

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



**“GESTION DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y SU INFLUENCIA
EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL SERVIDOR PÚBLICO EN EL MINISTERIO
DE DESARROLLO SOCIAL DE GUATEMALA”**

AUTOR: LICDA. RUTH ANABELLA RAMIREZ LOPEZ

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020

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



**“GESTION DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y SU INFLUENCIA
EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL SERVIDOR PÚBLICO EN EL MINISTERIO
DE DESARROLLO SOCIAL DE GUATEMALA”**

Informe final de tesis para la obtención del Grado Académico de Maestro en Ciencias, con base en el Instructivo de Tesis, aprobado por la 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 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.

ASESOR:

Caryl Orlando Alonso Jiménez, Ph.D.

AUTORA:

Licda. Ruth Anabella Ramírez López

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal Segundo: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Vocal Tercero: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso

Vocal Cuarto: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla

Vocal Quinto: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: MSc. Claudia Elizabeth Aquino García

Secretario: MSc. Noemí Clarivel Carrillo Reyes

Examinador: MSc. Judith del Rosario Morales Flores

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por tu amor y bondad no tienen fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son el resultado de tu ayuda, cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta que es para mejorar. Esta es la oportunidad de obtener un grado académico más en mi vida para Honrarte y Glorificarte.

A MIS PADRES:

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas, gracias a mi madre por estar dispuesta a acompañarme cada larga y agotadora noche de estudio y a mi padre por siempre desear y anhelar siempre lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida.

A MI HERMANO:

Por su ánimo y comprensión en los momentos que necesitaba para lograr esta meta de mi vida. Asimismo por enseñarme a luchar por mis seres queridos, por mostrarme lo bueno que es tener hermanos y compartir en la buenas y en las malas. Dios te bendiga Mario.

A MI HIJO:

Gracias hijo mío por ser la fuente de mi esfuerzo y todas las energías requeridas en este trabajo, gracias por ser el motor de mi vida, que siempre está encendido y dispuesto y asimismo agradezco por los momentos sacrificados en nuestra vida como familia.

A MI ESPOSO:

Porque cada día él hacía creer que yo podía lograr y terminar lo que comencé un día, asimismo agradezco su paciencia y apoyo que me brinda con amor y sabiduría. Dios te bendiga.

A MIS AMIGOS:

A todas mis amistades les agradezco por su aliento de ánimo, apoyo para seguir adelante y finalizar esta etapa de mi profesión. En especial a la Licda. Bertha Chan y Lic. Etan Godínez, por ser un gran apoyo incondicional durante este recorrido de mi vida personal como profesional.

A MI ASESOR:

Por ser apoyo en todo este recorrido de este proceso y siempre brindarnos los conocimientos para lograr alcanzar este triunfo.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Contexto histórico enfocado a la administración de recursos humanos en Guatemala	1
1.2 Características de la gestión humana en Guatemala	2
1.3 Servidores públicos y su desempeño en Guatemala	3
1.3.1 Clasificación legal de los puestos del servidor público	4
1.4 Estructura y la organización del Organismo Ejecutivo	5
1.4.1 Ministerios de Guatemala	6
1.4.2 Ministerio de Desarrollo Social de Guatemala y su gestión	8
1.4.3 Gestión de la dirección de recursos humanos en el Ministerio de Desarrollo Social de Guatemala	8
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	12
2.1 Administración	12
2.1.1 Aplicaciones de la administración	12
2.1.2 Funciones de la administración	12
2.2. Recursos humanos	13
2.3 Procesos de la administración de recursos humanos	14
2.4 Funciones del área de recursos humanos	15
2.4.1 Dificultades básicas de la administración de recursos humanos	17
2.5 Gestión del área de recursos humanos	19
2.6 Objetivo de la gestión del área de recursos humanos	19
2.7 Las organizaciones y los empleados	21
2.7.1 Influencia de las personas en una organización	21

2.8	Desempeño Laboral	22
2.8.1.	Características del desempeño laboral	23
2.8.2	Ámbitos del desempeño laboral	24
2.8.3	Desempeño de la dirección de recursos humanos en base a la aplicación de procesos y procedimientos dentro de una institución	25
2.8.4	Factores que inciden en el desempeño laboral	25
3.	METODOLOGIA	27
3.1	Definición del problema	27
3.1.1	Especificación del problema	29
3.2	Objetivos	29
3.2.1	Objetivo general	29
3.2.2	Objetivos específicos	30
3.3	Hipótesis	30
3.3.1	Especificación de variables	30
3.3.2	Operacionalización de las variables	31
3.4	Métodos	33
3.4.1	Método Científico	33
3.5	Unidad de Análisis	34
3.6	Población	35
3.7	Técnicas de investigación aplicadas	35
3.7.1	Técnicas de investigación documental	36
3.7.2	Técnicas de investigación de campo	36
3.7.2.1	Estudio cualitativo	37
4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
4.1	Análisis cualitativo	41
4.1.1	Análisis No. 1	41
4.1.2	Análisis No.2	51

4.2	Discusión de resultados	56
4.2.1	Discusion de resultados del analisis No.1	56
4.2.2	Discusion de resultados del analisis No.2	60
	CONCLUSIONES	64
	RECOMENDACIONES	66
	BIBLIOGRAFÍA	68
	ANEXOS	74
	ÍNDICE DE TABLAS	75
	ÍNDICE DE GRÁFICAS	76
	ÍNDICE DE FIGURAS	77
	ÍNDICE DE SIGLAS	78
	FORMATO DE ENCUESTA	79
	FORMATO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	81

RESUMEN

Las entidades que pertenecen en el Organismo Ejecutivo se rigen bajo la Ley de Servicio Civil en Guatemala y con el apoyo de la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-, quien vela por la administración de recursos humanos de todas las instituciones que competen, e integrando en un solo cuerpo los elementos de un sistema de administración, para garantizar a los trabajadores la estabilidad laboral, establecer normas que buscan la calidad y eficiencia en el desempeño de sus actividades, así como también el servicio que brindan las entidades del Estado.

De acuerdo con la opinión expuesta por Molina (2018), considera que en todas las entidades del sector público se fortalezca en la meritocracia, siendo clave para que sea atractivo el recurso humano y pueda ocupar esas plazas tan importantes para el país y su desarrollo.

El propósito de esta investigación es analizar el ámbito actual de la gestión que realiza la dirección de recursos humanos y la influencia que tiene en el desempeño laboral de los servidores públicos del Ministerio de Desarrollo Social de Guatemala, siendo uno de los Ministerios más recientes que está ejerciendo dentro del Organismo Ejecutivo y está presentando ciertas debilidades en la administración de la dirección de recursos humanos, donde surge el problema de tal manera que se establecen los objetivos orientados a la investigación y haciéndose la respectiva indagación para la elaboración del marco teórico con las respectivas fuentes de recopilación de información.

Se utilizan técnicas de recolección de datos: entrevistas a profundidades dirigidas a 5 Funcionarios y en las encuestas a 45 servidores públicos con apoyo de la escala de Likert para la variable del desempeño laboral, con el seguimiento mediante la verificación de resultados, a través de las percepciones y opiniones de los 50 sujetos

se utiliza la muestra no probabilística por conveniencia, quienes fueron sujetos claves y se obtuvo el acceso a la información.

Los resultados de esta investigación se justifican ante el análisis cualitativo a través de las descripciones obtenidas por las entrevistas y encuestas que determinaron la realidad de la gestión que realiza la dirección de recursos humanos y el impacto que influye hacia el servidor público en su desempeño laboral.

Con el respectivo análisis de los resultados obtenidos, se concluye en los diferentes puntos de vista de los funcionarios con sus experiencias y conocimientos en el área de recursos humanos y los servidores públicos, mediante el cual se determina, que hay inconformidad en ambos lados y se observa que no influye positivamente en el desempeño laboral de los servidores públicos, derivado a que no se realiza adecuadamente la gestión de la dirección de recursos humanos, excluyendo a los jefes o directores de otras áreas para que no tenga participación con su personal dentro del Ministerio de Desarrollo Social.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad dentro de las organizaciones públicas o privadas la gestión de recursos humanos vienen influyendo en el desempeño laboral de los trabajadores ya sea de manera positiva o negativa, por lo que deben realizar una adecuada gestión para lograr trabajar de manera efectiva con las personas.

La presente investigación es de tipo descriptivo y aborda en analizar de qué manera la gestión de la dirección de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los servidores públicos en el Ministerio de Desarrollo Social, por medio de descripciones siendo una investigación social descriptiva, mediante fuentes primarias y secundarias a través de entrevistas a profundidad a funcionarios y encuestas a servidores públicos.

Es importante destacar que para los efectos de la presente investigación el desempeño laboral es un proceso sistemático y periódico de estimación cualitativa donde el principal objetivo vincula a la gestión de recursos humanos en sus actividades y responsabilidades en sus puestos de trabajo.

Los servidores públicos son parte elemental en el crecimiento y el cambio práctico en las instituciones, mediante un ambiente de trabajo agradable dando como resultado de un buen desempeño laboral en la institución, particular y conjuntamente. Por ello se realizó la presente investigación, determinando las variables siendo la gestión de la dirección de recursos humanos y el desempeño laboral.

El problema define y aborda el estudio, se menciona en los antecedentes que el Ministerio de Desarrollo Social es uno de las instituciones mas actuales que ejercen dentro del Organismo Ejecutivo, por lo que ha generado inconsistencia en la administracion de la institucion asi como tambien en el área de recursos humanos

que forman parte del entramado y cadena de funcionamiento del desempeño laboral del servidor público.

Al definir el problema de investigación, relacionado al enfoque cualitativo para tratar de dar respuesta a los objetivos generados en el planteamiento del problema. En el marco teórico del estudio nos permite introducir en la teoría ya existente respecto al desempeño y gestión del área de recursos humanos, luego de haber analizado antecedentes investigativos relacionados al tema, asimismo se fundamenta legalmente el estudio como respaldo en base a las normas legales vigentes en el país.

Los objetivos (general y específicos) de la investigación, contribuye en el análisis de la realidad de la gestión que lleva a cabo la dirección de recursos humanos, a través de las percepciones y actitudes que tienen los funcionarios y servidores públicos para conocer como es la influencia que existe sobre el desempeño laboral.

Derivado a la hipótesis de trabajo se adapta a los datos de la investigación y consiste en la gestión de la dirección de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos del Ministerio de desarrollo Social de Guatemala, a través de sus experiencias, conocimientos y puntos de vista que tienen los Funcionarios y actitudes de los Servidores Públicos referente a la gestión que realiza la dirección de recursos humanos hacia el desempeño, se concibe como la verificación a posterior de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados donde la estandarización es en términos cualitativos.

En relación a la metodología, técnicas e instrumentos que se utilizan para ejecutar la investigación así como la determinación de sujetos claves de estudio, trazando normas a seguir en la investigación de campo, el que contiene el diseño, tipo de estudio, la población y la muestra, los instrumentos de análisis y recolección de datos. El hecho de que un funcionario o servidor público trabaje en alguna

dependencia gubernamental no significa que esté de acuerdo con todas las políticas y programas que existen.

El Análisis e Interpretación de Resultados se realiza las determinaciones y categorías fundamentales a que se sustenta científicamente las variables independiente y dependiente, se determina la hipótesis como una respuesta alternativa, adaptándose a los datos obtenidos de las encuestas realizadas a servidores públicos como a funcionarios en las entrevistas, y las representaciones gráficas del resultado final.

Las conclusiones y recomendaciones acorde a la investigación realizada de acuerdo a los objetivos trazados. Finalmente las fuentes bibliográficas y anexos, básicamente, contribuye a la información sobre áreas fundamentales de la acción del área de recursos humanos, asimismo sea una herramienta técnica de gestión pública que permita aprovechar en fortalecer el desempeño laboral y su progreso en la gestión, permitiendo conocer las principales potencialidades, dificultades y límites de la implementación de los indicadores.

1. ANTECEDENTES

El presente capítulo se despliega las condiciones históricas, políticas, sociales y gestión de recursos humanos en la Administración Pública en Guatemala, lo cual responde al objeto de la investigación.

1.1 Contexto histórico enfocado a la administración de recursos humanos en Guatemala.

La administración de recursos humanos surge debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Su origen se remonta a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución Industrial.

Dentro del contexto histórico en Guatemala, surge como primera referencia la Constitución de la República de Guatemala de 1,945, con la finalidad de regular las relaciones entre el Estado como patrono y los servidores públicos, debido a que las mismas eran normalizadas por diferentes leyes, provocando desorden en su aplicación, y para ese entonces no existía una reglamentación que garantiza los derechos mínimos, la estabilidad laboral y el estímulo en el trabajo para los empleados.

La administración de recursos humanos se realizaba de manera empírica y particular que padecía dentro del sector público, en general una desorganización administrativa al sistema de ingreso y falta de normativos que regularan las acciones de personal, conllevando a la falta de criterios técnicos jurídicamente respaldados.

Hasta en el año 1,965 se establece en la Constitución para emitirse una ley que recopilara todo lo relativo al recurso humano del Estado, la que se llamaría “Ley de Servicio Civil”, cuyo propósito es garantizar la eficiencia de la función pública y la

dignificación del trabajador, logrando un orden jurídico y técnico en los aspectos de la administración de los recursos humanos del Estado.

Esta Ley regula e integra las relaciones del sistema de administración de recursos humanos coordinando las relaciones con la administración pública y servidores públicos, debido a ello nace la Oficina Nacional de Servicio Civil, unidad encargada de ser parte del órgano ejecutivo encargado de la aplicación de esta ley y responsable de administrar en forma técnica, armónica, dinámica y eficiente al sistema de recursos humanos de la Administración Pública, para garantizar al país el desempeño idóneo y efectivo de la labor institucional del Gobierno, en beneficio de la ciudadanía.

Con base al Acuerdo Gubernativo No. 297-2015 se aprobó la implementación del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos, denominado SIARH. Este sistema está compuesto por módulos y aplicaciones relacionadas, conformando herramientas de gestión de recursos humanos, el cual es de uso obligatorio a partir del año 2,016 para las Instituciones que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil.

1.2 Características de la gestión humana en Guatemala

De acuerdo a Salguero (2003) define la gestión Humana, en la cual implica categorizar lo humano y trascenderlo al ámbito de la efectividad y la eficacia. Es colocar como punto de partida al ciudadano mismo que tiene todo el derecho de desarrollarse bajo criterios, equitativos y justos. Es trascender la gerencia a lo humano y es actuar bajo principios que establecen los valores éticos.

Es actuar con criterios de honestidad respetando lo que constitucionalmente establece la Carta Magna en Guatemala; “el Estado se organiza para proteger a la persona y a la familia; su fin supremo es la realización del bien común”. Esto no

puede alcanzarse si no es bajo la óptica humanista, no se refiere al desmedido asistencialismo, se refiere a alcanzar los mejores resultados en cuanto a la ejecución de las políticas públicas.

La gestión pública debe ser transparente y sus administradores deben ser responsables democráticamente ante la sociedad, es fundamental de la gerencia del Estado sea la de modificar el papel de la burocracia en relación con la democratización del Poder Público.

Por lo menos en tres aspectos debe aumentarse el grado de responsabilidad del servidor público: ante la sociedad tornando la administración pública más transparente, orientada hacia la rendición de cuentas, y respetando los derechos del ciudadano como consumidor; ante los políticos electos en términos de la democracia representativa del gobierno o que sean de la oposición; y ante los representantes formales e informales de la sociedad, que estén actuando en el ámbito de la esfera pública no-estatal según Salguero (2003).

En síntesis la Gerencia del Estado, debe buscar aumentar la eficiencia, la efectividad y la democratización del Poder Público y con ello fortalecer su capacidad para promover el desarrollo integral de la persona.

1.3 Servidores públicos y su desempeño en Guatemala.

El funcionamiento de las entidades públicas se debe a la presencia de autoridades políticas y servidores públicos que asumen un conjunto de atribuciones de acuerdo al cargo que ocupa en el marco del mandato que le asigna su ley de creación.

El Artículo 113 de la Constitución Política de la República de Guatemala, establece que los guatemaltecos tienen derecho a optar a empleos o cargos públicos, comprende a una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de

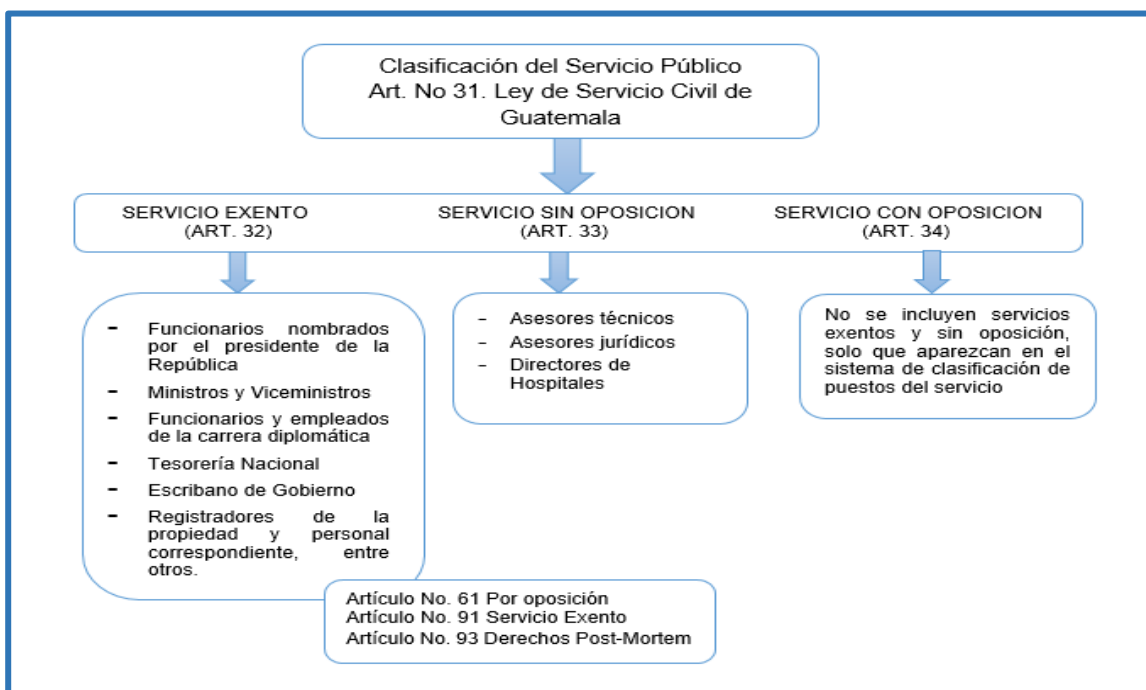
servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia.

1.3.1. Clasificación Legal de los puestos del servidor público.

Para los puestos en el servicio público del Estado se clasifica de la siguiente manera basada en la Ley de Servicio Civil: Servicio Exento, Servicio sin Oposición, Servicio por Oposición.

- a. Servicio Exento: no está sujeto a las disposiciones de esta ley. Son funcionarios nombrados por el Presidente a propuesta del Consejo de Estado, los ministros, los viceministros, directores generales y gobernadores departamentales. De conformidad al reglamento de la Ley de Servicio Civil estos puestos tienen funciones considerada de confianza y de libre nombramiento y remoción, (Artículo No.8).
- b. Servicio sin oposición: es el servicio que comprenden los puestos de los asesores técnicos, jurídicos y directores de hospitales. Son puestos para los cuales no se requiere que quienes los ocupan deban someterse al proceso de selección que establece la Ley (oposición), aunque si deben cumplir con los requisitos que establece la norma, (Artículo No.10).
- c. Servicio por oposición: incluye a los puestos no comprendidos en los servicios exentos y sin oposición, que aparezcan específicamente en el sistema de clasificación de puestos del servicio por oposición que establece esta ley. Los aspirantes deben someterse a los exámenes de admisión y exámenes de credenciales.

Tabla No. 1
Clasificación del Servicio Civil



Fuente: elaboración propia con información obtenida por la Ley de Servicio Civil de Guatemala

La Ley del Servicio Civil establece que todos los empleados deben ser evaluados formalmente por su Supervisor por lo menos una vez al año. Seguidamente, se estima que las evaluaciones deben formar parte del expediente personal de los empleados y que serán la base para establecer la elegibilidad de individuos para los ascensos, aumentos de salario y capacitación según (Artículo 73).

1.4 Estructura y la organización del Organismo Ejecutivo.

Con Base a los Artículos del 182 al 202 de la Constitución Política de la República de Guatemala y el Decreto 114-94 reformados por los Decretos Nos. 62-98 y 22-99, La Ley del Organismo Ejecutivo, establece las dependencias del Organismo Ejecutivo el instrumental técnico-legal, con el fin de administrar adecuadamente el recurso humano al servicio del Estado, en aras del bien común y el desarrollo integral de la población guatemalteca.

El Organismo Ejecutivo su función es ejercer el poder ejecutivo de la República de Guatemala, este organismo está conformado por el Presidente de la República de Guatemala, Vicepresidente de la república, el Consejo de Ministros y demás entidades públicas correspondientes a este Organismo.

1.4.1 Ministerios

Dentro de la importancia política podemos mencionar que cada Ministerio de Estado es un centro de poder político o una parte del gobierno que representa una parte o cuota del poder, ya que a este puesto se llega a través de los partidos políticos que son designados por el Presidente electo de la República de Guatemala.

La importancia jurídica radica en la actividad que tienen los ministerios al preparar y ejecutar decisiones políticas y administrativas del Gobierno y del Presidente, las cuales en el ámbito jurídico para ser válidas, deben ser refrendadas por el Ministro de Estado.

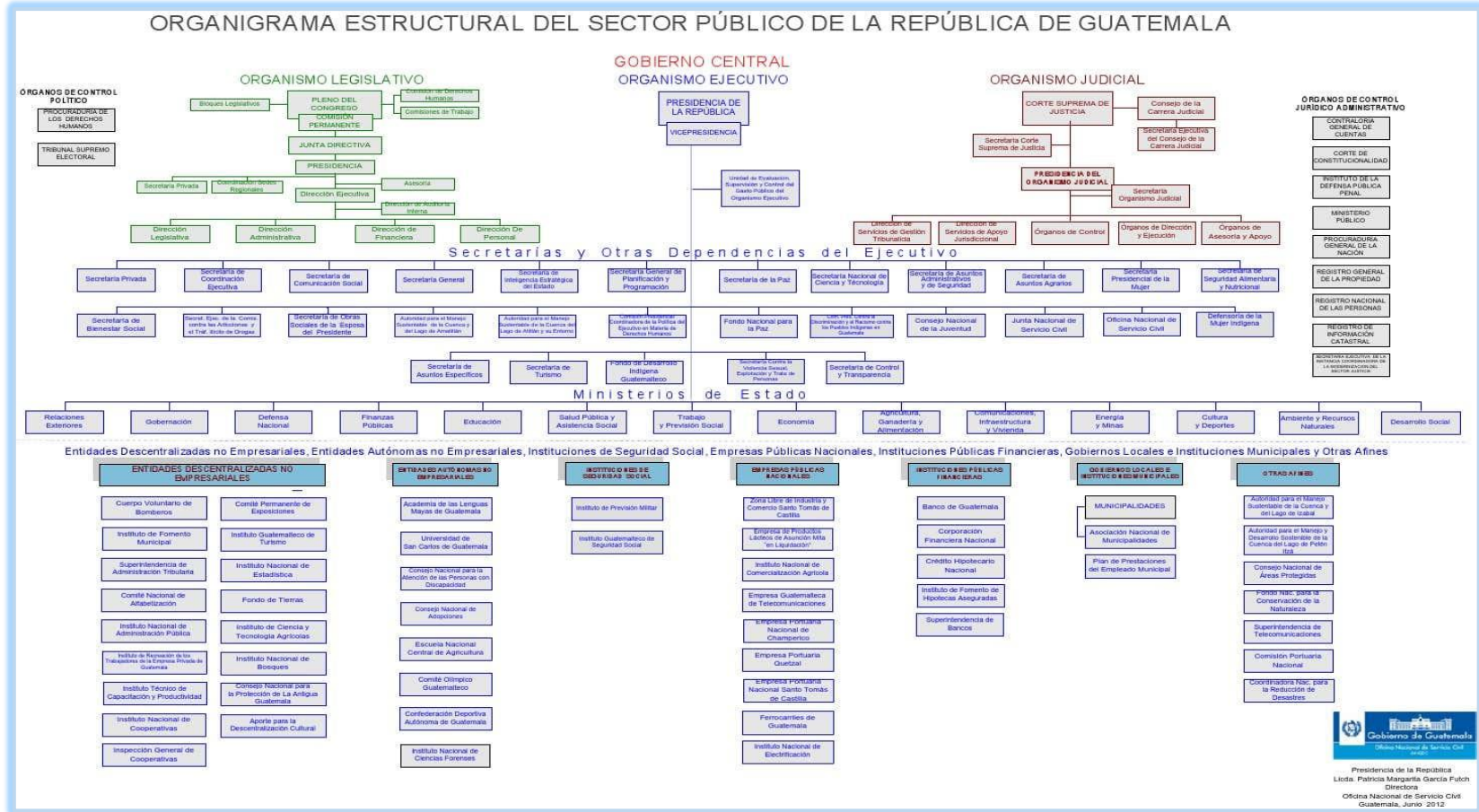
Tabla No.2

Ministerios que conforman en el Organismo Ejecutivo de Guatemala

Ministerio:
Ministerio de Gobernación
Ministerio de Relaciones Exteriores
Ministerio de la Defensa Nacional
Ministerio de Comunicaciones
Ministerio de Energía y Minas
Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Ministerio de Desarrollo Social
Ministerio de Economía
Ministerio de Educación
Ministerio de Salud y Asistencia Social
Ministerio de Finanzas Públicas
Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
Ministerio de Cultura y Deportes

Fuente: información obtenida por la Ley de Organismo Ejecutivo de Guatemala

FIGURA No. 1



Fuente: Oficina Nacional de Servicio Civil de Guatemala (2012)

1.4.2 Ministerio de Desarrollo Social de Guatemala y su gestión.

El Ministerio de Desarrollo Social -MIDES¹, es uno de los catorce ministerios que conforman el Organismo Ejecutivo del Gobierno de Guatemala, además es uno de los más recientes. Su función es diseñar, regular y ejecutar las políticas para mejorar el nivel de bienestar de las personas en pobreza y pobreza extrema.

Normado entre el artículo 19 de la Ley del Organismo Ejecutivo, creado con el Decreto Legislativo 01-2012, publicado en el -Diario de Centro América-, el 7 de febrero de 2012, con la finalidad de continuar con los programas sociales iniciados durante el gobierno de Álvaro Colom, reemplazando al Consejo de Cohesión Social. El Decreto de su creación señala que los programas sociales deben evitar la dependencia o codependencia permanente de la población vulnerable, debiendo ser temporales y con el propósito de combatir la situación de riesgo social en que viven los guatemaltecos en extrema pobreza, a través de la inclusión de las personas más vulnerables y el cumplimiento de corresponsabilidades

1.4.3 Gestión de la dirección de recursos humanos en el Ministerio de Desarrollo Social

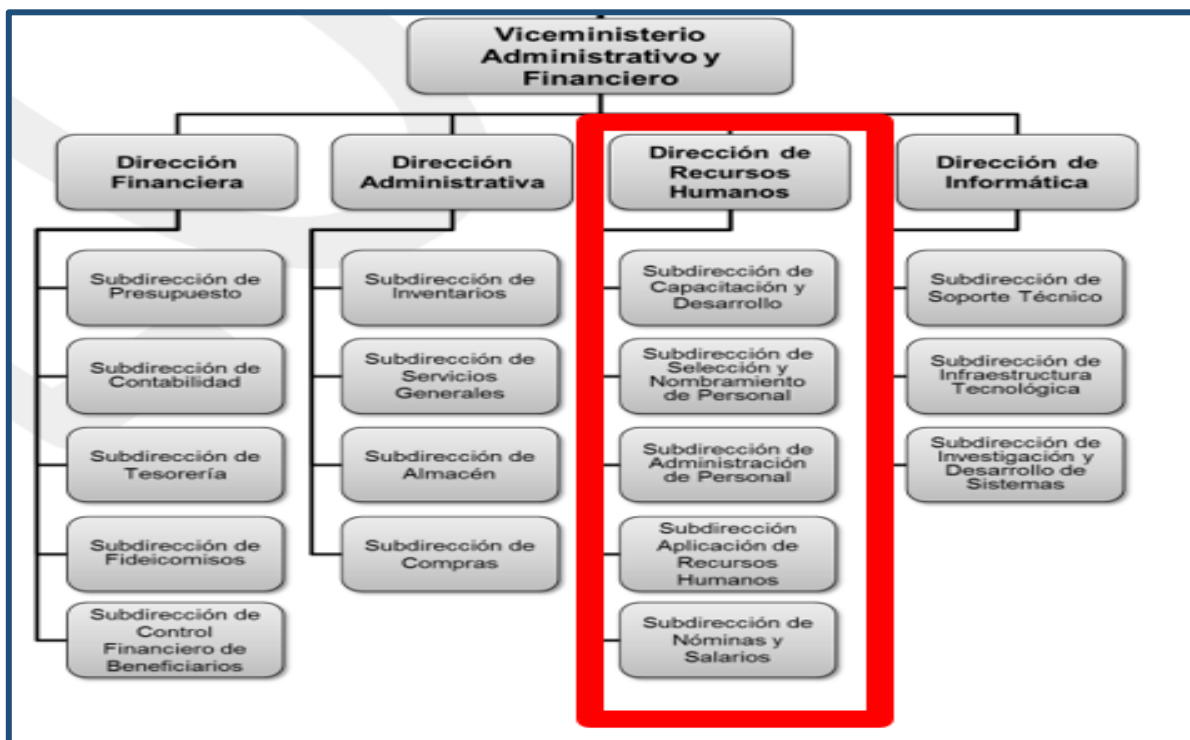
En cumplimiento con lo establecido al Acuerdo Gubernativo No. 87-2012, “Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Desarrollo Social”, se establece la dirección de recursos humanos y subdirecciones, integrando jerárquicamente con el Viceministerio Administrativo y Financiero de este Ministerio.

Con la finalidad de cumplir con los procesos y actividades que corresponden en la gestión de recursos humanos dentro de la institución, facilitando a los jefes el control de las actividades que se llevan a cabo en su unidad organizacional.

¹ De aquí en adelante se usará la sigla -MIDES-, para abordar todo lo relacionado al Ministerio de Desarrollo Social de Guatemala.

Figura No.2

Organigrama de la dirección de recursos humanos del -MIDES-



Fuente: Organigrama del Viceministerio Administrativo y Financiero del Ministerio de Desarrollo Social, (2012).

En el año 2013, la Dirección de Recursos Humanos establece el Manual de Políticas, Normas, Procesos y Procedimientos, según Acuerdo Ministerial 05-2013, con la finalidad de aplicar a todo el personal que labora en la Dirección, constituyendo un elemento normativo, de orientación y apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

En el manual establecen varias normas, políticas, procesos y procedimientos correspondientes al área de recursos humanos beneficiando la organización del MIDES, resaltando la importancia que se debe realizar en el proceso de la evaluación de desempeño laboral, es la que se estima el rendimiento en general del servidor público.

Con el propósito de identificar, generar y fortalecer las competencias para el desarrollo interno y el mejor desempeño de cada uno de los puestos, presentando

propuestas de mejoramiento de las áreas de oportunidad con mayor relevancia, destacadas en los empleados del Ministerio de Desarrollo Social.

Con base a lo estipulado en el Decreto 1748 del Congreso de la República y Acuerdo Gubernativo No. 18-98 “Ley de Servicio Civil y su Reglamento” en el Art. No. 44, se constituye la evaluación y rendimiento laboral dentro del sector público, asimismo dichos resultados deben ser remitidos a la Oficina Nacional de Servicio Civil para los registros oportunos. Además están fundamentado en el Acuerdo Gubernativo No. 87-2012 “Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Desarrollo Social” y con el Acuerdo Ministerial No. 235-2012 “Reglamento Evaluación de Desempeño. Ministerio de Desarrollo Social”.

Las políticas y normas que deben gestionar la dirección de recursos humanos en este proceso con base al manual interno, se presentan a continuación:

- a. La dirección de recursos humanos a través de la subdirección de capacitación y desarrollo debe realizar la evaluación de desempeño de las unidades del MIDES.
- b. Todas las direcciones y subdirecciones, deben ser responsables de aplicarle a sus colaboradores la evaluación de desempeño con el apoyo, coordinación, material e instrucciones brindadas por la dirección de recursos humanos, a través de la subdirección de capacitación y desarrollo.
- c. La evaluación de desempeño se realiza en forma descendente, cada jefe evalúa a sus colaboradores.
- d. La evaluación del desempeño debe ser aplicada cada seis meses a todo el personal del Ministerio que esté contratado bajo los renglones 011, 021 y 022.

- e. La subdirección de capacitación y desarrollo es la responsable de entregar a la subdirección de administración de personal, una copia del informe final de cada empleado, para que sea archivado en su expediente.
- f. Las área de oportunidad detectadas en el personal del Ministerio de Desarrollo Social, serán unas de las bases para elaborar el Plan Anual de Capacitación.
- g. Cada año las variables a valorar en la evaluación del desempeño deben ser analizadas y reajustadas de acuerdo a la necesidad que exista, para lo cual debe ser tomada en cuenta la opinión de cada director, quien describirá los criterios y exigencias de su área y los perfiles de los puestos a su cargo.
- h. La evaluación del desempeño debe ser revisada y autorizada por el director de recursos humanos, previo a aplicar.

Derivado a lo anterior, el manual establece tiempos, actividades, documentos oficiales y personal responsable de cada uno de las actividades siendo el área de recursos humanos como los demás directores, subdirectores y los servidores públicos a evaluar dentro del MIDES.

A finales del año 2,016, establece el Sistema de Administración de Recursos Humanos SARH dentro del Ministerio, utilizando el formato establecido y el traslado correspondiente a la jefatura del Departamento de Selección y Evaluación de Recursos Humanos de la Dirección de Carrera Administrativa de la ONSEC.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Administración

De acuerdo a Chiavenato (2019), la administración es una actividad básica en todo proceso que emprende actividades que deben prever, planear, organizar, dirigir y controlar cada uno de los recursos que lo conforman cada uno de ellos (humanos, materiales y financieros).

Administración es un proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización, dependiendo de los recursos disponibles de la misma, para alcanzar las metas establecidas, según Robbins y Coulter (2000).

2.1.1 Aplicaciones de la Administración

Chiavenato (2019) expresa que la administración se aplica a todo tipo de organizaciones o empresas, ya sean éstas grandes, medianas, pequeñas o microempresas, lucrativas o no lucrativas, de productos o de servicios.

Además se destina a los administradores de todos los niveles organizacionales, independiente al tipo de organización, a los altos ejecutivos, mandos medios y supervisores, como a administradores de equipos deportivos, rectores de universidades, obispos de iglesias, entre otros.

2.1.2 Funciones de la administración

Algunos autores llegan a una similar conclusión de lo que dichas funciones comprende en la administración, dividiendo en cinco funciones administrativas: Planeación, organización, integración de personal, dirección y control, como lo establece Chiavenato (2019) con base a la teoría de Fayol, a continuación:

- a. **La planeación o planificación:** es el primer proceso de base del análisis de una situación, la cual determina cuáles son los objetivos a alcanzar, cómo alcanzarlos y en cuánto tiempo.
- b. **Organización:** es establecer una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa, puestos en práctica para ordenar, controlar y dirigir a través de sus departamentos, recursos y procesos, con el fin de alcanzar sus metas.
- c. **Integración:** identifica qué fuerza de trabajo se necesita, contar con una base de datos de personal disponible, su reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, compensación y capacitación.
- d. **Dirección:** está relacionada directamente con la manera de alcanzar los objetivos de la organización a través de las personas que conforman la misma, la dirección implica orientar, ayuda a ejecutar, comunicar, liderar, motivar y cumplir todo lo necesario para lograr el objetivo común.
- e. **Control:** Proceso de monitorear las actividades para asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado y para corregir cualquier desviación significativa. Implica medir el desempeño con base en los planes y objetivos, detectar problemas y corregirlos.

2.2 Recursos Humanos

Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Las personas aportan sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, entre otros, dentro de la organización y sin importar qué puesto o nivel jerárquico ocupen, todos cumplen con diversas actividades dentro de la misma según Mondy (2010).

2.3 Procesos de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos se enfoca en el potencial que tiene cada persona y ubicarlos en los puestos adecuados, asimismo da paso a la participación de todos y crea un ambiente armónico que beneficie a los empleados y la organización.

Están integrados y diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización. Es un conjunto de fases o etapas secuenciales e interdependientes que agregan valor a unos elementos de entrada para suministrar un resultado a unos usuarios externos o internos, de acuerdo a Chiavenato (2017).

Tabla No. 3

PROCESOS BASICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
PROCESOS	OBJETIVO	ACTIVIDADES INVOLUCRADAS
Integración	Quienes trabajan en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puesto Descripción y análisis de puestos Evaluación de desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Rotaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoría	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos Sistemas de información Controles Constancia Productividad Equilibrio Social

Fuente: información obtenido "Administración de recursos humanos", Chiavenato (2017)

2.4 Funciones del área de recursos humanos

Son razones que fundamentan y rigen en el área de recursos humanos que conllevan a un buen ambiente laboral y que tengan un salario digno. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

La descripción de las funciones que realiza una dirección o administración de recursos humanos, según Maristany (2013), propone a continuación una de las maneras en que pueden presentarse:

- a. **Función empresarial:** tiene por objeto desarrollar una visión de la empresa como sistema socio-técnico, administrativo-financiera y su contexto económico-social; comprendiendo la estructura humana.
- b. **Función de interrelación:** es el desarrollo de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización para una mejora de su efectividad global.
- c. **Función de investigación y métodos:** tiene por capacidad en determinar sectores laborales que exigen nuevas respuestas, concretar su estudio, evaluar los resultados y crear las condiciones; logrando la percepción de la realidad y de la sensibilidad global.
- d. **Función cultural:** interpretar la subcultura empresarial en una realidad de problemas, con el fin de analizar las variables ideológicas económicas, políticas y culturales, además las experiencias humanas que afectan el sector a su cargo.

- e. Función de administración de personal:** se encarga de administrar y evaluar las técnicas y métodos de administración del área, como parte de las estrategias generales de la empresa.

Como lo menciona Maristany (2013), para que una dirección de recursos humanos ejecute de manera eficaz y eficiente, debe considerar las funciones antes descritas para lograr la confianza de los empleados y de la organización.

Para los que laboran dentro de la administración de recursos humanos, Mondy (2010) menciona cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones con los empleados y laborales.

- a. Dotación de personal:** es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tenga el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos empresariales.
- b. Desarrollo de recursos humanos:** no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño.
- c. Remuneración:** brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales
- d. Seguridad y Salud:** estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización.

- e. **Relaciones con los empleados y laborales:** Las empresas están obligadas por ley a reconocer a un sindicato y a negociar con él con buena fe si los empleados de la empresa quieren que ese sindicato los represente.

Figura No. 3
Funciones de la Administración de Recursos Humanos



Fuente: información obtenida "Administración de Recursos Humanos" Mondy (2010)

El personal que trata con los aspectos de recursos humanos enfrenta a una afluencia de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constante, en búsqueda de dar e ir a la vanguardia para lograr los objetivos de la organización.

2.4.1 Dificultades básicas de la administración de recursos humanos

Las dificultades básicas de la administración de recursos humanos, como lo menciona Chiavenato (2017) son:

- a. En relación a los medios y los límites; cumple una función de asesoría cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- b. Manipula recursos vivos, complejos, diversificados y variados: las personas, son recursos que vienen del ambiente hacia el interior de la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- c. Están distribuidos en las diversas dependencias de la organización bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. La administración o gestión de recursos humanos tiene la responsabilidad de línea y una función de staff.
- d. Se preocupa fundamentalmente por la eficiencia.
- e. Opera en ambiente que ella no ha determinado y sobre los que ha tenido muy poco control.
- f. Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados.
- g. No trata directamente con fuente de rentas. Además, existe el prejuicio de tener personal que implica forzosamente a realizar gastos. La mayor parte de las empresas distribuye sus recursos humanos en función de centros de costos y no en función de centros de ganancias, como deben considerarse en realidad.
- h. Está llena de riesgos y de desafíos no controlables, los cuales no siguen un patrón determinado y son imprevisibles.

2.5 Gestión del área de recursos humanos

Gestión del área de recursos humanos se inicia como una actividad de control en el área de la administración, además está orientada a planificar, organizar, dirigir y controlar técnicas que permitan un adecuado desempeño de las personas en las organizaciones.

Maristany (2013) describe es la que busca cumplir los objetivos de la organización mediante la aplicación de conocimientos de los mejores talentos, el cumplimiento efectivo de los procesos de gestión, la aplicación de estrategias compartidas, y logra la satisfacción del personal.

Permite descubrir talentos y aplicar sus conocimientos, asimismo es el proceso que consiste en el comportamiento organizacional de una administración que toma en consideración los procedimientos internos, externos y tecnológicos.

Según Chiavenato, (2012) las organizaciones están compuestas de personas o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos. Por tal motivo se denomina recursos humanos al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.

2.6 Objetivo de la gestión del área de recursos humanos.

Según Cevallos (2013) considera que tiene como objetivo en promover el desarrollo de las organizaciones así como también el desarrollo individual de las personas, generando un equilibrio entre lo laboral y lo personal, siendo así un nexo que permita alcanzar la productividad anhelada de la institución.

Dentro de las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Según Werther y Davis (2008) comentan que los objetivos del área de recursos humanos no sólo reflejan los propósitos e intenciones administrativas, debiendo tomar en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos se clasifican de la siguiente manera por estos autores:

a. Objetivos corporativos:

Incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. Contribuyendo al éxito de los supervisores y gerentes; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

b. Objetivos funcionales:

Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización siendo una prioridad absoluta, por lo que no debe provocar en gastos innecesarios dentro de la organización.

c. Objetivos sociales:

Son desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

d. Objetivos personales:

Tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. Además, debe facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también que aumente la tasa de rotación.

2.7 Las organizaciones y los empleados

Una de las misiones básicas y fundamentales de la organización consiste en conseguir un uso efectivo y una adaptación adecuada de los recursos humanos y clima laboral satisfactorio.

Contemplar las relaciones del individuo y la organización en su totalidad, éstos pueden agrupar los siguientes aspectos, según Chiavenato (2012):

- a. Planificación de personal
- b. Selección y reclutamiento
- c. Formación y desarrollo de personal
- d. Evaluación de la ejecución de los miembros de la organización
- e. Compensación.
- f. Liderazgo.
- g. Consideración de los aspectos organizacionales
- h. Consideración de los aspectos del entorno que influyen o determinan los comportamientos y el rendimiento del personal de la organización
- i. Valores

2.7.1 Influencia de las personas en una organización

Las personas o empleados son parte esencial de una institución ya que ellos ayudan a controlar e inspeccionar y dirigir el funcionamiento antes en mención.

Las organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigir las, controlarlas, hacerlas operar y funcionar; por ello, el área de recursos humanos debe valorar a las personas como tales y no sólo como recursos organizacionales importantes, y romper la tradición de simples medios de producción.

En caso contrario, se presentan problemas de calidad y productividad, enfrentando como si sólo concernieran a la gerencia y a la dirección, pero no a las personas, expresa Chiavenato (2017).

2.8 Desempeño laboral

González (2010) destaca que en la comunicación está la clave del éxito o el fracaso de un proceso de evaluación de desempeño. La comunicación tanto escrita como verbal, es el elemento que hace la diferencia de una gestión del rendimiento eficaz.

Menciona también, que para las organizaciones no es fácil la medición ni la gestión del desempeño, las cuales son dos de las funciones más complejas que todo supervisor debe realizar, principalmente, porque tiene que evaluar a personas con emociones, percepciones y realidades diferentes, que son válidas.

Para Rich, Lepine y Crawford (2010) el desempeño es el valor agregado, de un conjunto de comportamientos del empleado, que contribuye directa e indirectamente hacia los objetivos de una organización; comportamientos como la productividad, eficiencia y calidad son resaltados por el empleado.

Chiavenato (2009) define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

El desempeño humano, son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional.

2.8.1 Características del desempeño laboral

Las características del recurso humano para el desempeño laboral es un talento clave dentro de la organización, la cual es difícil encontrar un reemplazo inmediato para aquel que es considerado talentoso, de acuerdo a David (2016), afirma lo siguiente:

“...existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente...”

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se esperan que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Calcina (2013), considera las siguientes características:

- a. Adaptabilidad: se refiere a mantener la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- b. Comunicación: es la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente.
- c. Iniciativa: la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. Habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente.
- d. Conocimientos: se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos o profesionales en áreas relacionadas al trabajo.

- e. Trabajo en Equipo: es la capacidad de desenvolverse eficazmente en grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.
- f. Estándares de trabajo: cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- g. Desarrollo de talentos: desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuro.
- h. Potencia el diseño del trabajo: capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta.
- i. Maximiza el desempeño: establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

2.8.2 Ámbitos del desempeño laboral

De acuerdo a Sánchez (2017), considera que el ámbito del desempeño laboral es el desarrollo de las personas en una organización que trata de que el individuo crezca y se perfeccione de acuerdo con sus expectativas laborales.

Fuentes (2018) considera que son indicadores para medir el rendimiento, satisfacción y los niveles de desempeño de los colaboradores, probabilidad de recomendación del trabajador, compromiso, tasa de ausentismo, valor del capital humano, evaluación de desempeño y tasa de retención.

2.8.3 Desempeño de la dirección de recursos humanos en base a la aplicación de procesos y procedimientos dentro de una institución.

La dirección de recursos humanos es corresponsable con el resto de la institución de aspectos tan relevantes como el mantenimiento constante de la operación productiva, la elaboración de planes y programas estratégicos, así como el logro de las metas de la institución.

En la actualidad, está siendo objeto de cambios fuertes en su estructura, a veces aún sin comprender su naturaleza, funciones y potencial de contribución, tanto en el tiempo moderno como en el porvenir. Asimismo depende de la situación organizacional: del ambiente, tecnología, políticas, procesos, procedimientos y sobre todo la cantidad y calidad del personal.

2.8.4 Factores que inciden en el desempeño laboral.

Chiavenato (2012), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, a continuación son los siguientes:

- a. **Factores actitudinales:** disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.
- b. **Factores operativos:** conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

Bohlander, Snell, Morris (2018) menciona que el desempeño es una función de varios factores, pero tal vez pueda reducirse en tres asuntos principales: capacidad, motivación y ambiente. Cada persona tiene un patrón único de fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño laboral.

Tabla No. 4
Motivación, Ambiente y Capacidad

MOTIVACION	AMBIENTE	CAPACIDAD
Ambiente de carrera	Equipo/ materiales	Habilidades técnicas
Conflicto de empleado	Diseño del puesto	Habilidades interpersonales
Frustración	Condiciones económicas	Habilidades de solución de problemas
Justicia/ Satisfacción	Sindicato	Habilidades analíticas
Metas/ expectativas	Reglas y políticas	Habilidades de comunicación
	Leyes y regulaciones	Limitaciones físicas

Fuente: elaboración propia con información obtenida de Administración de Recursos Humanos”, Bohlander, Snell, Morris (2018), “

3. METODOLOGIA

Este capítulo contiene la explicación en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación, como finalidad en analizar la gestión de la dirección de recursos humanos y su acontecimiento en el desempeño laboral del personal del Ministerio de Desarrollo Social de Guatemala.

3.1 Definición del problema

En la actualidad, la administración de recursos humanos de cualquier organización ya sea de tipo privada o pública, ha presentado problemas para gestionar y cumplir metas esperadas dentro de la organización. Es primordial saber que para cualquier organización una buena gestión del área ayuda a mantener el desempeño laboral que compense a las necesidades de sus colaboradores.

De acuerdo a Montejo (2009), el desempeño laboral es el resultado de lo que una persona piensa y siente, a la vez, factores que influyen en sus acciones para el logro de sus objetivos y las habilidades para conseguir el compromiso con la organización.

El recurso humano desarrolla un factor en el desempeño laboral en la que engloba, siendo importante en las organizaciones ya que es un servicio vital, además pueden tener las mejores infraestructuras, tecnología moderna, pero aun así no garantiza tener el éxito en el rendimiento.

La administración de recursos humanos del sector público de Guatemala, afronta serios rezagos que van desde una Ley de Servicio Civil que data desde más de cuarenta años de funcionamiento y que actualmente no contribuye a brindar una eficiente relación entre la gestión y el desempeño laboral de los trabajadores, presentando debilidades y deficiencias en el cumplimiento de funciones, a la vez generando incapacidad en los procesos de gestión por el bajo desempeño de los

servidores públicos, así como la demanda de servicios públicos de calidad para los ciudadanos.

El Ministerio de Desarrollo Social de Guatemala es una organización pública que conforma en el Organismo Ejecutivo, que a través de su administración busca generar más confianza de la sociedad en ellos, con la finalidad de ser un Ministerio con sentido humano, honesto y eficiente. La dirección de recursos humanos de este Ministerio, cada día se encuentra ante el reto de predecir el desempeño del personal desde el momento de la selección de los mismos, siendo un proceso difícil y limitante para llevar procesos transparentes y confiables.

Asimismo, es uno de los Ministerios más recientes dentro del Organismo Ejecutivo, que necesita fortalecerse en la administración pública, siendo debilidad que da a lugar a la improvisación, empirismo y la centralización del poder en manos de pocas personas quizás con buena voluntad pero de experiencia y conocimientos deficientes en los procesos establecidos por la Ley de Servicio Civil y del manual interno que tiene como base la dirección de recursos humanos en los procesos y control de la institución.

Por otro punto, se menciona anteriormente, la dirección de recursos humanos establece un manual interno de normas, políticas, procesos y procedimientos de esta dirección y sus subdirecciones que la componen, dicho documento se encuentra desactualizado desde el año 2013, siendo la fecha de creación de este documento, dejando sin efecto varios procesos y tiempos establecidos que pudieran beneficiar al personal y la institución.

Se percibe desconfianza en el desempeño de los servidores públicos y los directores o jefes que tienen personal bajo su cargo, no cuentan con herramientas y personal calificado para la toma de decisiones, causando una desorganización en las unidades o áreas que conforman la institución. Asimismo la calidad de vida

laboral es afectada al no obtener un ambiente agradable y crecimiento laboral, para desarrollar las capacidades intelectuales y administrativas dentro del Ministerio.

Con base a las consideraciones anteriores de esta investigación, su propósito está enfocado en analizar la realidad de la gestión de la dirección de recursos humanos del MIDES y de qué manera influyen en el desempeño laboral de los servidores públicos, a través de la percepción, opiniones y actitudes del personal a investigar.

3.1.1. Especificación del problema

La especificación del problema es evidenciar de manera breve el tema y subtemas de forma interrogativa para identificar el enfoque del problema que se quiere llegar.

¿Cuál es la percepción que tienen los funcionarios y servidores públicos sobre la gestión que realiza la dirección de recursos humanos en relación al desempeño laboral del Ministerio de Desarrollo Social de Guatemala?

Por ello se enfoca en analizar la gestión de recursos humanos a efecto de conocer sí favorece o no en el desempeño laboral de los servidores y funcionarios públicos.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

Identificar la gestión de la dirección de recursos humanos y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del Ministerio de Desarrollo Social de Guatemala.

3.2.2 Objetivos Específicos

- a. Describir la gestión de la dirección de recursos humanos influye en el desempeño laboral en los servidores públicos del Ministerio de Desarrollo Social.
- b. Determinar la influencia que tiene la gestión de la dirección de recursos humanos hacia el desempeño laboral desde la percepción de los servidores públicos del Ministerio de Desarrollo Social.

3.3 Hipótesis

La gestión de la dirección de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos del Ministerio de desarrollo Social de Guatemala.

3.3.1 Especificación de variables

La especificación de variables de la hipótesis, se enfoca en encontrar el aporte que brinda el área de recursos humanos y que causa tiene en el desempeño laboral del personal.

a. Variable Independiente

Gestión de la dirección de recursos humanos.

b. Variable Dependiente

Desempeño laboral

A continuación se presentan cada una de las variables del estudio derivadas de la hipótesis planteada, con sus indicadores y definición operativa para su ejecución en el proceso de investigación.

3.3.2 Operacionalización de variables

Tabla No. 5

VARIABLES	DEFINICION	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION
<p>INDEPENDIENTE</p> <p>Gestión de la dirección de recursos humanos</p>	<p>Son principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una empresa, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros, según Maristany (2013).</p> <p>Como lo indica Chiavenato (2017) gestión de recursos humanos, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias, para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de procesos 2. Supervisión 3. Funciones 4. Cumplimiento 5. Organización 	<p>Entrevistas a profundidad dirigido a Funcionarios Públicos (Directores y Subdirectores)</p>

VARIABLES	DEFINICION	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION
<p>DEPENDIENTE</p> <p>Desempeño laboral</p>	<p>Es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. Morales (2009)</p> <p>El desempeño es el resultado final de una actividad, y la actividad consiste en constantes horas de realización y práctica; en una organización el desempeño se define como los resultados de los procesos y actividades laborales de toda la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del puesto de trabajo 2. Capacidad del trabajo 3. Rendimiento 4. Promociones y ascensos 5. Percepción del nivel de calidad de trabajo. 	<p>Encuesta dirigido a los Servidores Públicos (área administrativa)</p>

Fuente: Elaboración Propia del estudiante para efectos de Tesis de Maestría en Recursos Humanos

3.4 Métodos

Se pretende describir la tendencia de la población objeto de estudio, definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio, con la finalidad de exponer la realidad en la dirección de recursos humanos y su gestión dentro del Ministerio de Desarrollo Social, a la vez de cuál es la influencia que tiene en el desempeño laboral del personal de la institución.

3.4.1 Método Científico

El método científico es el procedimiento planteado que sigue en la investigación descubriendo las formas de existencia de los procesos objetivos, desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los conocimientos adquiridos, asimismo llegar a demostrarlos con rigor racional, comprobarlos en el experimento y con las técnicas de su aplicación.

- a. Indagatoria: a través de los procesos de recolección de información de las fuentes primarias y secundarias. Al recolectar la información a través de fuentes primarias, como entrevistas y aplicación de criterios de observación, identificando el propósito del comportamiento, datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y situaciones identificadas, claves en un contexto teórico esencial de la gestión de la dirección de recursos humanos.
- b. Demostrativa: ayuda a aclarar la validez de la hipótesis planteada y si los datos corresponden a la realidad, así también las variables expuestas en la hipótesis para ser analizada y confrontada con la realidad de lo que se obtuvo en la investigación de campo. Determinando las condiciones o aspectos que impactan en el desempeño laboral del personal a través de la gestión que realiza la dirección de recursos humanos.

- c. Expositiva: a través de la utilización de los procesos de conceptualización y generalización que será expuesta en el informe final, presentando los resultados obtenidos a través de las experiencias y conocimientos en relación al tema de investigación.

Este tipo de investigación es de alcance descriptivo, porque busca investigar las características y los perfiles de las personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, asimismo en describir la tendencia de la población objeto de investigación.

3.5 Unidad de análisis

Para determinar la unidad de análisis y explicar que el estudio se dirige a dos direcciones y tres subdirecciones, las cuales fueron claves para la información a continuación: la Dirección de Recursos Humanos, Subdirección de Capacitación y Desarrollo, Subdirección de Administración de Personal, Dirección de Asistencia Social (DAS) y Subdirección de Transferencia Monetaria Condicionada de Salud (STMCS) del Ministerio de Desarrollo Social de Guatemala. Para la obtención de la muestra se procedió a aplicar un muestreo no probabilístico, considerándose para la aplicación de un enfoque cualitativo y la recolección de datos previos y posteriores.

Por ello se consideró la cantidad de personal que se sujetó a la investigación de cada dirección y subdirección para realizar el estudio a la población universo de las mismas, logrando un balance entre la “Saturación de categorías y la representatividad” según Hernández (2014).

3.6 Población

La presente investigación descriptiva tuvo como elemento de estudio no probabilístico a 50 sujetos, siendo divididos de la siguiente manera: 05 funcionarios y 45 servidores públicos, quienes laboran en el Ministerio de Desarrollo Social. Considerando un muestreo por conveniencia ya que los sujetos fueron seleccionados dada la accesibilidad y proximidad de ellos para el investigador. Además, el Ministerio cuenta con personal de diferentes renglones presupuestarios, debido a ello se selecciona a personal permanente renglón 011 por el tiempo laboral en Ministerio y por contrato temporal renglón 022, basados en los perfiles de puestos y académicos de nivel medio, licenciatura o maestría.

Tabla No. 6 Muestra

POR NIVEL JERARQUICO	
PUESTO DE TRABAJO	CANTIDAD
Directores	02
Subdirectores	03
Administrativo/ Asesor Profesional Especializado III	45

POR NIVEL ACADÉMICO	
ESCOLARIDAD	CANTIDAD
Maestría	0
Licenciatura	4
Diversificado	46

3.7 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas de investigación aplicadas son de enfoque cualitativo las cuales consisten en actitudes, aspectos culturales, percepciones, relaciones y estimaciones. Es decir, acercarse a fenómenos propios de la gestión. A continuación se presentan las técnicas usadas en esta investigación:

3.7.1 Técnicas de investigación documental

La investigación documental consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura, crítica de documentos y materiales bibliográficos, en las cuales se deben distinguir y analizar aquellos que contiene datos de interés relacionados con el estudio. Ruiz, R. (2007).

Para la realización de la presente investigación, se elabora una revisión bibliográfica de documentos, libros, artículos de revista, reportes de entrevista y manuales, a efecto de obtener los datos e información relacionados al tema de investigación.

3.7.2 Técnicas de investigación de campo

a. Observación

Los datos son recopilados por observaciones directas y se analizan comportamientos, actitudes, interacciones y acontecimientos de ambas direcciones y personal.

b. Entrevista a profundidad

Se lleva a cabo un cuestionario semiestructurado con preguntas cerradas y respuestas libres, siendo los sujetos claves del área de recursos Humanos como otros funcionarios de otra Dirección del Ministerio que participan en el seguimiento de procesos y procedimientos de la gestión de recursos humanos. Es una recolección de datos cualitativos que permiten recopilar una gran cantidad de información sobre el comportamiento, actitud y percepción de los entrevistados

c. Encuesta

Se realiza un cuestionario semiestructurado con preguntas cerradas, con respuestas de opción múltiple para la exposición de datos, mediante los resultados obtenidos permitirá recopilar la información necesaria, a través de los servidores públicos.

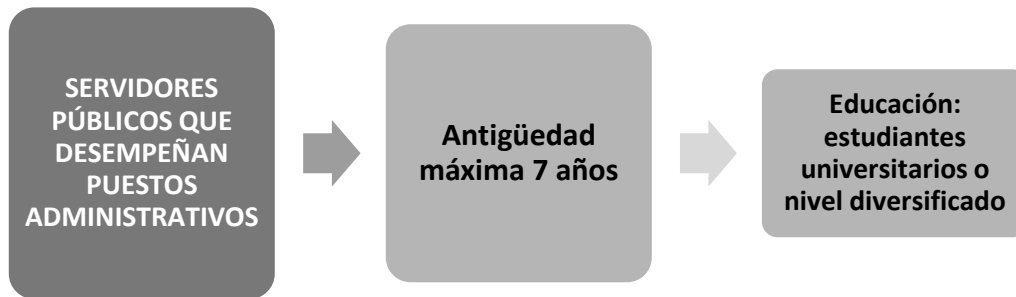
d. Bibliográfica

Se hace la consulta por medio de libros y tesis relacionadas con el tema a investigar.

3.7.2.1 Estudio Cualitativo

Este estudio está compuesto por servidores públicos en el área administrativa de las diferentes áreas, tales como: recursos humanos y asistencia social.

Figura No. 4
Tipología sujetos de estudio



Fuente: elaboración propia del estudiante para efectos de Tesis de Maestría en Recursos Humanos (2020)

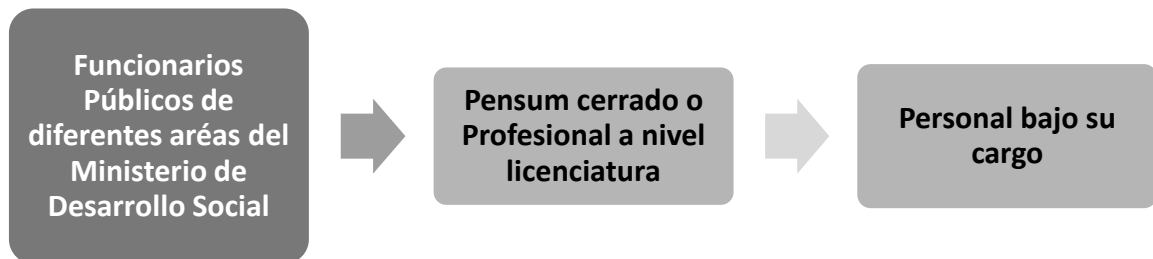
El universo fue el conjunto de todos los casos, el cual estuvo conformado por 45 colaboradores (servidores públicos), que desempeñan puestos administrativos con renglón presupuestario 011, siendo el instrumento como se menciona anteriormente, en una encuesta comprendida por preguntas cerradas y respuestas de opción múltiple, temas abordados en el estudio y que responden al objetivo planteado.

La encuesta tiene por finalidad obtener la percepción que tienen los servidores públicos en relación a la gestión de recursos humanos y la influencia que tiene en el desempeño laboral. Es confidencial y anónimo, la información recaudada es utilizada para fines exclusivamente académicos.

A través de la escala de Likert se demuestra de manera gráfica la medición cualitativa sobre la percepción de los servidores públicos en relación al tema de investigación.

Por otro punto, los sujetos de estudio en la entrevista a profundidad fueron 5 entrevistados siendo 02 directores y 3 Subdirectores de las diferentes áreas, están comprendidas por las siguientes características, dada a la naturaleza de lo que se pretende analizar en el tema de investigación:

Figura No.5
Tipología Sujetos De Estudio



Fuente: elaboración propia del estudiante para efectos de Tesis de Maestría en Recursos Humanos (2020)

Una vez identificada la tipología de sujetos, se procedió a establecer la técnica de investigación para la recolección de datos, utilizando la entrevista a profundidad, siendo de diez (10) preguntas cerradas y respuestas libres, obteniendo criterios y experiencias de los informantes claves al respecto a la gestión que realiza la dirección de recursos humanos dentro del MIDES. De esta manera, se obtiene el propósito del estudio y la información necesaria para la descripción del fenómeno.

Con este instrumento se determina las opiniones del sujeto, permitiendo recabar la información esencial y clave que se pretende obtener. Al observar mediante el análisis cualitativo a través de patrones de comportamiento social, valoración específica del personal que labora en la institución.

Esto permite una idea clara de lo adquirido, se cita frases de los entrevistados que facilitan la aclaración de las diferentes ideas y perspectivas de los informantes claves para luego proceder con el análisis e interpretación de resultados, los cuales aportaron argumentos sólidos para dar respuesta al objetivo planteado.

Además siendo el inicio de una investigación que analiza la realidad de la gestión de recursos humanos y su influencia dentro del Ministerio de Desarrollo Social, en síntesis, impulsar a otros estudiantes a investigar sobre el área de recursos humanos de este Ministerio u otras dependencias del sector público, con la finalidad de fortalecer, edificar y transparentar la gestión del área de recursos humanos en beneficio a las organizaciones públicas, servidores públicos y a la población guatemalteca en general.

4. ANALISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo se detalla el análisis y discusión de resultados, a través de la aplicación de un proceso analítico, basándose en la inmersión de los datos para documentar y enriquecer el proceso, asimismo transformar los pensamientos implícitos en explícitos y expandir el cuerpo de datos.

Además se procede a la codificación de la información, efecto de realizar la discusión de resultados obtenidos y convertir dichos datos en representaciones graficas de manera cualitativa sobre la influencia que tiene la gestión de la Dirección de Recursos Humanos en el desempeño laboral del personal del MIDES, con la necesidad de conocer las experiencias de una gestión que debe tomar importancia en el rendimiento de los servidores públicos y apoyo de la institución.

De acuerdo al tipo de investigación es descriptivo y cualitativo, se utilizan técnicas para los objetivos específicos, en la que se estructuró con fuentes primarias y secundarias, asimismo las entrevistas a profundidad y encuestas hacia los funcionarios y servidores públicos, quienes proporcionan la información para el análisis de la realidad actual.

A través de las opiniones claves, se determina los aspectos del conocimiento que tienen las autoridades con respecto al área de recursos humanos dentro de la institución. Está definida por preguntas enfocadas hacia la gestión y el desempeño laboral de la unidad que dirigen dentro de la organización.

Asimismo, se realizaron encuestas al personal administrativo del Ministerio permitiendo analizar la percepción que tienen en relación a la gestión de la dirección de recursos humanos sobre el desempeño laboral. Comprobando el análisis de los resultados obtenidos en relación a los objetivos específicos planteados en la investigación. Para la validez de los instrumentos relacionados a las variables de gestión de recursos humanos y desempeño laboral por la validez de contenido.

Es necesario profundizar la investigación referente a las percepciones y opiniones en relación a la influencia que existe sobre el desempeño laboral, siendo de manera subjetiva, con la finalidad de lograr profundizar la realidad de la organización.

4.1 Análisis Cualitativo

4.1.1 Análisis 1: Describir la gestión de la dirección de recursos humanos y su influencia en el desempeño laboral en los servidores públicos del Ministerio de Desarrollo Social.

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la organización se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades.

Lo que distingue a una institución son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad, Fernando (2004).

El análisis de esta investigación es la gestión que lleva a cabo la dirección de recursos humanos que debe estar orientado a dirigir, llevar control, la eficiencia de procesos y supervisar al personal.

Se basó en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados. La recolección de la información consistió en obtener las perspectivas y puntos de vista de los sujetos denominados informantes claves, a través de datos expresados por el lenguaje escrito, verbal y no verbal como descripciones detalladas de situaciones, eventos y acontecimientos sobre el tema de investigación.

De acuerdo al objetivo específico de la investigación, se seleccionan dos direcciones de la institución; 1 (director) y 2 (subdirectores) de Recursos Humanos y 1 (director) y 1 (subdirector) de Asistencia Social del MIDES de Guatemala. Como unidades de análisis e informantes claves para obtener la información requerida,

además son personas calificadas acorde al nivel jerárquico y académico dentro de la institución.

Como lo explica Neuman (2009) en la indagación cualitativa del tamaño de la muestra no se fija a priori antes de la recolección de los datos, no hay parámetros definidos ni precisos.

El tamaño de la muestra no es relevante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca es la indagación cualitativa a profundidad.

En el enfoque cualitativo se apoyan en la interpretación de la realidad social, los valores, las costumbres, las ideologías y cosmovisiones que se construirán a partir de un discurso subjetivo, ya que el investigador asignara un sentido y un significado particular a la experiencia de otro (Robles, 2011).

La realización de entrevistas con directores y subdirectores, es un aporte para describir a través de sus conocimientos y experiencias relacionadas a la gestión que realiza recursos humanos hacia el desempeño laboral, asimismo registrando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones.

Tabla No. 7

No. de Entrevistado	Entrevistado
1	Directora de Recursos Humanos
2	Subdirectora de Administración de Personal
3	Subdirección de Capacitación y Desarrollo
4	Director de Asistencia Social
5	Subdirector de TMC de Salud

Fuente: Elaboración propia del estudiante para efectos de Tesis de Maestría en Recursos Humanos (2020)

Tabla No. 8

PREGUNTA No. 1 ¿Cómo es la situación actual del desempeño laboral del personal y de qué manera la dirección de recursos humanos interviene?	
ENTREVISTADOS	INTERPRETACION
<p>Entrevistado No. 1 Estamos amparados por la Ley de Servicio Civil es altamente centralizado, jugando un rol protagónico en decisiones y ejecución de procesos con la Oficina Nacional del Servicio Civil - ONSEC- y el Ministerio de Finanzas Públicas también, pero no hay mejoras sustantivas directas en el desempeño laboral del servidor público, aunque actualmente se lleva a cabo la evaluación de desempeño, existe poco interés por parte de los servidores porque lo consideran un proceso engorroso y frustrante, además he observado que no hay un canal de comunicación entre jefe y servidor.</p>	<p>Los 3 entrevistados que laboran dentro del área de recursos humanos consideran que si utilizan los procesos como lo establece la Ley, se menciona un punto específico por parte de la directora que considera que necesitan optimizar procesos y procedimientos que conllevan al beneficio del desempeño laboral dentro del Ministerio. En cambio los otros dos entrevistados, se observa que desconocen que la dirección de recursos humanos aplique los procesos correspondientes conforme a la ley, a la vez mencionan el sistema de evaluación que realiza la dirección pero consideran que no la implementan correctamente ya que esto beneficiaría detectar las debilidades y fortalezas que tiene el servidor público en su desempeño, asimismo reforzar las áreas que necesita mejorar.</p>
<p>Entrevistado No.2 Actualmente debe mejorar el desempeño laboral y a la vez necesitamos ir mejorando procesos como algunos aspectos que puedo mencionar es la selección de personal para los puestos administrativos y salarios, porque al solucionar adecuadamente al personal capaz para optar el puesto podríamos contribuir en su rendimiento.</p>	
<p>Entrevistado No.3 Como parte de la dirección de recursos humanos se considera que si hay cumplimiento en contribuir en el desempeño laboral a través del sistema de evaluación que esta normado no solo en la Ley sino también internamente en la institución, pero actualmente se han dado resultados insatisfactorios y se mantiene igual con el paso de los años desde momento que se inició este Ministerio, por ello caree de credibilidad y aceptación por parte del personal.</p>	
<p>Entrevistado No. 4 Se toma como apoyo algunos procesos pero en relación al desempeño se consideraría la Evaluación que debe efectuar la Dirección de Recursos Humanos, pero desconozco si llevan a cabo otro proceso para contribuir en el desempeño. Como director de otra unidad, tengo personal bajo mi cargo y contribuyo en el desempeño laboral con un beneficio no remunerativo, como por ejemplo entrego diplomas al personal que desempeña satisfactoriamente en la unidad.</p>	
<p>Entrevistado No.5 Existe carencias que se deben tomar en consideración para la contribución del desempeño laboral tomando en cuenta que la Ley estipulan normas y obligaciones para que se lleven a cabo con apoyo a la dirección de recursos humanos en la contratación, selección de personal y entre otras gestiones que involucran al servidor público. En esas considero que la evaluación de desempeño podría mencionar pero solo está normado para personal permanente renglón 011, es una lástima no aprovechar ese proceso como debe ser.</p>	

Tabla No. 9

PREGUNTA No. 2 ¿Las actividades que realiza la dirección de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral del Servidor Público de la institución?	
ENTREVISTADOS	INTERPRETACION
<p>Entrevistado No. 1 Mi punto de vista como Directora de recursos humanos, velamos porque se realicen las actividades conforme lo que establece en Ley, pero en beneficio al desempeño laboral del empleado público cada director de las otras unidades, deben de velar por el desempeño de su personal a cargo.</p>	<p>De los 5 entrevistados, la directora de recursos humanos considera que apoya con los otros jefes y directores de otras unidades, pero de ellos dependen interesarse por la influencia que puedan lograr en el desempeño laboral de su personal que tienen bajo su cargo. En cambio los últimos entrevistados, resaltan y opinan al respecto que la dirección debido a la poca experiencia que tienen en una administración de recursos humanos en el sector público, afecta en la influencia hacia el desempeño.</p>
<p>Entrevistado No.2 Las actividades realizadas por la dirección y subdirecciones de recursos humanos conlleva en apoyar al servidor público, pero de influir en el desempeño laboral es uno de los procesos que carece de estándares y actualización.</p>	
<p>Entrevistado No. 3 Sí, por medio de esta subdirección y con apoyo de la dirección de recursos se brinda capacitaciones para motivar y apoyar en el desempeño laboral del servidor publico</p>	
<p>Entrevistado No.4 No, porque las actividades de la dirección de recursos humanos provocan desorientación e inconformidad de los servidores por el desconocimiento que tienen en el área, podríamos decir que falta de comunicación entre la dirección de recursos humanos con las demás unidades que existe en la institución.</p>	
<p>Entrevistado No.5 Creo que influye de una manera deficiente, porque las actividades de la Dirección, inicia con el personal sin experiencia del cargo obtenido y sus subdirecciones, llevando a cabo una gestión desacertada.</p>	

Fuente: Elaboración propia del estudiante para efectos de Tesis de Maestría en Recursos Humanos (2020)

Tabla No. 10

PREGUNTA No.3 ¿la dirección de recursos humanos y las subdirecciones que la conforman cuentan con la capacidad de orientar y administrar al servidor público en la institución?	
ENTREVISTADOS	INTERPRETACION
<p>Entrevistado No. 1 Sí, es un poco complicado ir de la mano con las demás subdirecciones para lograr de unificar la gestión para apoyar al servidor público, considero que hay diversidad de políticas y preferencias.</p>	<p>Se puede observar de los 5 entrevistados, dos entrevistados no son favorables en sus respuestas debido a que consideran que no cuenta con la experiencia idónea de igual manera no</p>
<p>Entrevistado No.2</p>	

Posiblemente que si	están orientados conforme a las necesidades que la institución y el servidor público demanda. Provocando un atraso en diversas gestiones que tiene el área de recursos humanos.
Entrevistado No. 3 Podría decirse que es favorable	
Entrevistado No.4 Negativo, en vez de ir a la vanguardia de lo que realmente se requiere en la dirección y subdirecciones, pero hay desorientación y desconocimiento.	
Entrevistado No.5 La Dirección de Recursos humanos no cuenta con la capacidad de buscar las mejoras que necesita el Ministerio así también como al servidor público de otros renglones presupuestarios, también hay falta de interés por parte de la dirección debido a que la mayoría de personal son de renglón 011, podría ser una de las razones que no le ponen empeño por ayudar a los demás renglones	

Fuente: Elaboración propia del estudiante para efectos de Tesis de Maestría en Recursos Humanos (2020)

Tabla No.11

PREGUNTA No. 4 ¿Considera que la dirección de recursos humanos del Ministerio tiene el adecuado control del desempeño laboral del personal?	
ENTREVISTADOS	INTERPRETACION
Entrevistado No. 1 Sí, existen procesos y procedimientos, únicamente la falta de actualización no se pueden llevar algunos de los mismos como tal, además por el favoritismo político que conlleva al no poder ejecutar de una manera eficiente en los procesos que son requeridos por la Ley.	De los 05 entrevistados solo 03 respondieron que hay ausencia y no existen procesos que apoyen para el buen control del desempeño del personal. Pero se puede observar que la falta de procesos y actualización de los mismos, hace que el trabajo de la dirección de recursos humanos no ha logrado llevar a cabo a obtener una mejor intervención sobre el desempeño del personal, asimismo el poco compromiso con resultados frente a cumplimiento que se tiene en el Ministerio para ejecutar los procesos y procedimientos de manera eficiente y organizada.
Entrevistado No. 2 Falta estructurar y actualizar todos los procesos que se manejan en dicha Dirección para en beneficio del servidor.	
Entrevistado No. 3 No, hay debilidad en los procesos de esta Dirección, tal vez si son las adecuadas pero se necesita corregir o enmendar los errores para evitar las consecuencias que trae al no llevar un buen control.	
Entrevistado No. 4 Creo que existe ausencia de control en las áreas que conforma en la Dirección de recursos humanos, porque se desconoce la mayoría de procesos y procedimientos que llevan a cabo dicho control, como por ejemplo la evaluación del desempeño solo lo aplican para el personal renglón 011, asimismo no hace partícipe a otro personal de otro renglón y de los resultados.	
Entrevistado No. 5 No, considero que falta un reordenamiento de procesos para el beneficio del desempeño laboral del personal.	

Fuente: Elaboración propia del estudiante para efectos de Tesis de Maestría en Recursos Humanos (2020)

Tabla No. 12

PREGUNTA No. 5 ¿Existe transparencia y organización en la gestión de la dirección de recursos humanos?	
ENTREVISTADOS	INTERPRETACION
<p>Entrevistado No.1 Considero que la gestión que se realiza dentro de la Dirección deben llevarse de manera puntual y transparente, para mi experiencia en la institución, hay algunas deficiencias entre ellas se puede mencionar que este Ministerio es uno de los más nuevos en el Organismo Ejecutivo, por lo que constantemente ha habido rotación de personal de funcionarios y no se logran concluir con las metas establecidas en la dirección.</p>	<p>La administración pública es una entidad, en la cual se desarrollan actividades administrativas para la satisfacción de necesidades colectivas, lo que le confiere una elevada dependencia del poder político.</p> <p>Los entrevistados en general, llegaron a una misma conclusión la gestión que realiza la dirección de recursos humanos, actualmente llevan a cabo dentro del Ministerio sufren el mal manejo de tiempo para entregar o realizar las actividades que se necesitan y las políticas, ya que se prestan aplicar de incorrecto uso y a conveniencia, observando que no hay una visión clara de los mismos, esto que conlleva una politización y a la vez perjudicando al servidor público como al Ministerio. Se basan más en las relaciones de amistad y recomendaciones que en los procesos establecidos que tienen en la Institución; el liderazgo ejercido por la dirección de recursos humanos se ve influenciado por las decisiones de los que tiene poder político, lo que conlleva a la falta de transparencia en los procesos. Esta situación ha generado una cultura de inconformidad y desconfianza, así como también al momento de participar en procesos de vinculación empiezan a buscar conocidos o alguna persona que los ubique de referencia.</p>
<p>Entrevistado No.2 Dentro del Ministerio hace falta procesos por mejorar debido a ello dificultan en transparentar en la institución y con ello brindar un ambiente de satisfacción para el servidor público, porque cada año, cae en responsabilidad de la dirección por la falta de ejecución de procesos y políticas manipuladas a su conveniencia, por lo que no es favorable para nosotros y para el personal.</p>	
<p>Entrevistado No. 3 No, considero que sea transparente derivado a que el tiempo que he laborado dentro del Ministerio, se ha debatido a dicha Dirección por no cumplir con los procesos como son, asimismo de otras autoridades que participan en el manejo de los procesos y procedimientos como ventaja para un propósito que no beneficia al servidor público.</p>	
<p>Entrevistado No.4 Considero que la dirección de recursos humanos no se ha enfocado en una gestión adecuada en el ámbito de la administración pública y del personal que componen en esta institución, ya sea por la falta de conocimiento y la irresponsabilidad que tienen para organizar.</p>	
<p>Entrevistado No.5 La dirección de recursos humanos no tiene bien claro los objetivos para aplicar la gestión adecuada en el servicio público y trabajar de manera transparente.</p>	

Fuente: Elaboración propia del estudiante para efectos de Tesis de Maestría en Recursos Humanos (2020)

Tabla No.13

PREGUNTA No. 6 ¿Dentro de la dirección de recursos humanos existe un manual actualizado para organizar las actividades correspondientes a mejorar el desempeño laboral?	
ENTREVISTADOS	INTERPRETACION
Entrevistado No. 1 No, pero se está trabajando en la actualización de ese documento.	Hoy en día, es relevante velar por el buen desempeño, para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Claro está que los 5 entrevistados su respuesta fue negativa derivado a que dentro de la organización, por el punto de vista de la directora de recursos humanos que existe un manual interno de normas para brindar el adecuado desempeño laboral, a efecto que no se ha logrado cumplirlo como debe debido a la desactualización del documento. Además los jefes de cada área no tienen la oportunidad de acceso a ello y de contar con un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado, por lo que desconocen si existe un manual que regule en la institución.
Entrevistado No. 2 No	
Entrevistado No. 3 No	
Entrevistado No.4 Desconozco del manual.	
Entrevistado No. 5 No, se desconoce varias actividades y los objetivos que pretenden alcanzar en esa dirección, no solo de este documento.	

Fuente: Elaboración propia del estudiante para efectos de Tesis de Maestría en Recursos Humanos (2020)

Tabla No.14

PREGUNTA No.7 ¿El personal de la dirección de recursos humanos recibe inducciones o capacitaciones externas que permiten beneficiar al servidor público en la institución?	
ENTREVISTADOS	INTERPRETACION
Entrevistado No.1 La Subdirección de Capacitación y Desarrollo, es la encargada de llevar a cabo dichas actividades internas de la Dirección para dar el apoyo necesario al servidor público, pero no solo el personal de la dirección recibe estas dinámicas, sino también todo el personal que labora dentro del Ministerio.	De los 5 entrevistados, 3 exponen su opinión que deben tomar en cuenta la dirección de recursos humanos en llevar a cabo el manejo de los procesos de capacitación, los cuales beneficiarían en el desempeño laboral del personal que integran al Ministerio. Asimismo coinciden que deben ajustarse a las necesidades que competen a los puestos que desempeñan los servidores tanto internamente como externo, siendo un beneficio de doble vía.
Entrevistado No.2 Si existen pero no los considero que se basen a las necesidades del personal	
Entrevistado No. 3 Las inducciones se brindan al personal de nuevo ingreso sea a la dirección de recursos o en otras unidades, en cambio las capacitaciones están más enfocadas a apoyar al personal en general.	

<p>Entrevistado No.4 Existen los procesos de capacitación, pero son insuficientes, no está demás hacer énfasis que la dirección de recursos humanos debe dar importancia a las capacitaciones sean constantes para mejorar el ambiente y el rendimiento laboral del servidor público.</p>	
<p>Entrevistado No.5 Si existen pero no se realizan de manera periódica. En vez de motivar o capacitar para mejorar el desempeño al personal, desmotivan y no son acorde al puesto que se requiere para capacitar.</p>	

Fuente: Elaboración propia del estudiante para efectos de Tesis de Maestría en Recursos Humanos (2020)

Tabla No.15

<p><u>PREGUNTA No. 8</u> ¿Considera que la Dirección y subdirecciones de recursos humanos poseen el personal competente para brindar apoyo al servidor público de la institución?</p>	
<p>ENTREVISTADOS</p>	<p>INTERPRETACION</p>
<p>Entrevistado No. 1 Cuando ingrese a laborar en esta Dirección, puedo decir que al día de hoy no se cuenta con el personal capacitado a nivel profesional y los conocimientos necesarios del área, esto resulta base primordial para la buena selección de personal y gestión a beneficio de la institución. Porque en el sector público es importante el funcionamiento interno para el logro de los objetivos y metas que se plantean anualmente, así también prestar un servicio a la población guatemalteca.</p>	<p>La administración pública es una entidad, en la cual se desarrollan actividades administrativas para la satisfacción de necesidades colectivas, lo que le confiere una elevada dependencia del poder político. Los entrevistados en general, llegaron a una misma conclusión que los procesos y procedimientos que realiza la dirección de recursos humanos, actualmente llevan a cabo dentro del Ministerio sufren de deficiencia, el mal manejo de tiempo y de las peticiones, ya que se prestan aplicar de incorrecto uso y a conveniencia, observando que no hay una visión clara de los mismos, esto que conlleva una politización y a la vez perjudicando al servidor público como al Ministerio. Se basan más en las relaciones de amistad y recomendaciones que en los procesos establecidos que tienen en la Institución; el liderazgo ejercido por la dirección de recursos humanos se ve influenciado por las decisiones de los que tiene poder político, lo que conlleva a la falta de transparencia en los procesos. Esta situación ha generado una cultura de inconformidad y desconfianza, así como también al momento de participar en procesos de vinculación empiezan a buscar conocidos o alguna persona que los ubique de referencia.</p>
<p>Entrevistado No. 2 Considero que no poseemos personal competente, dentro del manual de organización de puestos, no se realiza convocatoria acordes a fines del puesto de la dirección de recurso humanos.</p>	
<p>Entrevistado No.3 Omito en responder esta pregunta, debido a la delicadeza de la pregunta, ya que existe la indebida manipulación en las contrataciones del personal.</p>	
<p>Entrevistado No. 4 Por la rotación de personal de funcionarios de las direcciones y subdirecciones no logra llevar a cabo una buena gestión y organización con el personal que tiene a cargo, generando prórrogas e incumplimientos en los procesos para las demás unidades.</p>	
<p>Entrevistado No. 5 Carecen de conocimientos del área en la administración pública, debido a la insatisfacción y desorganización que existe en la dirección de recursos humanos.</p>	

Fuente: Elaboración propia del estudiante para efectos de Tesis de Maestría en Recursos Humanos (2020)

Tabla No. 16

PREGUNTA No.9 ¿Qué aspectos debe mejorar la dirección de recursos humanos para el mejoramiento en el desempeño laboral del servidor público?	
ENTREVISTADOS	INTERPRETACION
<p>Entrevista No.1 Su nivel académico y experiencia laboral con conocimientos en la Administración de recursos humanos y Pública. La planificación estratégica, es decir, intentar definir cuánta y qué clase de gente necesitaré para los próximos cuatro o cinco años, esto ha llevado en muchos países a reducir plantillas en el sector público.</p>	<p>La administración pública es el medio y la estructura de que dispone el Estado para garantizar el cumplimiento de sus objetivos. Los Servidores Públicos, Administradores o Funcionarios Públicos, deben ser personas dignas, respetables y honestas.</p> <p>Los 05 entrevistados consideran que el Servidor Público debe estar preparado profesionalmente para cumplir con el trabajo requerido del puesto, no haciéndolo por el lado político, ya que son aspectos que tomaron de mucha importancia para ellos. Ante la tendencia y responsabilidad de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos, es necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la Institución.</p>
<p>Entrevistado No.2 El funcionario o servidor público debe estar capacitado para el área que corresponde, asimismo en la organización y planificación para los procesos sean llevados a cabo como lo estipula la Ley de Servicio Civil. hay desconcentración, es decir, se tiende a evitar que la gestión de recursos humanos se siga llevando centralizadamente en una unidad que controle todo para toda la Administración</p>	
<p>Entrevistado No.3 Mejorar el desempeño laboral del personal de la dirección debido a que no se cuenta la actualización de manuales, conllevando al incumplimiento de los objetivos trazados de la dirección de recursos humanos. Establecer un método de trabajo y una gestión de las personas que genere los incentivos para que la gente trabaje, esté motivada y haga bien las cosas</p>	
<p>Entrevistado No. 4 En todos los aspectos de profesión y conocimiento del puesto que vaya a optar. Crear un mejor ambiente laboral y brindar capacitaciones constantes que beneficien al servidor público, además la gestión de recursos humanos tiene que mantener y recuperar esa dimensión humanista del trabajo a que me refiero con eso es dar la importancia de incorporar preocupaciones como el acoso laboral, el buen trato en el trabajo, la participación y el diálogo.</p>	
<p>Entrevistado No.5 Entre ellas mencionaría, fomentar la imparcialidad y la objetividad, es decir, la Administración tiene que servir los intereses generales independientemente del partido que esté en el Gobierno, en cada decisión los funcionarios no puede favorecer a sus familiares o amigos. Para garantizar esa imparcialidad es clave el acceso y la carrera sometidos a rigurosos sistemas de igualdad, competencia y mérito.</p>	

Fuente: Elaboración propia del estudiante para efectos de Tesis de Maestría en Recursos Humanos (2020)

Tabla No.17

PREGUNTA No. 10 ¿La dirección de recursos Humanos participa con otras unidades del Ministerio, afines de contribuir en el desempeño laboral?	
ENTREVISTADOS	INTERPRETACION
<p>Entrevistado No. 1 En la Dirección hacemos participar en la mayoría de procesos a los jefes y al empleado, no solo con el fin de contribuir al desempeño como en la evaluación de desempeño, nosotros realizamos el instrumento pero la calificación y presentación de resultado el encargado es el jefe que evalúa el rendimiento de su personal a cargo, con el fin de lograr lo que realmente requiere el Ministerio.</p>	<p>La dirección de recursos humanos en cada Institución es proceso de desarrollo, el servidor público es el centro del cambio. Sin embargo, al rediseñar los procesos y las estructuras, la mayor transformación en el Estado debe ser de quienes trabajamos en él. Así que la dirección de recursos humanos en la administración pública debe mejorar su rendimiento mediante un equilibrio entre la innovación, el control y la integración de los sistemas de medición del desempeño. Por lo que se puede analizar que la mayoría de entrevistados no están conformes con la dirección de recursos humanos de este Ministerio, derivado a que no dan conocer la aplicación de procesos y procedimientos a todo el personal, esto hace que sea de una manera pasiva a fin de que otras unidades participen y trabajen de la mano, a causa de ello esto hace que no fluya la información a los miembros del grupo de los temas que son de su interés como procesos, acciones individuales o acontecimientos. Considerando que son muy escasas las ocasiones comparte la información importante o útil.</p>
<p>Entrevistado No. 2 Es frustrante a veces como subdirectora, la participación dentro de las subdirecciones con la dirección de recursos humanos perdiendo la linealidad de trabajo en equipo, para lograr que todas las unidades de la entidad vean como un canal de comunicación entre el jefe y su personal, para alcanzar los objetivos y la gestión sea de manera activa y recíproca con los demás pero en estas situaciones es aplazada para la contribución del desempeño.</p>	
<p>Entrevistado No. 3 En algunos procesos que se son convenientes se hace participar con otras unidades, como por el ejemplo las capacitaciones, directores de otras unidades solicitan capacitaciones, inducciones u otro apoyo, hacemos todo lo posible por agilizar y orientar al personal que realmente necesitan mejorar su rendimiento.</p>	
<p>Entrevistado No. 4 No del todo, porque ellos solo mandan la forma para evaluar y la dirección de recursos humanos es la unidad que debe realizar el proceso con nuestro apoyo, por lo que es genérico o muy pasivo a no participar, solamente quieren los resultados y no intervenir.</p>	
<p>Entrevistado No.5 No existe esa participación debido a que están acostumbrados a trabajar o gestionar de manera monótona lo cual eso no favorece en el desempeño, como rol de la unidad es administrar el sistema y velar por su mejora en alinear las directrices del Servicio y las iniciativas de modernización del Estado en bien del servidor público.</p>	

Fuente: Elaboración propia del estudiante para efectos de Tesis de Maestría en Recursos Humanos (2020)

4.1.2. Análisis No. 2: Determinar la influencia que tiene la gestión de la dirección de recursos humanos hacia el desempeño laboral desde la percepción de los servidores públicos del Ministerio de Desarrollo Social.

En este análisis se usa parámetros estadísticos de tipo descriptivo, en función de distribución de sumatorias (Σ), frecuencia (F), porcentaje (%) y promedio (X) de las alternativas de respuesta correspondiente a cada uno de los ítems e indicadores del instrumento. Los datos obtenidos se presentan de manera gráfica en cuadro y tabla estadística, organizada según el número de preguntas y diagramas de barras con sus respectivos análisis descriptivos – cualitativos.

Asimismo se presenta la concentración de encuestas basado en las preguntas para facilitar la toma de decisiones respecto a las distribuciones porcentuales de tres afirmaciones de actitud.

Por medio de la variable se recopilamos datos demográficos de las encuestas, permitiendo fundamentar teóricamente la investigación a partir de las interpretaciones. Se busca revelar los datos de sentido, es decir, dando la interpretación que tienen los fenómenos investigados según la perspectiva de los sujetos. Estos datos son subjetivos, no se pueden pesar, medir ni contar, así que la hipótesis se adapta a los datos y resultados conforme a la investigación, considerándose una hipótesis de trabajo, como una herramienta orientadora mediante la codificación de unidades en la numeración de los datos recopilados.

Tabla No. 18
Análisis de concentración de datos

No.	Pregunta	Siempre	A veces	Nunca
1	¿Usted desempeña actividades correspondientes a su puesto laboral?	21	10	14
2	¿El trabajo que desempeña llena las expectativas que solicita la institución?	0	33	12
3	¿Usa sus habilidades analíticas para optimizar su desempeño laboral?	0	09	36

4	¿La dirección de recursos humanos del Ministerio considera que brinda capacitaciones para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo?	0	20	25
5	¿La gestión que realiza la dirección de recursos humanos contribuye a mejorar el rendimiento laboral?	2	0	43
6	¿Considera que la dirección de recursos humanos cumple con el proceso de evaluación del desempeño laboral a todo el personal?	4	5	36
7	¿Se siente satisfecho con el salario o remuneración asignado a sus funciones laborales que realiza en el Ministerio?	5	11	29
8	¿Considera que realizan los ascensos y promociones de manera transparente en el Ministerio?	0	34	11
9	¿Su desempeño laboral hace que se sienta integrado a su área de trabajo?	5	29	11
10	Considera usted, ¿Qué los Directores y Subdirectores cuentan con la capacidad de asignar y distribuir el trabajo a su personal de manera equitativa?	11	4	30

Fuente: Elaboración propia del estudiante para efectos de Tesis de Maestría en Recursos Humanos (2020)

Tabla No. 19

TENDENCIA CENTRAL			
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Promedio	4.8	15.5	24.7
Mediana	3	10.5	27
Moda	0	0	36

VIABILIDAD			
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Máximo	21	34	43
Mínimo	0	0	11
Rango	21	34	43
Desviación Estándar	14.48510206	10.069149	10.789261

Fuente: Elaboración propia del estudiante para efectos de Tesis de Maestría en Recursos Humanos (2020)

El tamaño de la muestra es de 45 encuestados, de los cuales el 4.8% Siempre, un 15.5% es A veces y 24.7% Nunca.

Para construir la escala se definió el objeto de la variable que se pretende apoyarse de manera grafica por medio de las perspectivas que tiene el servidor publico en la

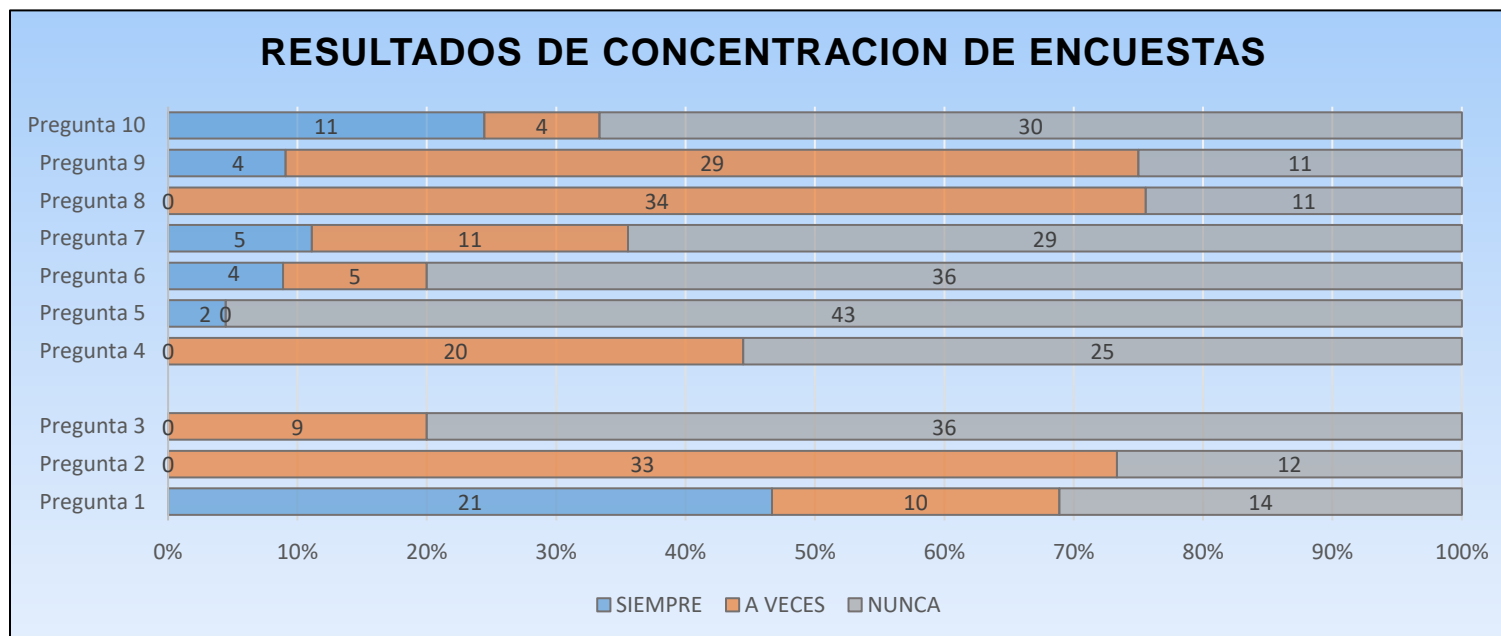
gestión de recursos humanos hacia el desempeño. En segundo lugar se recopiló la información pertinente para el valor de los ítems, lo que permitió la construcción de una escala previa que fue sometida a una valoración en una muestra representativa de los Servidores Públicos del área administrativa.

Con la valoración se analiza los ítems que permite observar que la gestión realizada por la dirección de recursos humanos influye o no en el desempeño laboral, lo que posibilitó la configuración de la escala. Posterior a la recolección de esta información, se obtuvo la puntuación sumada de las respuestas de cada servidor público, estudiando la validez y la fiabilidad de la escala diseñada.

Se evalúan las respuestas de las encuestas de acuerdo a la escala de Likert, siendo de 3 ítems, de la siguiente manera: Siempre, A veces y Nunca, la cual mide las actitudes y el grado de conformidad del encuestado, con la finalidad de matizar su opinión, además las respuestas nos sirven para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación.

Está dirigida a los servidores públicos, con los puestos de Asesor Profesional Especializado III siendo personal permanente Renglón 011, de la dirección recursos humanos y dirección de asistencia social del área administrativa, con el objetivo de establecer cuál es la influencia que tiene la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral.

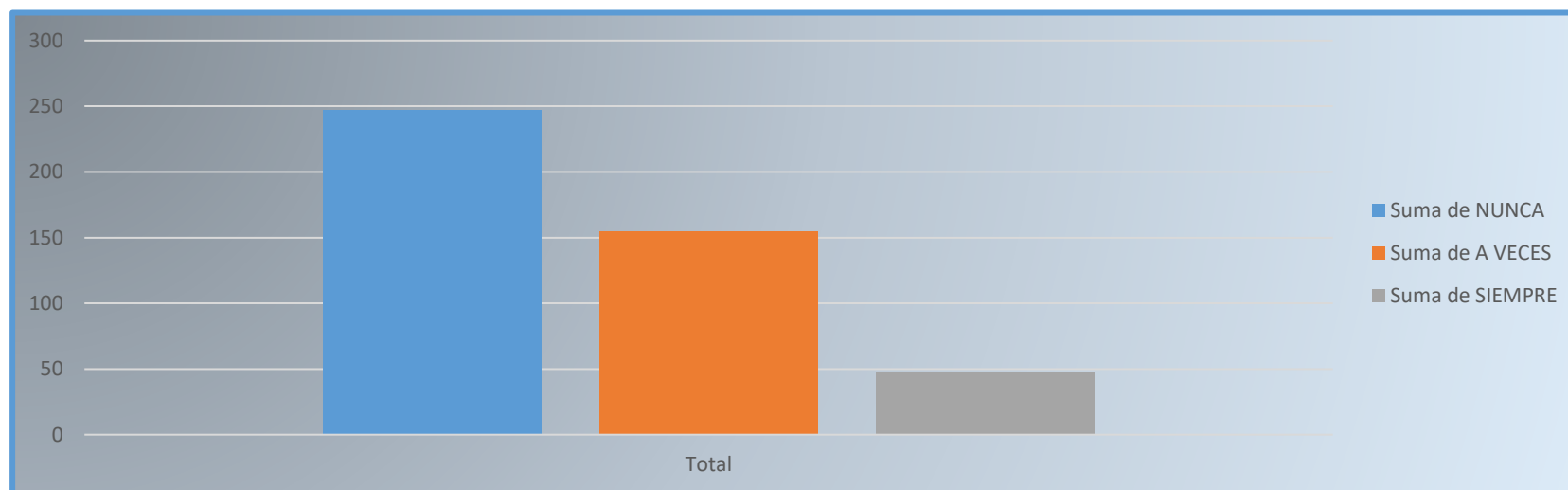
Gráfica No.01



Fuente: Encuestas. "Distribucion porcentual de tres afirmaciones de actitud en una escala de Likert".

Resumen de análisis de datos se obtuvo un 24.7 % del Nunca, considerando que la dirección de recursos humanos no influye en el desempeño laboral del MIDES, haciendo necesario reestructurar y actualizarse en las normas, políticas y procesos que realizan la dirección para estimar el rendimiento global del personal de la institución.

Gráfica No.02
TOTALIZACION DE RESULTADOS POR ITEMS



. Fuente: Encuestas “ Totales de las 03 afirmaciones de actitudes realizadas en las encuestas del personal administrativo”

Se utilizó una escala ordinal simulando las categorías tipo Likert, con el fin de ver el total de las 03 items. Los resultados demuestran un cierto total está inclinado a que nivel de actitudes se encuentran con la gestion de recursos humanos realiza en el Ministerio y a la vez reflejando la poca satisfacción y afectando el desempeño laboral del personal dentro del Ministerio.

4.2 Discusión de resultados

En el presente capítulo se da a conocer los resultados de la investigación de campo realizada, a través de una entrevista a profundidad y encuestas, para obtener información, primeramente se estableció un diagnóstico de la existencia y funcionamiento que aplica la Dirección de Recursos Humanos, como producto de los resultados obtenidos se presenta y se describen e identifican la influencia que tiene la dirección de recursos humanos de manera positiva como negativa en el desempeño laboral, que sirva de base para verificar qué aspectos se pueden mejorar el desempeño de trabajo del personal administrativo.

4.2.1 Discusión de resultados del análisis No. 1: Describir la gestión de la dirección de recursos humanos y su influencia en el desempeño laboral en los servidores públicos del Ministerio de Desarrollo Social.

El desempeño es una de las grandes preocupaciones que ocupa a los responsables de la gestión del recurso humanos en las instituciones del Estado, la inquietud de conocer los avances y contribuciones de cada uno de los funcionarios en este Ministerio, debido a que son uno de los más recientes siendo 9 años ejerciendo en el Organismo Ejecutivo de Guatemala, además resaltar los procesos de mejoramiento continuo hace necesario comprender la influencia que tienen sobre el desempeño laboral en el servidor público.

Tabla No. 20

No. PREGUNTAS	DISCUSION DE RESULTADOS DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD
No. 1	La información brindada por los entrevistados si utilizan los procesos como lo establece la Ley, se menciona un punto específico que necesitan optimizar procesos y procedimientos que conllevan al beneficio del desempeño laboral dentro del Ministerio. Conclusión: se puede determinar que la dirección de recursos humanos carece de instrumentos y descontrol de los mismos a

	<p>pesar de estar basados conforme a Ley lo estipula, por lo que se analiza que hay inconformidad y no hay intervención idónea en la gestión de recursos humanos para el beneficio del desempeño laboral.</p>
No.2	<p>Por lo que se puede analizar dichas respuestas no toman en cuenta la supervisión de desempeño laboral del personal que tienen a su cargo reflejando el desconocimiento de los procesos para llevar a cabo evaluaciones correspondientes al personal, esto hace que el trabajo y el servicio de una entidad pública se vea opaca. Conclusión: la dirección de recursos humanos debe actualizar e implementar nuevos procesos en base a la Ley del Servicio Civil, asimismo internamente para llevar la supervisión y el control del trabajo desempeñado por el personal.</p>
No.3	<p>La mayoría opinan que no están orientados conforme a las necesidades que la institución y el servidor público demanda.</p> <p>Conclusión: El sector público por asuntos de favoritismo y política que se vive, no hay procesos que el área de recursos humanos no apoye para administrar conforme a lo normado en la gestión, a efecto de crear un ambiente de insatisfacción en el desempeño del servidor público.</p>
No. 4	<p>Se logra observar que los entrevistados consideran que los procesos que lleva a cabo la dirección de recursos humanos no es la adecuada debido a que hace falta una reestructuración o actualización de dichos procesos. Conclusión: es necesario que la Dirección reorganice y lleve el mejor control del desempeño laboral, hay déficit en la aplicación de procesos y procedimientos que tiene el área como corresponde y sean conforme a las necesidades de la institución, siempre basados en la Ley de Servicio Civil y ONSEC.</p>
No. 5	<p>Se prestan emplear de manera incorrecto la gestión y a conveniencia, observando que no hay una visión clara de los mismos, esto que conlleva una politización y a la vez perjudicando al servidor público como al Ministerio.</p> <p>Conclusión: la dirección de recursos humanos juega un papel preponderante para desarrollar la necesidad de realizar de manera transparente y con el apoyo de los directivos. Dentro de los problemas frecuentes que tienen el Ministerio actualmente es la mala manipulación de gestionar los procesos por situaciones políticas que existe en cada uno de las autoridades, provocando inconformidad, descontrol y desconfianza por los jefes o directores de otras unidades como los servidores públicos.</p>

No.6	<p>Desconocen del documento que esta normado internamente de la dirección de recursos humanos, asimismo dicha área no ha logrado la actualización del documento, además hay procesos que lo llevan a cabo sin cumplir con los tiempos estipulados, por lo que da a comprender que no hay un seguimiento del tema. Conclusión: Los sistemas de la gestión de recursos humanos es un componente crítico dentro de las propuestas de reforma del sector público, el Ministerio debe manejar un proceso adecuado y dar conocimiento de cada uno de los jefes para realizar los procesos que necesitan para llevar una adecuado desempeño del servidor público por parte de la dirección de recursos humanos, con el fin para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere al desempeño de un empleado/a en la organización. Las autoridades consideran insuficiencias y problemas del personal, generando así un ambiente de alta tensión ya que en gran medida de esto depende su permanencia en el Ministerio.</p>
No.7	<p>Conclusión: se acentúa esta problemática ante las dificultades que regularmente existen en el sector público, la dirección de recursos humanos como se hizo mención, la deficiencia e influencia política, provocando la falta de transparencia para seleccionar al personal idóneo en el Ministerio, esta problemática ha sido de años en el Estado, por lo que debería regularse por medio de normas y políticas que cumplan lo requerido en el procesos de Selección de personal en el Ministerio efectuando con los requisitos que solicita la Ley de Servicio Civil y ONSEC.</p>
No.8	<p>Conclusión: la dirección de recursos humanos dentro del Ministerio así como en la administración pública debe mejorar su rendimiento mediante un equilibrio entre la innovación, el control y la integración de los sistemas de medición del desempeño. Asimismo, al transparentar en la aplicación y generar igualdad de oportunidades en los procesos de ingreso, promoción y desarrollo, se ve influenciado por las decisiones de los que tiene poder político, en vez de influenciar en el desempeño laboral del servidor.</p>
No.9	<p>Los entrevistados tienen diferentes opiniones con el objeto brindar los aspectos que se debe mejorar el control del desempeño dentro de la Institución. Conclusión: La dirección de recursos humanos es el área responsable de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos, es necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la Institución, son pocos los sistemas adecuados</p>

	de determinación de funciones y atribuciones, en síntesis la incapacidad del sistema de gestión de recursos humanos para atraer y retener recursos humanos adecuados a las necesidades institucionales y al interés público en Guatemala, se genera estructurales inherentes al actual sistema.
No. 10	Conclusión: no dan a conocer los procesos y procedimientos que aplican para llevar a cabo el control del desempeño del personal en el Ministerio, que corresponden a la dirección de recursos humanos. Existe la necesidad de fortalecer las capacidades de nuestros mandos medios y superiores en la administración pública, no está demás mencionar la carencia de descripciones de puestos y perfiles completos y de sistemas de asignación de metas y responsabilidades específicas a la dependencia y a los empleados.

Fuente: Elaboración propia del estudiante para efectos de Tesis de Maestría en Recursos Humanos (2020)

Se puede visualizar que ni los sujetos claves están enterados de la variedad de procesos que poseen, pierden dominio de autoridad, conllevando a deducir que la diferenciación e inequidad en cuanto a quienes van dirigidos el beneficio es insuficiente, además el desconocimiento de criterios establecidos en Ley de Servicio Civil como el apoyo de la ONSEC basados en la administración de recursos humanos del sector público y el desempeño laboral que necesitan los servidores públicos, esto hace que sea poco favorable para la consecución de tal fin.

Los entrevistados están conscientes de que para mejorar la gestión dentro del Ministerio es necesario el estudio y la aplicación correspondiente para el adecuado desempeño laboral del servidor, cumpliendo con el objetivo específico en la descripción de opiniones, experiencias y conocimientos a fines de lograr cual es la gestión del área de recursos humanos dentro de este Ministerio, a pesar de ser uno de los más recientes, necesitan fortalecer varios aspectos de la gestión para lograr la organización, actualización y transparencia que se requiere en la institución y dar la sustentación dentro de la gestión de recursos humanos en una institución gubernamental.

4.2.2 Discusión de resultados del análisis No. 2: Determinar la influencia que tiene la gestión de la dirección de recursos humanos sobre el desempeño laboral desde la percepción de los servidores públicos del Ministerio de Desarrollo Social.

TABLA No. 21

No. de pregunta	DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTAS
No.1	La mayoría de servidores públicos conocen los requerimientos, características y perfil para el desempeño de su puesto eso se logra observar que los 21 encuestados responden siempre , aunque los otros 14 encuestados consideran que Nunca , debido a que tienen puestos determinados conforme al manual pero por instrucciones de los jefes inmediatos asignan puestos funcionales que consideran que no son competentes a ello. Conclusión: falta de supervisión por parte de los jefes inmediatos como desinterés de la dirección de recursos humanos que en su totalidad no hay una asignación de puestos que competan al Ministerio.
No.2	De 45 encuestados, 33 respondieron que A VECES , se puede determinar que la mayoría no se sienten que llenen las expectativas como tal. Conclusión: la mayoría de Funcionarios públicos, quienes fungen como jefes inmediatos no controlan el desempeño del servidor y existe poca comunicación entre jefe y subalterno, eso genera un incierto en el desempeño y cumplimiento de procesos que se requieren en su trabajo.
No.3	Se puede demostrar que la mayoría del personal encuestado, del 36 está en NUNCA . Conclusión: no demuestra sus habilidades analíticas debido a que los jefes de cada área tienen punto de vista diferente llevar a cabo el desempeño laboral dentro la institución, siendo rígidas y monótonas.
No.4	25 encuestados están en que NUNCA no brinda las capacitaciones para el mejoramiento de sus labores conforme a los objetivos propuestos, en cambio 20 encuestados están en A VECES , no varía la diferencia, Conclusión: se logra interpretar que la gestión de la dirección de recursos humanos no brindan las capacitaciones ya que tienen un fin o propósito para el desarrollo personal y laboral del personal, además cumplir con los objetivos propuestos de la institución.

No.5	Las oportunidades de crecimiento laboral en la gestión pública en Guatemala es un poco complicado que se de este tipo de procesos, 43 de los encuestados están en que NUNCA han visto que la gestión de recursos contribuya con el rendimiento, por lo que se considera insatisfecho por dicha área.
No.6	Se puede observar que 36 encuestados NUNCA , la dirección de recursos humanos no aplica los procesos y procedimientos correspondientes para el control del desempeño laboral del Ministerio. Conclusión: se considera que la dirección de recursos humanos esta deficiente en procesos y procedimientos para el buen control de desempeño, la ausencia de sistemas y la carencia de estándares de desempeño hacen muy difícil la evaluación desempeño del personal que en la práctica no existe como sistema.
No.7	29 encuestados su respuesta fue NUNCA , reflejando que la Dirección de Recursos Humanos no realiza procesos equitativos y están satisfechos por el salario que tienen. Conclusión: en el Sector Publico realiza estos procesos por política y no llevando a cabo los mismos de una manera que sea seleccionado el personal competente que se necesita en el Ministerio, son muy pocos los Servidores Públicos que ocupan puestos y que tienen la capacitación académica para los mismos pero no un salario justo para el servidor público. La mayoría de los trabajadores ingresan sin tener los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias tienen un salario que no competen
No.8	Se observa el 34 de los encuestados en su mayoría responden A VECES , considerando que la dirección de recursos humanos no realiza los procesos y procedimientos de manera transparente. Conclusión: se menciona en análisis anteriores de las preguntas, la mayoría de los procesos y procedimientos que maneja la dirección de recursos humanos no se ejecutan debido a la falta de equidad que existe dentro de la Institución por las preferencias personales como políticas.
No.9	El personal administrativo encuestado, 33 responden A VECES y el otro 12 NUNCA que la dirección de recursos humanos ofrece los incentivos necesarios para el buen desempeño. Conclusión: la mayoría de servidores públicos se siente integrado o forma parte del equipo de trabajo en su área, después de destaca lo negativo en sus respuestas, por lo que se considera que no los toman en cuenta para desempeñar su trabajo dentro del área.

No.10	<p>Del personal encuestado de 45 solo 11 SIEMPRE consideran que las autoridades son capaces de asignar trabajo a su personal a cargo, pero los otros 30 NUNCA encuestados consideran que los Directores o Subdirectores no son aptos para desempeñar y asignar trabajo. Conclusión: se puede considerar que la deficiencia, la falta de capacidad y desconocimiento de sus funciones, en la mayoría de veces los Funcionarios Públicos llegan a optar esos puestos en su mayoría por favoritismo político y no llenan los requisitos profesionales como laborales de su área de trabajo y de la Institución requiere. Derivado a lo anterior se puede considerar que esto que no se cumple un Sistema de Desarrollo de Selección de Personal, el desempeño y justa que pueda calificarse como tal, llevando un descontrol y falta de liderazgo hacia su personal a cargo.</p>
--------------	--

Fuente: Elaboración propia del estudiante para efectos de Tesis de Maestría en Recursos Humanos (2020)

Los resultados se obtuvieron a través de las encuestas y la representación mediante gráficas para exponer de manera clara y cualitativa las respuestas de los encuestados, se detalla que la gestión de la dirección de recursos humanos y el desempeño laboral debe de ir en una sola línea para el logro de objetivos que tiene el Ministerio y cumplirlo con el apoyo de todos que conforman en ella en base a los resultados de las entrevistas, pero en cambio al visualizar este análisis de los resultados de las encuestas no favorecen en la influencia en el desempeño laboral sobre la gestión que realiza la dirección de recursos humanos.

Asimismo se puede determinar que la dirección de recursos humanos sigue los procedimientos establecidos pero la percepción de los servidores públicos considera que no hay control correspondiente a los procesos que se tendrían que llevar a cabo en esta dirección, con el fin de mejorar para elevar el nivel de desempeño, por consecuencia a ello se ve afectado el progreso o declinación de la institución.

Como toda investigación es recomendable y a la vez brindar seguimiento, y aplicación correcta de lo que es una gestión de recursos humanos para beneficio de los que laboran en la institución.

CONCLUSIONES

1. La gestión de recursos humanos como el desempeño laboral deben ir de la mano pero se logra determinar que por parte de los funcionarios del área de recursos humanos consideran y reconocen que llevan una inadecuada gestión los cuales exponen que causan una desorientación y un ambiente laboral desfavorable en el desempeño laboral de los servidores públicos e incumplen con los sistemas establecidos por la ONSEC.
2. En la similitud de respuestas brindadas por los funcionarios y el servidor público, existe inconformidad por la gestión de recursos humanos debido a la desorientación y poca participación que hay con relación al control del desempeño como por ejemplo la evaluación que se lleva a cabo en el Ministerio, no son comunicados de los procesos a los jefes de otras unidades o el inadecuado manejo de los mismos con un fin personal o político, por lo que no establecen prioridades correctamente para el buen desempeño que se requiere dentro del Ministerio.
3. A través de las percepciones como en las representaciones graficas se demostró que necesitan capacitaciones frecuentemente para que permita el desarrollo del personal del Ministerio para alcanzar resultados de impacto en la prestación de servicios institucionales para la población, lo que pone en duda capacidades que existe en el servidor público y de la gestión que realiza la dirección de recursos humanos
4. Los procesos que realiza la gestión de la dirección de recursos humanos dentro del Ministerio, están establecidos conforme a la Ley de Servicio Civil pero redundante en la falta de transparencia a consecuencia de no integrar el esfuerzo individual y alcance de los objetivos, por lo tanto los servidores desarrollan sus

actividades sin un enfoque de trabajo y el puesto de trabajo no son acordes a los salarios que devengan.

RECOMENDACIONES

Al analizar la realidad antes presentada en los resultados de la investigación de campo y conclusiones se proponen las siguientes recomendaciones que ayudará a dar el aporte a la institución y a otras investigaciones futuras para fortalecer el sistema de recursos humanos del Ministerio de Desarrollo Social.

1. A través de los resultados obtenidos, la dirección de recursos humanos del Ministerio debe promover el buen desempeño laboral, empezando por seleccionar personal idónea para el área de recursos humanos sin problemas estructurales y con responsabilidad, asegurándose en apoyar e interesarse en el progreso laboral y orden administrativo como mecanismo de una buena gestión y lograr la confianza de los servidores públicos en su desempeño.
2. En el sector público se debe conocer las necesidades del personal y actuar en consecuencia según las políticas y leyes establecidas, para realizar una evaluación cuidadosa del rendimiento del personal, permitiendo participar a los demás renglones presupuestarios, aportar información sobre sus deficiencias en conocimientos, competencias o habilidades. Pueden corregirse con la actualización de normativos internos que debe cumplir la dirección de recursos humanos y que concientizar que son los responsables de los trabajadores que tienen a cargo para apoyar y orientar a los servidores públicos de manera eficaz y transparente.
3. Atender las recomendaciones que sean emitidas por los directores y ser partícipes de los procesos de capacitación que beneficien al desempeño, producto del análisis hay debilidades y el cual debe favorecer la búsqueda de la eficiencia, efectividad y transparencia en los procesos y procedimientos que utiliza la dirección de recursos humanos, brindado la oportunidad de

crecimiento y equidad que se necesita para el buen desempeño laboral del Ministerio.

4. Comunicar a los servidores públicos como a los funcionarios, de la manera más precisa posible, del desempeño de su trabajo, sus actitudes, comportamientos y rendimiento laboral. Para establecer, con base en los resultados, programas de mejora e implementar políticas objetivas y justas en materia salarial, formación y promoción para el personal como lo establece la Ley de Servicio Civil y con el apoyo de la Oficina de Servicio Civil de Guatemala.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Nueva Edición actualizada. Ed. Granica s.a. Argentina.

Arias, F., Galicia, H., Espinosa, V. (2004). *Administración de recursos humanos para el Alto Desempeño*. 3ª. Edición. México: Editorial Trillas.

Batres, A., (1995) *El macrosistema del Servicio Civil en Guatemala: Diagnostico Guatemala, 1995, Modernización del Servidor Público y Administración de Recursos Humanos*.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.

Bohlander G., Snell A. S, Morris S., (2018), *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Cengage Learning, S.A, Edición 17.

Cabrera H., & Amado E. (2003) “*Última experiencia del INAP de Guatemala en la modernización de la Administración Pública*” VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Publica, Panamá.

Cabrero M., Enrique (2004), *del Administrador al Gerente Publico*, Instituto Nacional de Administración Publica, México.

Calcina, Y., (2013), *El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales*, Universidad Nacional del Altiplano de Perú.

Cevallos S. P., (2013), *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral*, Dirección Agropecuaria de Santa Elena (Tesis de grado). Universidad de Ambato, Perú.

Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano*, 3ra. Edición. McGraw Hill. México

Chiavenato, I. (2017) *Administración de Recursos Humanos*. 10ma. Edición. McGraw Hill. México.

Chiavenato, I. (2019) *Introducción a la teoría general de la Administración*. 10ma. Edición. McGraw Hill. México

Constitución Política de la República de Guatemala, Asamblea Nacional Constituyente, 1986.

David, D (2016), *Factores que influyen en la creación de un entorno de trabajo saludable*, Master universitario en Prevención de Riesgo Laborales.

Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.

Echeverría, K. (2006) Banco Interamericano de Desarrollo, *Bid, Informe De La Situación Del Servicio En América Latina*, Washington.

Farfán, S. (1992) *Evaluación del desempeño en las instituciones guatemaltecas*, Universidad de Rafael Landívar, Guatemala.

Fuentes, R. (2018), *Evalúa sí los KPI de tu negocio son adecuados para el rendimiento*, Editorial Sodexo.

González, F. (2010). *Fundamentos de la Implantación de una Política Salarial en el Sector Público*. Profesionalización de la Función Pública, 115-136.

Guerrero O., (1985), *Introducción a la Administración Pública*, Industria Editorial Mexicana, México D.F.

Gunn, L (1996) *Perspectivas de la Administración Pública*, Magazing Public Organizations, Londres

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/ Interamericana.

Hernández, S., Collado, Lucio. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill

Holloway, J.; Lewis J. y Mallory, G. (1995) *Performance Measurement and Evaluation*, Publicaciones Sage, Londres.

Hood, C., y Guy, P (2004), *El envejecimiento, medio de la nueva gestión pública; en la era de la paradoja*, publicado USA.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. En H. Koontz, H. Heinrich, & M. Candice, *Administration una Perspectiva Global y Empresarial*. México: McGraw-Hill.

Iacoviello y Zuvanic. (2007). *Plan de Acción del Fortalecimiento de las Administraciones Públicas*. Madrid, España: AECID.

Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, *Plan Operativo Anual Modificado Ejercicio Fiscal 2014*.

Lacoviello, M. y Zurnia L (2005), *Desarrollo e Integración de la Gestión de recursos humanos del Estado en América Latina*, trabajo presentado en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile.

Ley Del Organismo Ejecutivo, Decreto 114-97 del Congreso de la República de Guatemala.

Ley de Probidad y Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos, Decreto 8-97 del Congreso de la República de Guatemala.

Ley De Servicio Civil, Decreto 1748 del Congreso de la República de Guatemala

Manual interno de Políticas, Normas, Procesos y Procedimientos de la Dirección de Recursos Humanos, del Viceministerio Administrativo y Financiero del Ministerio de

Desarrollo Social de Guatemala, -MIDES-. Aprobado por Acuerdo Ministerial 05-2013

Maristany, J. (2013), *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Pearson 2da. Edición.

Mendoza, M. (2010), *Fundamentos de la Comunicación Organizacional*, Editorial Mc. Graw-Hill Hispanoamericana, México.

Molina, S, J., (2018), *El Organismo Ejecutivo en Guatemala*, Periódico Prensa Libre de Guatemala, recuperado el 15 de abril de 2019, disponible en: <https://www.prensalibre.com/opinion/el-organismo-ejecutivo-en-guatemala>.

Morales, A. (2009). *Actividades de recursos humanos en las agencias de modelos ubicadas en la ciudad de Guatemala*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Morales, C. (2009) *Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*, editora Política.

Mondy, R W., (2010), *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Pearson, México.

Navarro, F., (2012), *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad, (Estudio realizado en la Delegación de recursos humanos del Organismo Judicial en la Ciudad de Quetzaltenango)*, Guatemala, tesis inédita, Universidad Rafael Landívar.

Nieto, A. (1984) *Los Estudios sobre la Administración Pública: La necesidad de construir una disciplina que sea la base formativa de una clase directiva profesionalizada*. Revista Documentación Administrativa, No. 200, México.

O'Donnell, G. (2010), *Democracia, agencia y Estado: teoría con intención comparativa*, Buenos Aires, Prometeo Libros.

ONSEC, (2002) *Departamento de Racionalización Administrativa: Encuesta de Clasificación de puestos*, Recopilación de Documentos. Inédito. Guatemala.

Orión. Crino, P. I. (2011) *El Perfil Profesional de la Función Pública en América Latina*. En U. R. Landívar, Seminario Internacional Estado, administración pública y desarrollo territorial

Palaci, M. (2005). *La Reforma del Empleo Público en las democracias avanzadas: mérito con flexibilidad*. En B. I. -BID-, Servicio Civil: Temas para un Diálogo

Pérez, A. (2002), *Nociones generales de Economía Política*, Editorial Americanas, Buenos Aires.

Salgado (2005). *Recursos Humanos y Psicología del Trabajo* de la Universidad de Santiago de Compostela.

Salguero, R. C. (2003), *Reforma gerencial humana de la Administración Pública en Guatemala*, Tesis de grado Maestría, Facultad de Ciencia Políticas y Sociales, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Sánchez, M (2017), *Evaluación del Desempeño en el ámbito laboral*, Editorial Insignia.

Siampieri, R. y Fernández C. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.) México: Editorial McGraw-Hill.

Reglamento de la Ley De Servicio Civil, Decreto 18-98 del Congreso de la República de Guatemala.

Rich, B.L., Lepine, J.A., & Crawford, E.R., (2010), *Compromiso Laboral; antecedentes y efectos en el desempeño laboral*. Recuperado el 30 de marzo de 2017, Disponible: [https:// www.asu.pure.elsevier.com](https://www.asu.pure.elsevier.com).

Rivera A. (1994), *Administración Pública (CUSUAP)*, Dirección de Investigaciones del INAP, Guatemala.

Robbins, Stephen y Coulter (2005), *Administración*, Editorial Pearson, México.

Robles, B (2011) *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo atropofísico Cuicuilco*, vol. 18, Escuela Nacional de Antropología e Historia, México

Recuperado el 19 de septiembre de 2018, disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>.

Robles, C. (2014) *Serie de Políticas Sociales*, Publicación de las Naciones Unidas, Santiago de Chile.

Rojas R. (2011) *Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica*, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México.

Rojo, P. (S/F). *Captar, retener y gestionar a los mejores*. [Revista en Línea]. Recuperado: 26 de octubre de 2015. Disponible: <https://www.rrhhmagazine.com/captar-gest.htm>.

Ruiz L. (2007). *Historia y Evolución del Pensamiento Científico*. Recuperado el 19 de febrero de 2016: Disponible en [https:// www.monografias.com/trabajos-pdf/historia-pensamientocientifico/historia-pensamiento-cientifico.shtml](https://www.monografias.com/trabajos-pdf/historia-pensamientocientifico/historia-pensamiento-cientifico.shtml).

Ruiz, R. (2007), *Método científico y etapas*, México: Editorial McGraw Hill

Uriarte, P. I. (2013). *Simulación y apariencia en el ámbito laboral*. Revista de Derecho número 40, 101-140.

Vega, Méndez, Sánchez (2010), *Como influye la Satisfacción laboral sobre el desempeño: Como empresa de retail*, Recuperado el 15 de junio de 2018, Disponible en: [https:// www.redalyc.org/articulo.oa?=29918523003](https://www.redalyc.org/articulo.oa?=29918523003).

ANEXOS

ANEXO 1
ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	Página
1	Clasificación del Servicio Civil	5
2	Ministerios que conforman en el Organismo Ejecutivo de Guatemala	6
3	Procesos básicos de la administración de recursos humanos	14
4	Motivación, Ambiente y Capacidad	26
5	Operacionalización de las variables	31
6	Muestra	35
7	Entrevistados	42
8	Análisis de Resultados de entrevistas (pregunta No. 1)	43
9	Análisis de Resultados de entrevistas (pregunta No. 2)	44
10	Análisis de Resultados de entrevistas (pregunta No. 3)	44
11	Análisis de Resultados de entrevistas (pregunta No. 4)	45
12	Análisis de Resultados de entrevistas (pregunta No. 5)	46
13	Análisis de Resultados de entrevistas (pregunta No. 6)	47
14	Análisis de Resultados de entrevistas (pregunta No. 7)	47
15	Análisis de Resultados de entrevistas (pregunta No. 8)	48
16	Análisis de Resultados de entrevistas (pregunta No. 9)	49
17	Análisis de Resultados de entrevistas (pregunta No.10)	50
18	Análisis de concentración de datos de encuestas	51
19	Tendencia Central y Viabilidad del análisis 2	52
20	Discusión de resultados del análisis 1	56
21	Discusión de resultados del análisis 2	60

ANEXO 1
ÍNDICE DE GRAFICAS

No.	TÍTULO	Página
1	Resultados de concentración de encuestas	54
2	Totalización de resultados por afirmaciones	55

ANEXO 3

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	TÍTULO	Página
1	Organigrama Estructural del Sector Público	7
2	Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos del MIDES	9
3	Funciones de la Administración de Recursos Humanos	17
4	Tipología de sujetos de estudio de las encuestas	37
5	Tipología de sujetos de estudio de las entrevistas a profundidad	38

ANEXO 4**INDICE DE SIGLAS**

DAS	Dirección de Asistencia Social
DRRHH	Dirección de recursos humanos
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública de Guatemala
STMCS	Subdirección de Transferencia Monetaria Condicionada de Educación
STMCS	Subdirección de Transferencia Monetaria Condicionada de Salud
MIDES	Ministerio de Desarrollo Social de Guatemala
ONSEC	Oficina Nacional de Servicio Civil de Guatemala



ANEXO 6

ENCUESTA



OBJETIVO: Los fines de esta entrevista son para la realización de una investigación de Tesis cuya finalidad es hacer un diagnóstico del Desempeño Laboral dentro de la institución que realiza el área de recursos humanos. La información aquí escrito se maneja de forma confidencial.

PUESTO: _____

AREA/DEPARTAMENTO: _____

Instrucciones: Para indicar su respuesta a cada pregunta, encierre en un círculo la literal que más cercanamente exprese su opinión. (Marque solamente uno)

No	PREGUNTAS DE ENCUESTA	ITEMS		
		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	¿Usted desempeña actividades correspondientes a su puesto laboral?			
2	¿El trabajo que desempeña llena las expectativas que solicita la institución?			
3	¿Usa sus habilidades analíticas para optimizar su desempeño laboral?			
4	¿La dirección de recursos humanos del Ministerio considera que brinda capacitaciones para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo?			
5	¿La gestión que realiza la dirección de recursos humanos contribuye a mejorar el rendimiento laboral?			
6	¿Considera que la dirección de recursos humanos cumple con el proceso de evaluación del desempeño laboral a todo el personal?			
7	¿Se siente satisfecho con el salario o remuneración asignado a sus funciones laborales que realiza en el Ministerio?			

8	¿Considera que realizan los ascensos y promociones de manera transparente en el Ministerio?			
9	¿Su desempeño laboral hace que se sienta integrado a su área de trabajo?			
10	Considera usted, ¿Qué los Directores y Subdirectores cuentan con la capacidad de asignar y distribuir el trabajo a su personal de manera equitativa?			

ANEXO 7



ENTREVISTA A PROFUNDIDAD
Ministerio de Desarrollo Social de Guatemala



Puesto que Ocupa el entrevistado:
Departamento o sección a la que pertenece entrevistado:
Fecha de la entrevista:

Se aclara al entrevistado que la información que proporcione será totalmente confidencial y anónima, y se utilizará únicamente para fines académicos.

La presente guía contiene 10 interrogantes que tienen el propósito de obtener valoraciones de jefaturas que tienen conocimientos y experiencias en la gestión de la Dirección de Recursos Humanos hacia el desempeño laboral bajo la perspectiva de dichas actividades se lleva a cabo dentro de la institución del sector público. (Duración de 60 minutos)

1. **¿Cómo es la situación actual del desempeño laboral del personal y de qué manera la dirección de recursos humanos interviene?**

2. **¿Las actividades que realiza la dirección de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral del Servidor Público de la institución?**

3. **¿La dirección de recursos humanos y las subdirecciones que la conforman cuentan con la capacidad de orientar y administrar al servidor público en la institución?**

4. **¿Considera que la dirección de recursos humanos del Ministerio tiene el adecuado control del desempeño laboral del personal?**

5. **¿Existe transparencia y organización en la gestión de la dirección de recursos humanos?**

6. **¿Dentro de la dirección de recursos humanos existe un manual actualizado para organizar las actividades correspondientes a mejorar el desempeño laboral?**

7. **¿El personal de la dirección de recursos humanos recibe inducciones o capacitaciones externas que permiten beneficiar al servidor público en la institución?**

8. **¿Considera que la Dirección y subdirecciones de recursos humanos poseen el personal competente para brindar apoyo al servidor público de la institución?**

9. **¿Qué aspectos debe mejorar la dirección de recursos humanos para el mejoramiento en el desempeño laboral del servidor público?**

10. **¿La dirección de recursos humanos participa con otras unidades del Ministerio, afines de contribuir en el desempeño laboral?**
