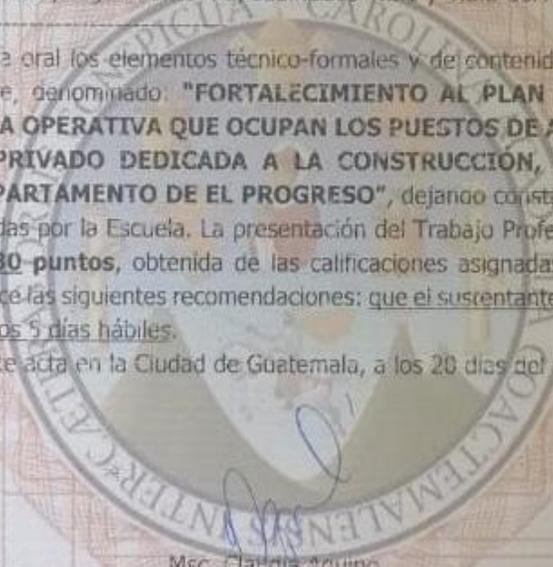


ACTA No. EEP.OF.RRHH-C-005-JPFS-2022

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 20 de Septiembre de 2022, a las 20:30 - 21:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la Ude. **Kimberly Aracely Sazo Ceijas**, carné No 201012673, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.6 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"FORTALECIMIENTO AL PLAN DE INCLUSIÓN LABORAL DEL PERSONAL FEMENINO DEL ÁREA OPERATIVA QUE OCUPAN LOS PUESTOS DE ALBAÑILERÍA Y AYUDANTÍA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR PRIVADO DEDICADA A LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN ALDEA SINACA, MUNICIPIO DE SANARATE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **21/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 20 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidos.



Msc. Gladia Aquino
Coordinador

Msc. Larry Segura
Evaluador

Msc. Julio de León
Evaluador

Licda. Kimberly Aracely Sazo Ceijas
Postulante



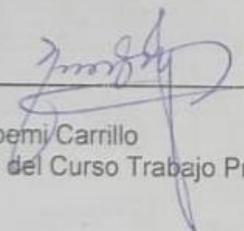
ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la Licda. **Kimberly Aracely Sazo Ceijas**, Carné 201012673 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	60
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	21
Nota final:	81

APROBADO o REPROBADO

Guatemala 25 de Septiembre de 2022.

(F) 

Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Kimberly Aracely Sazo Ceijas**, con número de carné: **201012673**.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: _____

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'K' followed by several vertical strokes and a horizontal line at the bottom, all written over a horizontal line.

AGRADECIMIENTOS

A Dios: Porque este logro se debe a su ayuda por ser el perfecto proveedor, dador de vida, conocimiento, sabiduría y amor.

A mis padres: Por sus sacrificios, amor y apoyo incondicional, porque han sido el ejemplo de humildad, perseverancia y superación.

A mis hermanos: Por su apoyo y comprensión diaria con su motivación, respaldo y cariño.

A mis abuelos, tíos, primos (as): Por su sostén, comprensión, ánimo y afecto.

A mis amigos (as): Por ser el ingrediente perfecto para llegar a la meta, han sido una guía, respaldo, asesores y con ingenio me han acompañado en este recorrido.

A la Universidad San Carlos de Guatemala: Por ser mi casa de estudios, que me ha brindado la oportunidad de desarrollarme como persona y profesional.

A mis maestros: Por compartir sus conocimientos y guiarme a ser una mejor persona y formarme como una profesional de calidad.

A la empresa objeto de estudio: Por brindarme la oportunidad de desarrollar mis conocimientos al realizar mi trabajo de investigación en sus instalaciones.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iv
1 ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de Estudio	2
1.2 Antecedentes del Sector	7
1.3 Antecedentes de la Empresa	8
2 MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Administración de Recursos Humanos	10
2.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	10
2.3 Retos a los que se Enfrenta el Departamento de Recursos Humanos	11
2.4 Inclusión de la Mujer en Puestos de Trabajo Clasificados para Hombres	12
2.5 Plan de Inclusión Laboral	15
2.6 Reclutamiento y Selección	17
2.7 Capacitación	18
2.8 Salud y Seguridad Ocupacional	19
3 METODOLOGÍA	22
3.1 Definición y Planteamiento del Problema.....	22
3.1.1 Definición del Problema	22
3.1.2 Planteamiento del Problema	23
3.2 Objetivo General	23
3.3 Objetivos Específicos	23
3.4 Delimitación del Problema.....	23
3.4.1 Ámbito Geográfico.....	24

3.4.2	Ámbito Institucional	24
3.4.3	Ámbito Personal.....	24
3.4.4	Ámbito Temporal.....	24
3.5	Método de Investigación	24
3.6	Alcance del Estudio.....	24
3.7	Técnicas de Recopilación de Información.....	24
3.7.1	Bibliográficas.....	25
3.7.2	De Campo.....	25
3.8	Instrumentos	25
3.8.1	Cuestionario	25
3.8.2	Guía de Entrevista.....	26
3.8.3	Población	26
3.8.4	Estadística.....	26
4	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	27
4.1	Análisis del Censo Realizado a las Mujeres que Ocupan los Puestos de Trabajo de Albañilería y Ayudantía.....	27
4.2	Resultados de la Entrevista Realizada al Personal de Recursos Humanos y Jefes Operativos.....	44
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
5.1	Conclusiones.....	54
5.2	Recomendaciones.....	55
6	REFERENCIAS.....	56
7	ANEXOS	60
7.1	Propuesta para el Fortalecimiento del Plan de Inclusión Laboral para el Personal Femenino que Ocupa los Puestos de Trabajo de Albañilería y Ayudantía	

7.1.1. Modelo del Cambio Del DR. Kotter para Promover la Cultura de Equidad e Igualdad	64
7.1.2. Política en Contra del Acoso o el Sexismo	66
7.1.3. Política de Salud y Seguridad Para las Mujeres que Trabajen en Estado de Embarazo y que Ocupan los Puestos de Ayudantía y Albañilería	68
7.1.4. Política de Formación y Capacitación para las Mujeres que Ocupan los Puestos de Albañilería y Ayudantía	70
7.2 Propuesta de Cursos de Formación para Mujeres que Opten al Puesto de Albañilería.....	74
7.3 Instrumentos de Recolección de Información	75

RESUMEN

En la actualidad los puestos de trabajo son diversos, por ello, el departamento de recursos humanos se debe enfrentar a los distintos retos que conlleva la inclusión de la mujer en puestos de trabajo que eran catalogados solo para hombres, por ende, se debe realizar un plan con un conjunto de acciones que permita un cambio sostenido y se cumplan los propósitos organizacionales, personales y sociales.

En ese orden de ideas, la organización objeto de estudio derivado de la escasez de mano de obra ha apresurado su plan para incluir a mujeres en puestos de trabajo de Albañilería y Ayudantía, los cuales eran desempeñados por hombres. Sin embargo, esta acción ha generado una serie de desafíos para el departamento de recursos humanos como: la contratación, capacitación, adecuar los puestos de trabajo y rediseñar los descriptores de puestos. Por ello, es importante identificar las medidas o procedimientos realizados para la inserción de las féminas en puestos que antes eran relacionados solo para hombres, por consiguiente, se pretende generar soluciones adecuadas y así aprovechar esta mano de obra disponible.

En el mismo orden de ideas, el planteamiento del problema a investigar es ¿Cuáles son las políticas o procedimientos implementados para la inclusión laboral femenina en puestos de trabajo de albañilería y ayudantía? Al mismo tiempo, se determinó como objetivo general evaluar las políticas o procedimientos para la inclusión laboral femenina en puestos de trabajo de albañilería y ayudantía. En consecuencia, los objetivos específicos son: primero, describir las políticas y procedimientos que el departamento de recursos humanos implementó para el reclutamiento y selección de mujeres que ocupan estos puestos. En segundo lugar, identificar las necesidades de capacitación que precisan las féminas del área operativa, para realizar sus tareas de forma eficaz y eficiente. Y, por último, elaborar una propuesta de políticas para el fortalecimiento del plan de inclusión laboral del

personal femenino del área operativa que ocupan los puestos de albañilería y ayudantía.

Por otro lado, el ámbito de la investigación se llevó a cabo de agosto 2021 a julio 2022, con el total de la población de veintiséis personas conformadas por el personal de recursos humanos, gerentes, jefes de área y personal operativo, es importante hacer mención que la empresa pertenece al sector privado, participa en actividades dedicadas a la construcción y está ubicada en Aldea Sinaca municipio de Sanarate departamento del Progreso. A su vez, para la investigación se utilizó el método científico, que se compone de tres fases: la indagatoria, demostrativa y expositiva. De igual forma, el alcance del estudio fue descriptivo y explicativo, también, los instrumentos empleados para la recolección de información fueron el censo y la guía de entrevista.

En concreto, se obtuvieron los siguientes resultados: para empezar la principal motivación de las féminas para optar a puestos de trabajo de Albañilería y ayudantía se deriva de la necesidad de contar con un trabajo que les ofrezca un salario mínimo con prestaciones laborales y seguro social, con ello, las jefas de hogar podrán mejorar su condición de vida y la de su familia. Por otro lado, las mujeres no perciben ningún tipo de discriminación laboral. Posteriormente, no es un requisito laboral contar con experiencia en estos puestos. También, se evidenció que el medio más efectivo de reclutamiento fue por referidos. Así mismo, las féminas en un 100% se sienten satisfechas con el puesto que desempeñan.

En síntesis, las políticas o procedimientos para la inclusión laboral femenina en puestos de trabajo de albañilería y ayudantía fueron: políticas de inclusión, reforzar la política de equidad, rediseñar los puestos de trabajo, fortificar las políticas de salud y seguridad ocupacional, actualizar política de formación y desarrollo, Así mismo, implementar políticas de retención de personal. Al mismo tiempo, las necesidades de capacitación se enfocan en la formación de mujeres, que desempeñen el puesto de Albañilería, dado que, a la fecha no han logrado colocar

a las colaboradoras a estos puestos por falta de competencias y habilidades. Por otro lado, se sugiere implementar políticas en contra del acoso, así como de salud y seguridad para trabajar en estado de embarazo.

INTRODUCCIÓN

En esta época el mundo ha experimentado profundos cambios estructurales y el departamento de recursos humanos se debe enfrentar a los distintos retos como la disponibilidad de mano de obra, capacitar a cierto grupo de la población, nuevas demandas de personal y formas de trabajo. Además, en el último siglo se han observado profundos cambios en la sociedad en especial en la participación de la mujer en puestos de trabajo que eran relacionados solo para hombres.

Por otro lado, entre los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos se encuentran los corporativos y funcionales, que significa contribuir al éxito de la empresa por medio de promover el uso eficaz y eficiente del talento de las personas, además, los objetivos personales y sociales que consisten en la responsabilidad ética y social al manejar los diferentes retos para minimizar un impacto negativo en la organización y colaboradores.

Por lo expuesto anteriormente y como parte del plan de trabajo profesional de graduación. Se determinó como tema “FORTALECIMIENTO AL PLAN DE INCLUSIÓN LABORAL DEL PERSONAL FEMENINO DEL ÁREA OPERATIVA QUE OCUPAN LOS PUESTOS DE ALBAÑILERÍA Y AYUDANTÍA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR PRIVADO DEDICADA A LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN ALDEA SINACA, MUNICIPIO DE SANARATE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO”.

Concerniente al estudio se detallan los temas de forma segmentada. En primer lugar, se mencionan los diferentes antecedentes, donde se destaca la disponibilidad de mano de obra femenina, distintos estudios que demuestran la capacidad de las féminas en puestos clasificados para hombres y los retos a los que se enfrenta el departamento de recursos humanos ante estas nuevas tendencias sociales, también, se desarrolla la información del sector productivo y la organización de estudio. En segundo lugar, se despliega el marco teórico como

referencia de diferentes autores que han estudiado los temas de: objetivos y retos de la Administración de Recursos Humanos, inclusión de la mujer en puestos de trabajo clasificados para hombres, reclutamiento y selección, capacitación, además, de salud y seguridad en el trabajo.

En tercer lugar, la metodología, donde se estableció como objetivo general evaluar las políticas o procedimientos para la inclusión laboral femenina. Por consiguiente, los objetivos específicos, planteamiento del problema y sus limitaciones. Además, se denota el método científico, que se compone de tres fases: la indagatoria, demostrativa y expositiva. De igual forma, el alcance del estudio descriptivo y explicativo, también, los instrumentos empleados para la recolección de información.

En cuarto lugar, se explican los resultados obtenidos del análisis del censo realizado a las mujeres que ocupan los puestos de trabajo de albañilería y ayudantía, así mismo, se describe la información obtenida por la técnica de entrevista al personal de recursos humanos y jefes operativos. A continuación, se exponen las conclusiones a los objetivos de la investigación con sus respectivas recomendaciones y por último la sección de anexos donde se ubica la propuesta que contiene la política en contra del acoso o el sexismo, además, la política de salud y seguridad para las mujeres que trabajen en estado de embarazo y que ocupan los puestos de Albañilería y ayudantía, al mismo tiempo, la política de formación y capacitación.

1 ANTECEDENTES

Actualmente la administración de recursos humanos ha evolucionado, ya que, es de suma importancia contar con un departamento que ayude a obtener los objetivos estratégicos de la organización, además, debe formar al recurso humano que continuamente es impredecible y requiere de una dinámica persistente para capitalizar ese talento, por ello, la administración de recursos humano debe planificar, organizar, coordinar y rediseñar procesos para el alcance de las metas. En otras palabras, la administración del talento humano se basa en alcanzar la alineación de las personas para el logro de los objetivos de la organización a través de diversas técnicas o procedimientos.

Por consiguiente, según los autores Werther, Davis & Guzmán (2014), mencionan que en el primer subsistema de recursos humanos se encuentra la clasificación de los diferentes desafíos a los que se deben enfrentar los líderes administradores del talento humano, en el siglo XXI se clasifican las mega tendencias, donde se identifica la inclusión de la mujer en otros puestos de trabajo (p. 37). A su vez, la fuerza laboral diversa significa “que las organizaciones se están convirtiendo en una mezcla más heterogénea de personas, en términos de género, edad, raza, origen étnico y orientación sexual.” (Robbins & Judge, 2013, p.18). Ahora bien, es importante mencionar, que contar con mano de obra diversa trae ventajas competitivas y muchas empresas lo utilizan como parte de su estrategia, porque conlleva a “encontrar soluciones originales, creativas e innovadoras. También, fomenta un clima de trabajo que estimula el crecimiento de las personas, además, de proyectar una imagen ética e innovadora, al rechazar prejuicios y discriminación interna y externa” (Chiavenato, 2011, p 206).

Igualmente, en cuanto a los puestos de trabajo se definen como un cargo que se debe desempeñar con una serie de tareas y responsabilidades que asume un trabajador, el cumplimiento a esas obligaciones se remunera por medio de un salario. Por otro lado, el administrador del talento humano es el encargado del análisis de puestos, el cual, es un “proceso sistemático que permite determinar las habilidades, obligaciones o conocimientos que se requieren y las condiciones

laborales que se llevan a cabo en el trabajo” (Wayne Mondy & Bandy, 2010, p. 93). Todo ello, con el objetivo de lograr las metas organizacionales. Aunado a esto, el análisis de puestos beneficia a la planificación, reclutamiento, selección, salud y seguridad ocupacional, también proporciona información para el desarrollo, evaluación de desempeño, remuneración, y consideraciones legales.

Vinculado a esto, las nuevas tendencias derivadas del aumento de la oferta laboral, conllevan a una serie de retos a los que se debe enfrentar la administración de recursos humanos, por ejemplo: la inclusión de mujeres en puestos de trabajo que eran solo para hombres, esto implica reevaluar la planificación estratégica, además, se deben adecuar políticas de salud y seguridad ocupacional, plantear nuevas técnicas como una reafirmación de la cultura de equidad, rediseñar las políticas de reclutamiento y selección de personal, ampliar los planes de capacitación y por supuesto evaluar los costos inmersos en esta incorporación.

1.1 Antecedentes de Estudio

A continuación, se presenta una reseña de los estudios relacionados con los temas de mano de obra disponible, retos de la inclusión de la mujer y las motivaciones de la fuerza laboral femenina para optar a puestos de trabajo clasificados para hombres. Los argumentos se abordan tanto a nivel nacional como internacional.

Para empezar, en la ciudad de Coatzacoalcos de México, se llevó a cabo un estudio con el fin de aumentar el porcentaje de la participación de las mujeres en el sector de la construcción. La investigación fue promovida por el “Proyecto Etileno XXI”, la cual, contaba con el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la investigación se enfatizó en la mano de obra local y la participación de la mujer. Por consiguiente, un reportaje del diario La Voz por Grupo Edisur (2016) entrevistó a Elizabeth Brito, especialista ambiental del BID y resaltó que el éxito del proyecto se debió a las siguientes medidas:

Capacitación y contratación de hombres y mujeres: “se trabajó de forma paralela en ambos aspectos. Como la educación de la inclusión de la mujer en la obra y la modificación en el lenguaje de contratación” (párr. 5). De esta forma, se enfatizó la

igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Muchas de las mujeres que se incluyeron en el proyecto ingresaron al puesto de ayudantía, ya que, dicho cargo no requiere alguna calificación específica.

Durante el proceso ambos sexos fueron capacitados por igual, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

El 94.3% de las mujeres aprobó un examen de certificación clave (ICATVER) entregado por el Estado de Veracruz frente al 91.9% de los hombres. El 42% del total de empleos otorgados, fueron a mujeres en el cargo de ayudante de construcción, del total de personas capacitadas para trabajar en el proyecto, se contrató al 92.9% de las mujeres versus el 89.7% de los hombres. (párr. 7)

El proyecto también consideró el desarrollo de capacidades y oportunidades para las mujeres que demostrarán habilidades o interés en ocupar una mejor posición. Por ello, fueron instruidas para ser Instructoras certificadas en técnicas operativas y operadoras de grúa. En síntesis, se logró ascender a mujeres a la posición de capataz e incluir al 25% de las mujeres que participaron en el proyecto.

En oposición, muchas organizaciones se resisten a contratar mujeres porque a ellas les cuesta hacer la separación de la vida laboral y familiar, se tienen tiempos improductivos en el periodo de embarazo, lactancia y los recurrentes permisos por la atención a los hijos. La publicación realizada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016), en Bolivia denominado "Mujeres del sector de la construcción" El objetivo del estudio era mejorar las condiciones laborales de las féminas que trabajan en este sector, la información fue recolectada por medio de métodos cuantitativos y cualitativos con herramientas como encuestas, entrevistas y observación, además, del análisis de otros estudios del tema. Los resultados de la investigación fueron:

Los supervisores coinciden en que las mujeres son más detallistas en el trabajo, son más responsables y no faltan los lunes a laborar. Sin embargo, ellos reconocen que tienen poco tiempo libre, ya que, antes y después de la

jornada laboral deben dedicar una cantidad considerable de tiempo en tareas domésticas y al cuidado de los hijos o padres ancianos. (Mogrovejo, Rodríguez, 2017, p. 43). En general, la falta de tiempo extra disponible no les permite efectuar alguna otra actividad secundaria. Por ejemplo, capacitarse para adquirir otras habilidades. (p. 44)

En el mismo contexto, la Revista de Estudios Sociales del Instituto de investigación y proyección sobre economía y sociedad plural (Idies) (2016), de la Universidad Rafael Landívar presenta un artículo, titulado “Las mujeres en el mercado laboral guatemalteco, Los derechos laborales en Guatemala: desafíos pendientes hogares y condiciones de vida en el municipio de Tactic”. La autora Heydy López analiza a partir del aspecto teórico conceptual y enfatiza que las mujeres en el campo laboral como efecto de la globalización “se desarrollan en el trabajo a domicilio, sin garantías laborales ni protección social, lo cual, las obliga a recurrir a otros puestos de trabajo que cubran sus necesidades” (p. 19). Al mismo tiempo, refiere que la discriminación en el trabajo por motivos de género se relaciona directamente con la asignación social de roles y normas, por lo que en el mercado laboral se observa un elevado número de mujeres en ocupaciones consideradas todavía como femeninas, “generalmente precarias, vulnerables y peor remuneradas que las de los hombres. Como consecuencia de este hecho, las mujeres sufren más que los hombres los déficits de trabajo decente, y, por lo tanto, sobrellevan la pobreza” (p. 21). Otro aspecto importante para resaltar es la situación conyugal de las madres, si cuentan con el apoyo económico de una pareja, la necesidad de integrarse al mercado laboral es menos apremiante que si se encuentran solas. En este caso, el número de hijos también es determinante “a mayor número de niños aún con pareja, las mujeres se ven en la necesidad de trabajar para colaborar económicamente, sobre todo en los hogares de bajos ingresos” (p. 24).

Se continua, con el diagnóstico realizado por Conde (2017) del Centro de Ingeniería Organizacional de la Universidad de Chile, titulado “Diagnóstico de la Participación de la Mujer en las Empresas del Sector Construcción y de las Oportunidades de Incorporación”, como parte del objetivo general del estudio era producir información

actualizada para orientar la ejecución de acciones sectoriales que impulsen la participación laboral de la mujer en el sector de la construcción. La metodología evaluó aspectos cuantitativos asociados a la participación laboral, situación contractual, distribución geográfica, nivel salarial, distribución etaria, estabilidad laboral, ausentismo y nivel de formación, estos datos se complementan con el análisis cualitativo de las condiciones laborales y organizacionales que contextualizan el proceso de incorporación y desarrollo profesional de las féminas. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Para los encuestados, los principales factores que atraen a la mujer a incorporarse al rubro de la construcción son: Remuneraciones, beneficios, ofertas de empleos disponibles y la posibilidad de una estabilidad laboral. Le siguen, con un porcentaje alto de respuesta, la facilidad de insertarse en el sector y la contribución que tiene en su desarrollo personal y laboral. Claramente, la percepción apunta a que los factores que atraen a las mujeres a incorporarse al rubro son aquellos de índole económico, donde la oferta disponible de empleos comparativamente a otros rubros es más atractiva en términos de remuneraciones y beneficios, además, presenta una oportunidad de desarrollo para las mujeres y una fuente de ingresos para el hogar. (Conde et al., 2017, p.87)

Respecto a los perfiles en los que es posible incorporar a la mujer, la percepción de los encuestados muestra una tendencia hacia los puestos asociados a trabajos administrativos o de gabinete. En este sentido, la mayoría indica que los cargos administrativos de obra, encargado de adquisiciones, bodeguero y jefe de obra, son los perfiles en los que mejor se podría incorporar a la mujer. Por otro lado, los roles de andamiero, vibradorista, estanquero, estructurero y carpintero de obra gruesa, son los que poseen la menor cantidad de preferencias. Claramente la tendencia está marcada por la percepción de que las mujeres tienen menores capacidades físicas para realizar trabajos operativos que involucran el uso de fuerza, en consecuencia, se apartan estos puestos para los hombres. (p.88)

Con respecto a la pregunta hacia las organizaciones construcción en cuanto a las políticas implementadas para la inclusión de la mujer, los encuestados señalaron que las medidas aplicadas eran, otorgar facilidades para conciliar vida laboral y familiar, le siguen, proporcionar alternativas de capacitación y evaluación para ascender a puestos, también, poner en marcha, políticas antidiscriminatorias y de equidad salarial que permitan sancionar a quienes las infrinjan. Por otro lado, la adecuación de infraestructura para las féminas. Todas estas prácticas premian y ponen en valor a las mujeres. (p.90)

Además, estos cambios en los puestos de trabajo ya son evidentes en Guatemala, un reportaje de Prensa Libre por Oscar García con el tema “Mujeres que rompen paradigmas y se desempeñan como ayudantes de albañil” (2018), afirma que “es común observar cuadrillas de hombres que trabajan en la construcción; sin embargo, en Mixco, un grupo de mujeres impulsadas por el deseo de sacar adelante a sus familias trabajan en la albañilería”, estas mujeres son madres solteras con la necesidad de llevar sustento al hogar, pero, no ven este trabajo como una carga, al contrario, Rosa una de las entrevistadas relata que “es bonito el trabajo y no ha sido un impedimento mostrar el valor que tiene la mujer en la sociedad”.

En el mismo orden de ideas, La Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (INEI) (2019), reporta que en Guatemala la tasa de desempleo abierto para el sexo femenino es del 4% mientras que el de hombres es menor con un 2.7% (p. 26).

Por otro lado, la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI) (2014), evidencia que en Guatemala más hogares dependen de una jefatura femenina, es decir, las unidades familiares monoparentales con hijos y otros parientes representan el 19.5% (p. 43). Es por ello que muchas mujeres se han atrevido a romper los prototipos en cuanto a los puestos de trabajo a ocupar.

En síntesis, el sexo femenino es distinto al masculino cada uno tiene diferentes cualidades, sin embargo, en este siglo se ha demostrado que la mujer tiene la capacidad para optar a cualquier puesto de trabajo y el departamento de recursos

humanos puede abordar estos desafíos, crear una cultura de equidad, programas de capacitación y descartar los estereotipos al sexo femenino. Con ello, se logrará un aumento en la productividad, variedad en la mano de obra y un efecto social.

1.2 Antecedentes del Sector

La construcción en Guatemala es un sector importante de bienestar, ya que, son los encargados de la infraestructura social e individual, además, se considera “como el mayor empleador industrial” (Asociación Bancaria de Guatemala [ABG], 2016, p.1), porque necesita de los insumos que brindan otros sectores económicos. En otras palabras, por cada trabajo de la construcción se multiplican otras labores en las empresas relacionadas a esta industria.

La Asociación Guatemalteca de Contratistas de la Construcción (AGCC) surge en 1966. En el mismo año nace la Asociación Nacional de Constructores de Viviendas (Anacovi), ambas, con el objetivo de promover el desarrollo y normas de esta industria. Desde su fundación les ha dado seguimiento a las políticas públicas, la innovación e inversión de infraestructura tanto pública como privada. Posteriormente, en 1971 fue nombrada como la Cámara Guatemalteca de la Construcción (CGC) conformada por las empresas constructoras, fabricantes, proveedores, consultores y servicios asociados. Actualmente basa su gestión gremial en tres ejes. Primero, velar porque las relaciones empresariales y personales en el sector se den con respeto, honestidad y transparencia. Segundo, impulsar el crecimiento y participación en la economía nacional, para que sea transparente, sana y continua. Y tercero, motiva el desarrollo competitivo de las empresas asociadas a través del firme cumplimiento de la ley (CGC, s.f).

En el mismo orden de ideas, en abril del 2021, en una publicación del Diario De Centroamérica por Selvyn Curruchich informa que “el sector de la construcción en Guatemala es el que menos ha sido afectado por la pandemia del Covid-19 representado con un -2.7%” (párr. 1). Por otra parte, en la misma publicación Héctor Flores, secretario general municipal de Guatemala, dio a conocer que las licencias de construcción autorizadas en enero de 2021, “registraron 184 permisos, lo que equivale al 26.7% más, en comparación al 2020” (párr. 4).

Así mismo, en el informe del Banco de Guatemala referente al primer trimestre del Producto Interno Bruto (PIB) del 2021, describe que la recuperación económica en el año es del “12.5%, la que estuvo influenciada principalmente por la construcción de obras de ingeniería civil asociadas a los bienes de uso gubernamental, también, la edificación no residencial” (p. 4), al mismo tiempo, por el dinamismo de las remesas se atribuye un aumento en la edificación de las viviendas particulares.

Por lo anterior descrito, la oferta laboral nacional en este sector aumentó, por otro lado, se debe tomar en cuenta las ofertas laborales en el extranjero, ya que, Guatemala en este año ha exportado mano de obra calificada con mejores condiciones salariales. Por estas razones, escasea el personal capacitado en albañilería y ayudantía, además, significó un verdadero reto poder contratar personal con estas capacidades. Por consiguiente, se abrió la oferta laboral para incluir a mujeres en estos puestos que eran clasificados solo para hombres.

1.3 Antecedentes de la Empresa

La empresa HSE, nombrada así por sus valores Honestidad, Servicio y Excelencia, es una Sociedad Anónima, del sector privado fundada en 1998 con el fin de brindar servicios de Outsourcing o subcontratación de personal al sector de construcción e industria cementera, se especializa en suministro de recurso humanos y mantenimiento de hornos de cemento, también, se le delegan proyectos de conservación o construcción de infraestructura (HSE Constructores, s.f.). La empresa opera con reconocidos clientes a nivel nacional. Empezó sus labores con doce trabajadores en el área de limpieza en la región metropolitana de Guatemala, expandió sus operaciones al interior de la república y ahora cuenta con 258 trabajadores en el área técnica-operativa (operadores de maquinaria, mecánicos, cargadores, albañiles, ayudantes, entre otros) y 20 personas en el área administrativa.

Actualmente su estructura organizacional está bien definida, integrada por personal gerencial y de mandos medios, quienes comparten la responsabilidad de gestión organizacional, distribuidas en tres oficinas bien equipadas, una en la capital, una

en San Juan Sacatepéquez y una en Sanarate, El Progreso. En esta última se llevará a cabo el estudio.

La organización planea ampliar sus operaciones más allá de las fronteras de Guatemala, así mismo, se caracteriza por tener una cultura de tipo activo-adaptativa, posee un alto sentido de proyecto corporativo y una fuerte conciencia de lo que sucede en su entorno, ha desarrollado nuevas ofertas laborales para incluir a mujeres en tareas de albañilería y ayudantía, al mismo tiempo, la alta dirección evalúa la posibilidad de implementar proyectos de innovación tecnológica a mediano plazo, con el propósito de hacer frente a las exigencias del mercado globalizado.

2 MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta un marco teórico que representa hallazgos, teorías y asociaciones científicas, con el propósito de exponer, conceptos y experiencias de autores que abordan las variables del problema y los estudios previos que fueron relacionados con dicho planteamiento.

2.1 Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos se refiere al conjunto de sistemas y funciones que se realizan con el objetivo de lograr el óptimo funcionamiento organizacional, aumento en la productividad y el alcance de metas. Para el autor Chiavenato (2009) la administración de recursos humanos tiene 3 conceptos, primero, funciona como staff es decir “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p.95). Segundo, funciona como “el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones” (p.96). Y tercero, es el “área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, porque es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito” (p.97). Son los formadores administradores de talento.

2.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Por otro lado, entre los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos se encuentran los corporativos y funcionales, que significa contribuir al éxito de la empresa por medio de promover el uso eficaz y eficiente del talento de las personas, además, los objetivos personales y sociales que consisten en la responsabilidad ética y social al manejar los diferentes retos para minimizar un impacto negativo en la organización y colaboradores. Así mismo, la administración de recursos humanos tiene por “objeto la gestión de personas y ventajas competitivas” (Cuesta, 2018, p. 3), es decir, es el encargado de la formación del talento de las personas que serán las portadoras de conocimiento o competencias laborales.

2.3 Retos a los que se Enfrenta el Departamento de Recursos Humanos

Según los autores Werther, Davis & Guzmán (2014), mencionan que en el primer subsistema de recursos humanos se encuentra la clasificación de los diferentes desafíos a los que se deben enfrentar los líderes administradores del talento humano. Por ejemplo: en el siglo XXI se clasifican las mega tendencias, donde se menciona “los avances tecnológicos como la dependencia del uso del internet, el cambio climático, el envejecimiento demográfico, las migraciones, los problemas sanitarios y el rol de la mujer en nuevos puestos de trabajo” (p.37).

Así mismo, los retos externos que se presentan en el reclutamiento de personal, por cambios sociales, culturales o económicos. Los mismos autores refieren algunas técnicas para detectar las tendencias en el campo del capital humano para determinar las futuras necesidades de personal. Por ejemplo: se puede emplear a un experto para decisiones informales, técnica de grupo nominal o para un estudio específico de un experto. Ahora bien, para la proyección de una nueva tendencia como la extrapolación, indexación y análisis estadístico se debe determinar por medio de análisis de los movimientos actuales y del pasado. También, existen otros métodos como establecer necesidades de capital humano a futuro, presupuestos y métodos computarizados.

La gestión del talento humano ha evolucionado notoriamente derivado de nuevos enfoques de administración y las necesidades organizacionales, según un artículo científico publicado por Aguilar. J (2014), titulado “Retos y rol estratégico en la gestión del talento Humano en empresas de Cali, Colombia”. Presentó los siguientes resultados:

En otro contexto, el rol del líder del capital humano como socio estratégico supone el cambio de un enfoque operativo hacia uno que agregue valor, determinado por el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, esto en busca de la mejora continua, además, se debe enfocar en los procesos de cambio surgidos de las continuas fuerzas que afectan a las organizaciones en un entorno cada vez más complejo. (p.18)

Como el mundo está en constante cambio el líder de recursos humanos debe evolucionar y estar preparado para enfrentar los desafíos que se presentan tanto sociales, culturales, económicos y tecnológicos.

2.4 Inclusión de la Mujer en Puestos de Trabajo Clasificados para Hombres

Uno de los retos del departamento de recursos humanos es la adaptación y administración de la fuerza laboral diversa, este término significa “que las organizaciones se están convirtiendo en una mezcla más heterogénea de personas, en términos de género, edad, raza, origen étnico y orientación sexual. Por ejemplo: una fuerza de trabajo diversa incluye a mujeres” (Robbins & Judge, 2013, p.18). Ahora bien, es importante mencionar que contar con mano de obra diversa trae ventajas competitivas. Por otro lado, cabe hacer referencia que en la actualidad se ha redefinido ciertos conceptos que acompañan a las mujeres y hombres como: El termino sexo masculino y femenino el cual, hace referencia a las diferencias biológicas que tienen los hombres y las mujeres asignadas por genes, aparato reproductor o diferencias corporales, además, el género se delimita por la forma de pensar, conductas, ideas y características que son acompañadas por la cultura, por aparte, la identidad de género representa las diferentes formas de expresar como se siente una persona a diferencia de cómo es biológicamente, es decir, es la manera en que una persona se asume a sí misma y puede expresar su género a través de su manera de vestir, actuar, apariencia personal y preferencia sexual, todo ello, acompaña una serie de desafíos que deben enfrentar los líderes del talento humano en la inserción de los colaboradores.

Con relación a la inclusión laboral que conlleva un cambio significativo en la organización para promover la cultura de equidad e igualdad, el DR. Kotter establece un modelo de ocho pasos para gestionar este cambio (Robbins & Judge, 2013, p.58). Los cuales son:

1. Crear un sentido de urgencia, es decir, demostrar la necesidad del cambio.
2. Formar una coalición poderosa, esta etapa es muy importante y se debe identificar a los líderes influyentes para el cambio.

3. Crear una visión que respalde el cambio, se debe establecer la idea principal que promueve la transición, al igual, proponer los beneficios que se esperan de la transformación.
4. Comunicar la visión, en este punto la comunicación puede ser por medios escritos o verbales, pero, impactará en el cambio el ejemplo de los líderes al llevar a cabo la visión, por otro lado, se debe ser receptivo para identificar los temores ante la incertidumbre de la variación.
5. Eliminar obstáculos, así mismo, se deben identificar las personas o grupos que se resisten al cambio para descubrir esas razones que los motivan y poder tomar acciones correctivas o de reconocimientos a los que sí ponen en práctica las estrategias para el cambio.
6. Lograr victorias a corto plazo, es decir, en la estrategia del cambio se deben colocar factores de medición para identificar los avances o la resistencia de este.
7. Seguir adelante con el cambio, en esta etapa se realiza un análisis más profundo del funcionamiento del plan o estrategias ante el cambio, para diseñarlas o mejorarlas.
8. Anclar los cambios en la cultura, esta fase se logra a largo plazo y es el conjunto de varias pequeñas victorias ante la ejecución de las estrategias, se evidencia por el comportamiento de los empleados que se han adaptado al cambio.

Por aparte, no se puede dejar por un lado las diferencias que por cultura o ideas sociales se dan con respecto al sexo femenino y masculino, para algunos la diferencia sólo es biológica, otros opinan que las diferencias son por paradigma de ideologías y modelos sociales. No obstante, en la actualidad “estas concepciones acerca del hombre y la mujer han variado y es más frecuente encontrar en las organizaciones a mujeres ocupando cargos que antes se consideraban exclusivamente masculinos” (Franklin & Krieger, 2012, p. 32). De igual forma, puestos que eran desempeñados sólo por mujeres como las tareas domésticas, limpieza y educación de los hijos ahora son desempeñados por hombres.

Por su parte, los gobiernos implementan políticas y leyes que garanticen empleos con equidad y sin discriminación. Guatemala se ha ratificado al convenio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) número 111, con el objetivo de eliminar la discriminación del empleo y ocupación. Para empezar, se define la discriminación como “cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión y opinión política, que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación” (OIT), s.f. art. 1). En otras palabras, cualquier motivo que tenga por efecto anular la igualdad de oportunidad o trato en el empleo se considera como discriminación. Es importante aclarar que no se clasifica como discriminación los diferentes requisitos con los que debe cumplir un empleado por el perfil establecido en la empresa, o por las cualidades del trabajo, es decir, las distinciones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para cierto empleo.

Por consiguiente, en el artículo 102 de la constitución política de la república de Guatemala literal c, establece igualdad de salario para igualdad de trabajo, en el mismo artículo inciso k, define que es derecho de la mujer prestar sus servicios sin establecer diferencias por ser casadas, solteras o por su condición de generadoras de vida. En el mismo orden de ideas, El Código de Trabajo guatemalteco refiere en el artículo 89 que “en las demandas que entablen las trabajadoras relativas a la discriminación salarial por razón de sexo, queda obligado el patrono a demostrar que el trabajo que realiza la demandante es de inferior calidad y valor por el pago que recibe”.

Por otro lado, en la actualidad se ve más apertura para las mujeres que desean contar con una oportunidad laboral que en el pasado, porque antes solo tenían acceso los hombres. Un artículo científico publicado por Montes & López (2020), titulado “Tradición, Sentido y Formación en el Desarrollo de las Albañilas en Latinoamérica” sintetizan los siguientes:

La determinación, como trabajadoras de la construcción, obedece a circunstancias y factores relacionados a la superación personal y familiar.

Existen evidencias en la que algún pariente impulsa a la mujer a solicitar empleo en la obra, donde ésta ejerce la Albañilería. (p.4)

La contratación de las mujeres Albañiles no resulta sencilla, principalmente por las desventajas que se le adhieren al sexo. Se trata de una calificación que emana de variables comparativas con base en capacidades específicas, tales como la fuerza, la resistencia, el rendimiento y la constancia. (p. 5)

El caso de las Albañilas está resultando ser un fenómeno laboral que ha experimentado un crecimiento, no solo en términos cuantitativos sobre su integración en obra, sino que ha incrementado las maneras de capacitación, la investigación ha demostrado que resulta pertinente y emergente fortalecer las iniciativas de capacitación para las mujeres interesadas en la Albañilería. (p.10)

La integración de las mujeres como fuerza laboral en algunas de las áreas productivas, identificadas en otros tiempos como espacios exclusivos para varones es derivado a factores condicionantes del mercado de trabajo como criterios de reclutamiento y selección menos rigurosos, mayor inversión en capacitación y una oferta salarial que motive a las féminas.

2.5 Plan de Inclusión Laboral

Cuando se involucra a una nueva fuerza laboral y se desean cambios sostenibles que persigan objetivos organizacionales, sociales y personales es imprescindible un plan de inclusión. Cabe mencionar que al planear se identifican ciertas barreras, lo cual, puede significar algo presente o ausente en el entorno que reprima a una persona para llevar a cabo sus funciones. Las barreras actitudinales, institucionales, ambientales y sus efectos combinados limitan a cierto grupo de la población para su inserción al mercado laboral. Por otro lado, en la planificación se deben estimar los costos inmersos, los cuales, se verán compensados por los beneficios financieros a largo plazo, también, impactarán en el prestigio de la empresa, en el employer branding y en la sociedad.

Para realizar una planificación óptima de inserción se hace referencia del modelo de inclusión brindado por la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Quintana & Aguilar, 2020). Dicha organización indica que la planificación debe evaluar un entorno de trabajo decente, segmentado por: salario justo e igual retribución por trabajo de igual valor, protección social para el trabajador, salud y seguridad en el trabajo, libertad de expresión y oportunidad de elegir. Conjunto a ello, se evalúan los riesgos legales.

Por otro lado, La Fundación ConTrabajo de Chile (López, 2021), establece una guía para la planificación de la inclusión con los siguientes pasos:

- Realizar un diagnóstico de la realidad, el cual, se puede realizar por medio de encuestas, workshops o talleres de trabajo, análisis FODA, análisis de políticas, cultura, identificar a la población que se desea incluir, plantear los objetivos a alcanzar, identificar los posibles mitos o prejuicios ante el cambio y estudiar el comportamiento de los líderes que llevarán a cabo las estrategias.
- El siguiente paso, es determinar a donde se quiere llegar para fijar los objetivos específicos a cumplir, es decir, establecer la visión del proyecto. Dicha visión debe ser realista y motivadora para generar cohesión y compromiso en la organización, en otras palabras, la misión debe ser inspiradora, ambiciosa, alcanzable, trascendente y medible.
- Por consiguiente, se deben diseñar las estrategias que permitan cumplir los objetivos y la visión establecida, en esta sección se detalla lo siguiente: objetivos estratégicos, se determina el perfil de inclusión, se define el personal de la organización que promoverá el cambio, determinar el presupuesto disponible, definir políticas o procedimientos, evaluar los ambientes de trabajo, determinar estrategia en contra de los estigmas y discriminación. Al mismo tiempo, se suministran las herramientas adecuadas, se realiza un cronograma de actividades y se define un sistema de medición, ya sea por metas, por terminación de etapas de la planificación o por los objetivos específicos alcanzados.

2.6 Reclutamiento y Selección

Indudablemente el reclutamiento y selección de personal es una función del departamento de recursos humanos. Por ello, es importante identificar los factores de demanda y oferta laboral, también debe ir de la mano con la planeación estratégica. Entre los factores internos se encuentran los cambios organizacionales como la inclusión de la mujer en puestos que antes los tenían definidos para el sexo masculino, adicional, los cambios no planeados como renunciaciones o despidos. Por otra parte, los factores externos que pueden ser problemas sociales, económicos, legales y tecnológicos.

El reclutamiento y selección de personal tiene como objetivo la atracción y capacitación de personal idóneo requerido en los perfiles a través de un proceso de selección. Las fuentes por utilizar pueden ser internas, externas o combinadas. Los pasos para la identificación del talento son: primero, la planeación o solicitud de personal, luego, identificar la vacante, le sigue, los requisitos del puesto y por último los métodos de reclutamiento.

En cuanto a los principales obstáculos a los que se enfrenta el líder del talento humano al reclutar personal se encuentran la planeación estratégica que en muchas organizaciones las desconoce el departamento de recursos humanos, el reclutador debe consultar de continuo las políticas y directrices corporativas, lineamientos generales que le permiten mantener siempre presentes los objetivos finales de su actividad, también, se encuentran los hábitos o tradiciones, esto se rompen generalmente a medida que crecen las operaciones y como consecuencia se derivan nuevas necesidades de personal, el reclutador debe estar capacitado para poder enfrentar este cambio de tradiciones. Otro reto son las condiciones del entorno como los factores sociales y económicos, a medida que estos cambios se presentan, el líder de recursos humanos también debe evolucionar y deben ajustar las campañas de reclutamiento o programar asesorías para enfrentar las nuevas tendencias (Werther et al., 2014, p.115).

Para una buena gestión de reclutamiento y selección se debe contar con un perfil bien definido. Pero ¿qué se puede hacer si no se encuentran candidatos? Castaño et al., (2011), refiere:

En aquellos casos que no se encuentren candidatos potencialmente válidos (bien por las condiciones particulares del entorno, bien porque las condiciones ofrecidas por la empresa no resulten atractivas para atraerlos) la fase de reclutamiento puede derivar en una redefinición de la misión, tareas y responsabilidades del puesto; y con ello de las exigencias incorporadas en el perfil del puesto. Una situación poco habitual es que el proceso de reclutamiento finalice con un único candidato potencialmente válido, lo que modula la continuidad del proceso, ya que para seleccionar (elegir) se precisa un mínimo de dos candidatos; en este caso lo que se produce es una evaluación del ajuste al puesto del único candidato; y en el caso de que sea adecuado, la presentación de la oferta de incorporación; o en el caso contrario el rediseño del proceso de reclutamiento. (p. 15).

2.7 Capacitación

Otro desafío al que se enfrenta el departamento de recursos humanos es determinar la efectividad de los programas o planes de capacitación, ya que, de no haber realizado un buen diagnóstico de necesidades de adiestramiento, no se obtendrán los resultados deseados. Los autores Koontz, Weihrich & Cannice (2012) indican que “determinar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo requiere medirlos frente a los estándares e identificar de manera sistémica las necesidades y los objetivos de la capacitación” (p. 355). En otras palabras, se deben tener claros los objetivos que persigue la capacitación, por ejemplo, pueden ser: aumento de conocimiento o especialización, desarrollo de actitudes, adquisición de habilidades, mejorar el desempeño y lograr los objetivos empresariales. De la misma forma, la capacitación tiene el fin de incrementar la competitividad, promover el desarrollo del empleado, reducir costos y ayudar a la adopción de nuevas formas de trabajo.

La capacitación es el elemento central de la mayor parte de programas para la diversidad. Por ejemplo, una encuesta reciente reveló que el 93% por ciento de las compañías con iniciativas para la diversidad utilizaban la capacitación como parte de sus programas (Franklin & Krieger, 2011, p. 77). Los programas de capacitación para la diversidad ayudan a que los participantes aprendan a valorar las diferencias individuales, a aumentar su comprensión cultural y a confrontar los prejuicios. La capacitación general y especializada deberá estar disponible para las féminas que desean optar a puestos donde en el pasado los desempeñaban hombres, como efecto ayudará a su preparación e incremento de productividad.

Debido a los cambios profundos en las formas de trabajo, algunas organizaciones han implementado las capacitaciones especializadas con el fin de suplir las necesidades específicas en los puestos para el desarrollo que incide directamente en las funciones y productividad. Para que este tipo de capacitación sea efectiva es necesario realizar previamente una evaluación de las necesidades de capacitación, donde se detectará los problemas actuales, deficiencias, cambios sociales, tecnológicos y económicos, para poder enfrentarlos. Por otro lado, se puede empezar a realizar el diagnóstico con el perfil del puesto e identificar tareas. También, se puede realizar una entrevista al colaborador y detectar las tareas que más se les dificulta y con ello desarrollar los planes de capacitación. Una técnica de capacitación efectiva para puestos de trabajos operacionales es la de aprendizaje mediante la práctica, porque sólo la exposición directa a las condiciones de trabajo real permite capacitar al personal efectivamente.

2.8 Salud y Seguridad Ocupacional

En la sociedad actual las organizaciones tienen una gran responsabilidad por la seguridad de sus colaboradores. “El desafío profesional del administrador de capital humano en este campo implica idear formas de cumplir con las disposiciones legales de manera proactiva” (Werther et al., 2014, p.291). Para que el personal se sienta estable, seguro, motivado y con ello, sea productivo.

Entre las prestaciones de salud y seguridad que implementan las instituciones son las siguientes:

- Seguros de vida, seguro social y asistencia médica.
- Pensión por jubilación.
- En caso de muerte asegurar a la esposa o hijos del empleado.
- Compensaciones en caso de accidentes.
- Indemnizaciones en caso de despido, accidente o fallecimiento.
- Proveer áreas seguras de trabajo.
- Brindar equipo de protección.
- Compensaciones adecuadas.

Por otro lado, en la industria de la construcción es de vital importancia una cobertura especial enfocada en la prevención y reducción de accidentes y/o enfermedades profesionales o laborales. Así mismo, Guatemala cuenta con la normativa que regula la Salud y Seguridad Ocupacional (SSO), con el acuerdo gubernativo número 229-2014, Reglamento De Salud y Seguridad Ocupacional, el cual tiene como objetivo, regular las condiciones generales de salud y seguridad en los puestos y áreas de trabajo, para: por una parte, proteger la vida, la salud y la integridad de los trabajadores, y por otra, mantener o elevar la producción.

Además, dicho reglamento establece normas de salud y seguridad referido al trabajo que realizan las féminas en los distintos puestos, a continuación, se detallan algunos de ellos:

En el artículo 90, establece los límites de carga, el cual, no debe exceder de 10 kilogramos en mujeres con edades de 16 a 18 años y de 15 kilogramos en edades de 18 a 21. Así mismo, el peso máximo de cargas que transporten o manipulen las mujeres adultas debe ser equivalente a un setenta y cinco por ciento (75%) al que se admite para trabajadores adultos de sexo masculino, es decir 33.75 Kilos. Al mismo tiempo, si a juicio de un médico calificado este trabajo puede comprometer su salud o la fémina o la de su hijo, se prohíbe el empleo de mujeres durante el embarazo o durante las diez (10) semanas siguientes al parto.

Por lo que se refiere al diseño de puestos de trabajo, el artículo 268 indica lo que se debe considerar en la creación del puesto:

- Descripción del tipo de proceso de producción y maquinaria a emplear.
- Características de los materiales que intervienen en el proceso.
- Caracterización antropométrica del equipamiento básico y del entorno.
- Características de los utensilios y herramientas manuales en cuanto a tamaño, peso, agarre y posturas corporales.
- Jornada de trabajo.

Por su parte el artículo 294, establece que debe haber un inodoro por cada 20 hombres y otro por cada 15 mujeres, cuando el total de los trabajadores sea menor que 100.

Con respecto a los trabajos que se prohíben a las féminas en época de embarazo, se detalla el artículo 540 y 547, el cual, se refiere a trabajos con exposición intensa a radiaciones infrarrojas, ultravioleta e ionizantes.

3 METODOLOGÍA

Para la obtención de información que permitió el desarrollo de la investigación, se hizo necesario utilizar métodos, técnicas e instrumentos para la extracción de datos que ayudaron al análisis de la variable de estudio, cabe mencionar, que la investigación es de tipo cualitativo, en otras palabras, se recolectaron y analizaron los datos que ahora se convirtieron en conocimiento nuevo. Es con base a esta metodología que se llevó a cabo el estudio, el cual permitió, dar respuesta a la pregunta de investigación. Así mismo, la información fue recopilada a través de las técnicas e instrumentos que ayudaron a analizar y presentar los resultados de forma gráfica, además se presentan datos descriptivos, es decir, se describen otras variables como fundamento del estudio para mostrar el contexto o situación.

3.1 Definición y Planteamiento del Problema

A continuación, se detalla el panorama general de la problemática en la unidad de análisis de la investigación:

3.1.1 Definición del Problema

El mundo ha experimentado profundos cambios estructurales y el departamento de recursos humanos se debe enfrentar a los distintos retos como la disponibilidad de mano de obra, capacitar a cierto grupo de la población, nuevas demandas de personal y formas de trabajo. Además, la organización objeto de estudio derivado de la escasez de mano de obra apresuro el plan para incluir a mujeres en puestos de trabajo que eran relacionados solo para hombres. Cabe mencionar, que cuando se involucra a una nueva fuerza laboral y se desean cambios sostenibles que persigan objetivos organizacionales, sociales y personales es imprescindible un plan que sea medible. La empresa HSE por la necesidad de contar con personal en los puestos de ayudantía y albañilería puso en marcha un plan de inserción sin realizar ningún diagnóstico previo, tampoco, ha realizado ninguna medición que evidencie si las políticas, procedimientos y estrategias ejecutadas han logrado la adecuada inserción laboral. Por otro lado, la inclusión ha generado otras dificultades para el departamento de Recursos Humanos como la

contratación, capacitación o adecuar los puestos de trabajo, por ello es importante identificar y analizar los procedimientos o políticas que acompañan al plan actual, brindar información de valor si estas medidas han cumplido con los objetivos y ofrecer sugerencias que mejoren la planificación para la inserción laboral, por otro lado, determinar las necesidades de capacitación que precisan las féminas en estos puestos .

3.1.2 Planteamiento del Problema

¿Cuáles son las políticas o procedimientos implementados para la inclusión laboral femenina en puestos de trabajo de albañilería y ayudantía?

3.2 Objetivo General

Evaluar las políticas o procedimientos para la inclusión laboral femenina en puestos de trabajo de albañilería y ayudantía.

3.3 Objetivos Específicos

3.3.1 Describir las políticas y procedimientos que el departamento de recursos humanos implementó para el reclutamiento y selección de mujeres que ocupan estos puestos.

3.3.2 Identificar las necesidades de capacitación que precisan las féminas del área operativa, para realizar sus tareas de forma eficaz y eficiente.

3.3.3 Elaborar una propuesta de políticas, para el fortalecimiento del plan de inclusión laboral del personal femenino del área operativa que ocupan los puestos de albañilería y ayudantía.

3.4 Delimitación del Problema

Se refiere a los detalles en cuanto a ubicación geográfica, sector al que pertenece la unidad de análisis, así como el recurso humano que fue objeto de estudio y el período a evaluar:

3.4.1 *Ámbito Geográfico*

Se llevó a cabo en Aldea Sinaca municipio de Sanarate departamento del Progreso.

3.4.2 *Ámbito Institucional*

La empresa objeto de estudio pertenece al sector privado y participa en actividades dedicadas a la construcción.

3.4.3 *Ámbito Personal*

Se detalla el personal que participó en el estudio: recursos humanos, gerentes y personal operativo.

3.4.4 *Ámbito Temporal*

La temporalidad fue de agosto 2021 a julio 2022.

3.5 Método de Investigación

Para llevar a cabo la investigación, se realizó por medio del método científico, que se compone de tres fases: la indagatoria, demostrativa y expositiva, en otras palabras, en la primera fase, se recopila información bibliográfica y de campo por medio de las técnicas de recopilación. En la segunda, se obtuvieron los datos para el análisis e interpretación y con ello, en la tercer fase, se da cumplimiento a los objetivos, además, se da respuesta al planteamiento del problema, igualmente, se brinda nueva información o conocimiento.

3.6 Alcance del Estudio

El alcance del estudio es descriptivo y explicativo, es decir, se desarrolló a través de la investigación cualitativa-cuantitativa. Ya que, la recopilación de información cualitativa permitió la interpretación y los resultados numéricos respaldaron la evidencia y el análisis.

3.7 Técnicas de Recopilación de Información

Para la recopilación de información se utilizaron distintas fuentes bibliográficas y de campo, con el objetivo de sintetizar, evaluar, detallar y analizar la información obtenida.

3.7.1 Bibliográficas

Para la base teórica se utilizaron, tesis de distintas universidades y países, artículos científicos, diagnósticos de investigación, libros, legislación laboral, entre otros. Todo ello, relacionado al tema de estudio, para dar sustento confiable del análisis de los resultados del presente trabajo.

3.7.2 De Campo

La técnica de campo se aplicó por medio del censo, ya que, este procedimiento permitió recopilar y extraer los datos necesarios de toda la población o universo del objeto de estudio conformado por el personal operativo.

También, se utilizó la técnica de la entrevista para el personal de Recurso Humanos y el de operaciones, para obtener información específica o complementaria de los retos a los que se enfrenta el departamento de recursos humanos en el reclutamiento y selección de personal femenino, asimismo, detectar las necesidades de capacitación del personal operativo, al mismo tiempo, se consultaron otras fuentes de información que permitieron demostrar las políticas y procedimientos establecidos para la inclusión de la mujer.

3.8 Instrumentos

Los instrumentos para medir la variable de investigación y extraer la información son los siguientes:

3.8.1 Cuestionario

Se diseñó un cuestionario con un conjunto de preguntas formuladas de opción múltiple, el cual, permitió medir la variable de investigación, este se realizó con las mujeres albañiles y ayudantes, con el objetivo de detectar las deficiencias que presentan las féminas para ejecutar su trabajo eficaz y eficientemente, además, de evaluar la adecuada inclusión laboral a los puestos de trabajo.

3.8.2 Guía de Entrevista

El instrumento que se utilizó fue una guía de entrevista, con preguntas cerradas que ayudó a obtener información concreta y preguntas abiertas que permitieron ahondar en cuanto a la iniciativa para incluir a mujeres en puestos que eran clasificados para hombres.

3.8.3 Población

El estudio se llevó a cabo con el personal de recursos humanos, gerentes, jefes de área y personal operativo.

Tabla 1

Población Objeto De Estudio

Departamento	Puesto	Cantidad
RRHH	Gerente de Recursos Humanos	1
	Reclutamiento y Selección	3
	Desarrollo de talento	1
Operaciones	Gerente General	1
	Gerente Operativo	1
	Jefes de proyectos	3
	Jefes de Seguridad Industrial	5
	Personal Operativo	11
Total		26

Nota: Información proporcionada por la organización de análisis HSE, noviembre 2021.

3.8.4 Estadística

La información fue recopilada a través de las técnicas e instrumentos y los datos obtenidos fueron analizados y se presentan por medio de gráficas y cuadros estadísticos en forma descriptiva.

4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Posterior a la aplicación de las técnicas de recolección de información del estudio de campo y con referencia a las fuentes bibliográficas, en este apartado se pretende cumplir con los objetivos propuestos y dar respuesta al planteamiento del problema, además, brindar nuevo conocimiento o información.

A continuación, se presenta el análisis y síntesis de la información obtenida en cuanto a los retos a los que se enfrenta el departamento de recursos humanos en el reclutamiento y selección de personal femenino, asimismo, las necesidades de capacitación del personal operativo, al mismo tiempo, la detección de las políticas y procedimientos establecidos para la inclusión de la mujer en los puestos de trabajo que anteriormente los ocupan hombres.

4.1 Análisis del Censo Realizado a las Mujeres que Ocupan los Puestos de Trabajo de Albañilería y Ayudantía

La técnica del censo aplicada a las mujeres que ocupan los puestos de trabajo que antes solo los desempeñaban hombres, permitió recopilar y extraer los datos necesarios de la variable de análisis. En los siguientes apartados se puede apreciar los resultados obtenidos.

Figura 1

Causas que Motivan a las Mujeres para Optar a los Puestos de Trabajo de Albañilería y ayudantía



Nota: Resultados obtenidos del censo (a través de Google forms) a las mujeres que ocupan los puestos de albañilería y ayudantía de la empresa HSE, julio 2022.

Como lo evidencia la figura uno, el 55% de las mujeres que ocupan estos puestos, son motivadas por la necesidad de contar con un empleo estable que les asegure

mejores ingresos económicos, por otro lado, el 27% de la población objeto de estudio indica que en la región existe escasez de ofertas laborales en otros sectores, además, los salarios son muy bajos y no les ofrecen prestaciones laborales ni seguro médico.

En el mismo orden de ideas, la encuesta nacional de empleo e ingresos (INEI) (2021), reporta que en Guatemala la tasa de desempleo abierto para el sexo femenino es del 2.9% mientras que el de hombres es menor con el 1.8%. Así mismo, el 71.4% de las mujeres laboran en el sector informal, además, es tan solo el 0.9% de la población femenina que trabaja en el sector de la construcción. Otro dato importante que refiere dicha encuesta es el ingreso económico mensual que perciben las féminas, el cual se encuentra en un promedio de Q.2,116.00 (2018).

Sin embargo, el dato de ingresos promedio por región rural y dominio de estudio es de Q. 1,528.00 (2018) (p. 26).

Por otro lado, la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI) (2014), evidencia que en el país más hogares dependen de una jefatura femenina, es decir, las unidades familiares monoparentales con hijos y otros parientes representan el 19.5% (p. 43). Al mismo tiempo, El Compendio Estadístico con Enfoque de Género (2021), indica que las mujeres que son jefas de hogar con responsabilidad productiva y que tienen hijos representan el 63.3%, también, resalta que en el área del Progreso el 25.3% de las mujeres ejercen la jefatura del hogar.

Dicha información en conjunto evidencia los motivos que tienen las féminas, para romper los prototipos en cuanto a los puestos de trabajo a ocupar, en el país y específicamente en el departamento del Progreso, donde se ubica la empresa de estudio, existe un buen porcentaje de mano de obra disponible que tienen la necesidad de contar con un trabajo que les ofrezca un salario mínimo con prestaciones laborales y seguro social, con ello, las jefas de hogar podrán mejorar las condiciones de vida de sus familias.

En comparación el departamento de Recursos Humanos, indica que se realizó la inserción laboral con un plan sin diagnóstico previo y sin ningún método de medición, las políticas y procedimientos se fueron realizado en la marcha. Cuando se involucra a una nueva fuerza laboral y se desean cambios sostenibles que persigan objetivos organizacionales, sociales y personales es imprescindible una planificación óptima. La Fundación ConTrabajo de Chile (López, 2021), establece que realizar un diagnóstico de la realidad, el cual, por medio de encuestas, workshops o talleres de trabajo, análisis FODA, análisis de políticas, cultura, identificar a la población que se desea incluir, plantear los objetivos a alcanzar, identifica los posibles mitos o prejuicios ante el cambio y estudiar el comportamiento de los líderes que llevaran a cabo las estrategias. También, es importante definir a donde se quiere llegar para fijar los objetivos específicos a cumplir, es decir, establecer la visión del proyecto. Así mismo, se debe definir un sistema de medición,

ya sea por metas, por terminación de etapas de la planificación o por los objetivos específicos alcanzados.

A continuación, se detalla el plan de inserción utilizado por el departamento de recursos humanos.

Tabla 2

Plan de Inclusión Laboral de Mujeres a Puestos de albañilería y ayudantía

Objetivo General
Incluir a mujeres de preferencia de hogares monoparentales a los puestos de albañilería y ayudantía en el año 2020, para disponer de variedad de mano de obra que aumente la competitividad empresarial y genere un impacto social derribando los paradigmas en cuanto al desempeño de las féminas en estos puestos. Responsables: Recursos Humanos
Actividades
Reunión organizacional para definir el objetivo de la inserción y definir el perfil de las candidatas.
Análisis de las áreas donde se pueden incluir a trabajadoras en los puestos de albañilería y ayudantía.
Rediseñar los perfiles de puestos de trabajo, que sean mujeres mayores de edad hasta los cuarenta años, que pertenezcan de preferencia a un hogar monoparental, con un nivel mínimo de educación básica, que sean solteras, sin experiencia y con necesidad de un empleo
Diseñar medios de reclutamiento como: por referidos, anuncios de Facebook de forma localizada y por medio de volantes en la comunidad. Presupuesto para anuncios Q. 1,000.00
Elaborar la política de inclusión con el fin de generar un ambiente inclusivo, fomentar el respeto y la igualdad dentro de la organización.
Diseño de la política de equidad entre mujeres y hombres que ocupan los puestos de albañilería y ayudantía con el objetivo de eliminar las diferencias a razón del género.

Rediseñar la política de salud y seguridad en el trabajo conforme a las medidas establecidas en la ley y la evaluación del jefe de OH&S

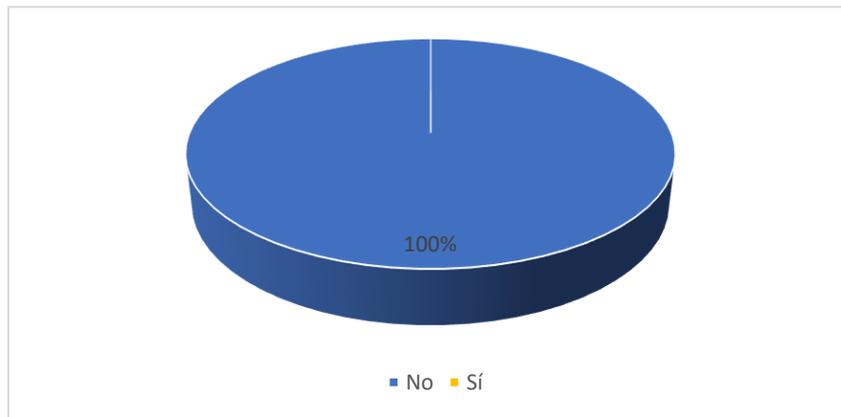
Rediseñar la política de formación para las féminas sin experiencia

implementar política de retención de personal, por ejemplo: tramitar toda la papelería para que puedan ingresar a las áreas de trabajo como: antecedentes penales, policiaicos, exámenes médicos y tipo de sangre. Presupuesto Q. 300 por persona

Nota: Información proporcionada por la organización de análisis HSE, julio 2022.

Figura 2

Discriminación Laboral para el Personal Femenino de Albañilería y ayudantía



Nota: Resultados obtenidos del censo (a través de Google forms) a las mujeres que ocupan los puestos de albañilería y ayudantía de la empresa HSE, julio 2022.

Uno de los retos del departamento de recursos humanos es la adaptación y administración de la fuerza laboral diversa, este término significa “que las organizaciones se están convirtiendo en una mezcla más heterogénea de personas, en términos de género, edad, raza, origen étnico y orientación sexual” (Robbins & Judge, 2013, p.18).

La respuesta de las empleadas ante la pregunta ¿Si han sufrido discriminación laboral? Informaron en un 100% que no han experimentado ningún tipo de exclusión. Sin embargo, no se puede dejar por un lado las diferencias que por cultura o ideas sociales se dan con respecto al sexo femenino y masculino, para algunos la diferencia sólo es biológica, otros opinan que las diferencias son por paradigma de ideologías y modelos sociales. Además, en la región del Progreso todavía existen en buena medida ideas machistas. Por otro lado, los jefes operativos indicaron que algunos empleados se resistieron al ver a mujeres en su grupo de trabajo, otros hicieron el comentario que ellas solo llegaron por imagen y no para trabajar, al mismo tiempo, indicaron que sería un fracaso incluirlas en estos puestos por la fuerza y firmeza que exigía el empleo, además, dijeron que las mujeres pertenecían al hogar. Así mismo, algunos clientes que han visto la iniciativa han

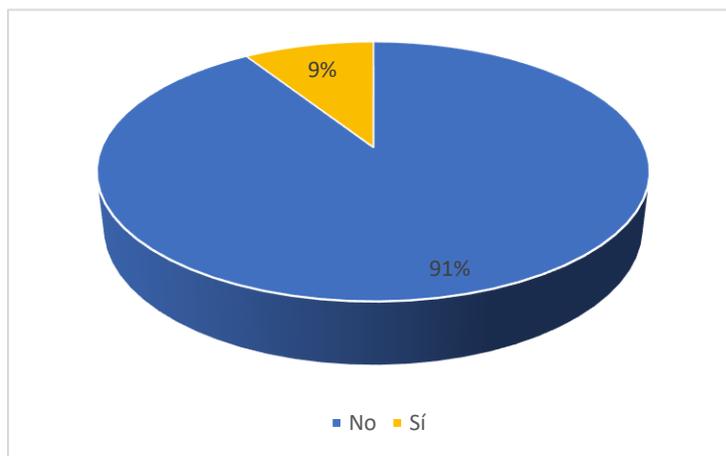
demostrado su entusiasmo, sin embargo, cuando se trata de dar direcciones o tareas muy específicas se dirigen al personal masculino.

Guatemala se ha ratificado al convenio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) número 111, con el objetivo de eliminar la discriminación del empleo y ocupación. Para empezar, se define la discriminación como “cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión y opinión política, que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación” (OIT), s.f. art. 1). En otras palabras, cualquier motivo que tenga por efecto anular la igualdad de oportunidad o trato en el empleo se considera como discriminación. Es importante aclarar que no se clasifica como discriminación los diferentes requisitos con los que debe cumplir un empleado por el perfil establecido en la empresa, o por las cualidades del trabajo, es decir, las distinciones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para cierto empleo. Aunque existen normas que regulan la discriminación, en muchas áreas del país, en especial en el interior todavía es muy marcada la discriminación de la mujer, aún no se les brinda educación a las niñas, ya que, los padres creen que ellas solo se deben dedicar al hogar, también, a nivel social cultural, todavía existe un porcentaje consistente que asimila que la mujer no es capaz de desempeñar un puesto de trabajo que con anterioridad lo ocupaba un hombre.

Es de suma importancia indicar, que el sexo femenino es distinto al masculino cada uno tiene diferentes cualidades, sin embargo, en este siglo se ha demostrado que la mujer tiene la capacidad para optar a cualquier puesto de trabajo y el departamento de recursos humanos puede abordar estos desafíos, crear una cultura de equidad, programas de capacitación y descartar los estereotipos al sexo femenino. Con ello, se logrará un aumento en la productividad, variedad en la mano de obra y un efecto social.

Figura 3

Diferencias Salariales de los Puestos de Albañilería y ayudantía entre personal masculino y Femenino



Nota: Resultados obtenidos del censo (a través de Google forms) a las mujeres que ocupan los puestos de albañilería y ayudantía de la empresa HSE, julio 2022.

Al consultarles a las féminas si existía diferencia en los salarios por su posición de mujeres en comparación con la de los hombres, en su mayoría con un 91% refirieron que no existía diferencia alguna, sin embargo, un 9% opina que sí existe diferencia de ingresos, ya que, a los hombres les dan más oportunidades de realizar horas extras, mientras que a las mujeres no se les permite cubrir jornadas muy extensas.

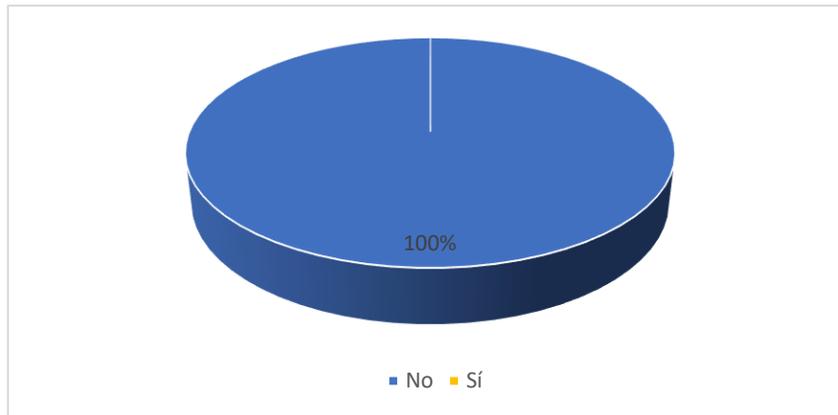
Por consiguiente, en el artículo 102 de la Constitución Política de la República de Guatemala literal c, establece igualdad de salario para igualdad de trabajo, en el mismo artículo inciso k, define que es derecho de la mujer prestar sus servicios sin establecer diferencias por ser casadas, solteras o por su condición de generadoras de vida.

Al realizar la consulta a los jefes operativos denotan, que por seguridad se coordinan los horarios de trabajo, para que las mujeres puedan laborar solo en jornadas diurnas y en su horario habitual, ya que, algunas de ellas dejan en guarderías a sus hijos o con algún familiar y después del trabajo deben cumplir con su rol de mamás y amas de casa. La Teoría de la Equidad Laboral de John Stacey Adams indica una

retribución adecuada de acuerdo con el esfuerzo que se realiza, sin embargo, cada organización en conjunto con un comité evaluador determina las remuneraciones de acuerdo con un análisis del puesto, evaluación del mercado laboral y políticas internas de remuneración. En síntesis, el 9% de las encuestadas si desearía aumentar su ingreso por tiempo extraordinario de trabajo.

Figura 4

Experiencia Laboral como Requisitos del Perfil del Puesto



Nota: Resultados obtenidos del censo (a través de Google forms) a las mujeres que ocupan los puestos de albañilería y ayudantía de la empresa HSE, julio 2022.

Cabe mencionar, que las féminas que fueron contratadas para los puestos de ayudantía y albañilería no contaban con experiencia en un 100% en puestos similares, en comparación con las respuestas de la entrevista al personal de Recursos Humanos, indicaron que se rediseñaron los puestos, ya que, no se contaba con perfiles que llenaran el requisito de experiencia. Además, otras especificaciones del perfil son: mujeres mayores de edad hasta los cuarenta años, que pertenezcan de preferencia a un hogar monoparental, con un nivel mínimo de educación básica, que sean solteras y con necesidad de un empleo, esta medida puede favorecer a cierto grupo de mujeres y excluir a femeninas con competencias para desarrollar dichos puestos, ya que, con base al artículo 151 del Código de Trabajo de Guatemala en su inciso b, se prohíbe al patrono hacer diferencia entre mujeres solteras y casadas y/o con responsabilidades familiares, para los efectos del trabajo. Los requisitos se establecieron con el objetivo de apertura estas plazas para mujeres que tengan necesidad laboral y con ello, puedan mejorar las condiciones de vida de sus familias, así mismo, como lo expone la Pirámide de Maslow se desea cubrir las necesidades básicas y fisiológicas, es por esto, que las féminas se sienten motivadas a permanecer en los puestos de trabajo por contar

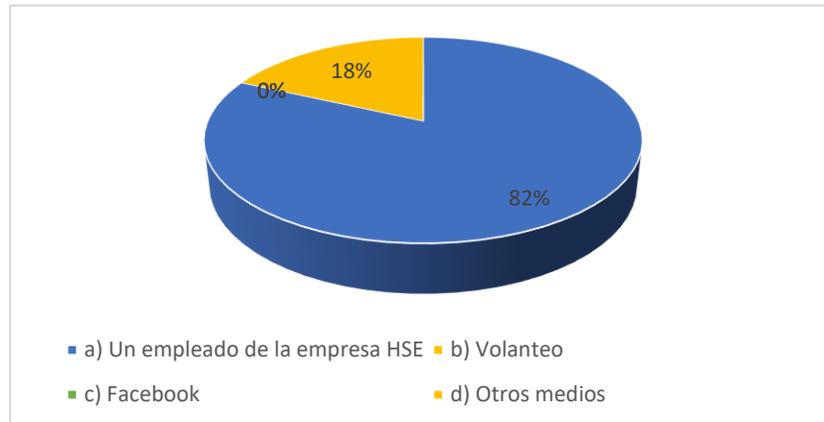
con un empleo fijo con prestaciones y seguro social, al mismo tiempo, se obtiene un talento más productivo.

Para una buena gestión de reclutamiento y selección se debe contar con un perfil bien definido. Castaño et al., (2011), refiere:

En aquellos casos que no se encuentren candidatos potencialmente válidos (bien por las condiciones particulares del entorno, bien porque las condiciones ofrecidas por la empresa no son atractivas o bien por algún requisito del puesto) la fase de reclutamiento puede derivar en una redefinición de la misión, tareas y responsabilidades del puesto; y con ello de las exigencias incorporadas en el perfil del puesto. y en el caso que sea adecuado, la presentación de la oferta de incorporación; o en el caso contrario el rediseño del proceso de reclutamiento. (p. 15).

Figura 5

Medios de Reclutamiento para Puestos de Albañilería y ayudantía dirigidos al Personal Femenino



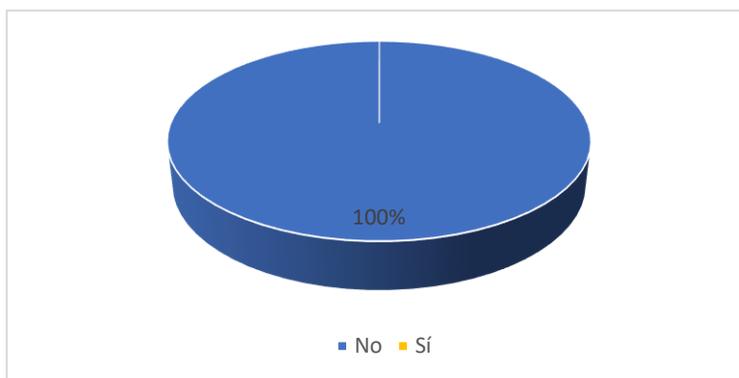
Nota: Resultados obtenidos del censo (a través de Google forms) a las mujeres que ocupan los puestos de albañilería y ayudantía de la empresa HSE, julio 2022.

La identificación del talento humano puede llevarse a cabo por varias formas como el reclutamiento interno, externo o combinados, así mismo, se puede realizar por distintos canales o medios, en este caso el personal objeto de estudio denota que la forma en que se enteraron de la plaza en un 82% fue por medio de referencias de otro empleado, dicho dato se puede comparar con la respuesta que se obtuvo del departamento de Recursos Humanos por medio de la entrevista, los cuales exteriorizan que se llegó al acuerdo de utilizar esta técnica, dado que, al incluir mujeres referidas por un empleado, las cuales, podrían ser familiares o amigas, ayudarían a la inclusión en el grupo de trabajo y a la identificación con la empresa, por otro lado, los encargados del reclutamiento de personal revelan que ya contaban con una base de datos de féminas referidas.

En cuanto a los principales obstáculos a los que se enfrenta el líder del talento humano al reclutar personal de un perfil nuevo, se encuentran la planeación estratégica y a medida que crecen las operaciones y como consecuencia se derivan nuevas necesidades de personal, el reclutador debe estar capacitado para poder enfrentar este cambio de tradiciones. Otro reto son las condiciones del entorno como los factores sociales y económicos. (Werther et al., 2014, p.115).

Figura 6

Inseguridad en los Puestos de Trabajo



Nota: Resultados obtenidos del censo (a través de Google forms) a las mujeres que ocupan los puestos de albañilería y ayudantía de la empresa HSE, julio 2022.

La industria de la construcción debe implementar normas de salud y áreas seguras de trabajo, al preguntarles a las empleadas si se sienten inseguras física o emocionalmente en sus puestos de trabajo demostraron en un 100% que se sentían seguras en las áreas laborales, tanto emocional como físicamente. Por otro lado, se les consultó si habían recibido alguna falta de respeto y/o acoso por parte de sus compañeros y de igual forma contestaron en un 100% que sus compañeros las han tratado con mucho respeto.

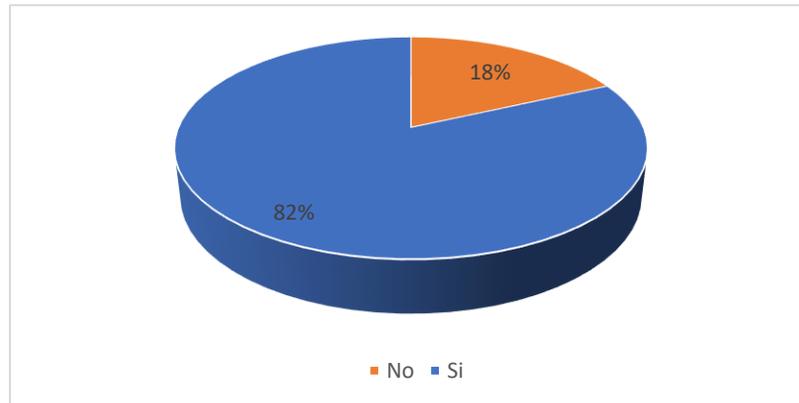
Los encargados de Recursos Humanos de HSE creen que un motivador para que las féminas permanezcan en dichos puestos, se debe a que ellas se sienten seguras, por otro lado, contar con prestaciones de ley y seguro social las incentiva a desempeñarse de la mejor manera, ya que, algunas féminas que son mamás y tienen hijos pequeños han logrado inscribirse al seguro social y gozan de los demás beneficios que este les brinda.

En este mismo sentido, las organizaciones deben implementar prestaciones de salud y seguridad, por ejemplo: compensaciones adecuadas, pensión por jubilación, compensaciones por accidentes, seguro social y asistencia médica, además, del

equipo de protección adecuado. Todo ello, para que el personal se sienta estable, identificado, seguro, motivado y con ello sea productivo.

Figura 7

Capacitación en los Puestos de Trabajo



Nota: Resultados obtenidos del censo (a través de Google forms) a las mujeres que ocupan los puestos de albañilería y ayudantía de la empresa HSE, julio 2022.

La capacitación es el elemento central de la mayor parte de los programas para la diversidad, al consultarle a las empleadas si habían recibido adiestramiento para desempeñar su puesto de trabajo, el 82% de ellas afirmó que lo habían recibido, ahora bien, al preguntarles la temporalidad del entrenamiento el 36% refirió que solo un día se les había dado, mientras que el 64% estuvo una semana. En contraposición, el departamento de Recursos Humanos expuso que la capacitación de un día se daba al personal que ejercía tareas repetitivas y sin muchos tecnicismos, por otro lado, las empleadas que debían ejercer funciones más complejas se les daba una semana de inducción. Por otro lado, los líderes del Talento Humano revelan que capacitaron a un grupo de siete mujeres para ser formadas y desempeñar el puesto de albañilería, para ello, se les envió a un diplomado con el tema “Técnico de Buenas Prácticas en el Trabajo de la Construcción”, el cual tenía 30 horas de duración y se impartía dos veces a la semana, las empleadas debían tener una nota de setenta puntos para ganar el curso, a pesar de esta medida, el grupo de colaboradoras no llegó a la nota y perdió

el diplomado, demostrando con esto su poca disposición de estudiar los temas fuera de los horarios laborales. Por ahora, la empresa medirá el desempeño de las empleadas ayudantes y las destacadas podrán ascender al puesto de albañilería e ingresar al plan de formación.

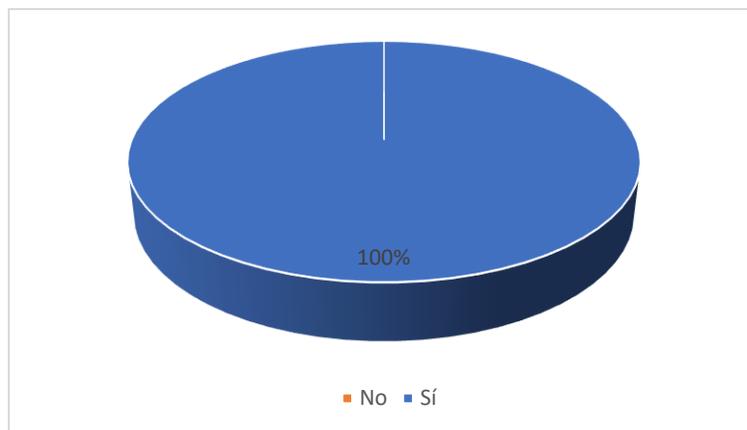
En oposición, es por ello que muchas organizaciones se resisten a contratar mujeres porque a ellas les cuesta hacer la separación de la vida laboral y familiar. La publicación realizada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016), en Bolivia denominado "Mujeres del sector de la construcción". Concerniente al tema, mencionan lo siguiente:

Los supervisores coinciden en que las mujeres son más detallistas en el trabajo, son más responsables y no faltan los lunes a laborar. Sin embargo, ellos reconocen que tienen poco tiempo libre, ya que, antes y después de la jornada laboral deben dedicar una cantidad considerable de tiempo en tareas domésticas y al cuidado de los hijos o padres ancianos. (Mogrovejo, Rodríguez, 2017, p. 43). En general, la falta de tiempo extra disponible no les permite efectuar alguna otra actividad secundaria. Por ejemplo, capacitarse para adquirir otras habilidades. (p. 44)

Por consiguiente, la capacitación tiene el fin de incrementar la competitividad, promover el desarrollo del empleado y ayudar a la adopción de nuevas formas de trabajo, no obstante, para cumplir estos objetivos se necesita la disposición del empleado para recibir el nuevo conocimiento y sobre todo poner en práctica lo aprendido. En síntesis, el diagnóstico de las necesidades de preparación para las ayudantes van encaminadas a actividades de albañilería. Una técnica de adiestramiento efectiva para este puesto es la de aprendizaje mediante la práctica, porque sólo la exposición directa a las condiciones de trabajo real permitirá instruir al personal efectivamente. Al mismo tiempo, una programación de mentoring agilizará el proceso de aprendizaje.

Figura 8

Satisfacción Laboral



Nota: Resultados obtenidos del censo (a través de Google forms) a las mujeres que ocupan los puestos de albañilería y ayudantía de la empresa HSE, julio 2022.

La integración de las mujeres como fuerza laboral en algunas de las áreas productivas, identificadas en otros tiempos como espacios exclusivos para varones, representa un reto para el departamento de Recursos Humanos, sin embargo, al preguntarles a las mujeres si se sentían satisfechas y motivadas en su puesto de trabajo el 100% contestó afirmativamente, ellas comentaron que les gustaban sus funciones, además, se sentían motivadas al recibir su pago. Al mismo tiempo, se les interrogó, si deseaban hacer carrera en la empresa y el total de las encuestadas contestaron positivamente. No obstante, los jefes operativos revelan que no ha sido tarea fácil, dado que, se debe tener el cuidado en la seguridad, por ejemplo: el peso máximo de carga que pueden transportar manualmente, además, estar pendiente que nadie se falte el respeto, así mismo, la coordinación de los equipos de empleados cuando se realizan viajes de trabajo fuera del Progreso, puesto que, se debe tener una habitación separada para las mujeres, lo que aumenta el costo operativo de viáticos. De igual manera, han detectado que las mujeres son muy propensas a llevar habladurías entre ellas mismas, lo que ocasiona malos entendidos.

Como el mundo está en constante cambio el líder de recursos humanos debe evolucionar, la gestión del talento humano debe cambiar, porque existen nuevos

enfoques de administración y nuevas necesidades organizacionales, según un artículo científico publicado por Aguilar. J (2014), titulado “Retos y rol estratégico en la gestión del talento Humano en empresas de Cali, Colombia”. Presentó los siguientes resultados:

En otro contexto, el rol del líder del capital humano como socio estratégico supone el cambio de un enfoque operativo hacia uno que agregue valor, determinado por el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, esto en busca de la mejora continua, además, se debe enfocar en los procesos de cambio surgidos de las continuas fuerzas que afectan a las organizaciones en un entorno cada vez más complejo. (p.18)

4.2 Resultados de la Entrevista Realizada al Personal de Recursos Humanos y Jefes Operativos

Derivado de la técnica de la entrevista con el personal de Recurso Humanos y jefes operativos de la empresa HSE, se representan las dificultades a las que se enfrenta el departamento de recursos humanos en el reclutamiento y selección de personal femenino, al mismo tiempo, se consultaron otras fuentes de información que permitieron demostrar las políticas y procedimientos establecidos para la inclusión de la mujer, a continuación, se detallan las respuestas obtenidas:

Pregunta No.1: ¿Cuáles fueron las causas que motivaron la contratación de mujeres en los puestos de trabajo de albañilería y ayudantía que antes los ocupaban hombres?

Unidad de Análisis	Gerente General
<p>Respuesta:</p> <p>La Gerente General de HSE señala que todo comenzó con un sueño, ella fue una de las primeras arquitectas mujeres que se graduaron de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de San Carlos de Guatemala, puesto que, esta carrera profesional se consideraba solo para hombres, experimento las desventajas en el área laboral a razón de su sexo, vivió la desigualdad salarial y hasta la poca valía que los demás colegas le daban a sus aportes profesionales en la construcción, por otro lado, ella logró abrirse campo en este sector y desvanecer estos paradigmas por medio de su buen desempeño, responsabilidad, perseverancia y su continua capacitación. Ha sido reconocido su sabor como profesional en este campo por distintas gremiales de Guatemala, además, ha sido directora de diferentes instituciones muy reconocidas. Por esta razón, se ha propuesto derribar los paradigmas en cuanto a la mano de obra femenina en la construcción, específicamente en los puestos de albañilería y ayudantía que antes los ocupaban solo hombres, ella tiene la firme convicción que la empresa será más competitiva y productiva, ya que, se tuvo un aumento del 22% en el personal suministrado al compartir esta iniciativa a clientes nuevos en el periodo 2021 y 2022. Al mismo tiempo, es un aporte a la sociedad, porque se les brinda la oportunidad a las familias monoparentales, es decir, a los hogares que dependen económicamente de una mujer para satisfacer sus necesidades y poder contar con mejores condiciones de vida.</p>	

Unidad de Análisis	Encargado de Recursos Humanos
<p>Respuesta:</p> <p>La iniciativa de incluir a mujeres en puestos de trabajo que se han catalogado para hombres proviene como una propuesta de la Gerente General, por otro lado, esta iniciativa se apresuró en época de pandemia en el 2020, dado que, se escaseo la mano de obra capacitada para estos puestos. Las razones de la carencia de mano de obra fueron las siguientes: primero, los clientes disminuyeron el rango de edad para contratar a personal calificado. Segundo, en el Progreso por medio del Ministerio de Trabajo se impulsó la exportación de mano de obra para el sector construcción en Canadá, con salarios más competitivos. Tercero, hubo un aumento en las ofertas laborales por el incremento de proyectos de obra civil en el área y se compitió con salarios más atractivos. Por ello, se tomó en cuenta la mano de obra femenina disponible en la región.</p>	

Por consiguiente, según los autores Werther, Davis & Guzmán (2014), mencionan que en el primer subsistema de recursos humanos se encuentra la clasificación de los diferentes desafíos a los que se deben enfrentar los líderes administradores del talento humano, en el siglo XXI se clasifican las mega tendencias, donde se identifica la inclusión de la mujer en otros puestos de trabajo (p. 37). A su vez, la fuerza laboral diversa significa “que las organizaciones se están convirtiendo en una mezcla más heterogénea de personas, en términos de género, edad, raza, origen étnico y orientación sexual.” (Robbins & Judge, 2013, p.18). Ahora bien, es importante mencionar, que contar con mano de obra diversa trae ventajas competitivas y muchas empresas lo utilizan como parte de su estrategia, porque conlleva a “encontrar soluciones originales, creativas e innovadoras. También, fomenta un clima de trabajo que estimula el crecimiento de las personas, además, de proyectar una imagen ética e innovadora, al rechazar prejuicios y discriminación interna y externa” (Chiavenato, 2011, p 206).

Pregunta No.2: ¿Cuáles fueron las políticas que implementaron para incorporar al personal femenino en los puestos de trabajo de albañilería y ayudantía?

Unidad de Análisis	Recursos Humanos
<p>Respuesta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se reforzó la política de equidad, ya que, las mujeres no ocupaban puestos en el área operativa. 2. Se rediseñaron los puestos de trabajo, dado que, se debían tomar otras consideraciones al contar con mujeres en estos puestos, por ejemplo: el peso que deben cargar o las consideraciones que se deben tener en las áreas de trabajo, además, las féminas no contaban con experiencia laboral. 3. Así mismo, reforzar las políticas de salud y seguridad ocupacional. 4. También, se reforzó la política de formación y desarrollo. 5. Así mismo, implementaron políticas de retención de personal, por ejemplo: se les tramitó a las empleadas toda la papelería para que pudieran ingresar a las áreas de trabajo como: antecedentes penales, policiaos, exámenes médicos y tipo de sangre. 	

Para realizar la inclusión de una nueva fuerza laboral, conlleva a una serie de retos a los que se debe enfrentar la administración de recursos humanos, por ejemplo: la inclusión de mujeres en puestos de trabajo que eran solo para hombres, implica reevaluar la planificación estratégica, además, se deben adecuar políticas de salud y seguridad ocupacional, plantear nuevas técnicas como una reafirmación de la cultura de equidad, rediseñar las políticas de reclutamiento y selección de personal, ampliar los planes de capacitación y por supuesto evaluar los costos inmersos en esta incorporación.

Además, el diagnóstico realizado por Conde (2017) del Centro de Ingeniería Organizacional de la Universidad de Chile, titulado “Diagnóstico de la Participación de la Mujer en las Empresas del Sector Construcción y de las Oportunidades de Incorporación”, contextualizan el proceso de incorporación y desarrollo profesional de las féminas. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Con respecto a la pregunta hacia las organizaciones de la construcción en cuanto a las políticas implementadas para la inclusión de la mujer, los

encuestados señalaron que las medidas aplicadas eran, otorgar facilidades para conciliar vida laboral y familiar, le siguen, proporcionar alternativas de capacitación y evaluación para ascender a puestos, también, poner en marcha, políticas antidiscriminatorias y de equidad salarial que permitan sancionar a quienes las infrinjan. Por otro lado, la adecuación de infraestructura para las féminas. Todas estas prácticas premian y ponen en valor a las mujeres. (p.90)

Pregunta No.3: ¿Cuáles son los medios utilizados para el reclutamiento de mujeres que optan a los puestos de albañilería y ayudantía?

Unidad de Análisis	Recursos Humanos
<p>Respuesta:</p> <p>La primera iniciativa de reclutamiento femenino se hizo por medio de una base de datos que se había formado por referidos de los colaboradores, en ella se encontraban mujeres que en un 100% no contaban con experiencia, pero, si tenían la necesidad de un trabajo y la actitud para desempeñarlo, las primeras plazas fueron en jornada diurna y nocturna, con opción de trabajar tiempo extraordinario. En este reclutamiento, se apoyó al personal en el trámite de papelería como: antecedentes penales, policiaos, certificados médicos, tipo de sangre, entre otros. Posterior al primer reclutamiento, las demás mujeres de la comunidad se han acercado a dejar su papelería completa, por lo que, no han hecho anuncios de reclutamiento. Cabe mencionar, que el perfil de las mujeres debe ser mayores de edad hasta los 40 años, que pertenezcan de preferencia a un hogar monoparental, con un nivel mínimo de educación básica, mujeres solteras y sin experiencia.</p>	

En cuanto a los puestos de trabajo se definen como un cargo que se debe desempeñar con una serie de tareas y responsabilidades que asume un trabajador, el cumplimiento a esas obligaciones se remunera por medio de un salario. Por otro lado, el administrador del talento humano es el encargado del análisis de puestos, el cual, es un “proceso sistemático que permite determinar las habilidades, obligaciones o conocimientos que se requieren y las condiciones laborales que se llevan a cabo en el trabajo” (Wayne Mondy & Bandy, 2010, p. 93). Todo ello, con el objetivo de lograr las metas organizacionales. Aunado a esto, el análisis de puestos beneficia a la planificación, procesos de reclutamiento, selección, salud y seguridad ocupacional, también proporciona información para el desarrollo, evaluación de desempeño, remuneración, y consideraciones legales.

Pregunta No.4: ¿Existen diferencias en el tipo de contrato del personal femenino en comparación con el personal masculino que desempeñan los mismos puestos?

Unidad de Análisis	Recursos Humanos
<p>Respuesta: Sí, aún se tiene diferencia en el tipo de contrato y esto se da, porque los jefes operativos requieren dos meses de prueba para confirmar la plaza del perfil femenino indefinidamente, mientras que los empleados varones son contratados indeterminadamente desde el inicio.</p>	

En la actualidad se ve más apertura para que las mujeres puedan optar a otros puestos de trabajo que en el pasado se veían limitados. Sin embargo, aún se notan diferencias sociales. Un artículo científico publicado por Montes & López (2020), titulado “Tradición, Sentido y Formación en el Desarrollo de las Albañilas en Latinoamérica” sintetizan los siguientes:

La contratación de las mujeres Albañiles no resulta sencilla, principalmente por las desventajas que se le adhieren al sexo. Se trata de una calificación que emana de variables comparativas con base en capacidades específicas, tales como la fuerza, la resistencia, el rendimiento y la constancia. (p. 5)

Los jefes operativos aún tienen el resguardo de no contratar a las mujeres indefinidamente desde el inicio, porque varias de las ex empleadas no dieron el rendimiento esperado, otras, al experimentar las condiciones de trabajo reducían el desempeño, es por ello que, después de dos meses donde las colaboradoras han demostrado su productividad efectiva se les ofrece una plaza fija.

Pregunta No.5: ¿Cuáles son las causas de los retiros de mujeres que ocuparon los puestos de albañilería y ayudantía?

Unidad de Análisis	Recursos Humanos
<p>Respuesta:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="261 415 678 451">1. El contrato era temporal <li data-bbox="261 457 1404 657">2. Se tuvieron dos bajas porque las empleadas no siguieron instrucciones en cuanto a la revisión de un área de trabajo, lo que pudo haber generado un accidente, cuando se les preguntó el motivo de este error, indicaron que habían tenido problemas personales, lo que ocasionó que no estuviera concentrada. <li data-bbox="261 663 1404 739">3. Las mujeres no han pasado el periodo de prueba, ya que, su desempeño ha sido inferior al de otros empleados 	

Con la información presentada se evidencia que a las mujeres les cuesta separar la vida familiar con la laboral y en tareas donde se requiere una concentración continua este tipo de distracciones pueden generar errores que provoquen la inseguridad del área de trabajo y de la misma empleada. Es por ello, que muchas organizaciones se resisten a contratar mujeres, además, de los tiempos improductivos en el periodo de embarazo, lactancia y los recurrentes permisos por la atención a los hijos, cabe resaltar, que las empleadas al momento de contar con el seguro social empiezan a pedir licencias para inscribir a sus hijos y asistir a las diferentes citas médicas.

Pregunta No.6: ¿Cómo se evalúa el desempeño de las mujeres con respecto a la responsabilidad laboral, competencias técnicas y capacidad de aprendizaje, a diferencia de los hombres, y cuáles son las razones?

Unidad de Análisis	Jefes Operativos
<p>Respuestas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="289 464 1448 583">1. Las mujeres se desempeñan de igual forma que los hombres en el tema de responsabilidad, además, ambos son sancionados de la misma forma si cometen una falta u error. <li data-bbox="289 632 1448 837">2. En el caso de las competencias técnicas, los hombres de cierta forma les llevan ventaja, ya que, a ellos desde el hogar los han instruido para realizar algunos trabajos técnicos, mientras que las mujeres, no han recibido ningún tipo de capacitación. Con respecto a la capacidad de aprendizaje esto depende de cada persona independiente del sexo. 	

Las mujeres se desempeñan de igual forma que los hombres, sin embargo, son más detallistas en el trabajo, son ordenadas y han mejorada la limpieza en las áreas de trabajo, por otro lado, si existe una diferencia en cuanto al desarrollo de competencias y habilidades, lo cual, si disminuye su rendimiento y desempeño, para ello, es necesario la constante capacitación para lograr un aumento en la productividad y disminuir las brechas.

Pregunta No.7: ¿Cuál es el procedimiento para trabajar en los puestos de albañilería y ayudantía en caso de embarazo?

Unidad de Análisis	Jefes Operativos
<p>Respuestas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Por el momento no se tiene un procedimiento establecido. 2. Se regirá por las leyes del país. 	

En la organización objeto de estudio no tienen una política o plan de cómo trabajarán las féminas que ocupan estos puestos en caso de embarazo, al respecto, el acuerdo gubernativo número 229-2014, Reglamento De Salud y Seguridad Ocupacional. Indica en el artículo 90 que se prohíben a las mujeres embarazadas a juicio de un médico calificado, trabajos de carga en los que se arriesguen la salud y seguridad de la madre y su hijo. Así mismo, en los artículos 540 y 547, prohíbe los trabajos con exposición intensa a radiaciones infrarrojas, ultravioleta e ionizantes.

Pregunta No.8: ¿Cuáles han sido los aspectos positivos del ingreso del personal femenino en los puestos que antes los ocupaban hombres?

Unidad de Análisis	Jefes Operativos
<p>Respuestas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se han vuelto más competitivos, la empresa cuenta con mano de obra diversa y los empleados se han adaptado. 2. Impacto social al ofertar plazas a mujeres con necesidad de un trabajo estable y con ello mejorar las condiciones de vida de las familias que dependen de una mujer como jefe de hogar. 3. Se generó un cambio a nivel interno y externo con la cultura de equidad, se obtuvo un proyecto con un cliente nuevo derivado de esta iniciativa y como empresa se marcó un punto de referencia en el gremio de la construcción. 	

La inclusión de mujeres en los puestos de trabajo que en el pasado eran clasificados para hombres, en la empresa HSE produjo los siguientes beneficios: incremento en la competitividad, se abrieron nuevos campos de trabajo, se volvieron un punto de referencia para otras empresas de la construcción, reafirmaron la cultura de equidad en la organización, y todo ello, tuvo un impacto en las utilidades de la empresa. Sin embargo, conlleva un arduo trabajo, entre los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos se encuentran los corporativos y funcionales, que significa contribuir al éxito de la empresa por medio de promover el uso eficaz y eficiente del talento de las personas, además, los objetivos personales y sociales que consisten en la responsabilidad ética y social al manejar los diferentes retos para minimizar un impacto negativo en la organización y colaboradores. Así mismo, la administración de recursos humanos tiene por “objetivo la gestión de personas y ventajas competitivas” (Cuesta, 2018, p. 3), es decir, es el encargado de la formación del talento de las personas que serán las portadoras de conocimiento o competencias laborales.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al realizar el análisis integral como cumplimiento al objetivo general de evaluar las políticas o procedimientos para la inclusión laboral femenina en puestos de trabajo de albañilería y ayudantía, a su vez se derivan los objetivos específicos, los cuales son; primero, describir las políticas y procedimientos que el departamento de recursos humanos implementó para el reclutamiento y selección de mujeres que ocupan estos puestos. Segundo, Identificar las necesidades de capacitación que precisan las féminas del área operativa, para realizar sus tareas de forma eficaz y eficiente. Y por último elaborar una propuesta de políticas, para el fortalecimiento del plan de inclusión laboral del personal femenino del área operativa. Por ello, se detallan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1 Conclusiones

Se identifica que el departamento de Recursos Humanos enfrentó diferentes dificultades como adecuar los puestos de trabajo, así mismo, la contratación y capacitación de personal nuevo. De lo anterior se desprenden los siguientes datos:

5.1.1 En síntesis, las políticas y procedimientos que el departamento de Recursos Humanos implementó para el reclutamiento y selección de mujeres que ocupan los puestos de Albañilería y ayudantía fueron: políticas de inclusión, reforzar la política de equidad, rediseñar los puestos de trabajo, fortificar las políticas de salud y seguridad ocupacional, actualizar política de formación y desarrollo, Así mismo, implementar políticas de retención de personal. Todo ello, implicó reevaluar la planificación estratégica, rediseñar las políticas de reclutamiento y selección de personal y por supuesto evaluar los costos inmersos en esta incorporación.

5.1.2 Por consiguiente, se identificaron las necesidades de capacitación que precisan las féminas del área operativa para realizar sus tareas de forma eficaz y eficiente, las cuales se enfocan en la formación de mujeres, que desempeñen el puesto de Albañilería, dado que, a la fecha no han logrado colocar a las colaboradoras a estos puestos por falta de competencias y habilidades, por otro lado, para cumplir este objetivo se necesita la disposición de las empleadas para recibir el nuevo conocimiento y sobre todo que lleven a cabo lo aprendido.

5.2 Recomendaciones

Para el fortalecimiento al plan de inclusión laboral de mujeres a puestos de trabajo que antes eran catalogados solo para hombres en la albañilería y ayudantía se sugiere implementar lo siguiente:

5.2.1 Rediseñar la política de formación y capacitación, así mismo, se sugiere el curso de formación de levantamiento de muros de mampostería de block y ladrillos que promueve La Cámara de la Construcción de Guatemala con la Cooperación Alemana. Así mismo, promover la cultura de equidad e igualdad por medio del modelo de cambio del DR. Kotter.

5.2.1 Por otro lado, se recomienda la capacitación por medio de mentoring, utilizando la técnica de aprendizaje mediante la práctica, dado que, sólo la exposición directa a las condiciones de trabajo real permitirá capacitar al personal efectivamente y las féminas ayudantes podrán optar a los puestos de albañilería.

6 REFERENCIAS

- Aguilar, J. C. (28, agosto 2018). Retos y rol estratégico en la gestión del talento Humano en empresas de Cali, Colombia. *Mercado y Negocios*, 15(1), 20.
<https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/277>
- Asociación Bancaria de Guatemala. (septiembre, 2016). *Sector Construcción*.
 Asociación Bancaria de Guatemala. <http://abg.org.gt/web2014/wp-content/uploads/2016/10/SECTOR-4-CONSTRUCCI%C3%93N-septiembre-2016.pdf>
- Banco de Guatemala. (Julio, 2021). *Producto Interno Bruto (PIB) primer trimestre 2021*. Banco de Guatemala.
https://www.banguat.gob.gt/sites/default/files/banguat/cuentasnac/PIB2013/1T_2021_JM_AR2013.pdf
- Cámara Guatemalteca de la Construcción. (s.f.). *Presentación e información sobre el Código de Ética que rige a Cámara Guatemalteca de la Construcción*.
<https://www.construguate.com/>
- Castaño, M., López, G., & Prieto, J. (febrero, 2011). Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal. *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*, 44. ISBN: 978-84-87556-34-0
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (novena ed.). Jesús Mares Chacón. ISBN: 978-607-15-0560-6
- Conde, S., Vargas, C., Albornoz, L., Martínez, L., Ayala, E., Bruna, R., Astete, A., & Muñoz, O. (noviembre, 2017). *Diagnóstico De La Participación De La Mujer En Las Empresas Del Sector Construcción Y De Las Oportunidades*

De Incorporación. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

https://sence.gob.cl/sites/default/files/articles-13976_archivo_01.pdf

Constitución Política de la República de Guatemala. (s.f.). *Constitución Política de la República de Guatemala*. Ministerio de Finanzas de Guatemala.

https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/dcp_marcolegal/bases_legales/Constitucion_politica_de_la_republica_de_guatemala.pdf

Cuesta, A. (2018). *Gestión Del Talento Humano y Del Conocimiento*. Ecoe. e-ISBN 978-958-771-380-0

Curruchich, S. (15 abril 2021). El Sector construcción comienza a recuperarse. *Diario de Centroamérica*. <https://dca.gob.gt/noticias-guatemala-diario-centro-america/sector-construccion-comienza-a-recuperarse/>

Franklin, E. B., & Krieger, M. (2012). *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. Guillermo Domínguez Chávez. ISBN: 978-607-32-0883-3

García, Ó. (5 agosto 2018). Mujeres rompen paradigmas y se desempeñan como ayudantes de albañil. *Prensa Libre*.

<https://www.prensalibre.com/ciudades/mujeres-se-desempean-como-ayudantes-de-albail-para-llevar-el-sustento-a-su-hogar-mixco/>

Grupo Edisur. (05 mayo 2016). Mujeres en la construcción: ellas también se ponen manos a la obra. *La Voz*. <https://www.lavoz.com.ar/espacio-de-marca/mujeres-en-la-construccion-ellas-tambien-ponen-manos-la-obra/>

HSE Constructores. (s.f.). *Historia de HSE*. HSE, Honestidad, Servicio y Excelencia. Retrieved septiembre, 2021, from <https://hse.com.gt/historia-de-hse/>

Instituto de Investigación y Proyección Sobre Economía y Sociedad Plural. (2016).

“Las mujeres en el mercado laboral guatemalteco, Los derechos laborales en Guatemala: desafíos pendientes Hogares y condiciones de vida en el municipio de Tactic. *Revista Estudios Sociales*, 80, 120.

http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/url/IDIES/revista/Estudios_Sociales/80.pdf

Instituto Nacional de Estadística (INE). (enero 2016). *Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI)*. Instituto Nacional de Estadística Guatemala.

<https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2016/02/03/bwc7f6t7asbei4wmuexonr0oscpskyb.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (mayo 2019). *Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (INEI)*. Instituto Nacional de Estadística Guatemala.

<https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2020/01/15/20200115173246FCRG98JyTWWAtsV4Lmtyn43QFgTufmZg.pdf>

Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una Perspectiva Global Y Empresarial* (14 Edición ed.). Jesús Mares Chacón. ISBN 978-607-15-0759-4

Mogrovejo, R., & Rodríguez, M. (24 agosto 2017). *Mujeres del sector de la construcción de Bolivia*. Organización Internacional del Trabajo.

https://www.ilo.org/lima/publicaciones/WCMS_571361/lang--es/index.htm

Montes, W. M., & López, O. J. (junio 2020). Tradición, Sentido y Formación en el Desarrollo de las Albañilas en Latino América. *Procesos Urbanos*, 11.

ISSNe: 2500-5200

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (s.f.). *C111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111)*. Organización Internacional del Trabajo.

https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). Pablo Miguel Guerrero Rosas. ISBN: 978-607-32-1980-8

Wayne Mondy, R., & Bandy, J. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Décimo ed.). Guillermo Domínguez Chávez. ISBN: 978-607-32-0203-9

Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán, M. (2008). *Administración de Recursos Humanos Gestión del Capital Humano* (séptima ed.). Jesús Mares Chacón. ISBN: 978-607-15-1076-1

7 ANEXOS

7.1 Propuesta para el Fortalecimiento del Plan de Inclusión Laboral para el Personal Femenino que Ocupa los Puestos de Trabajo de Albañilería y Ayudantía



La siguiente propuesta para el fortalecimiento del plan de inclusión laboral de las mujeres que ocupan los puestos de trabajo de albañilería y ayudantía está elaborada de acuerdo con los resultados obtenidos del estudio de investigación, el cual, brindó información importante para abordar las acciones que fortalecerán dicho plan.

Con el objetivo de llevar a cabo una inclusión efectiva de mujeres a puestos de trabajo que antes eran catalogados solo para hombres en la albañilería y ayudantía, se desarrolla la política en contra del acoso o el sexismo, además, de la política de salud y seguridad para las mujeres que trabajen en estado de embarazo y que ocupan dichos puestos, al mismo tiempo, se rediseña la política de formación y capacitación. Así mismo, se detalla cómo se puede aplicar el modelo del cambio del DR. Kotter para promover la cultura de equidad e igualdad y por último se realiza una propuesta de capacitación.

Por otro lado, contiene la descripción, objetivos, justificación, importancia, alcance, recursos y acciones.

OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar políticas y procedimientos para fortalecer el plan de inclusión laboral de mujeres que ocupan los puestos de albañilería y ayudantía.

Objetivos Específicos

- Proponer a la organización una política en contra del acoso o el sexismo, además, de la política de salud y seguridad para las mujeres que trabajan en estado de embarazo y que ocupan dichos puestos.
- Rediseña la política de formación y capacitación para féminas que deseen optar a los puestos de albañilería.
- Proporcionar un modelo para promover la cultura de equidad e igualdad.

JUSTIFICACIÓN

Según la información proporcionada, la empresa no cuenta con una política en contra del acoso o el sexismo, además, de la política de salud y seguridad para las mujeres que trabajen en estado de embarazo y que ocupan dichos puestos, al mismo tiempo, la política de formación y capacitación necesita incluir otras acciones para el desarrollo de las féminas. Así mismo, aún se debe promover la cultura de equidad e igualdad. Por esta razón, se considera necesario implementarlas para la efectiva inserción laboral de las féminas a los puestos de albañilería y ayudantía.

IMPORTANCIA

La propuesta fortalecerá el plan de inclusión laboral de las mujeres que ocupan los puestos de trabajo de albañilería y ayudantía en la empresa HSE, pretende evitar la discriminación laboral que anular la igualdad de oportunidad o trato en el empleo, por otro lado, brindar lineamientos en contra del acoso o el sexismo que se define como el comportamiento desagradable y ofensivo derivado a la diferencia de sexo, los cuales se pueden exhibir por un ambiente laboral ofensivo. Así mismo, prever las acciones que eviten los riesgos de salud y seguridad a los que pueden estar expuestas las féminas en estado de embarazo que ocupen dichos puestos, ya que, sus tareas diarias pueden exigir movimientos repetitivos y posturas de trabajo inadecuadas que pueden poner en riesgo la salud de la madre y su hijo. A su vez, cumplir con los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos como los corporativos y funcionales, que significa contribuir al éxito de la empresa por medio de promover el uso eficaz y eficiente del talento de las personas, además, los objetivos personales y sociales que consisten en la responsabilidad ética y social al manejar los diferentes retos para minimizar un impacto negativo en la organización y colaboradores.

ALCANCE

Para lograr los objetivos propuestos, los participantes que intervienen en la propuesta son el departamento de Recursos Humanos, Jefes Administrativos y personal operativo.

Así mismo, el departamento de Recursos Humanos juntamente con los jefes administrativos evaluarán la propuesta y darán a conocer las políticas al personal operativo, al mismo tiempo, se hará de cumplimiento las medidas sancionatorias establecidas en cada política ante el incumplimiento de las mismas.

7.1.1. Modelo del Cambio Del DR. Kotter para Promover la Cultura de Equidad e Igualdad

Con el objetivo de fortalecer el plan de inclusión laboral de las mujeres que ocupan los puestos de trabajo de albañilería y ayudantía en la empresa HSE, a continuación, se presentan las sugerencias para la inserción ante el cambio del perfil femenino a puestos que antes sólo eran ocupados por hombres.

Prevención de la Discriminación Laboral

La discriminación laboral es cualquier motivo que tenga por efecto anular la igualdad de oportunidad o trato en el empleo, por otro lado, es importante destacar que no se clasifica como discriminación los diferentes requisitos con los que deba cumplir cada fémina por el perfil establecido en la empresa, o por las cualidades del trabajo, es decir, las distinciones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para dichos puestos.

Para ello, HSE debe promover la cultura de equidad e igualdad y lo puede realizar por medio del modelo de cambio del DR. Kotter con los siguientes pasos:

- Crear un sentido de urgencia, es decir, definir el principal motivador del cambio, en esta fase debe intervenir la alta gerencia, ya que, ellos son los fundadores de la cultura.
- Formar una coalición poderosa, esto se realiza al formar líderes influyentes que apoyen el cambio, en este caso se debe formar a los jefes operativos y de Salud y Seguridad, así mismo, a cada líder de la organización.
- Crear una visión que respalde el cambio, se debe detallar el camino a seguir de forma clara, además de puntualizar en las ventajas que se obtendrían ante el cambio.

- Comunicar la visión, es importante que cada empleado conozca las razones del cambio para que ellos formen parte de él. Además, al transmitir el camino a seguir se podrá detectar algunos obstáculos que no se habían previsto.
- Eliminar obstáculos, así mismo, se deben identificar las personas o grupos que se resisten al cambio para descubrir esas razones que los motivan y poder tomar acciones.
- Lograr victorias a corto plazo, es decir, se deben visualizar cambios a corto plazo en la inserción laboral.
- Seguir adelante con el cambio, aunque los empleados hayan aceptado el cambio es necesario seguir con el proceso, ya que, se puede olvidar la visión de la equidad e igualdad.
- Anclar los cambios en la cultura, en esta fase, se establecerá como tal la cultura de equidad en la organización y será parte de un elemento más. Cabe mencionar que para llegar a este punto se debe ser constante, disciplinado y detectar las oportunidades de mejora.

A continuación, se proponen una serie de políticas, que podrían ser adaptadas en la empresa HSE para la inclusión laboral de mujeres a los puestos de trabajo de albañilería y ayudantía.

7.1.2. Política en Contra del Acoso o el Sexismo

I. INTRODUCCIÓN

El presente Documento contiene la Política en contra del acoso o el sexismo. Se define como acoso el comportamiento desagradable y ofensivo derivado a la diferencia de sexo, los cuales se pueden exhibir por un ambiente laboral ofensivo, donde se presente: recriminación por las opiniones, lenguaje hostil, intimidación y humillaciones. Así mismo, cuando se condicione al empleado por la concesión de algún beneficio, ventajas económicas o un puesto de trabajo a cambio de favores sexuales.

II. OBJETIVO

Con esta política se pretende cumplir con el derecho de toda persona a llevar a cabo su trabajo de forma segura, digna y sin violencia.

III. ALCANCE

Dicha medida será de cumplimiento obligatorio para todo el personal que conforma la organización sin importar su posición jerárquica o directiva.

IV. POLÍTICA CONTRA EL ACOSO O SEXISMO

- Para la debida interpretación de la política se clasifican los siguientes términos:

Acoso laboral, se considera cualquier forma de maltrato físico o psicológico, dado, por hostigamiento, faltas a la moral y persistencia en cualquier tipo de agresión verbal o física, así mismo, cualquier tipo de critica que descalifique al empleado en su desempeño o lo invalide por su sexo.

Acoso sexual, se clasifica cualquier tipo de chantaje, prometer un puesto más alto, recompensas salariales y mejores condiciones de trabajo a cambio de favores sexuales, también, toda recriminación, amenaza o castigo por no ceder a estas solicitudes.

Conductas reprochables, es toda conducta física, visual, verbal o escrita que incite al acoso sexual y laboral como: chiflar, dar cumplidos o insinuaciones, seguir o asechar, besos o abrazos forzados, hacer comentarios sobre los atributos físicos de los empleados, hacer bromas de doble sentido, presionar a alguien para tener relaciones sexuales, mostrar o compartir imágenes sexuales ofensivas, mostrar las partes íntimas del cuerpo en público, entre otras.

- La empresa sancionará cualquier falta a esta política, con base al artículo 77 de Código de Trabajo de Guatemala, que facultan al patrono para dar por terminado el contrato de trabajo, sin responsabilidad de su parte cuando el trabajador se conduzca durante sus labores en forma abiertamente inmoral o acuda a la injuria.
- Cualquier situación de acoso o sexismo se someterá a juicio con el Jefe de área, Gerente de operaciones y Recursos Humanos, para determinar la sanción dependiendo de la falta cometida.
- El empleado que se presente como víctima de acoso y se compruebe que lo hizo por motivos de perjudicar a cualquier compañero de trabajo, cliente o proveedor será sancionado con el despido sin responsabilidad.
- Cada empleado tiene el derecho de acercarse a Recursos Humanos o con los jefes inmediatos para declarar cualquier tipo de acoso o sexismo, que provenga de sus compañeros de trabajo independientemente de la posición jerárquica que ocupan, también, puede informar si algún cliente o proveedor está realizando algún tipo hostigamiento.
- La empresa se compromete a prevenir cualquier conducta de acoso o hostigamiento que prive los derechos de trabajar a la dignidad y seguridad.

- El departamento de Recursos Humanos en conjunto con los Jefes de área son los responsables de dar a conocer la presente política a todo el personal de la empresa.

7.1.3. Política de Salud y Seguridad Para las Mujeres que Trabajen en Estado de Embarazo y que Ocupan los Puestos de Ayudantía y Albañilería

I. INTRODUCCIÓN

Es de suma importancia implementar una política que evite los riesgos de salud y seguridad a los que puede estar expuesta una fémina en estado de embarazo que ocupe los puestos de albañilería y ayudantía, ya que, sus tareas diarias pueden exigir movimientos repetitivos, posturas de trabajo inadecuadas, largas jornadas de pie, exposición a sustancias químicas y otras situaciones que pueden poner en riesgo la salud de la madre y su hijo.

II. OBJETIVO

La política pretende velar por la salud y seguridad de las empleadas que se encuentren en estado de gestación, al mismo tiempo, salvaguardar el derecho a la vida y el trabajo.

III. ALCANCE

Dicha medida será de cumplimiento obligatorio para todo el personal que conforma la organización sin importar su posición jerárquica o directiva.

III. POLÍTICA DE SALUD Y SEGURIDAD PARA LAS MUJERES QUE TRABAJEN EN ESTADO DE EMBARAZO Y QUE OCUPAN LOS PUESTOS DE AYUDANTÍA Y ALBAÑILERÍA

- Para la debida interpretación de la política se clasifican los siguientes términos:
Factores de Riesgo, dichos factores pueden ser los ergonómicos, es decir, posturas inadecuadas o forzadas, movimientos repetitivos y manipulación de carga. Por otro lado, se detallan los trastornos musculoesqueléticos, como

los problemas musculares crónicos, alteraciones en los tendones o nervios causados por movimientos repetitivos o posturas forzadas. Al mismo tiempo, se clasifican las lesiones de la columna lumbar y de espalda debido al peso del hijo o la postura del trabajo.

- Es obligación de las empleadas notificar a Recursos Humanos o al Jefe inmediato con la debida constancia emitida por el Seguro Social o un médico certificado del estado de embarazo.
- Es responsabilidad del encargado de salud y seguridad de trabajo en conjunto con el jefe operativo, identificar las tareas que pueden representar un factor de riesgo para las mujeres embarazadas, además, de adecuar los lugares de trabajo si aplicará.
- Así mismo, el encargado de salud y seguridad de trabajo en conjunto con el jefe operativo deben evaluar los riesgos que se pueden presentar cuando la fémina regrese a sus labores post parto.
- La empresa proporcionará el equipo de protección personal (EPP), herramientas y uniformes que necesite la fémina para llevar a cabo sus funciones de forma segura.
- El jefe inmediato debe evitar que las mujeres embarazadas permanezcan de pie más de 3 horas seguidas, también, impedir que levanten objetos pesados, de igual forma, no asignarlas a jornadas de trabajo nocturnas y prohibir el contacto con sustancias químicas que puedan afectar su salud o la de su hijo.
- No se podrá despedir a las féminas en estado de embarazo, a excepción que cometan alguna falta grave o un delito, lo que se someterá a juicio de Recursos Humanos, Jefes operativos y el departamento legal.
- Si alguna empleada por descuido o negligencia pone en riesgo su salud y seguridad será sancionada conforme lo establece la política de Salud y Seguridad, el Reglamento Interno de Trabajo o el Código de Trabajo de Guatemala.

- Si se comprueba que la fémina ha mentido o falsificado los documentos que respalden su embarazo será sancionada según lo disponga el departamento de Recursos Humanos y el departamento legal.
- El departamento de Recursos Humanos es el encargado de suministrar la persona que cubrirá la suspensión por embarazo y dependiendo de las atribuciones del puesto, se debe someter a inducción previa.
- La empleada en estado de embarazo está obligada a acatar el periodo de suspensión.
- El departamento de Recursos Humanos en conjunto con los Jefes de área son los responsables de dar a conocer la presente política a todo el personal de la empresa.

7.1.4. Política de Formación y Capacitación para las Mujeres que Ocupan los Puestos de Albañilería y Ayudantía

I. INTRODUCCIÓN

La capacitación es el elemento central de la mayor parte de los programas para la diversidad, ya que, facilita a que los colaboradores aprendan a valorar las diferencias individuales, a aumentar su comprensión cultural y a confrontar los prejuicios. Por otro lado, la capacitación general y especializada deberá estar disponible para las féminas que desean optar a puestos donde en el pasado los desempeñaban hombres, con el fin de suplir las necesidades específicas en las tareas diarias, además, del desarrollo que incide directamente en el desempeño e incremento de productividad.

II. OBJETIVO

La política tiene el fin de incrementar la competitividad, promover el desarrollo del empleado y ayudar a la adopción de nuevas formas de trabajo por medio de la capacitación o entrenamiento.

III. ALCANCE

Dicha medida será de cumplimiento obligatorio para el personal que se adopte a nuevas formas de trabajo, es decir, las mujeres que ocupan los puestos de albañilería y ayudantía, además, de los departamentos encargados de la planificación y ejecución de las capacitaciones, también, a los encargados de las evaluaciones del desempeño.

IV. POLÍTICA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA LAS MUJERES QUE OCUPAN LOS PUESTOS DE ALBAÑILERÍA Y AYUDANTÍA.

- Para la debida interpretación de la política se clasifican los siguientes términos:

Entrenamiento, es el proceso formativo a corto plazo para el desarrollo de destrezas y habilidades, en otras palabras, es la técnica de aprendizaje mediante la práctica, porque sólo la exposición directa a las condiciones de trabajo real ayudará al desarrollo y comprensión de las funciones del puesto.

Capacitación, es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyen al desarrollo de las personas e impacta en el desempeño de una actividad dentro de la empresa. La capacitación debe ir enfocada a cubrir brechas que se establezcan producto del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), evaluación del desempeño o las que se definan producto del análisis entre el perfil y la descripción de puesto.

Formación, Es el proceso a mediano o largo plazo donde se forman conocimientos sólidos para la ejecución óptima de una actividad o puesto de trabajo nuevo, para ello, el empleado debe mostrar: capacidades, competencias, responsabilidad, interés y actitud para aprender, además, de someterse a evaluaciones para calificar el nivel de aprendizaje obtenido.

- Es obligación del departamento de Recursos Humanos en conjunto con los jefes operativos, detectar las necesidades de entrenamiento, capacitación o formación, derivadas de la evaluación del desempeño y del análisis entre el perfil y la descripción de puesto.

- La empresa asumirá el 100% del valor de la capacitación, formación o entrenamiento, sin embargo, si el empleado no asiste por descuido, error o sin ninguna causa justa, se le descontará el 50% del valor del curso, así mismo, a las personas que no terminen el curso por las mismas causas, asumirán el 40% del valor.
- Si la capacitación fuera externa y a solicitud del trabajador, la empresa evaluará que tenga relación e impacto en el rendimiento de su puesto, y definirá si se da o no, el apoyo económico hasta un máximo del 50% del valor total, además, el empleado debe presentar constancia de aprobación del curso.
- Si el empleado decide no continuar con el entrenamiento o capacitación externa, no aprueba el curso o por cualquier motivo se retira de la empresa, queda obligado a devolver el valor que se le brindó para el pago de la capacitación. Dicho costo puede ser descontado de nómina o de la liquidación laboral, conforme al acuerdo de pago.
- En el caso de formación de mujeres albañiles el empleado debe aprobar con una nota mínima de setenta puntos.
- Es responsabilidad de recursos humanos en conjunto con los jefes operativos coordinar el programa de capacitación y formación.

V. PROCEDIMIENTO DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN.

Cuando las necesidades de entrenamiento, capacitación y formación sean identificadas bien sea por el DNC, evaluación de desempeño, por el análisis entre el perfil y la descripción de puesto o por el empleado, el jefe inmediato realizará la solicitud a Recursos Humanos, con un mes de anticipación a la fecha de inicio del curso. quien validará la solicitud y si es aceptada se llevará a cabo lo siguiente:

1. Si es una capacitación interna Recursos Humanos efectuará la inscripción y programación de esta, de ser a solicitud del empleado, es decir, una capacitación externa se le dará la autorización para que pague el curso y al presentar los comprobantes de pago se empezará el proceso de reembolso hasta el 50% del costo.

2. Luego el trabajador firmará el compromiso correspondiente, donde se responsabiliza al cumplimiento de porcentaje de participación, horarios y puntuaciones para la aprobación de la capacitación. Así mismo, a poner en práctica lo aprendido en su área de trabajo.

3. En el caso de solicitudes de formación para mujeres albañiles el departamento de recursos humanos en conjunto con los jefes operativos desarrollaran un programa de mentoring, utilizando la técnica de aprendizaje mediante la práctica, dado que, sólo la exposición directa a las condiciones de trabajo real permitirá capacitar al personal efectivamente y las mujeres ayudantes podrán optar a los puestos de albañilería.

7.2 Propuesta de Cursos de Formación para Mujeres que Opten al Puesto de Albañilería

A continuación, se propone un el curso de levantamiento de muros de mampostería de block y ladrillos que promueve La Cámara de la Construcción de Guatemala con la Cooperación Alemana.

Objetivo: Desarrollar al personal femenino para optar a los puestos de albañilería.

Responsables: Recursos Humanos y Jefes de área.

Costo: Q. 235 por persona. Periodo: Dos meses, tres veces por semana. Horario: 8:00 a 12:00 AM

Cursos de formación y certificación de Albañiles

MÓDULO 1:
Levantamiento de muros de mampostería
DE BLOCK Y LADRILLO

¿De qué se trata este Módulo?

REQUISITOS PARA ESTUDIAR

1. Tener 16 años en adelante.
2. Sexto año de primaria aprobado.

COSTOS DEL MÓDULO

Proceso de Admisión:	Q15.00		
Inscripción:	Q20.00	Mensualidad:	Q75.00
Impresión de Certificado: Q20.00			

CONTENIDOS DEL MÓDULO

UNIDAD 1: GENERALIDADES EN EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE MUROS

- Generalidades en el levantado de muros de mampostería
 - 1.1 Salud y seguridad ocupacional en la construcción
 - 1.2 Normativa del sector de la construcción en Guatemala
- Criterios de diseño y planos de construcción relacionados con el levantamiento de muros
 - 2.1 Aspectos básicos para el diseño de mampostería de block o ladrillo
 - 2.2 Generalidades de los planos relacionados con el levantamiento de muros
 - 2.3 Planos de arquitectura, estructuras e instalaciones
 - 2.4 Bodega de materiales de construcción

UNIDAD 2: DEFINICIONES TÉCNICAS DEL LEVANTADO DE MUROS DE MAMPOSTERÍA

- Muros de mampostería de block
 - 1.1 Clases de levantado de block y componentes de mampostería
 - 1.2 Clasificación del block de acuerdo con la norma Coguanor NTG 41054
 - 1.3 Morteros convencionales
- Levantado de muros de mampostería de block
 - 2.1 Cimentación de muros de mampostería
 - 2.2 Emplantillados de muros de mampostería
 - 2.3 Levantado con sistema de mampostería confinada con mochetas y soleras
 - 2.4 Levantado con sistema de refuerzo interblock (pineado)
 - 2.5 Mampostería compuesta
 - 2.6 Nivelación, plomada y escuadra
 - 2.7 Ubicación e instalación de cajas y tuberías en muros
 - 2.8 Identificación de refuerzos
- Levantado de muros de mampostería de ladrillo
 - 3.1 Clasificación y designación de ladrillos
 - 3.2 Requisitos de forma y dimensiones de los ladrillos
 - 3.3 Levantado de muros de ladrillos

Logos: CONSTRUYO GUATEMALA y Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main

7.3 Instrumentos de Recolección de Información



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

Tesis	Evaluar la inclusión laboral femenina en puestos de trabajo de albañilería y ayudantía.
--------------	---

Guía de Entrevista al Personal de Recursos Humanos

El objetivo de la entrevista es obtener información de los efectos de inclusión laboral del personal femenino en puestos de trabajo de albañilería y ayudantía. La información recibida se manejará de forma confidencial y exclusivamente para fines académicos y no lo comprometerá en su desempeño laboral, de antemano, se agradece su apoyo.

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas en relación a las acciones previas y los efectos de incluir a la mujer en los puestos de albañilería y ayudantía que anteriormente solo los ocupaban hombres.

1. ¿Cuáles fueron las causas para contratar mujeres en los puestos de trabajo de albañilería y ayudantía que antes los ocupaban hombres?
2. ¿Cuáles fueron las políticas de recursos humanos que se implementaron para incorporar personal femenino en los puestos de trabajo de albañilería y ayudantía?
3. ¿Cuáles son los medios utilizados para el reclutamiento de mujeres que optan a los puestos de albañilería y ayudantía?
4. ¿Cuáles son las características del perfil femenino que ingresar a estos puestos? (edad, número de hijos, nivel educacional, estado civil, experiencia laboral, entre otros)
5. ¿Qué pruebas de selección se llevan a cabo para identificar al personal femenino idóneo para estos puestos? (exámenes médicos o pruebas técnicas)
6. ¿Cuál es el tipo de contrato que tienen las mujeres que ocupan los puestos de ayudantía y albañilería, es decir, contratos por obra, medio tiempo, esporádico o indefinido?
7. ¿Existen diferencias en el tipo de contrato femenino en comparación con al personal masculino que desempeñan los mismos puestos?

8. ¿Hubo estrategias de socialización sobre el ingreso de personal femenino?
¿a quién se dirigió esta socialización?
9. ¿Cuáles son las causas de las bajas de mujeres que ocuparon los puestos de albañilería y ayudantía?
10. ¿Cuánto tiempo se invierte en la capacitación para que el personal femenino desempeñe sus actividades sin un mentor?



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

Estudio	Evaluar la inclusión laboral femenina en puestos de trabajo de albañilería y ayudantía.
----------------	---

Guía de Entrevista al Personal de Operaciones y de Salud y Seguridad Ocupacional

El objetivo de la entrevista es obtener información de los efectos de inclusión laboral del personal femenino en puestos de trabajo de albañilería y ayudantía. La información recibida se manejará de forma confidencial y exclusivamente para fines académicos y no lo comprometerá en su desempeño laboral, de antemano, se agradece su apoyo.

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas en relación a las acciones previas y los efectos de incluir a personal femenino en puestos de Albañilería y Ayudantía que anteriormente los ocupaban hombres.

1. ¿Cuáles fueron las reacciones de los trabajadores masculinos cuando ingresó personal femenino a los puestos de trabajo de albañilería y ayudantía?
2. ¿Cuáles han sido las dificultades operativas que se han presentado con el ingreso del personal femenino?
3. ¿Cómo se evalúa el desempeño de las mujeres con respecto a la responsabilidad laboral, competencias técnicas y capacidad de aprendizaje a diferencia de los hombres, y cuáles son las razones?
4. ¿Cuál es el procedimiento para el personal femenino, en caso de embarazo, para el desarrollo del trabajo en los puestos de Albañilería y Ayudantía?
5. ¿Qué tareas o funciones no deben desempeñar las féminas en los puestos de albañilería y ayudantía por salud y seguridad ocupacional?
6. ¿El equipo de protección personal de las mujeres, como: casco, botas, lentes, guantes y mascarillas son de su talla?
7. ¿Existió alguna resistencia de los mentores masculinos para capacitar al personal femenino?

8. ¿Cuáles han sido los aspectos positivos del ingreso del personal femenino en los puestos de trabajo de albañilería y ayudantía?



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

Tesis	Evaluar la inclusión laboral femenina en puestos de trabajo de albañilería y ayudantía.
--------------	---

Cuestionario a Empleadas Albañiles y Ayudantes

El objetivo del censo es obtener información de los efectos de inclusión laboral del personal femenino en puestos de trabajo de albañilería y ayudantía. La información recibida se manejará de forma confidencial y exclusivamente para fines académicos y no lo comprometerá en su desempeño laboral, de antemano, se agradece su apoyo.

PARTE I

Instrucciones: A continuación, seleccione la opción de respuesta a cada una de las siguientes interrogantes.

1. ¿Cuál fue la razón por la que optó al puesto que desempeña?
 - a) Falta de oportunidad laboral en otros sectores
 - b) Mejores ingresos económicos
 - c) Le gusta las actividades de albañilería y ayudantía
 - d) Desarrollar una carrera en el ramo de la construcción

2. ¿Por qué medio se enteró de la plaza?
 - a) Un empleado de la empresa HSE
 - b) Volanteo
 - c) Facebook
 - d) Otros medios

3. ¿Usted contaba con experiencia laboral del puesto que desempeña?

Sí

No

4. Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva ¿Cuánto tiempo de experiencia laboral tenía antes de ingresar al puesto de trabajo?

5. ¿Existe diferencia entre el salario que reciben los hombres con el salario que usted recibe en el mismo puesto?

Sí

No

6. ¿Se siente insegura física o emocionalmente al desempeñar las funciones de su puesto de trabajo?

Sí

No

7. Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva ¿Por qué se siente insegura?

8. ¿Ha sufrido discriminación en su equipo de trabajo?

Sí

No

9. Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva ¿Qué tipo de discriminación sufrió?

10. ¿Le agrada su trabajo?

Sí

No

11. ¿Tuvo capacitación en su puesto de trabajo?

Sí

No

12. Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva ¿Cuánto tiempo de capacitación tuvo?

13. ¿Tiene alguna dificultad para realizar su trabajo por falta de conocimiento?

Sí

No

14. ¿Le gustaría hacer carrera en HSE?

Sí

No

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Causas que Motivan a las Mujeres para Optar a los Puestos de Trabajo de Albañilería y ayudantía	28
Figura 2 Discriminación Laboral para el Personal Femenino de Albañilería y ayudantía.....	32
Figura 3 Diferencias Salariales de los Puestos de Albañilería y ayudantía entre personal masculino y Femenino.....	34
Figura 4 Experiencia Laboral como Requisitos del Perfil del Puesto	36
Figura 5 Medios de Reclutamiento para Puestos de Albañilería y ayudantía dirigidos al Personal Femenino	38
Figura 6 Inseguridad en los Puestos de Trabajo	39
Figura 7 Capacitación en los Puestos de Trabajo	40
Figura 8 Satisfacción Laboral	42

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1 Población Objeto De Estudio.....	26
Tabla 2 Plan de Inclusión Laboral de Mujeres a Puestos de albañilería y ayudantía	30