



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA SOBRE LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS, DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO DE LA DIRECCIÓN
GENERAL DE EMPLEO DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL**

María Teresa Guoz Lutín

Asesorado por la Inga. Priscila Yohana Sandoval Barrios

Guatemala, noviembre de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA SOBRE LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MARÍA TERESA GUOZ LUTÍN

ASESORADO POR LA INGA. PRISCILA YOHANA SANDOVAL BARRIOS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Jurgen Andoni Ramírez Ramírez
VOCAL V	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de León
EXAMINADORA	Inga. Sindy Massiel Godinez Bautista
EXAMINADORA	Inga. Rocío Carolina Medina Galindo
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA SOBRE LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha febrero de 2015.



María Teresa Guoz Lutín

Guatemala, mayo de 2017.

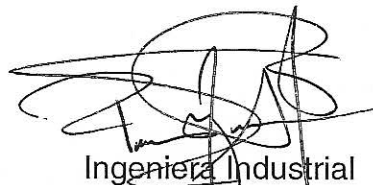
Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director de Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería

Estimado Ingeniero Gómez:

Por este medio tengo el agrado de dirigirme a usted, para informarle que he asesorado el trabajo de graduación titulado **“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA SOBRE LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL”** de la estudiante universitaria **María Teresa Guoz Lutín**, previo a optar por el título de Ingeniera Industrial.

Al respecto quiero indicar que luego de efectuar las debidas revisiones y correcciones encuentro que el trabajo cumple con los requisitos reglamentarios por lo cual lo doy por **aprobado**.

Atentamente,



Ingeniera Industrial
Priscila Yohana Sandoval Barrios
Colegiado No. 10592

Priscila Yohana Sandoval Barrios
Ingeniera Industrial
Colegiado No 10592



REF.REV.EMI.126.017

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA SOBRE LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL**, presentado por la estudiante universitaria **María Teresa Guoz Lutín**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“DID Y ENSEÑAR A TODOS”

Ing. Aldo Ozaeta Santiago
Ingeniero Industrial
Colegiado: 1850
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, septiembre de 2017.

/mgp



REF.DIR.EMI.196.017

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA SOBRE LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL**, presentado por la estudiante universitaria María Teresa Guoz Lufín, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2017.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala

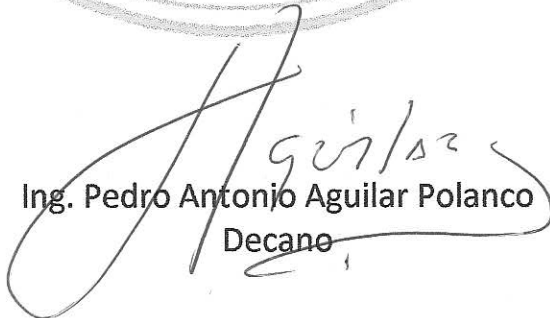


Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 571.2017

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA SOBRE LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL EMPLEO DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL,** presentado por la estudiante universitaria: **María Teresa Guoz Lutín** y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

Guatemala, noviembre de 2017

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por darme la vida y la oportunidad de alcanzar mis metas, enseñándome a través de lecciones a mantener la fuerza, la voluntad y la fe en él.
- Mis padres** Timoteo Guoz Lima (q. d. e. p.) y Magdalena Lutín Arana, por brindarme su amor incondicional, dedicación y apoyo, y por enseñarme que la vida se fundamenta en la perseverancia.
- Mis hermanos** Timoteo, por ser mi ejemplo a seguir y Magdalena, por ser mi apoyo incondicional, a ambos por ser mi fuerza ante la adversidad y la razón para ser mejor persona.
- Mi tío** Aman Lutín, por su apoyo y ayuda en todo momento y por el cariño siempre brindado.
- Mis amigos** Con respeto y aprecio a las personas que me han fortalecido y apoyado en mi vida, en especial a Karla Barillas, Jesús Reyna, Paola Hernández, Jorge Alaya, Blanca Salazar, Gustavo Ortiz, Magaly Caal, Otoniel Barrios, Alejandra Aguilar y Sergio Carrera, por estar conmigo y compartir alegrías y tristezas.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por ser mi alma mater y abrirme las puertas de un mayor conocimiento, ayudándome a crecer profesionalmente en beneficio de mi país, de mi familia y de mí misma.

Facultad de Ingeniería

Por todos los conocimientos brindados a lo largo de mi carrera estudiantil y por la oportunidad de ser una profesional de alto nivel.

**Ministerio de Trabajo y
Previsión Social**

Por la oportunidad brindada para poder desarrollar el presente trabajo de graduación.

**Mis amigos de la
Facultad**

Por compartir horas, días y meses de trabajo arduo, tiempo que nos hizo vivir muchas experiencias gratificantes.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	I
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO.....	XI
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. Ministerio de Trabajo y Previsión Social.....	1
1.2. Información general.....	4
1.2.1. Ubicación.....	5
1.2.2. Misión.....	5
1.2.3. Visión.....	5
1.2.4. Obligaciones del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.....	6
1.3. Estructura organizacional.....	8
1.3.1. Organigrama.....	8
1.3.2. Descripción de Viceministerios.....	10
1.4. Dirección General de Empleo (DGE).....	11
1.4.1. Misión.....	12
1.4.2. Visión.....	12
1.4.3. Objetivos.....	13
1.4.3.1. General.....	13
1.4.3.2. Específicos.....	13
1.4.4. Estructura organizacional.....	14

1.4.4.1.	Organigrama	14
1.4.5.	Actividades principales	15
1.4.6.	Descripción de unidades	16
1.4.6.1.	Intermediación laboral	16
1.4.6.2.	Promoción laboral	17
1.4.6.3.	Orientación laboral	18
1.4.6.4.	Observatorio del mercado laboral	19
1.5.	Planteamiento y distribución interna	20
1.5.1.	Tiempo de ocio	23
1.5.2.	Eficiencia	23
1.5.3.	Ergonomía	24
2.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	27
2.1.	Recurso humano	27
2.1.1.	Análisis de puestos	27
2.1.2.	Costos de mano de obra	34
2.1.2.1.	Directa	34
2.1.2.2.	Indirecta	34
2.2.	Procedimientos	35
2.2.1.	Asignación de recursos	35
2.2.2.	Asignación de tareas	35
2.2.2.1.	Personal técnico	36
2.2.2.2.	Personal administrativo	40
2.3.	Enfoque humano	45
2.4.	Estudio de labores	45
2.4.1.	Tiempo laborado y no laborado	46
2.4.2.	Justificado y no justificado	47
2.5.	Condiciones del ambiente de trabajo	47
2.5.1.	Ruido	47

	2.5.2.	Ventilación	49
	2.5.3.	Iluminación.....	51
	2.5.4.	Señalización	55
2.6.		Rendimiento y eficiencia.....	55
2.7.		Productividad.....	56
	2.7.1.	Tipos de productividad.....	56
	2.7.2.	Factores que afectan la productividad	57
3.		ANÁLISIS Y PROPUESTA DEL PROGRAMA	61
3.1.		Descripción de la propuesta	61
3.2.		Recurso humano	61
	3.2.1.	Políticas	67
	3.2.2.	Reglamentos.....	68
	3.2.3.	Delimitación y delegación de tareas	69
	3.2.4.	Capacitación	69
		3.2.4.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	70
3.3.		Motivación	73
3.4.		Normas y procedimientos	75
	3.4.1.	Normas	77
	3.4.2.	Diagrama de flujo.....	79
	3.4.3.	Asignación de tarea	79
3.5.		Condiciones de ambiente de trabajo	80
	3.5.1.	Ruido	81
	3.5.2.	Ventilación	81
	3.5.3.	Iluminación.....	82
	3.5.4.	Instalaciones.....	83
	3.5.5.	Equipo de trabajo.....	83
3.6.		Productividad.....	84

3.6.1.	Causas de tiempo no laborado.....	87
3.7.	Utilización del sistema de evaluación del desempeño	87
3.7.1.	Realización de evaluación del desempeño	88
3.7.2.	Procedimiento de calificación cuantitativa	90
3.7.3.	Procedimiento de calificación cualitativa	92
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	93
4.1.	Plan de acción.....	93
4.1.1.	Implementación del plan.....	94
4.1.1.1.	Aspectos legales	111
4.1.1.2.	Aspectos administrativos.....	112
4.1.1.3.	Sostenibilidad	112
4.2.	Autoridades responsables.....	113
4.2.1.	Dirección de Recursos Humanos	113
4.2.2.	Unidad de capacitación	113
4.2.3.	Dirección General de Empleo.....	114
4.3.	Reducción de tiempos no laborados	114
4.3.1.	Control del horario de trabajo	115
4.3.2.	Supervisión.....	116
4.3.3.	Inducción al personal	117
4.4.	Requerimientos del puesto.....	117
4.4.1.	Competencias específicas.....	118
4.4.2.	Responsabilidades del puesto.....	119
4.4.3.	Máximo rendimiento	119
4.5.	Sistema de evaluación del desempeño.....	120
4.5.1.	Proceso cuantitativo	124
4.5.2.	Proceso cualitativo	124
4.6.	Capacitación	125
4.6.1.	Plan de capacitación	125

	4.6.1.1.	Variables interpersonales (relaciones).....	128
	4.6.1.2.	Variables intrapersonales (motivación)	129
	4.6.2.	Tecnificación.....	130
4.7.		Técnicas para la gestión del recurso humano	130
	4.7.1.	Proceso de <i>coaching</i> (acompañamiento)	131
	4.7.2.	Proceso de <i>counseling</i> (consejería).....	132
	4.7.3.	Proceso de <i>outdoor training</i> (capacitación externa)	134
4.8.		Optimización de recursos humanos	135
	4.8.1.	Preparación	136
	4.8.2.	Planificación.....	137
	4.8.3.	Ejecución	137
4.9.		Costos de implementación	138
5.		SEGUIMIENTO O MEJORA.....	141
	5.1.	Resultados esperados	141
		5.1.1. Interpretación.....	147
		5.1.2. Aplicación	148
	5.2.	Ventajas y beneficios.....	148
	5.3.	Acciones de mejora	150
	5.4.	Auditorias.....	150
		5.4.1. Internas.....	151
		5.4.2. Externas	152
	5.5.	Estadísticas	153
	5.6.	Beneficio/costo	154

CONCLUSIONES..... 157
RECOMENDACIONES 159
BIBLIOGRAFÍA..... 161
ANEXO..... 167

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama del Ministerio de Trabajo y Previsión Social	9
2.	Organigrama de la Dirección General de Empleo	15
3.	Funciones de Intermediación laboral.....	17
4.	Funciones de promoción laboral	18
5.	Funciones de Orientación laboral.....	19
6.	Funciones del Observatorio del mercado laboral	20
7.	Plano de la Dirección General de Empleo.....	22
8.	Riesgo ergonómico en oficina	25
9.	Puestos	29
10.	Horas de exposición versus nivel de sonido en dB	48
11.	Mujeres por departamento	63
12.	Hombres por departamento	64
13.	Nivel escolar universitario	65
14.	Nivel escolar diversificado.....	66
15.	División por género de la Dirección General de Empleo	67
16.	Diagrama de flujo del funcionamiento del SNE	79
17.	Resultados DGE 2015.....	86
18.	Pregunta 1. ¿Existe análisis y diseño de puestos de trabajo?	96
19.	Pregunta 2. ¿Se ha indicado las funciones del trabajador?	97
20.	Pregunta 3. ¿Informan la actividad principal del puesto del trabajo? ...	97
21.	Pregunta 4. ¿Señala las responsabilidades del puesto que ocupan los colaboradores?	98
22.	Pregunta 5. ¿Tiempo de laborar en la institución?	98

23.	Pregunta 6. ¿Cómo percibe su puesto de trabajo?.....	99
24.	Pregunta 7. ¿Se dificulta realizar tareas asignadas?.....	99
25.	Pregunta 8. ¿Tiene la oportunidad de seguir estudiando?	100
26.	Pregunta 9. ¿Tiene conocimientos en el desempeño laboral?	101
27.	Pregunta 10. ¿Su profesión está orientada al área de trabajo?.....	101
28.	Pregunta 11. ¿Cómo mejoraría sus conocimientos?	102
29.	Pregunta 12. ¿Qué tipo de habilidades requiere en su puesto de trabajo?.....	103
30.	Pregunta 13. ¿Mantiene motivado al equipo de trabajo?.....	103
31.	Pregunta 14. ¿Define estándares para los procesos?	104
32.	Pregunta 15. ¿Conoce y usa las herramientas de trabajo?	105
33.	Pregunta 16. ¿Cuál es su actitud ante los problemas?.....	105
34.	Pregunta 17. ¿Asimilación de cambios?.....	106
35.	Pregunta 18. ¿Cómo es su relación laboral con los demás?	107
36.	Pregunta 19. ¿Qué acciones toma ante los problemas?	107
37.	Pregunta 20. ¿Promueve un buen clima laboral?	108
38.	Pregunta 21. ¿Posee un programa de capacitación?	109
39.	Diagrama de proceso de <i>coaching</i>	131
40.	¿Cuándo pedir cita con un <i>consejor</i> ?	133

TABLAS

I.	Niveles de ruido medidos en áreas y equipos con más alto nivel de ruido	49
II.	Valores de concentraciones permitidas versus medición realizada	51
III.	Niveles máximos permisibles de reflexión, Kf	52
IV.	Medición de porcentaje de deslumbramiento	53
V.	Niveles de iluminación para tareas visuales y áreas de trabajo.....	53
VI.	Medición de lúmenes	55

VII.	Análisis FODA del área	58
VIII.	Recurso humano de la Dirección General de Empleo.....	62
IX.	Mujeres por departamento	63
X.	Hombres por departamento	64
XI.	Nivel escolar universitario	65
XII.	Nivel escolar diversificado.....	66
XIII.	División por género de la Dirección General de Empleo.....	67
XIV.	Acciones para motivación	75
XV.	Eficacia DGE 2015.....	85
XVI.	Distribución de personal según su género	95
XVII.	Análisis FODA para análisis de DNC	110
XVIII.	Temática para capacitaciones futuras.....	111
XIX.	Rendimiento de los últimos tres años.....	120
XX.	Cronograma de capacitaciones.....	128
XXI.	Costo de capacitación.....	139
XXII.	Tabla de priorización de causas detectadas	151
XXIII.	Beneficio/costo de metas y costos. 2016	155

GLOSARIO

Auditoría	Es un método integral de revisión de políticas, procedimientos, documentación y sistemas de recursos humanos. Identifica las necesidades de mejora y crecimiento del individuo y también asegura el cumplimiento de las cambiantes normas y reglamentos.
<i>Burnout</i>	Es un padecimiento de agotamiento físico, emocional o mental, como respuesta prolongada al estrés en el organismo, ante factores emocionales e interpersonales que se presentan en el trabajo.
<i>Coaching</i>	Es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de cumplir metas y desarrollar habilidades específicas.
<i>Counseling</i>	Apunta a la prevención y atención de problemas de la vida cotidiana, o conflictos relacionados con crisis vitales, tales como adicciones, desarrollo personal, entre otras. Presenta un importante uso de recursos provenientes de la psicología humanista.
DGE	Dirección General de Empleo

Diagrama de flujo	Ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso, mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, así como el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso y el número de pasos del mismo.
Ergonomía	Es la disciplina que se encarga del diseño de lugares de trabajo, herramientas y tareas, de modo que coincidan con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y las capacidades del trabajador.
MINTRAB	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Motivación	Es el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.
OML	Observatorio del Mercado Laboral

<i>Outdoor training</i>	Es la capacitación que realiza una entidad externa a la organización, para la formación del personal fuera del área de trabajo. El aprendizaje se basa en vivir experiencias dirigidas en situaciones y entornos no habituales, con el fin de llegar al conocimiento de las propias fortalezas y debilidades.
POA	Plan Operativo Anual
Recurso humano	Remite a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia de trabajo. Busca dar cuenta de distintas ventajas en términos de generación de valor, considerando al aporte humano que se realiza en un mercado determinado.
Serializado	Consiste en un proceso para codificar la información almacenándola, con el fin de transmitirla a través de bases de datos para que pueda ser utilizada en futuros casos.
SNE	Sistema Nacional de Empleo

RESUMEN

La Dirección General de Empleo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social es la unidad responsable de velar porque patronos, trabajadores y organizaciones sindicales, cumplan y respeten las leyes, los convenios colectivos y reglamentos, que normen las condiciones de trabajo y previsión social en vigor o que se emitan en lo futuro, con base en las políticas sociales y económicas del gobierno en materia de empleo. La Dirección General de Empleo tiene a su cargo la promoción y desarrollo del Programa Nacional de Empleo, que se presenta como el Servicio Nacional de Empleo. Juega un papel fundamental para la gestión, facilitación y creación del vínculo entre el recurso humano con la oferta laboral, tanto privado como público, así como la generación de información sobre la situación laboral en el país.

Por su importancia se considera necesaria un cambio en la administración del recurso humano de dicha dirección, el cual permita mejorar los niveles de efectividad de su personal, considerando las condiciones laborales que incluyen: ergonomía, descripción de puesto, clima laboral, capacitaciones, entre otras. Esto ayudará en el cumplimiento de las metas propuestas en el plan operativo anual para cada área. Para el efecto se propone un programa sobre la optimización de recursos humanos, dirigido al personal administrativo y técnico de la dirección, enfocado en la capacitación y motivación del personal, partiendo de un diagnóstico general del área en estudio.

La óptima ejecución de tareas incrementará los beneficios para la población que utiliza los servicios de la dirección. Aumentando la sinergia entre los departamentos se puede hacer más efectivo el cumplimiento de metas, que

acerca al cumplimiento de la misión y visión, además de fortalecer las capacidades del personal y el clima laboral dentro de la organización.

OBJETIVOS

General

Analizar y proponer un programa sobre la optimización de recursos humanos, dirigido al personal administrativo y técnico de la Dirección General de Empleo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Específicos

1. Identificar el entorno actual del recurso humano.
2. Realizar un diagnóstico sobre las condiciones de trabajo en las que se encuentra el personal técnico y administrativo.
3. Definir las acciones que permitan optimizar la administración del recurso humano.
4. Analizar los procesos realizados por el personal, diferenciando las actividades de carácter técnico y administrativo.
5. Desarrollar análisis y descripción de puestos, que proporcionen una guía en la ejecución de actividades dentro de la Dirección General de Empleo.
6. Diseñar y mejorar los procedimientos de capacitación para los trabajadores.

7. Determinar las causas principales del tiempo improductivo y los costos que conlleva.

INTRODUCCIÓN

Las personas son el recurso más importante de toda organización, ya que de estas dependen el funcionamiento y los resultados que se puedan obtener a lo largo del tiempo, siendo las responsables en gran medida del éxito o fracaso de cualquier organización pública o privada. Sin embargo, la mayoría de organizaciones no dan importancia a la gestión del recurso humano hacia la optimización y mejora de su productividad. Dicha optimización abarca factores como: controles, condiciones ambientales y capacitaciones al personal. La ausencia de estas gestiones, con el tiempo, afecta el desempeño y por ende los resultados caen en la cotidianidad. Además, no se considera la dinámica de mejora continua, que ayuda a mantener motivadas a las personas para alcanzar metas, mejorar resultados y presentarlos como se esperaba.

Es por ello que el presente trabajo de graduación hace la propuesta de un programa sobre la optimización del recurso humano enfocado en el personal técnico y administrativo que conforma la Dirección General de Empleo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, el cual, si bien tiene una estructura organizativa funcional y cumple con lo estipulado por la ley, puede mejorar sus resultados en cuanto a una correcta gestión de su recurso humano.

En el capítulo 1 se realizó una descripción de los antecedentes generales de dicho ministerio, su planeación estratégica, misión, visión y cuáles son sus obligaciones, así como la descripción de su estructura orgánica. Se realizó un diagnóstico situacional, haciendo el análisis de puestos y procedimientos del personal técnico y administrativo, y estudiando también las condiciones laborales, el rendimiento y su productividad. Ello permitió plantear la propuesta

del programa de optimización del recurso humano, que parte de las políticas y reglamento del recurso humano, abarcando las acciones necesarias para la gestión y el desarrollo del personal.

En el capítulo 4 se desarrolla la implementación del plan de acción, partiendo de la definición de las autoridades responsables, la reducción de tiempos ociosos, los sistemas de evaluación de desempeño, enfocado todo prioritariamente en la elaboración del plan de capacitación, considerando las variables inter e intrapersonales, técnicas de gestión, *coaching*, *counseling* y *outdoor training*, para la optimización del recurso humano. Por último, el capítulo 5 describe los resultados esperados, así como los beneficios, acciones de mejora y auditorías que permitirían la evaluación de los resultados del programa.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Ministerio de Trabajo y Previsión Social

El arribo de los gobiernos revolucionarios en 1944 marcó un cambio radical en materia de relaciones de trabajo, la legislación laboral se emitió con el propósito de responder a un nuevo estatuto jurídico: “el Derecho del Trabajo”, y así las disposiciones en este campo tendrían un significado. Lógicamente se hacía necesario fortalecer las entidades administrativas encargadas de los aspectos laborales, creando los respectivos mecanismos. El primer antecedente administrativo-laboral que se encuentra en esta época está contenido en el Decreto No. 46 de la Junta Revolucionaria de Gobierno, del 26 de diciembre de 1944, publicado el mismo día, emitido para el mejor desempeño de los negocios de la administración pública, organizando el Poder Ejecutivo a través de Secretarías de Estado, entre las que se cuenta la Secretaría de Gobernación, Trabajo y Previsión Social, la que substituyó a la de Gobernación y Justicia. Al siguiente día, se emitió el Decreto No. 47, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo que, en su artículo 7, estableció que "las funciones administrativas de las Secretarías se ejercen:

- En relación con las dependencias, organismos, funcionarios y empleados públicos.
- En relación con los particulares”¹. En su artículo 16 establecía que las secretarías, entre las que se cuenta la de Gobernación, Trabajo y Previsión Social, tendrían las atribuciones siguientes: "Los negocios

¹ Decreto No. 47 de la Junta Revolucionaria de Gobierno. *Artículo 7. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo*. Guatemala, 1944.

relativos al buen gobierno, al orden público y los cultos; el estudio, dirección y despacho de todos los asuntos relativos al trabajo y a la previsión social; al desarrollo, mejoramiento y aplicación de las leyes referentes a estas materias y fundamentalmente las que tengan por objeto fijar y armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores"².

Esta organización se modificó el 27 de abril de 1945, mediante el Decreto 93 del Congreso de la República, Ley del Organismo Ejecutivo. Mediante este decreto, el Organismo Ejecutivo, para el despacho de sus negocios, se organizó por medio de Ministerios, determinando las funciones y atribuciones de cada uno de ellos. Entre los nueve Ministerios contemplados se incluyó el de Economía y Trabajo, que además de las funciones económicas propias de dicho Ministerio, también quedó encargado de todos los asuntos administrativos de trabajo. Sin embargo, la importancia del Derecho del Trabajo requería de un ente administrativo propio, razón por la cual, con la promulgación del primer Código de Trabajo, contenido en el Decreto 330 del Congreso de la República, se incluyó en el título noveno la Organización Administrativa de Trabajo, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y la Inspección General de Trabajo.

La verdadera fecha de creación del Ministerio de Trabajo, así como su nombre, han sido objeto de distintos análisis. El Ministerio de Trabajo y Previsión Social fue creado el 8 de febrero de 1947, con la emisión que hiciera el Congreso de la República del Decreto número 330, Código de Trabajo, que cobró vigencia el 1 de mayo de 1947 y que claramente en su artículo 274 estableció: "El Ministerio de Trabajo y Previsión Social tiene a su cargo la dirección, estudio y despacho de todos los asuntos relativos al trabajo y la

² Decreto No. 47 de la Junta Revolucionaria de Gobierno. *Artículo 16. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo*. Guatemala, 1944.

previsión social"³. Sin embargo, sus funciones continuaron desarrollándose dentro del marco del Ministerio de Economía y Trabajo. Por tal razón, en el artículo 2 de las disposiciones transitorias del mismo código se dispuso: "El actual Ministerio de Economía y Trabajo, debe asumir las funciones que este código señala para el Ministerio de Trabajo y Previsión Social durante todo el tiempo que el Organismo Ejecutivo no crea conveniente hacer la separación que proceda. Cuando esta última se haga, deben introducirse en las disposiciones legales vigentes los cambios pertinentes para que cada Ministerio se llame con el nombre correcto que le corresponde. Al efecto, en las ediciones oficiales sucesivas de dichas disposiciones legales, deben hacerse los referidos cambios"⁴.

La conformación del ente administrativo encargado de los asuntos de trabajo no se hizo sino hasta el 15 de octubre de 1956, fecha en la cual, mediante el Decreto No. 1117 del Congreso de la República, publicado en el Diario Oficial el 17 de octubre de 1956, y que cobró vigencia el 18 de octubre del mismo año, se estableció el Ministerio de Trabajo. Sin embargo, surge otra situación digna de análisis: el Decreto No. 1117, publicado en el Tomo LXXV de la Recopilación de Leyes, que señala en su artículo 1: "Se crea el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social"⁵.

Es Indudable que el apelativo con que el Congreso de la República bautizó al Ministerio de Trabajo en 1956 fue el de Bienestar Social. En esta época se hizo la designación del Ministro Leopoldo Bolaños Álvarez, nombrado para el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, aun cuando ya había cambiado

³ Decreto No. 330 del Congreso de República de Guatemala. *Artículo 274. Código de Trabajo*. Guatemala, 1947.

⁴ Decreto No. 330 del Congreso de República de Guatemala. *Artículo 2 de las Disposiciones transitorias. Código de Trabajo*. Guatemala, 1947.

⁵ Decreto No. 1117. *Recopilación de leyes*. Tomo LXXV. Guatemala. Pág. 58

nuevamente el nombre.⁶ El 29 de abril de 1961 se emitió el Decreto 1441 del Congreso de la República, que contiene las modificaciones más grandes que ha sufrido el Código de Trabajo. En este decreto nuevamente se designa al Ministerio de Trabajo como de Previsión Social y a partir de esta fecha ya se uniforma dicho nombre, en documentos, actuaciones y entidades relacionadas.

Algunas ediciones publicadas a partir de 1956, sobre todo del propio Decreto 1117, denominan equivocadamente al Ministerio como de Previsión Social, lo que no corresponde al nombre real. En síntesis, está claro que cronológicamente las entidades administrativas han estado representadas por: la Secretaría de Estado en el Despacho de Gobernación, Trabajo y Previsión Social; Ministerio de Economía y Trabajo; Ministerio de Trabajo y Previsión Social; Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, y Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Siempre se ha celebrado el aniversario del Ministerio de Trabajo el 19 de octubre de cada año, indudablemente evocando la creación y vigencia del Decreto. No. 1117, aun cuando el día no corresponda exactamente ni a la emisión de la ley, ni a su publicación o a su vigencia.

1.2. Información general

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social se encarga de todo lo relacionado al trabajo y bienestar social de los trabajadores y a la relación que tienen con su empleador. Ha venido implementando un Sistema de Gestión de Calidad para mejorar el servicio que presta a la población en general. Para ello ha establecido diferentes direcciones y departamentos, para los que ha planteado una misión, visión y obligaciones que faciliten el cumplimiento de su

⁶ Ministerio de Trabajo de Guatemala. *Historia del Ministerio*. <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/organizacióninterna/acercadelministerio/130-historia-del-ministerio.html>. Consulta: 5 de abril 2015.

misión y visión. A continuación se detallan las generalidades del Ministerio de Trabajo y Previsión Social:

1.2.1. Ubicación

Las instalaciones del Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala se encuentran ubicadas en la 7 avenida 3-33 zona 9 de la Ciudad Capital. Funciona centralizadamente, sus instalaciones son adecuadas para las personas que lo visitan, sin embargo, se dificulta la accesibilidad a las personas que se encuentran fuera de la ciudad. Para solventar esta situación tiene un centro telefónico de atención, así como un apartado de servicios electrónicos en su página *web*.

1.2.2. Misión

“Somos la Institución del Estado encargada de velar y promover el cumplimiento eficiente y eficaz de la legislación, políticas y programas relativos al trabajo y la previsión social, en beneficio de la sociedad.”⁷

1.2.3. Visión

“Ser un Ministerio fortalecido, competente, moderno y confiable que promueva la cultura de respeto a la legislación laboral y el bienestar de la sociedad”.⁸

⁷Ministerio de Trabajo de Guatemala. *Inicio*.
<http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/acercadelministerio-2.html>. Consulta: 5 de abril 2015.

⁸Ibidem.

1.2.4. Obligaciones del Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Esta institución gubernamental cumple con las obligaciones que le son asignadas por la Constitución Política de la República de Guatemala, mismas que se encuentran en la sección octava, titulada Trabajo, que incluye los artículos del 101 al 106 para trabajadores en general, y en la sección novena, titulada Trabajadores del Estado, del artículo 107 al 117, específicamente para trabajadores públicos. El artículo 106 es el que apoya la institucionalidad del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, con lo siguiente: “Los derechos consignados en esta sección son irrenunciables para los trabajadores, susceptibles de ser superados a través de la contratación individual o colectiva, y en la forma que fija la ley. Para este fin el Estado fomentará y protegerá la negociación colectiva. Serán nulas *ipso jure* y no obligarán a los trabajadores, aunque se expresen en un contrato colectivo o individual de trabajo, en un convenio o en otro documento, las estipulaciones que impliquen renuncia, disminución tergiversación o limitación de los derechos reconocidos a favor de los trabajadores en la Constitución, en la ley, en los tratados internacionales ratificados por Guatemala, en los reglamentos u otras disposiciones relativas al trabajo. En caso de duda sobre la interpretación o alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, se interpretarán en el sentido más favorable para los trabajadores.”⁹

Igualmente, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social tiene asignadas funciones ejecutivas para la consecución de su misión y visión, las cuales funcionan como objetivos de su existencia:

⁹Constitución Política de la República de Guatemala. *Artículo 106: Irrenunciabilidad de los derechos laborales*. Agosto de 2002. 235 p.

- “Formular la política laboral, salarial y de salud e higiene ocupacional del país.
- Promover y armonizar las relaciones laborales entre los empleados y los trabajadores, prevenir los conflictos laborales e intervenir, de conformidad con la ley, en la solución extrajudicial de estos y propiciar el arbitraje como mecanismo de solución de conflictos laborales, todo ello, de conformidad con la ley.
- Estudiar, discutir y, si fuere de beneficio para el país, recomendar la ratificación y velar por el conocimiento y la aplicación de los convenios internacionales de trabajo.
- Aprobar los estatutos, reconocer la personalidad jurídica e inscribir a las organizaciones sindicales y asociaciones solidarias de los trabajadores y administrar lo relativo al ejercicio de sus derechos laborales.
- Administrar descentralizadamente sistemas de información actualizada sobre migración, oferta y demanda en el mercado laboral, para diseñar mecanismos que faciliten la movilidad e inserción de la fuerza laboral en el mercado de trabajo.
- Velar por el cumplimiento de la legislación laboral en relación con la mujer, el niño y otros grupos vulnerables de trabajadores.
- Diseñar la política correspondiente a la capacitación técnica y profesional de los trabajadores. La ejecución de los programas de capacitación será competencia de los órganos privados y oficiales correspondientes.
- Formular y velar por la ejecución de la política de previsión social, propiciando el mejoramiento de los sistemas de previsión social y prevención de accidentes de trabajo.¹⁰

¹⁰ Ministerio de Trabajo de Guatemala. *Obligaciones del ministerio*. <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/acercadelministerio-2/134-obligaciones.html>. Consulta: 5 de abril 2015.

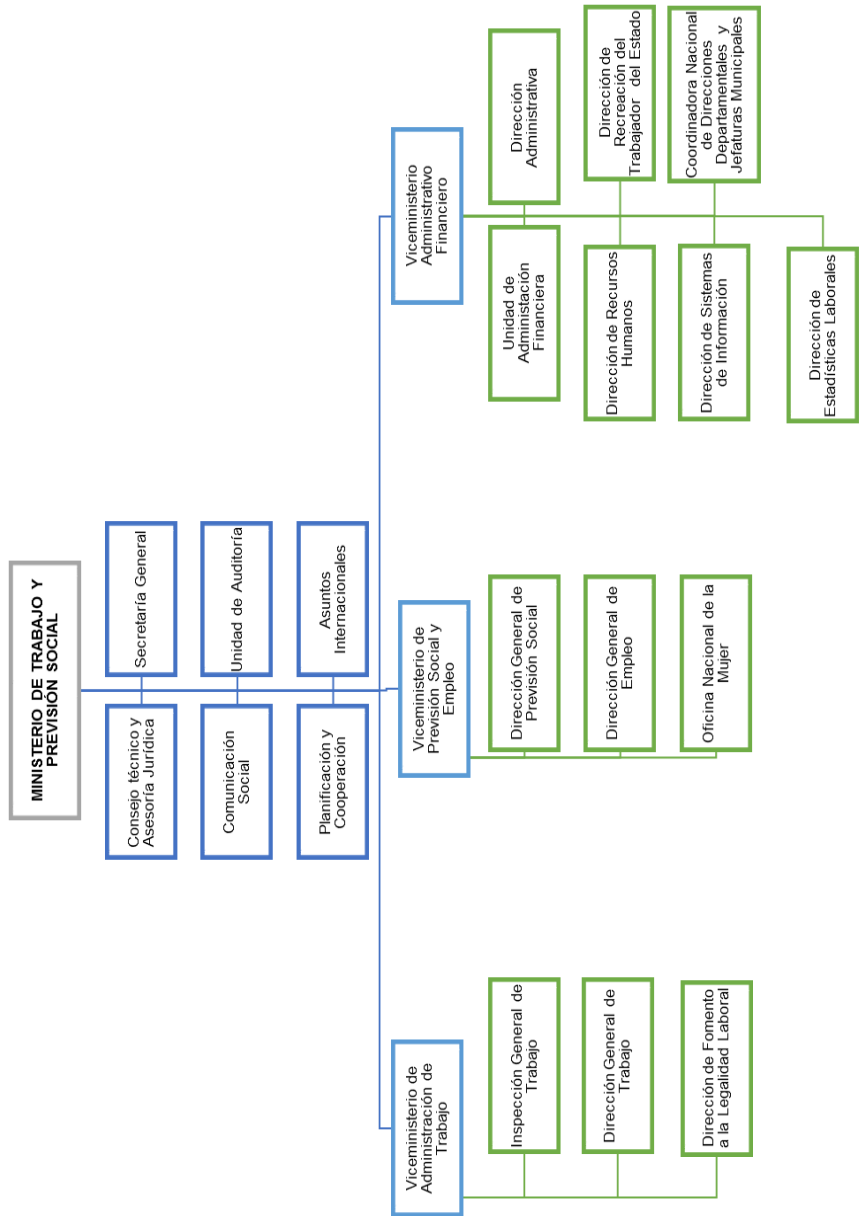
1.3. Estructura organizacional

Describe el sistema de comunicación y autoridad dentro de la institución, con base en su grado de complejidad, formalidad y centralización. El tipo de estructura utilizada es organización lineo-funcional. Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades (relación entre autoridades y empleados).

1.3.1. Organigrama

Es la representación gráfica, necesaria para llevar a cabo una organización racional. Muestra la estructura orgánica interna de la institución, sus relaciones, niveles de jerarquía y principales funciones, las cuales van de mayor a menor jerarquía. Este consta de tres Viceministerios: el Viceministerio Laboral, el de Previsión Social y el Administrativo Financiero, que son los ejes centrales del ministerio. La Dirección General de Empleo se encuentra dentro del segundo viceministerio, esta es la que estará siendo analizada en el presente trabajo de graduación.

Figura 1. Organigrama del Ministerio de Trabajo y Previsión Social



Fuente: elaboración propia, con base en el organigrama del MINTRAB. Descripción ministerial

El Ministro de Trabajo y Previsión Social es miembro del Gabinete del Gobierno de la República. Su labor esencial la constituye la planificación, orientación, dirección y ejecución de la política laboral del país, con la colaboración de los distintos servicios y funcionarios de la rama administrativa del trabajo. La autoridad superior del Ministerio ejerce jurisdicción en toda la República y desempeña funciones permanentes sobre las dependencias, oficinas, funcionarios y empleados que lo conforman.

1.3.2. Descripción de Viceministerios

Los Viceministros ocupan la posición jerárquica inmediata inferior a la de Ministro y no tienen subordinación entre sí. Sustituirán al Ministro en caso de ausencia temporal, cuando se encuentre fuera del territorio de la República o imposibilitado por enfermedad u otra incapacidad para el ejercicio de sus funciones. Los Viceministerios están conformados por el Tercer Viceministerio de Previsión Social, Segundo Viceministerio Administrativo-Financiero y el Viceministerio de Administración del Trabajo. Sus funciones principales son:

- Autorizar providencias y resoluciones que dicte el Ministro del ramo.
- Estudiar, preparar y anotar los asuntos y expedientes que deben someterse a conocimiento del Ministro.
- Auxiliar al Ministro en la recepción de las audiencias del público.
- Revisar aspectos formales sobre acuerdos y disposiciones del Ministerio.
- Firmar la correspondencia, con excepción de la que se dirija a los presidentes de los organismos y Ministros de Estado.
- Expedir certificaciones que se le soliciten.
- Celebrar y firmar contratos en representación del Ministerio.
- Intervenir en las licitaciones públicas y privadas del Ministerio.

1.4. Dirección General de Empleo (DGE)

Tiene a su cargo la promoción y desarrollo del programa nacional de empleo, la que se presenta como el Servicio Nacional de Empleo. Sus funciones principales radican en el registro de las personas que solicitan trabajo, colaborando de acuerdo a su perfil profesional para insertarlo al mercado laboral local, municipal, departamental y regional. Además, tiene el compromiso con el sector productivo del país de facilitar el reclutamiento, selección y encaminamiento de acuerdo a sus requerimientos y necesidades de recurso humano, así como de realizar investigación sobre el mercado laboral.

Según el artículo 20 del Acuerdo Gubernativo 83-2007, las atribuciones de la Dirección General de Empleo son:

- Diseñar la Política Nacional de Empleo, de Capacitación Técnica y Formación Profesional.
- Diseñar e implantar estrategias de comunicación para la difusión del modelo y máximo aprovechamiento del Servicio Nacional de Empleo.
- Registrar y controlar las autorizaciones que se concedan a extranjeros para trabajar en el país, y las que se extiendan a empleadores para la contratación de aquellos.
- Diseñar y coordinar la ejecución de las políticas activas de empleo, colaborando con los empleadores y trabajadores en el estudio y determinación de las necesidades de capacitación profesional y mano de obra que requiera el país, especialmente los sectores vulnerables.
- Recibir, administrar e invertir, para el cumplimiento de sus fines, los recursos económicos que el Estado, empresas, organismos o entidades otorguen a la Dirección General del Empleo.

- Registro y control de empresas privadas e instituciones públicas que estén legalmente obligadas a preparar guatemaltecos en su capacitación técnica y formación profesional.

1.4.1. Misión

“Somos una organización de servicio al público y gratuita, que investiga, identifica y promueve plazas vacantes generadas de las necesidades de recurso humano del sector empresarial, dirigidas al cliente externo en condición de desempleo, orientándolo y capacitándolo para la inserción efectiva al mercado laboral dentro del marco de la economía formal, mediante manejo adecuado y creativo de los recursos, la experiencia y la tecnología, contribuyendo así al combate de la pobreza, discriminación y el desarrollo integral del guatemalteco en materia de empleo”.¹¹

1.4.2. Visión

“Nos concebimos como un departamento de servicio eficientemente estructurado, que identifica y satisface puntualmente las necesidades y expectativas de empleo del guatemalteco(a) en general, sin discriminación de raza, lengua, procedencia, etc. A través de atender la necesidad de recurso humano del sector empresarial, brindando un servicio ágil, moderno, gratuito y personalizado, con lo que se pretende contribuir con el desarrollo de la familia guatemalteca y la disminución de la pobreza en nuestro país”.¹²

¹¹ Ministerio de Trabajo. <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/organizacioninterna/acercadelministerio/131-misi%C3%B3n-visi%C3%B3n.html> Consulta 5 de abril de 2015.

¹² Ministerio de Trabajo. <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/organizacioninterna/acercadelministerio/131-misi%C3%B3n-visi%C3%B3n.html>. Consulta: 5 de abril de 2015.

1.4.3. Objetivos

1.4.3.1. General

“Facilitar el encuentro de la oferta y la demanda de empleo en un mismo lugar, de manera que los procesos de reclutamiento, selección y contratación sean más eficientes, contribuyendo así a elevar los niveles de ocupación e inserción laboral”¹³.

1.4.3.2. Específicos

- “Lograr que la iniciativa privada del país considere al Ministerio de Trabajo como un aliado que respalda su gestión.
- Cumplir con el Marco General de la Matriz social, contribuyendo a la descentralización de las políticas de empleo.
- Cumplir con el Marco Legal de los Acuerdos de Paz, en lo relativo a los aspectos socioeconómicos.
- Facilitar la intermediación eficiente y eficaz entre las ofertas y demandas de empleo.
- Facilitar la identificación y lealtad organizacional a los empleados, a través del estudio y reflexión de la estructura y funcionamiento del departamento nacional de empleo.
- Clarificar y simplificar las tareas fundamentales relacionadas con las funciones administrativas como con la calidad en el servicio al cliente externo e interno.

¹³ Ministerio de trabajo. <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/organizacioninterna/acercadelministerio/131-misi%C3%B3n-visi%C3%B3n.html>. Consulta. 5 de abril de 2015.

- Promover e implementar las mejoras continuas en la ejecución de las atribuciones de cada empleado del servicio público nacional de empleo”¹⁴.

1.4.4. Estructura organizacional

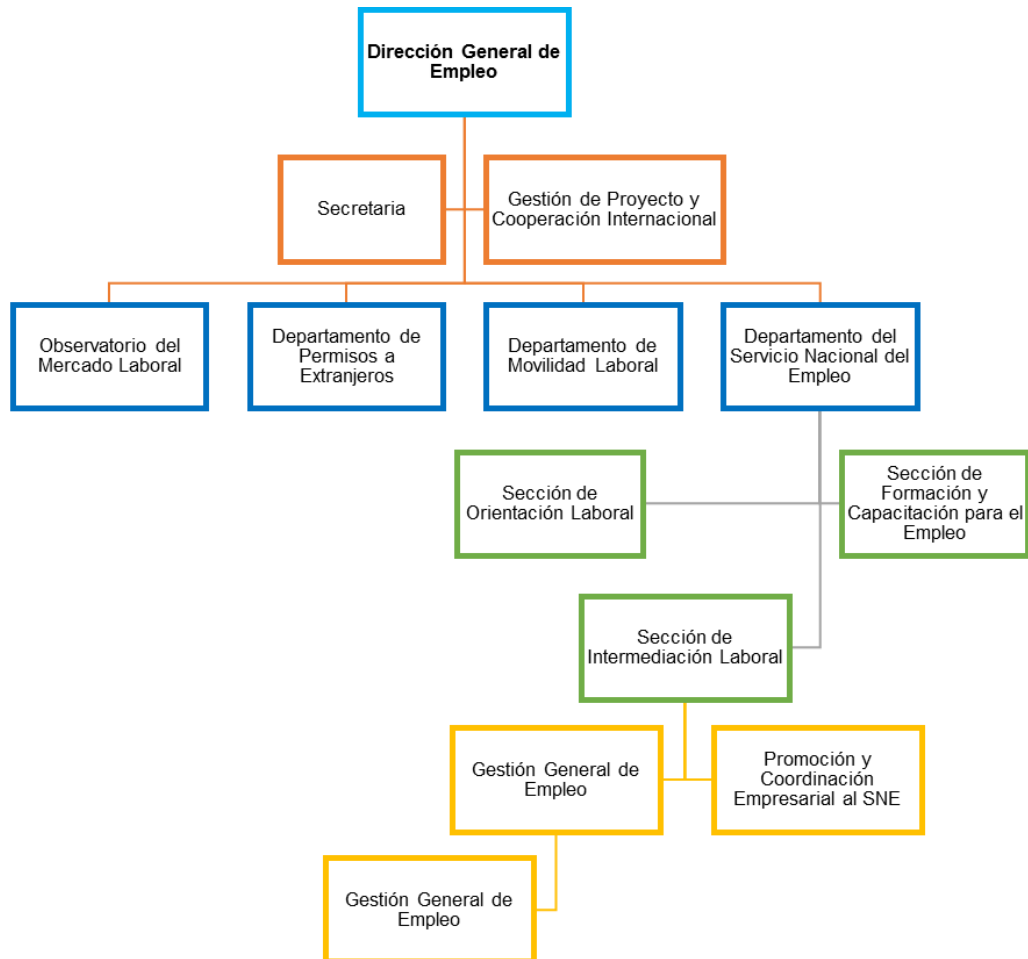
La estructura organizacional de la DGE contiene información detallada de las funciones, estructura y atribuciones de las unidades administrativas y los diferentes puestos que la conforman, para poder cumplir con su misión y alcanzar su visión. Esta facilita la atención de los trabajadores que requieren de apoyo para encontrar un trabajo, y también permite a los empleadores suplir sus necesidades de mano de obra, además de brindar información general de la situación de empleo en el país.

1.4.4.1. Organigrama

El organigrama de la Dirección General de Empleo consta de departamentos como el Observatorio del Mercado Laboral, Movilidad Laboral, Permisos a Extranjeros y Servicio Nacional de Empleo.

¹⁴ Ministerio de trabajo. <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/organizacioninterna/acercadelministerio/131-misi%C3%B3n-visi%C3%B3n.html>. Consulta 5 de abril de 2015.

Figura 2. **Organigrama de la Dirección General de Empleo**



Fuente: elaboración propia, con base en el Organigrama de la Dirección General de Empleo.

1.4.5. **Actividades principales**

El artículo 40, inciso f, de la Ley del Organismo Ejecutivo, aprobada por Decreto 114/97, al referirse a las competencias del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, establece: “Administrar, descentralizadamente, sistemas de información actualizada sobre migración, oferta y demanda en el mercado laboral, para diseñar mecanismos que faciliten la movilidad e inserción de la

fuerza laboral en el mercado de trabajo”¹⁵. Esta competencia es ejercida en la actualidad por la DGE, en relación con la intermediación laboral:

- Es una competencia del Ministerio de Trabajo y Previsión Social y por ende de la Dirección General de Empleo.
- Se trata de sistemas de información y diseño de mecanismos que faciliten la inserción de la fuerza laboral en el mercado de trabajo.

1.4.6. Descripción de unidades

Las unidades en las cuales se divide la Dirección General de empleo son las siguientes:

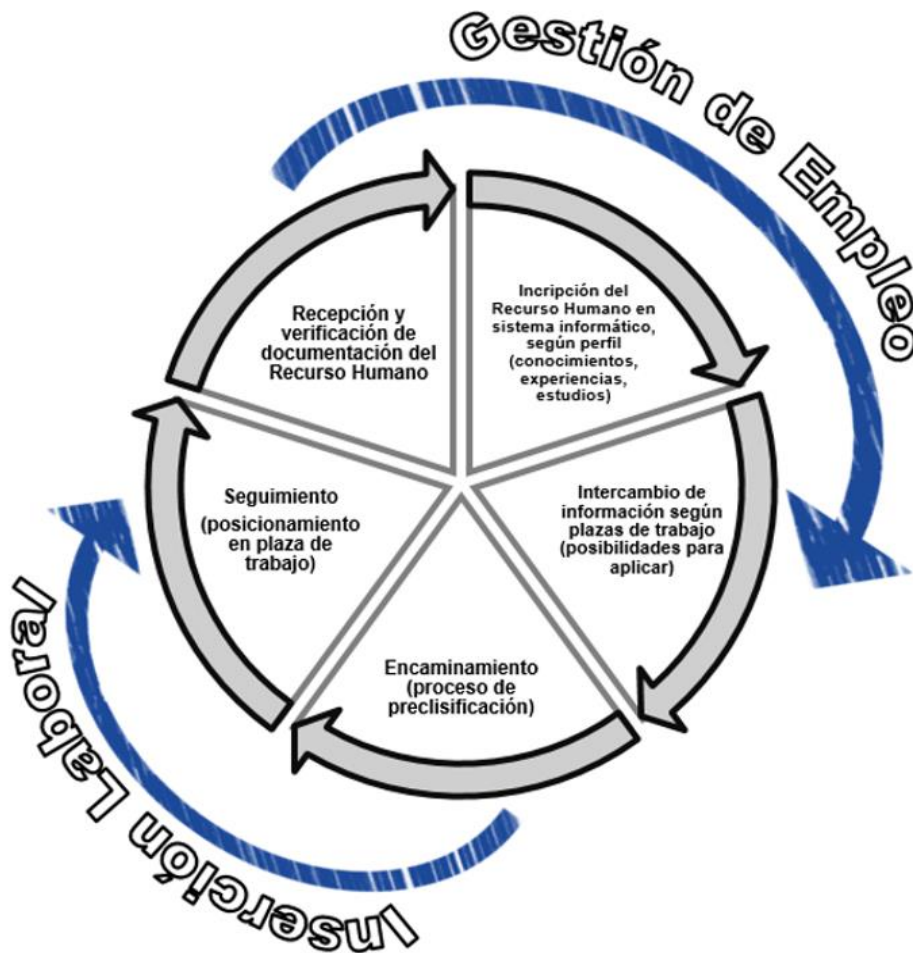
- Intermediación laboral
- Promoción laboral
- Orientación laboral
- Observatorio del mercado laboral

1.4.6.1. Intermediación laboral

Es la vinculación de ofertas de empleo y demandas de trabajo, de tal forma que todo trabajador encuentre un empleo adecuado a sus capacidades y los empresarios encuentren trabajadores cualificados para los puestos que ofertan, utilizando para ello los instrumentos necesarios que permitan mejorar su ocupabilidad y su capacitación. Algunas funciones de Intermediación Laboral son:

¹⁵ Decreto 114/97. *Artículo 40. Inciso F. Ley del Organismo Ejecutivo.* Guatemala, 1997.

Figura 3. **Funciones de Intermediación laboral**

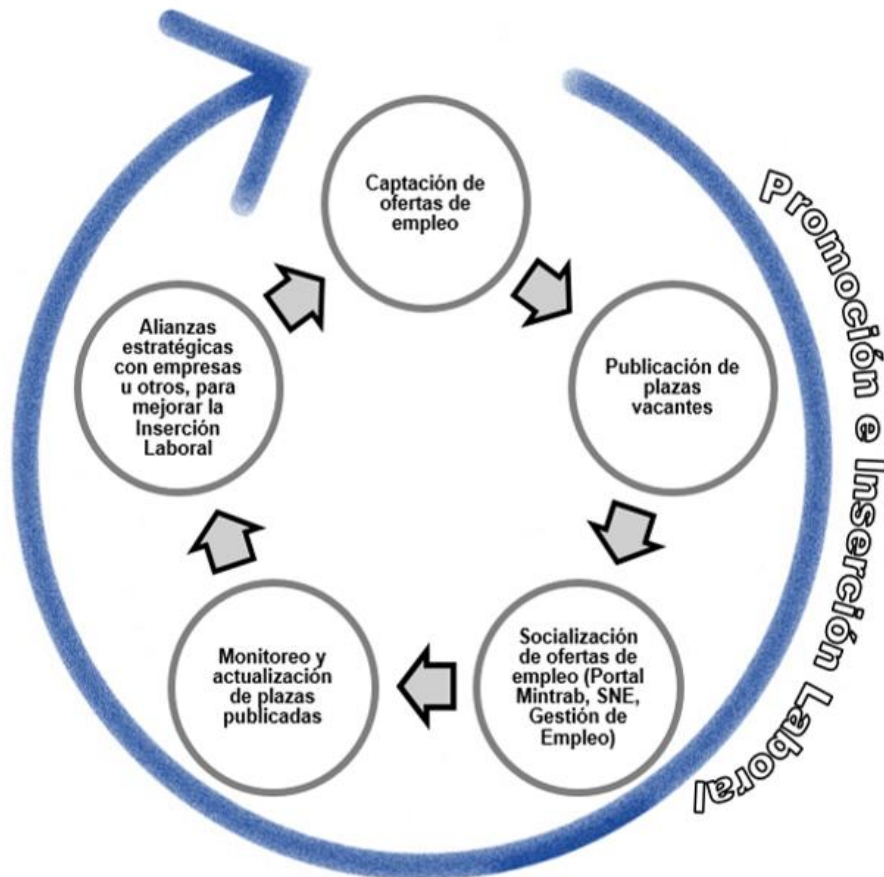


Fuente: elaboración propia.

1.4.6.2. **Promoción laboral**

Es un servicio que tiene como objetivo desarrollar acciones encaminadas a informar, sensibilizar y difundir en la empresa las potencialidades y capacidades que, en el entorno laboral, tienen las personas. Algunas funciones de Promoción Laboral son:

Figura 4. **Funciones de promoción laboral**

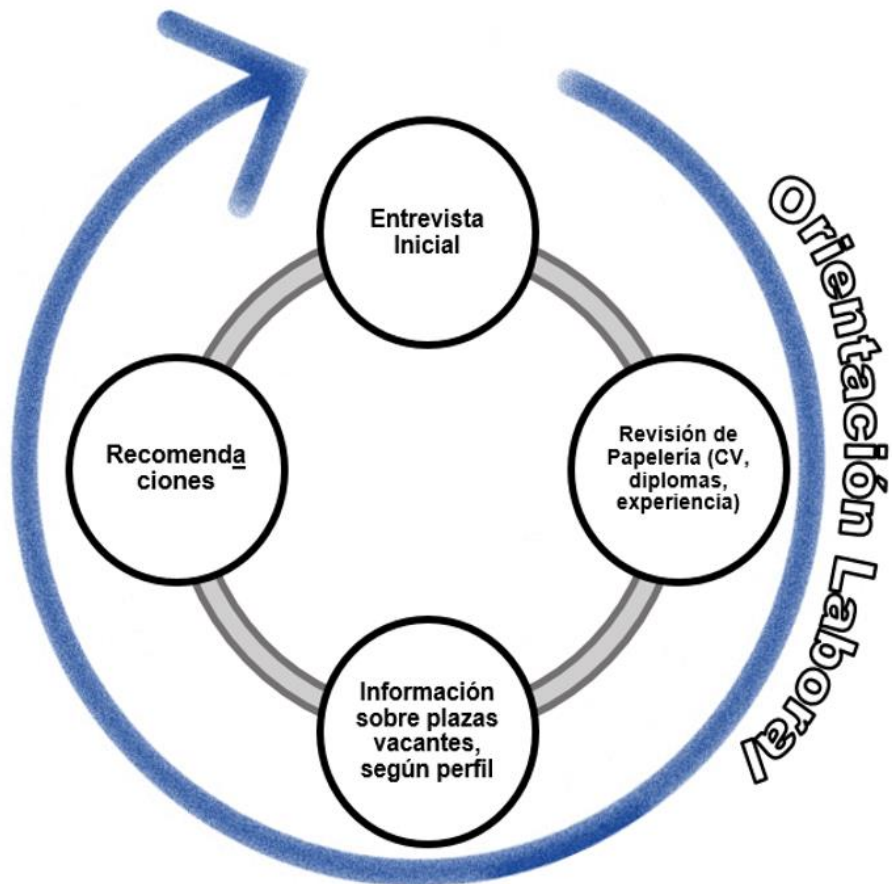


Fuente: elaboración propia.

1.4.6.3. **Orientación laboral**

Es un servicio que proporciona asesoría e información a las personas en búsqueda de empleo, para su adecuada inserción y estabilidad laboral. Estas acciones podrán fomentar un cambio de actitud. Algunas funciones de Orientación Laboral son:

Figura 5. **Funciones de Orientación laboral**



Fuente: elaboración propia.

1.4.6.4. Observatorio del mercado laboral

Es una unidad técnica que tiene a su cargo la recopilación, actualización y procesamiento de información estadística y documental sobre el comportamiento del mercado laboral. Algunas funciones del Observatorio del Mercado Laboral son:

Figura 6. **Funciones del Observatorio del mercado laboral**



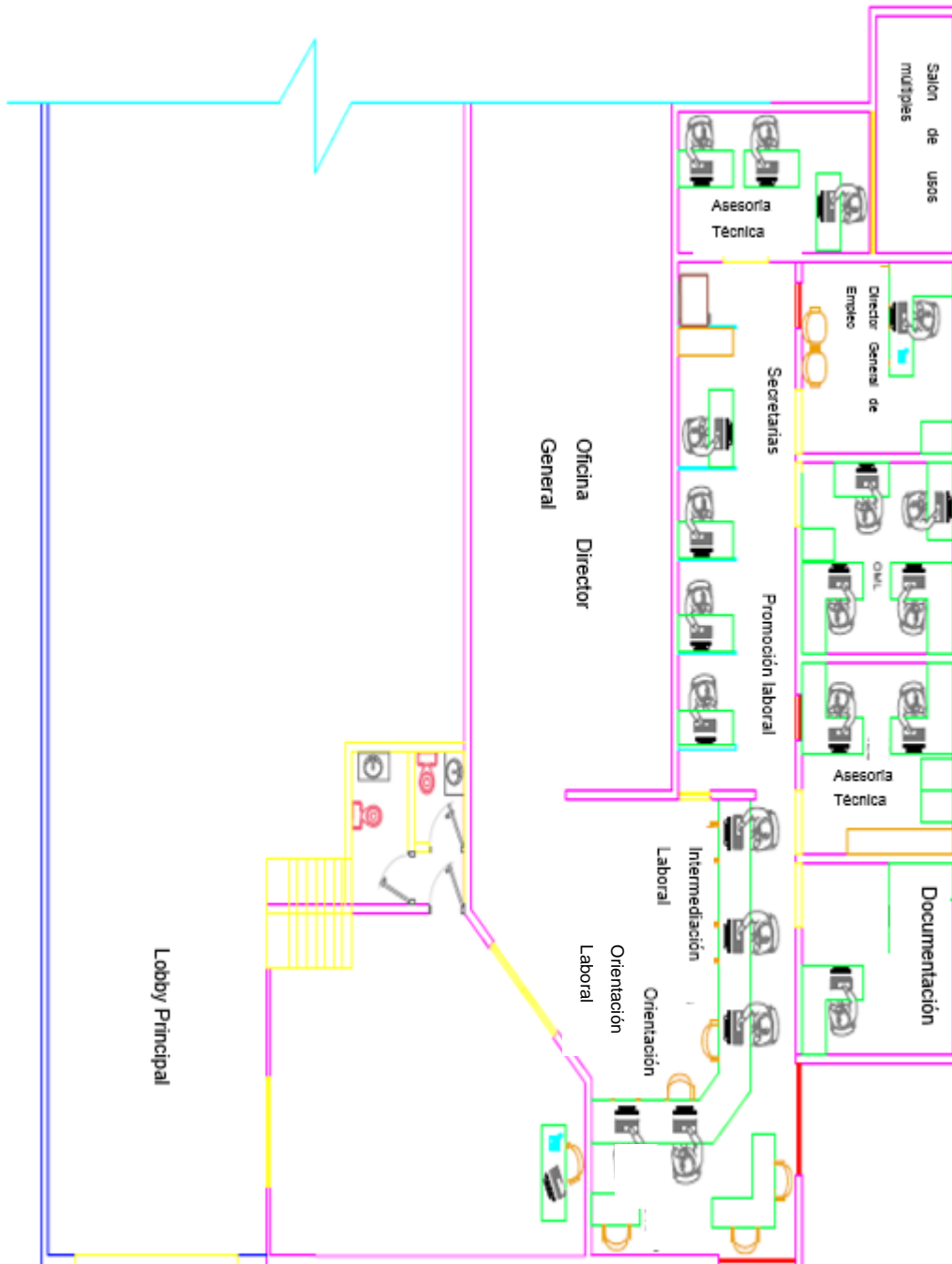
Fuente: elaboración propia, con base en el *Documento base del Observatorio del Mercado Laboral*.

1.5. Planteamiento y distribución interna

Una limitante es el espacio disponible para la realización de sus actividades, sin embargo, este se encuentra distribuido de tal manera que las actividades de unos no interfieran con otros, y la disposición del equipo y mobiliario con el que se cuenta no perturba los accesos. El espacio de la sala de espera de los usuarios resulta suficiente en los períodos de demanda baja de empleo, pero para finales e inicios de año se complica, ya que el espacio es insuficiente para la demanda que se llega a tener.

Las instalaciones con las que cuenta la DGE se aprovechan de manera que se procure el bienestar del personal que en ella labora y las personas que las visitan. Un sistema productivo puede tener semejanza a un proceso de transformación que convierte una serie de insumos en determinado servicio. Dicho proceso de transformación comprende un conjunto de operaciones diversas (tratamiento, transformación), como de gestión de la información asociada al propio proceso (toma de decisiones, control de la información, dirección), de tal manera que se dé una correcta distribución interna del trabajo, lo cual llevará a una mejor eficiencia en el proceso. El plano actual de la DGE se puede observar en la figura 7.

Figura 7. **Plano de la Dirección General de Empleo**



Fuente: elaboración propia, empleando AutoCAD 2008.

1.5.1. Tiempo de ocio

El tiempo de ocio dentro de cualquier institución que produce bienes o servicios se considera como una pérdida económica para el empleador, puesto que se realiza el pago de la mano de obra con base en el tiempo efectivo de trabajo y los resultados que este tiene para la consecución de la misión y la visión, prácticamente el cumplimiento del rol que se realiza. Este tiempo se subdivide en el tiempo de ocio necesario y tiempo de ocio innecesario, la diferencia radica en que el primero es para la satisfacción de necesidades propiamente humanas, como la utilización del servicio sanitario y la alimentación, mientras que el tiempo de ocio innecesario es el tiempo perdido por demoras en los procesos (falta de insumos necesarios para realizar su trabajo, entre otros). Con un correcto análisis de puestos y reorganización de los mismos, así como una correcta planificación de las actividades concernientes a la unidad, se podrá minimizar el tiempo de ocio del recurso humano técnico y administrativo que afecta la productividad de la DGE.

1.5.2. Eficiencia

Es la adecuada utilización de los recursos para cumplir con un proceso, una tarea, un objetivo o cierta producción, es decir, reducir al máximo los desperdicios, pero utilizar los insumos necesarios para el cumplimiento de metas. La eficacia mide el grado de cumplimiento de los objetivos o metas propuestos por la organización, esto es, mide la capacidad de obtener o lograr resultados. La eficacia se centra en los fines (en tanto que la eficiencia lo hace en los medios o recursos). En la formulación de la estrategia y de los objetivos estratégicos prevalece la eficacia.

Ser altamente efectivo implica actuar bajo la mejor relación de "equilibrio" o "ponderación" entre eficiencia (mejor uso de los recursos en las actividades cotidianas) y eficacia (alcanzar el logro de las metas u objetivos de la organización), según sea cada situación que se enfrenta. El personal técnico y administrativo de la DGE cumple con sus labores dentro de las oficinas centrales, así como participa en las ferias, kioscos de empleo y jornadas móviles, puesto que se encuentran en la mejor disposición para alcanzar los objetivos del departamento al que pertenecen, al realizar estas actividades. Conforman un equipo de trabajo eficaz, a través de la búsqueda del bien social en relación con temas de empleo de las personas a las que brindan sus servicios dentro y fuera de las instalaciones del MINTRAB, compartiendo valores y objetivos que les permiten cumplir sus metas.

1.5.3. Ergonomía

“La ergonomía es una disciplina científica que estudia la relación entre los operadores y los elementos del sistema de trabajo. En la mayoría de los sistemas propuestos, el centro del sistema es el operador, el cual debe recibir información del ambiente a través de los sentidos y responder adecuadamente mediante los medios de trabajo para llevar a cabo la tarea/actividad. Los pasos imprescindibles que son necesarios en una intervención ergonómica son los siguientes:

- Análisis de las tareas
- Análisis de las capacidades personales
- Análisis de las condiciones de trabajo
- Evaluación de la carga de trabajo

- Establecimiento de medidas correctoras.”¹⁶

Con esto se pretende alcanzar un ajuste adecuado entre las aptitudes o habilidades del trabajador y los requerimientos o demandas del trabajo, brindándoles los recursos y herramientas adecuadas, en condiciones que permitan su desempeño sin perjudicar su integridad física y mental. Para ello se hace necesario el establecimiento de los tiempos de descanso y comida, así como reducir la fatiga sin comprometer el desempeño de las labores. La prevención de los factores de riesgos ergonómicos asociados al trabajo de oficina permitirá disminuir los problemas de salud parciales o totales del recurso humano. Deberá ser de suma importancia para el MINTRAB brindar el equipo y mobiliario adecuado.

Figura 8. **Riesgo ergonómico en oficina**



Fuente: elaboración propia.

Así también, es necesario corregir y diseñar un ambiente laboral con el objetivo de disminuir riesgos asociados al tipo de actividad: movilidad restringida, posturas inadecuadas, iluminación deficiente, entre otros elementos, y sus consecuencias negativas sobre la salud y bienestar del recurso humano.

¹⁶GONZÁLEZ MAESTRE, D. *Ergonomía y psicología*. p. 65

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. Recurso humano

El recurso humano constituye en toda institución u organización el elemento principal para prestar servicios de calidad, lograr metas y objetivos, cualquiera fuera su naturaleza, ya sea administrativa, operativa e incluso política. Resulta sumamente difícil lograr un trabajo a conciencia prestado con lealtad, esmero y competencia, si no se presta especial atención en el personal, sobre todo en aquellos de menor jerarquía que realizan labores operativas o administrativas vinculadas con la finalidad o misión de la institución. Todo individuo constituye un alto potencial humano, por lo tanto experimenta impulsos hacia el crecimiento y desarrollo personal, lo que se facilita si se proporciona un ambiente laboral agradable, que lo apoye y a la vez le ofrezca un reto.

2.1.1. Análisis de puestos

El análisis de puestos es un proceso de investigación para determinar las actividades, tareas y responsabilidades de un puesto de trabajo, así como los requisitos y requerimientos del puesto, que son las habilidades, conocimientos y experiencias que debe tener una persona para poder desempeñarlo de forma adecuada.¹⁷ Con este procedimiento se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones, capacidades y experiencias de las personas que deben ocupar los puestos. Así se facilita la adecuación y armonía entre el puesto de trabajo creado y la persona que lo ocupará, lo que conlleva la

¹⁷SÁNCHEZ BARRIGA, F. *Técnicas de administración de recursos humanos*. p. 85.

realización de las tareas que tiene asignadas el puesto, contribuyendo sinérgicamente con los demás puestos para el cumplimiento de las metas y objetivos.

Cabe destacar que la Dirección General de Empleo realizó este análisis en febrero de 2014, por lo que se hace necesaria la reevaluación del análisis de puestos y adaptarlo a las necesidades que hoy se tienen. A continuación se presentan los siguientes cuadros de análisis de puestos, que son la base para los descriptores de puesto que más adelante se describirán:

- Gestor de empleo
- Promotor de empleo
- Orientador laboral
- Digitador del mercado laboral
- Analista del mercado laboral

Figura 9. **Puestos**

Ministerio de Trabajo y Previsión Social	SNE
Manual de Procedimientos	Fecha: Febrero 2014
Análisis de Puestos (Actual)	Versión: 0007

Dependencia:	Dirección General de Empleo	Área:	Intermediación Laboral
Cargo:	Gestor de Empleo	Encargado:	Encargada del SNE
<p>Objetivo General del Puesto:</p> <p>Brindar un servicio de intermediación entre el demandante y oferente de empleo, orientando a los demandantes para su correcta inserción al mercado laboral.</p> <p>Perfil de puesto:</p> <p>Escolaridad: Título de educación media. Edad: 20 a 35 años. Experiencia: 1 año mínimo. Género: Indiferente Informática: Windows, Linux, Office, Open Office</p> <p>Competencias:</p> <p>1. Vocación de servicio al cliente 2. Proactivo 3. Dinámico 4. Capacidad de negociación 5. Amable 6. Ordenado</p> <p>Necesidades de formación:</p> <p>1. Sistemas Públicos de Empleo 2. Mercado Laboral 3. Catálogo de Ocupaciones 4. BET – Portal Electrónico de Empleo 5. Temática de orientación laboral 6. Negociación 7. Servicio al Cliente 8. Relaciones interpersonales y humanas</p>			

Continuación figura 9.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social	SNE
Manual de Procedimientos	Fecha: Febrero 2014
Análisis de Puestos (Actual)	Versión: 0007

Dependencia:	Dirección General de Empleo	Área:	Intermediación Laboral
Cargo:	Promotor de Empleo	Encargado:	Encargada del SNE

Objetivo General del Puesto:

Promocionar los servicios de intermediación que brinda el Sistema Nacional de Empleo ante el sector empresarial.

Perfil de puesto:

Escolaridad: Título de educación media. Estudios universitarios en psicología, administración o carrera afín (3er. año).

Edad: 22 a 35 años

Experiencia: 1 año mínimo.

Género: Indiferente

Informática: Windows, Linux, Office, Open Office

Competencias:

- | | | |
|------------------------------------|-------------------------|-------------|
| 1. Vocación de servicio al cliente | 2. Proactivo | 3. Dinámico |
| 4. Capacidad de negociación | 5. Amable | 6. Ordenado |
| 7. Procesar y analizar información | 8. Aprendizaje autónomo | |

Necesidades de formación:

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Sistemas Públicos de Empleo | 2. Mercado Laboral |
| 3. Catálogo de Ocupaciones | 4. BET – Portal Electrónico de Empleo |
| 5. Prospección Empresarial | 6. Estrategias de Mercado |

Continuación figura 9.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social	SNE
Manual de Procedimientos	Fecha: Febrero 2014
Análisis de Puestos (Actual)	Versión: 0007

Dependencia:	Dirección General de Empleo	Área:	Intermediación Laboral															
Cargo:	Orientador Laboral	Encargado:	Encargada del SNE															
<p>Objetivo General del Puesto:</p> <p>Centrar su trabajo en los colectivos de demandantes con mayores dificultades para la inserción, ya sea por su pertenencia a grupos vulnerables (discapacitados, jóvenes, adultos mayores).</p> <p>Perfil de puesto:</p> <p>Escolaridad: Estudiante universitario de Psicología Clínica y/o Industrial Mínimo 4to. Año o <i>pensum</i> cerrado.</p> <p>Edad: 25 a 35 años</p> <p>Experiencia: 1 año mínimo.</p> <p>Género: Indiferente</p> <p>Informática: Windows, Linux, Office, Open Office</p> <p>Competencias:</p> <table> <tr> <td>1. Empático</td> <td>2. Proactivo</td> <td>3. Dinámico</td> </tr> <tr> <td>4. Cordial</td> <td>5. Amable</td> <td>6. Ordenado</td> </tr> <tr> <td>7. Procesar y analizar información</td> <td>8. Vocación de servicio al cliente</td> <td></td> </tr> </table> <p>Necesidades de formación:</p> <table> <tr> <td>1. Capacitador y/o formador</td> <td>2. Herramientas para inserción laboral</td> </tr> <tr> <td>3. Catálogo de Ocupaciones</td> <td>4. BET – Portal Electrónico de Empleo</td> </tr> <tr> <td>5. Aplicación de pruebas psicométricas</td> <td>6. Relaciones interpersonales y humanas</td> </tr> </table>				1. Empático	2. Proactivo	3. Dinámico	4. Cordial	5. Amable	6. Ordenado	7. Procesar y analizar información	8. Vocación de servicio al cliente		1. Capacitador y/o formador	2. Herramientas para inserción laboral	3. Catálogo de Ocupaciones	4. BET – Portal Electrónico de Empleo	5. Aplicación de pruebas psicométricas	6. Relaciones interpersonales y humanas
1. Empático	2. Proactivo	3. Dinámico																
4. Cordial	5. Amable	6. Ordenado																
7. Procesar y analizar información	8. Vocación de servicio al cliente																	
1. Capacitador y/o formador	2. Herramientas para inserción laboral																	
3. Catálogo de Ocupaciones	4. BET – Portal Electrónico de Empleo																	
5. Aplicación de pruebas psicométricas	6. Relaciones interpersonales y humanas																	

Continuación figura 9.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social	SNE
Manual de Procedimientos	Fecha: Febrero 2014
Análisis de Puestos (Actual)	Versión: 0007

Dependencia:	Dirección General de Empleo	Área:	Observatorio del Mercado Laboral
Cargo:	Digitador del Mercado Laboral	Encargado:	Encargada del SNE

Objetivo General del Puesto:

Procesar y generar información pronta oportuna.

Perfil de puesto:

Escolaridad: Nivel medio en Computación
Perito, Bachiller, Secretaria y/o carreras afines.

Edad: 20 años en adelante

Experiencia: 1 año mínimo.

Género: Indiferente

Informática: Windows, Linux, Office, Open Office

Competencias:

- | | | |
|-------------------------|-------------------------------|--------------|
| 1. Creativo | 2. Responsable | 3. Dinámico |
| 4. Relaciones humanas | 5. Trabajo en equipo | 6. Optimista |
| 7. Procesar información | 8. Conocimientos estadísticos | |

Necesidades de formación:

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. Análisis de información | 2. Paquetes estadísticos |
| 3. Catálogo de Ocupaciones | 4. BET – Portal Electrónico de Empleo |
| 5. Gestión cultural | 6. Evaluación de situación social y política |

Continuación figura 9.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social	SNE
Manual de Procedimientos	Fecha: Febrero 2014
Análisis de Puestos (Actual)	Versión: 0007

Dependencia:	Dirección General de Empleo	Área:	Observatorio del Mercado Laboral
Cargo:	Analista del Mercado Laboral	Encargado:	Encargada del SNE

Objetivo General del Puesto:

Aportar información exhaustiva sobre la realidad socioeconómica y laboral del territorio a través de informes, investigaciones.

Perfil de puesto:

Escolaridad: Profesional o estudiante de las Ciencias Económicas.

Edad: 28 años en adelante

Experiencia: 1 año mínimo.

Género: Indiferente

Informática: Windows, Linux, Office, Open Office

Competencias:

- | | | |
|--------------------------|-------------------------------|--------------|
| 1. Capacidad de Análisis | 2. gestión | 3. Liderazgo |
| 4. Relaciones humanas | 5. Trabajo en equipo | 6. Dinámico |
| 7. Conocimiento de TIC's | 8. Conocimientos estadísticos | |

Necesidades de formación:

- | | |
|--|---|
| 1. Análisis de información | 2. Estadística aplicada a las ciencias sociales |
| 3. Catálogo de Ocupaciones | 4. BET – Portal Electrónico de Empleo |
| 5. Evaluación de situación social y política | |

Fuente: elaboración propia.

2.1.2. Costos de mano de obra

Representan la remuneración del recurso humano que se incorpora al proceso de elaboración del producto o de la prestación del servicio. El costo de mano de obra es la suma de todas las cargas obligatorias del patrono hacia el trabajador (seguridad social, vacaciones, otros) contra prestaciones pactadas (sueldo, incentivos, extras) y cargas voluntarias (ventajas económicas).

2.1.2.1. Directa

El control de la mano de obra directa trata de alcanzar los siguientes objetivos:

- Distribuir la mano de obra de acuerdo a criterios racionales de capacidad productiva (cada uno en su puesto).
- Medir los tiempos realmente invertidos en las labores, estimados *a priori* en el presupuesto para observar las desviaciones que se producen y exigir la correspondiente responsabilidad.
- Controlar la productividad laboral, y así evitar el trabajo no productivo, es decir, lo que no produce valor añadido y por lo tanto es despilfarro.

2.1.2.2. Indirecta

Debido a la naturaleza del trabajo realizado y de los servicios prestados desde la Dirección General de Empleo, no se cuenta con mano de obra indirecta al servicio permanente, pero se utiliza la subcontratación de algunos servicios adicionales como apoyo para la realización de actividades promocionales externas, como las ferias de empleo.

2.2. Procedimientos

Con la finalidad de evaluar la situación actual de la Dirección General de Empleo es necesario realizar un análisis de los distintos procedimientos que realiza el personal técnico y administrativo, debido a que, al estar documentados, deberían realizar sus funciones de una manera más eficiente.

Los procedimientos se analizaron con un especial cuidado para lograr un mínimo de duplicación, traslape y conflicto. Los procedimientos analizados son:

- Asignación de recursos
- Asignación de tareas

2.2.1. Asignación de recursos

La asignación de recursos está coordinada por cada encargado de unidad, el cual recibe la solicitud de algún recurso material o humano para realizar una determinada tarea. El personal administrativo de unidad decide si el recurso es necesario y lo aprueba.

2.2.2. Asignación de tareas

La asignación de tareas (descriptores de puesto) es fundamental, puesto que define cuáles son las principales tareas que debe desempeñar cada puesto de trabajo, facilitando el cumplimiento y alcance de las metas propuestas por la DGE.

2.2.2.1. Personal técnico

- **Gestor de empleo**

Se encarga de la orientación, clasificación, registro y atención directa de los demandantes de empleo, para facilitar la inserción laboral de los mismos por medio de la entrevista ocupacional y el encaminamiento. A continuación la descripción de tareas:

- Brindar atención e inscribir a los demandantes de empleo en el portal electrónico.
 - Clasificar, orientar y realizar la intermediación laboral de acuerdo con el perfil del demandante.
 - Realizar el reporte diario de las personas atendidas.
 - Realizar el monitoreo telefónico de las personas atendidas y presentar un informe quincenal de los resultados obtenidos.
 - Apoyar en todas las acciones para la realización de las ferias y kioscos de empleo.
 - Participar en actividades de promoción programadas por la coordinación.
 - Otras actividades que sean solicitadas por las autoridades superiores.
- **Promotor de empleo**

Se encarga de la orientación y atención directa a los oferentes de empleo para facilitar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, captando y clasificando ofertas de trabajo y vinculando a los demandantes que

llenen el perfil requerido por medio del registro de los mismos en el portal electrónico de empleo. A continuación la descripción de tareas:

- Visitar empresas para captación de ofertas de empleo.
 - Recepción, revisión y registro de ofertas de empleo.
 - Contactar con la empresa para que detallen resultados de la gestión.
 - Realizar seguimiento y monitoreo de las ofertas gestionadas.
 - Realizar prospección empresarial sobre la captación de plazas y encaminamiento de las mismas.
 - Identificar a posibles candidatos para encaminarlos a una plaza en particular.
 - Reportar semanalmente las acciones que realiza en el área.
 - Contactar empresas para la realización de actividades de intermediación, como kioscos, ferias y demás actividades programadas en el área.
 - Otras actividades que sean solicitadas por las autoridades superiores.
- Orientador laboral

Se encarga de la orientación, clasificación y atención personalizada de los demandantes de empleo y los grupos vulnerables, para facilitar su inserción laboral por medio de la entrevista ocupacional y capacitaciones que les brinden herramientas básicas de colocación dentro del mercado de trabajo. A continuación la descripción de tareas:

- Elaboración de *currículum vitae*.
 - Registro de Demandantes de Empleo que asisten por primera vez al SNE.
 - Evaluación del servicio ofrecido.
 - Verificación de papelería del expediente laboral.
 - Llenar boleta de inscripción, o entrevista ocupacional a los demandantes de empleo que se presentan por primera vez.
 - Verificar los puestos de trabajo, para poder inscribir en el perfil ocupacional los perfiles que se acomoden a los puestos de trabajo
 - Registro de demandantes de empleo para talleres de orientación laboral.
 - Control estadístico de personas que se abocan al área de orientación laboral
 - Impartir talleres prelaborales y actitudinales, dentro y fuera de la Institución.
 - Y otras que sean requeridas por las autoridades superiores
- Digitador del mercado laboral

El puesto de digitador del mercado laboral es responsable de procesar y generar información cualitativa del mercado laboral. A continuación la descripción de tareas:

- Búsqueda de fuentes de información que mejoren el estudio de los mercados de trabajo y la detección de necesidades de formación.
- Procesar datos y generar información pronta y oportuna.
- Actualización del portal y base de datos de la OML en cuanto a las tendencias del mercado laboral, por actividad económica.

- Obtención de indicadores que permitan el seguimiento y evaluación anual, semestral o mensual de las actividades del OML.
 - Organizar las jornadas de determinación de prioridades de programación de acciones formativas, cuando se trate de observatorios departamentales con respecto a la metodología a seguir para la constitución de los mismos.
 - Difusión de la información generada por el OML.
 - Apoyar técnicamente al equipo de trabajo del OML.
 - Mantener informados a las diversas unidades de la dirección general de empleo para reorientar las acciones a desarrollar.
- Analista del mercado laboral

El puesto de analista del mercado laboral es responsable de procesar, analizar y generar información cualitativa y cuantitativa del mercado laboral. A continuación la descripción de tareas:

- Diseño de la investigación que se realiza con carácter nacional o que esté asociada a países del área, así como sus instrumentos técnicos.
- Elaboración de la metodología de las instrucciones anuales de actuación de los observatorios en las sedes regionales, en temas de investigación que tengan carácter nacional o se realicen dentro de alguna iniciativa departamental o municipal.
- Búsqueda de fuentes de información que mejoren el estudio de los mercados de trabajo y la detección de necesidades de formación.

- Búsqueda, gestión y recuperación de datos externos al ENEI cuando estos tienen una fuente única nacional, sean departamentos o no.
- Seguimiento de los planes sobre políticas activas de empleo.
- Coordinación de publicaciones de los observatorios que se realicen a nivel nacional, departamental y municipal.
- Participación como ponentes en cursos de formación o seminarios relacionados con los cometidos de investigación que se asignan a los analistas del OML.
- Realizar el seguimiento a nivel departamental de los planes estatales sobre políticas activas de empleo o de los convenios interinstitucionales.
- Asesorar técnicamente a otros organismos e instituciones departamentales y municipales, tanto públicas como privadas, en materia relativa al mercado de trabajo.
- Difundir los productos del OML mediante talleres, seminarios, congresos, etc.
- Participar como capacitadores en cursos de formación y seminarios relacionados con los cometidos de investigación que se asignan a los analistas ocupacionales.
- Analizar información que sirva de insumo para la presentación de la información.

2.2.2.2. Personal administrativo

Para los puestos administrativos no se cuenta con un análisis de puestos estructurado, pero sí se establecen las funciones que deben cumplir.

- Coordinador del Servicio Nacional de Empleo (SNE)

El puesto coordina las acciones que promuevan una buena relación entre el Ministerio de Trabajo y las municipalidades que se afilien al Sistema Nacional de Empleo, para así lograr los objetivos propuestos por las diversas gestiones realizadas. A continuación la descripción de tareas:

- Coordinar acciones conjuntas con el delegado del empleo en la región, así como con el delegado municipal para la gestión y búsqueda de empleo que beneficie a la población solicitante.
- Responsable de diseñar estrategias encaminadas al desarrollo del SNE, con la participación del poder local.
- Crear mecanismos de evaluación para proponer mejoras en las gestiones que se realicen a nivel local y nacional.
- Realizar propuestas/recomendaciones a la Dirección General del Empleo para mejorar estrategias de trabajo.
- Responsable de supervisar y monitorear las actividades desarrolladas por los diversos delegados y coordinadores (regionales y departamentales), con el fin de evaluar la información generada y así nutrir de información al OML.
- Programar reuniones de trabajo para evaluar los logros de las diversas actividades.
- Mantener informados a las diversas unidades para reorientar las acciones a desarrollar.
- Otras actividades que sean designadas por las autoridades superiores.

- Coordinador de Intermediación Laboral

El puesto del coordinador de Intermediación Laboral es el responsable de coordinar las acciones de promoción y publicidad de la DGE a través de la planificación y coordinación de actividades encaminadas a la apertura empresarial y fomento de empleo en el país. A continuación la descripción de tareas:

- Planificación de las actividades a desarrollar para la difusión y fomento de empleo ante el sector empresarial del SNE.
- Programar reuniones de trabajo con las unidades de la DGE para evaluar y realizar mejoras a las actividades programadas.
- Es el encargado de incrementar los agentes multiplicadores del fomento de empleo del país (coordinadores regionales y departamentales).
- Encargado/a de la logística de los kioscos, ferias de empleo y lanzamientos relacionados a la Dirección.
- Identificar organizaciones y empresas, informándoles sobre el servicio que se brinda para que se afilien al SNE.
- Responsable de proveer información para el boletín informativo de empleo y el Observatorio del Mercado Laboral.
- Crear mecanismos de evaluación para proponer mejoras en las gestiones realizadas.
- Mantener informados a las diversas unidades de la Dirección General para reorientar las acciones de inserción laboral.
- Organizar, coordinar y dar seguimiento, con el equipo de gestores de empleo, a las actividades y resultados de los kioscos específicos de empleo.

- Otras actividades que sean designadas por las autoridades superiores.
- Coordinador del Observatorio del Mercado Laboral (OML)

Es la dirección de carácter ejecutivo que tiene como función principal la coordinación, administración y supervisión general de la actividad del Observatorio del Mercado Laboral. A continuación, la descripción de tareas:

- Establecer los lineamientos programáticos de la gestión de cada una de las unidades que conforman el observatorio.
- Establecer los lineamientos generales que orientarán la elaboración del Plan Operativo de la unidad del observatorio.
- Realizar el seguimiento y evaluación de los procesos, productos y objetivos del observatorio, que permitan hacer los ajustes y adecuaciones necesarias a la demanda social.
- Ejercer la representación legal y administrativa del observatorio.
- Coordinar, supervisar y monitorear el proceso de ejecución de los productos y actividades que realizan las diferentes áreas que conforman el observatorio.
- Coordinar la elaboración del anteproyecto de presupuesto anual que requiere la unidad.
- Planificar y controlar los gastos financieros del observatorio.
- Analizar información que sirva de insumo para la presentación de la información.
- Participar en la difusión de los productos generados por el observatorio.
- Función de conocimiento y seguimiento de la evolución del mercado de trabajo.

- Mantener informados a las diversas unidades de la DGE para reorientar las acciones a desarrollar.
- Coordinador regional de empleo

Es el responsable de coordinar las acciones que permitan mejorar la relación entre el Ministerio de Trabajo y las municipalidades que se afilien al SNE, así como de realizar diversas acciones que logren alcanzar los objetivos propuestos para la inserción laboral. A continuación la descripción de tareas:

- Coordinar la ejecución de las estrategias planteadas por la Coordinación Nacional de Gestión de Empleo y la Coordinación de Organizaciones Empresariales.
- Realizará monitoreo a las sedes departamentales, para medir los logros alcanzados y las necesidades más recurrentes que puedan afectar la realización del trabajo.
- Responsable de velar por el buen funcionamiento de las delegaciones departamentales, así como de las ventanillas únicas municipales de empleo.
- Tener información de primera mano que pueda enriquecer al observatorio a nivel local, regional y nacional.
- Formar equipos de trabajo con los delegados departamentales y las oficinas municipales para llevar a cabo actividades a nivel regional que sirvan para unificar criterios en la gestión a nivel nacional.
- Encargado de diseñar, organizar y dar seguimiento a las acciones de los comités de desarrollo local y fomento de empleo de cada departamento en coordinación con el delegado departamental.

- Diseñar informes relacionados a su puesto en coordinación con el coordinador nacional de gestión de empleo, el coordinador nacional de organizaciones empresariales y el OML.
- Otras actividades que sean asignadas por las autoridades superiores.

2.3. Enfoque humano

Se enfoca en las características y potencialidades de cada individuo, mismas que están determinadas por las interacciones entre lo biológico (genética) y lo social. El enfoque humano se refiere a la valorización de las capacidades, habilidades, conocimientos, educación, comportamiento, actitudes, salud y necesidades de los individuos dentro de una comunidad. En este caso específico consiste en gestionar al personal, en cuanto a sus labores, puestos, promociones y capacitación, de manera que se le proporcione al colaborador el mejor ambiente y condiciones de trabajo posibles con las obvias limitantes que una institución gubernamental posee.

2.4. Estudio de labores

El estudio de labores para el personal técnico y administrativo del sector público es regido por la Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos, Decreto No. 89-2002. Esto sirve para establecer el tiempo laborado y el tiempo no laborado del personal durante su jornada laboral en su puesto de trabajo.

2.4.1. Tiempo laborado y no laborado

“Artículo 18. Prohibiciones de los funcionarios públicos. Además de las prohibiciones expresas contenidas en la Constitución Política de la República y leyes especiales, a los funcionarios y empleados públicos les queda prohibido:

- Utilizar el tiempo de trabajo para realizar o prestar asesorías, consultorías, estudios y otro tipo de actividades a favor de terceros, que le generen beneficio personal.
- Disponer de los servicios del personal subalterno para afines personales o en beneficio de terceros.
- Realizar trabajo o actividades remuneradas o no en horarios que no son de su trabajo, que estén en conflicto con sus deberes y responsabilidades, o cuyo ejercicio pueda poner en riesgo la imparcialidad de sus decisiones por razón del cargo o empleo.
- Utilizar los materiales de oficina, vehículos, teléfonos, fondos públicos, el tiempo pagado por el Estado al funcionario o a sus subalternos, los conocimientos, información el título oficial, papelería, el prestigio o la influencia de la institución para el logro de objetivos políticos personales o del partido al que pertenece”¹⁸.

El tiempo laborado se establecerá a través del contrato de trabajo, determinando la jornada laboral y cumpliendo con las funciones del puesto. El tiempo no laborado está constituido por el tiempo que es consumido en realizar todas las actividades que no son necesarias.

¹⁸ Decreto No. 89-2002. *Artículo 18. Ley de probidad y responsabilidades de funcionarios y empleados públicos*. Guatemala, 2002.

2.4.2. Justificado y no justificado

Se tomará como tiempo no laborado justificado aquel que emplea el trabajador para satisfacer sus necesidades básicas, incluyendo tiempos de alimentación, tiempos de espera por falta de materiales y mal funcionamiento de equipo, los cuales imposibilitan que el empleado continúe con su actividad. El tiempo no laborado no justificado es aquel en que el trabajador no permanece a las órdenes del patrono durante la jornada laboral; aquel que el trabajador emplea en ocio, es decir es un tiempo improductivo, incluyendo las pláticas, cuando el empleado se encuentra sin actividad y cuando se incumplen los horarios de trabajo. Actualmente nadie ejerce control de forma estricta en el tiempo no justificado dentro de la institución.

2.5. Condiciones del ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo es factor importante para el rendimiento humano. Las condiciones de trabajo adecuadas en un ambiente laboral son de vital importancia, ya que con ello se puede incrementar la productividad de los trabajadores, disminuyendo errores, y se obtiene una mejor disposición al trabajo, conservando así un ambiente agradable. Las condiciones de ambiente de trabajo son las siguientes:

2.5.1. Ruido

El nivel de ruido que se maneja dentro de las instalaciones de la Dirección General de Empleo es bajo, correspondiendo únicamente al murmullo producido por los usuarios en espera de ser atendidos, y los sonidos emitidos por los equipos de trabajo y otros factores de oficina. La figura siguiente

muestra los límites recomendados de exposición al ruido según el número de horas que se esté expuesto a este:

Figura 10. **Horas de exposición versus nivel de sonido en dB**

NO. DE HORAS DE EXPOSICIÓN	NIVEL DEL SONIDO EN dB
8	90
6	92
4	95
3	97
2	100
1 ½	102
1	105
½	110
¼ o menos	115

Fuente: GARCÍA CRIOLLO, Roberto. *Estudio del trabajo*. p.50.

El principal problema que provoca el ruido en oficinas es la interferencia en la concentración intelectual. Los ruidos más habituales en el trabajo en oficinas provienen de los timbres de los teléfonos, de las conversaciones y de otros equipos que pueden encontrarse en el centro de trabajo, tales como fotocopiadoras, impresoras y ventiladores o aires acondicionados. La tabla I muestra los niveles de ruido medidos con un sonómetro en las áreas que se observó la mayor incidencia de ruido.

Tabla I. **Niveles de ruido medidos en áreas y equipos con más alto nivel de ruido**

Maquina	Nivel de ruido
Impresoras	30-50 dB(A)
Aires acondicionados	30-50 dB(A)
Sala de espera	50-60 dB(A)
Fotocopiadoras	55-70 dB(A)

Fuente: elaboración propia.

Por lo cual se puede verificar que, según la figura, el ruido dentro de las oficinas no excede los límites permitidos.

2.5.2. Ventilación

El área de atención al público, así como todas las oficinas, cuentan con aire acondicionado, lo cual mantiene el aire en constante circulación, pero no se cuenta con una fuente de ventilación natural directa. Para determinar la calidad en el aire se utilizará el método directo. Los métodos de lectura directa son aquellos en los que la toma de muestras y la determinación de la concentración es simultánea. Son, por tanto, rápidos y la determinación es instantánea, por lo que permiten obtener datos precisos y puntuales con un costo relativamente bajo. Para ello se utilizó un contador manual de partículas en el aire. Los resultados obtenidos fueron:

- El dióxido de carbono es un gas inodoro e incoloro que se forma en la combustión de sustancias que contienen carbono. La principal fuente de este gas en el aire interior de las oficinas es la respiración humana y puede tomarse como indicador de la calidad de aire interior relacionada

con sus ocupantes. Se considera, según el Ashrae Standard 62-1989, una concentración de dióxido de carbono máxima de 1000 ppm (partes por millón) para conseguir un mínimo de comodidad, de lo contrario se pondría de manifiesto una situación de inadecuada ventilación.

- El ozono es un gas invisible e incoloro, componente natural de la estratósfera y, en el aire interior de las oficinas, se suele generar principalmente por ciertas lámparas utilizadas en las fotocopiadoras.
- El monóxido de carbono es un gas sin olor y sin sabor que se forma por la combustión incompleta de sustancias que contienen carbono. En ambientes interiores se debe a la emisión de gases del tubo de escape de automóviles en los garajes de los edificios y/o la entrada al edificio desde el exterior.
- El radón es un gas radiactivo de origen natural que se puede presentar en los ambientes interiores por la posible existencia de radón en el suelo en donde se encuentra ubicado el edificio y que se filtra a través de grietas en los cimientos, así como por los materiales utilizados en su construcción.
- La fibra de vidrio es una fibra mineral artificial que se encuentra en plásticos, tejidos y como aislante térmico en sistemas de aire acondicionado.
- Partículas: suelen ser de entre 200-300 μm . Proceden de aerosoles de pulverizadores. Otras de mayor tamaño son las que se desprenden de fibras de alfombras o provienen de suciedad del exterior, etc.

Tabla II. **Valores de concentraciones permitidas versus medición realizada**

Contaminante	Exposición corta			Medición realizada		
	Concentración permitida					
	µg/m3	ppm	Tiempo	µg/m3	ppm	Tiempo
Dióxido de carbono	365	1000	24 Horas	200	600	24 Horas
Ozono	235	500	2 hora	50	100	8 Horas
Monóxido de carbono	10000	9	8 Horas	1000	0.9	24 Horas
Fibra de vidrio	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Partículas totales	260	0.2	24 Horas	230	0.18	24 Horas
Radón	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: Environmental Protection Agency (EPA).

Como se puede observar en la tabla anterior, no existe ningún riesgo dentro de las instalaciones del Ministerio provocado por falta de ventilación.

2.5.3. Iluminación

Es mejor realizar las tareas diarias en un ambiente adecuado. Para lograr esto es necesario prestarle especial atención a la iluminación del centro laboral. La luz óptima se logra eligiendo artefactos adecuados a las tareas que se realicen en cada ambiente. La clave está, por ende, en la elección de la luminaria. Poder ver con equilibrio, sin demasiada o insuficiente luz, ya que esto altera la capacidad sensorial. Para determinar el nivel de iluminación se llevan a cabo los siguientes pasos:

- La iluminancia o cantidad de energía luminosa que incide sobre una superficie se mide en *lux* (= 1 lumen/m²). Aunque el ojo humano puede apreciar iluminancias comprendidas entre 3 y 100,000 lux, para poder

desarrollar cómodamente una actividad necesita entre 100 lux y 1,000 lux.

- El deslumbramiento provocado por la excesiva diferencia entre las energías radiadas por los cuerpos en función de lo iluminados que estén (paredes y plano de trabajo).
 - Se determina el factor de reflexión en el plano de trabajo y paredes que, por su cercanía al trabajador, afecten las condiciones de iluminación, para de esta forma compararlo contra los niveles máximos permisibles del factor de reflexión.

Tabla III. **Niveles máximos permisibles de reflexión, K_f**

Concepto	Niveles Máximos Permisibles de Reflexión, K _f
Paredes	60%
Plano de trabajo	50%

Fuente: GARCÍA CRIOLLO, Roberto. *Estudio del trabajo*. p.75.

Se considera que existe deslumbramiento en el área y puesto de trabajo cuando el valor de la reflexión (K_f) supera los valores de la figura 10. Para poder medir el contraste de las paredes dentro del área de trabajo, la herramienta utilizada fue un medidor de contraste. Se realizaron 2 tomas diferentes para verificar si excedían el nivel de contraste permitido:

Tabla IV. **Medición de porcentaje de deslumbramiento**

Áreas medidas	Medición 1 Mañana	Medición 2 Tarde	Promedio
Paredes	40 %	50 %	45 %
Plano de trabajo	30 %	38 %	34 %

Fuente: elaboración propia, con instrumento de medición de contraste.

Según la medición de deslumbramiento realizado dentro de las instalaciones, se puede observar que los niveles no superan los niveles permitidos, por lo tanto, son niveles adecuados para la realización de las actividades de los colaboradores.

Tabla V. **Niveles de iluminación para tareas visuales y áreas de trabajo**

Tarea visual del puesto de trabajo	Área de trabajo	Niveles mínimos de iluminación (luxes)
En exteriores: distinguir el área de tránsito, desplazarse caminando, vigilancia, movimiento de vehículos.	Exteriores generales: patios y estacionamientos.	20
En interiores: distinguir el área de tránsito, desplazarse caminando, vigilancia, movimiento de vehículos.	Interiores generales: almacenes de poco movimiento, pasillos, escaleras, estacionamientos cubiertos, labores en minas subterráneas, iluminación de emergencia.	50
En interiores.	Áreas de circulación y pasillos; salas de espera; salas de descanso; cuartos de almacén; plataformas; cuartos de calderas.	100
Requerimiento visual simple: inepción visual, recuento de piezas, trabajo en banco y máquina.	Servicios al personal: almacenaje rudo, recepción y despacho, casetas de vigilancia, cuartos de compresores y pailería.	200

Continuación de la tabla V.

Distinción moderada de talles: ensamble simple, trabajo medio en banco y máquina, inspección simple, empaque y trabajos de oficina.	Talleres: áreas de empaque y ensamble, aulas y oficinas.	300
Distinción clara de detalles: maquinado y acabados delicados, ensamble de inspección moderadamente difícil, captura y procesamiento de información, manejo de instrumentos y equipo de laboratorio.	Talleres de precisión: salas de cómputo, áreas de dibujo, laboratorios.	500
Distinción fina de detalles: maquinado de precisión, ensamble e inspección de trabajos delicados, manejo de instrumentos y equipo de precisión manejo de piezas pequeñas.	Talleres de alta precisión: de pintura y acabado de superficies y laboratorios de control de calidad.	750
Alta exactitud en la distinción de detalles: ensamble, proceso e inspección de piezas pequeñas y complejas, acabado con pulidos finos.	Proceso: ensamble e inspección de piezas complejas y acabados con pulidos finos.	1,000

Fuente: GARCÍA CRIOLLO, Roberto. *Estudio del trabajo*. p.92.

Para medir los niveles de lúmenes dentro del área de trabajo, la herramienta utilizada fue un medidor de lúmenes. Se realizaron 2 tomas diferentes para verificar si el nivel de lúmenes era el necesario:

Tabla VI. **Medición de lúmenes**

Lúmenes	Medición 1 Mañana	Medición 2 Tarde
Lúmenes	320	350
Lúmenes	315	355
Promedio	318	353

Fuente: elaboración propia, con instrumento de medición de lúmenes.

Las condiciones estructurales del área permiten iluminación natural constante, también se cuenta con lámparas halógenas de luz blanca y, por lo tanto, el trabajador no presenta ningún inconveniente por falta de iluminación.

2.5.4. Señalización

Actualmente no se cuenta con una señalización adecuada para las características de las instalaciones y la cantidad de personas que se reciben diariamente, ni para el personal que actualmente labora en la institución. Además, no están preparados para afrontar los fenómenos naturales a los que es propenso el país, al no contar con la correcta señalización dentro de las áreas de trabajo.

2.6. Rendimiento y eficiencia

Para la administración pública y su accionar, sus trabajadores son de suma importancia. De la capacidad y efectividad de los recursos humanos con que cuente el MINTRAB depende directamente el éxito de su gestión. Para determinar el nivel de rendimiento de todos los servidores públicos se necesita de la evaluación del desempeño y rendimiento laboral, con el fin de mejorar la

eficiencia y eficacia del trabajo y, de esta forma, proporcionarles a los trabajadores del sector público compensaciones o incentivos con base en los resultados y en identificar oportunidades de mejora y prescindir de personas por debajo de los niveles requeridos.

2.7. Productividad

La productividad es la relación entre lo producido, los recursos necesarios para hacerlo y los factores utilizados para su obtención. La productividad está relacionada con la eficiencia técnica y económica de la institución. El tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la institución permite que la productividad pueda ser desarrollada indefinidamente. Definiendo los objetivos de productividad y conductas laborales de acuerdo con la misión, visión y finalidad asignada a la unidad, dentro del marco de las funciones del servidor público, ayudará a la obtención de más y mejores resultados. Actualmente no se cuenta con un estudio de productividad para establecer la eficacia con la que el personal técnico y administrativo realiza las actividades asignadas a su puesto.

2.7.1. Tipos de productividad

Cuando se habla de productividad, se tiende a pensar únicamente en procesos, lo cual es un error, puesto que existen diferentes géneros de productividad:

- Productividad de procesos. Es el uso más idóneo de todo tipo de recursos: físicos, tecnológicos, herramientas de gestión y, sobre todo, talento humano. La adecuada conjunción de todos estos aspectos hace

posible alcanzar altos niveles de calidad en el estándar de servicio, agregar valor y lograr un alto servicio al cliente.

- Productividad del *marketing*. En la actual economía globalizada es totalmente necesario generar estrategias competitivas que permitan llegar a nuevos mercados y contrarrestar las fuerzas competitivas, para así aumentar la base de clientes y, posteriormente, consolidarlos y fidelizarlos.
- Productividad en la innovación. Es muy importante que la innovación se perciba como algo nuevo y rentable en la organización, siendo necesarias continuas acciones de monitorización del entorno, conocimiento de la evolución de las tendencias, realizar *benchmarking* y estar muy al corriente de las nuevas tecnologías.
- Productividad del conocimiento. Las empresas deben tener conocimientos precisos, de calidad y actualizados, sobre todo tipo de aspectos relacionados con su ámbito de actividad: tecnologías, herramientas, procesos de organización, métodos de mejora de calidad, etc.

2.7.2. Factores que afectan la productividad

Se incluye la regulación del gobierno, competencia y demanda, poca credibilidad en las instituciones gubernamentales, aspectos que están fuera del control de la Dirección General de Empleo. También puede mencionarse la legislación laboral, las leyes que rigen las condiciones laborales de los trabajadores del Estado, sindicatos y Acuerdos Gubernativos. La tecnificación es un factor que influye grandemente en la productividad, usualmente se reconoce que la investigación y desarrollo conducen a nuevas tecnologías, las cuales mejoran la productividad, pero para la tecnificación de los equipos de oficina utilizadas en la DGE, aún falta la inversión financiera necesaria.

Tabla VII. **Análisis FODA del área**

Factores internos	<p>Fortalezas</p> <p>F1. Presencia nacional de los servicios que brinda en los principales puntos económicos del país.</p> <p>F2. Existencia de programas sociales debidamente focalizados en materia de promoción del empleo.</p> <p>F3. Capacidad de gestión a través de alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas.</p> <p>F4. Amplia coordinación y alineamiento estratégico sectorial con los diferentes niveles de gobierno involucrados.</p> <p>F5. Consolidación de la participación en los ámbitos regionales e internacionales.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1. Limitado posicionamiento de la imagen institucional y de los servicios que brinda.</p> <p>D2. Limitado talento humano calificado en procesos de empleo y seguridad social.</p> <p>D3. Desigualdad en conocimientos y experiencias entre el personal.</p> <p>D4. Estructura organizacional-funcional no responde correctamente a los problemas planteados.</p> <p>D5. Personal no conoce atribuciones correspondientes a su área.</p>
Factores externos	<p>Oportunidades</p> <p>O1. Crecimiento de las inversiones públicas y privadas.</p> <p>O2. Voluntad política para mejorar niveles de eficiencia en la gestión del sector público.</p> <p>O3. Proceso de descentralización en el interior del país.</p> <p>O4. Mejora del nivel de agilidad y respuesta del órgano rector a los requerimientos del sistema.</p> <p>O5. Revisión de funcionamiento del sistema, incluyendo una reingeniería de su estructura y del personal.</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1. Alta tasa de informalidad y de trabajadores independientes sin estudios.</p> <p>A2. Economía internacional.</p> <p>A3. Cambios políticos que podrían dificultar las políticas sectoriales.</p> <p>A4. Posibilidad de conflictos colectivos económicos y sociales.</p>

Fuente: elaboración propia.

La matriz FODA ha permitido conocer la percepción interna y externa de la institución expresada en el pensamiento y sentimiento de sus miembros. La información obtenida y sistematizada de la matriz FODA permite modelar los aspectos más relevantes, en procura de orientar el curso de acción a futuro, dado que expresan situaciones descritas desde una perspectiva actual. Para tal

efecto se ha identificado diversos planes estratégicos de intervención, los cuales son aplicables a mediano plazo. En este sentido es útil un plan de capacitación, por medio de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), que permita contar con personal altamente capacitado y que todo el personal tenga las mismas ventajas en el conocimiento de su trabajo, lo que es fundamental para el buen desarrollo de las actividades. Con respecto a la calidad, se sabe que una baja calidad conduce a una productividad pobre. La prevención de errores y el hacer las cosas bien desde la primera vez son dos de los estimulantes más poderosos, tanto para la calidad como para la productividad. Los colaboradores son el bien más importante de cualquier institución, por lo cual se deberá velar porque las condiciones de trabajo cumplan con los requerimientos necesarios para su buen desempeño.

3. ANÁLISIS Y PROPUESTA DEL PROGRAMA

3.1. Descripción de la propuesta

Conforme a las debilidades encontradas se considera necesario proponer un programa de capacitación del recurso humano que se enfoque en aumentar la eficiencia y eficacia del personal, utilizando los mismos recursos con una reorganización y readecuación de los puestos de trabajo. El programa buscará reducir los tiempos de ocio, mejorar la calidad del servicio al cliente, tanto externo como interno, adecuar las instalaciones físicamente para reducir la fatiga, y proponer capacitaciones y talleres que preparen y motiven al personal para realizar sus labores diarias de una manera óptima y sistemática.

3.2. Recurso humano

La Dirección General de Empleo cuenta con dieciséis personas que ocupan los puestos que se describen anteriormente, tanto personal operativo como administrativo, quienes están regidos por la Oficina Nacional de Servicio Civil y el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, con base en la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código de Trabajo, el Reglamento Interno del Ministerio de Trabajo y el Pacto Colectivo para el cumplimiento de las responsabilidades para con los trabajadores.

La necesidad cambiante del entorno demanda una serie de características que la persona debe tener para ejercer su trabajo con mayor calidad, estas cualidades se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que

se esperan del colaborador dentro de un ámbito laboral determinado. Es decir, no basta con poseerlos, sino que es necesario demostrarlos y, en caso necesario, perfeccionarlos para adecuarlos al contexto. Ya que la mayor parte de los puestos de trabajo que fungen en la Dirección General de Empleo tienen relación directa con empresas y potenciales trabajadores, además deben cumplir con los procedimientos establecidos para que se logre cumplir con las metas y objetivos de la institución. Para ello, el Departamento de Selección y Personal es el encargado de proporcionar al personal acorde a las descripciones y especificaciones de puestos, y el Departamento de Recursos Humanos debe velar por el cumplimiento de las labores por medio de los encargados de área, así como fomentar la capacitación y superación personal, para que la armonía entre trabajador y empresa permita proporcionar un servicio acorde a los requerimientos de la población y desarrollar sus actividades eficientemente.

La siguiente tabla muestra los 16 puestos que actualmente existen dentro de la Dirección General de Empleo, así como el grado académico alcanzado por cada uno de los colaboradores que actualmente se encuentran en el cargo.

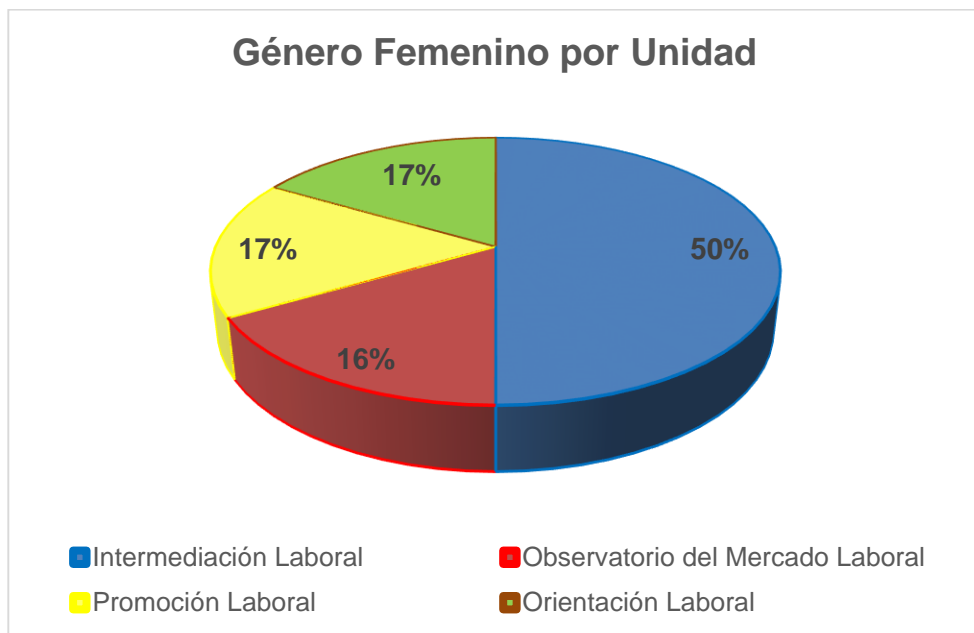
Tabla VIII. Recurso humano de la Dirección General de Empleo

No.	Unidades	Género		Nivel Escolar
		Masculino	Femenino	
1	Dirección General de Empleo	1		Universitario
2	Coordinación Intermediación Laboral		1	Diversificado
3	Coordinación Observatorio del Mercado Laboral	1		Universitario
4	Coordinación Servicio Nacional de Empleo		1	Universitario
5	Orientación Laboral		1	Universitario
6	Promoción Laboral	2	1	Universitario
7	Intermediación Laboral	4	1	Universitario
8	Observatorio del Mercado Laboral	2	1	Universitario
TOTAL		10	6	

Fuente: elaboración propia.

Se presentan a continuación los gráficos y tablas de la clasificación de los trabajadores de la DGE por género y nivel educativo para caracterizar al personal del lugar:

Figura 11. **Mujeres por departamento**



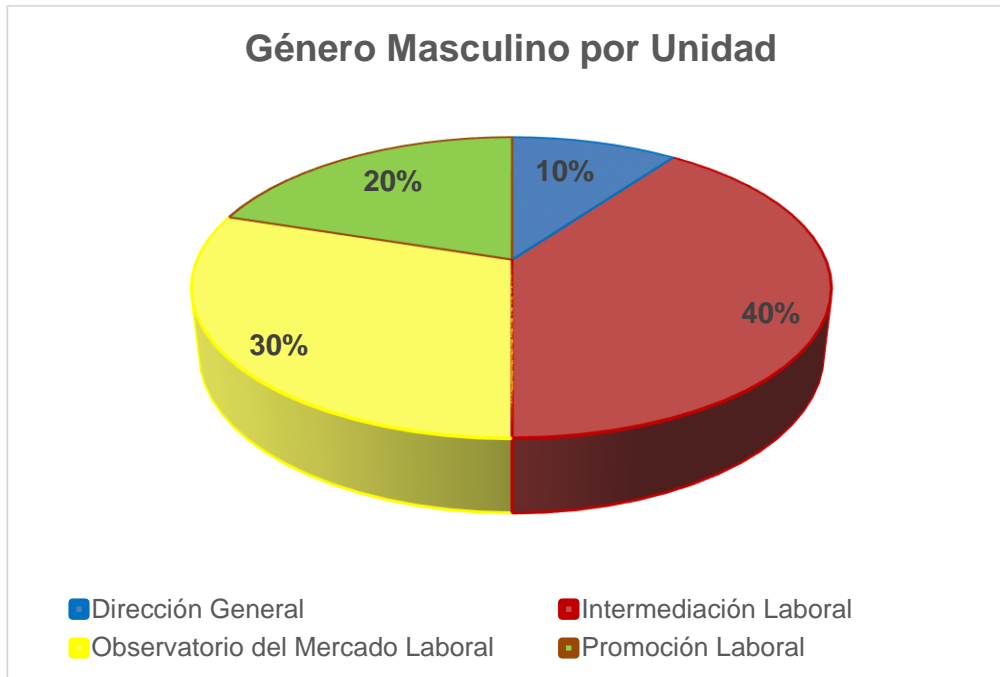
Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. **Mujeres por departamento**

Unidades	Mujer
Intermediación Laboral	3
Observatorio del Mercado Laboral	1
Promoción Laboral	1
Orientación Laboral	1

Fuente: elaboración propia.

Figura 12. **Hombres por departamento**



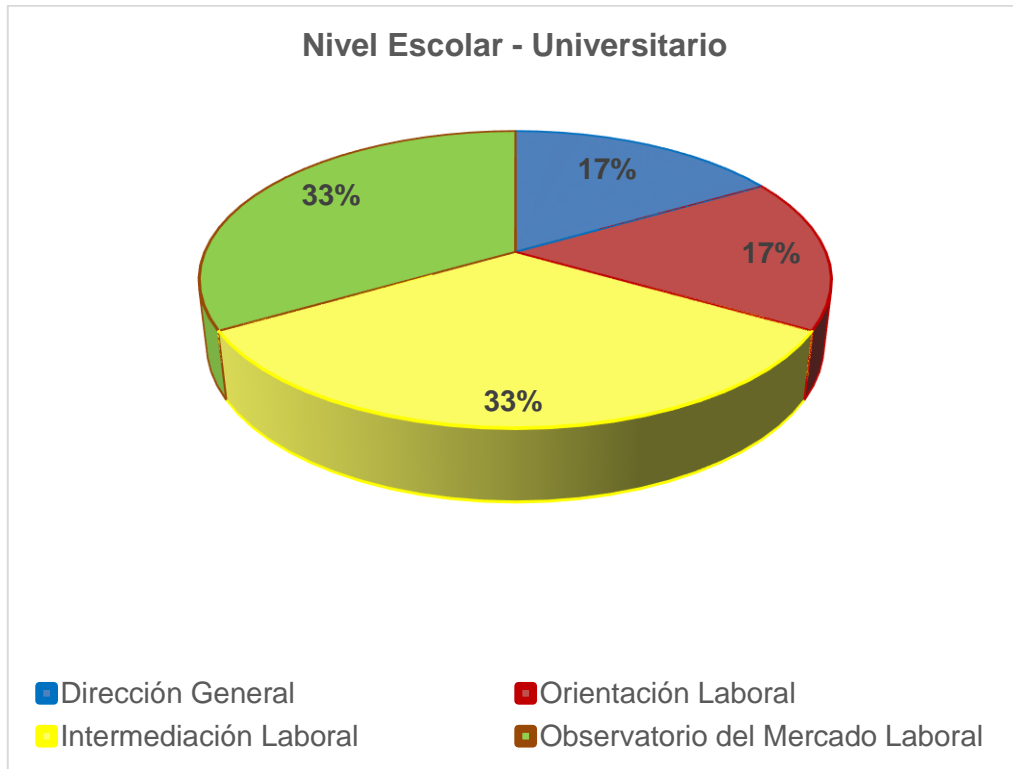
Fuente: elaboración propia.

Tabla X. **Hombres por departamento**

Unidades	Hombre
Dirección General	1
Intermediación Laboral	4
Observatorio del Mercado Laboral	3
Promoción Laboral	2

Fuente: elaboración propia.

Figura 13. **Nivel escolar universitario**



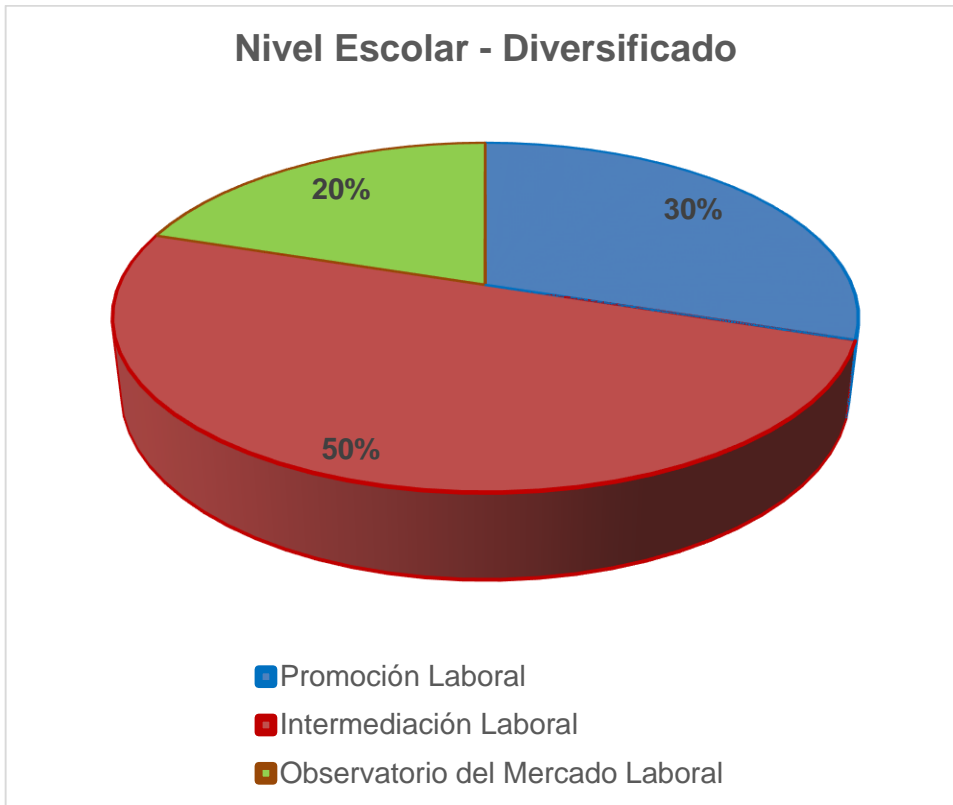
Fuente: elaboración propia.

Tabla XI. **Nivel escolar universitario**

Unidades	Nivel Escolar
Dirección General	1
Orientación Laboral	1
Intermediación Laboral	2
Observatorio del Mercado Laboral	2

Fuente: elaboración propia.

Figura 14. **Nivel escolar diversificado**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XII. **Nivel escolar diversificado**

Unidades	Nivel Escolar
Promoción Laboral	3
Intermediación Laboral	5
Observatorio del Mercado Laboral	2

Fuente: elaboración propia.

Figura 15. **División por género de la Dirección General de Empleo**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. **División por género de la Dirección General de Empleo**

Dirección	Hombres	Mujeres
Dirección General de Empleo	10	6

Fuente: elaboración propia.

3.2.1. Políticas

Dentro de la planeación estratégica de la DGE, no se encuentra vigente política interna alguna, sin embargo, su pivote es, además de las que le asigna la Constitución Política de la República de Guatemala y otras leyes, el MINTRAB.

Además, ha tomado como base la Política Nacional de Empleo, que fue propuesta en el año 2012 y cuyo objetivo ha sido “mejorar el nivel de vida de las familias guatemaltecas, creando las condiciones que promuevan la generación de empleo seguro, decente y de calidad en Guatemala.”¹⁹ Este ha sido tomado como referencia puesto que, como institución que vela por el empleo digno de todo trabajador, debe demostrar que se rige por la normativa que se exige a los patronos de las instituciones de carácter público y privado. Sin embargo, es recomendable establecer una política acorde a sus objetivos, orientando de una manera más directa el rumbo de la institución y del personal que labora en el departamento y planteando un marco regulador de las actividades y de las nuevas propuestas que puedan surgir.

La política debe estar enfocada en mejorar las competencias del personal que brinda servicio en el departamento, tanto a las empresas como a la población guatemalteca desempleada, que son los dos sectores que utilizan los servicios que esta provee, permitiendo obtener un servicio serializado por el Estado, que realiza el Departamento de Recursos Humanos. Es necesario procurar el desarrollo de la población guatemalteca facilitando un proceso de captación de recurso humano por medio de la eficiente interrelación entre el patrono y el empleado, satisfaciendo los perfiles de puestos que ofrecen las empresas con una correcta gestión de la información.

3.2.2. Reglamentos

Es necesario acatar las normas establecidas dentro del MINTRAB y las de convivencia social, para mantener la conducta y el clima laboral dentro del área

¹⁹ Gobierno de Guatemala. *Política nacional de empleo. “Generación de empleo seguro, decente y de calidad 2012-2021”*. <http://www.segeplan.gob.gt/downloads/clearinghouse/politicas_publicas/politica_nacional_de_empleo.pdf>. Consulta: 8 de mayo de 2015.

de trabajo, así como el cumplimiento de los horarios y las funciones descritas para cada puesto de trabajo. Todo esto está establecido en el Reglamento Orgánico Interno del MINTRAB, según Acuerdo Gubernativo Número 215-2012.

3.2.3. Delimitación y delegación de tareas

Para cada puesto de trabajo existen funciones específicas que permiten la distribución equitativa de trabajo con relación a la descripción de puestos, por lo que cada trabajador debe cumplir con sus funciones sin comprometer o afectar el desempeño de otros puestos de trabajo. En casos específicos se realiza la delegación de tareas, para que tengan una relación jerárquica directa y para que la persona a la que se le delega la tarea cuente con las habilidades y capacidades mínimas para poder realizarla. Para la delimitación y delegación de tareas se propone la creación formal de los descriptores de cada uno de los puestos que existen dentro del Ministerio de Trabajo.

3.2.4. Capacitación

La capacitación del personal es aquella actividad realizada, ya sea por medio del Departamento de Recursos Humanos o empresas subcontratadas que ofrecen este servicio, con la cual se busca el crecimiento intelectual o técnico, por medio de charlas informativas, conferencias, seminarios, talleres que ofrezcan la oportunidad de obtener o mejorar habilidades imprescindibles para los puestos de trabajo, mejorando así la calidad en la atención o en la realización de las tareas y actividades fundamentales, para con ello alcanzar la misión y la visión de la institución.

Para el personal administrativo y técnico de la DGE es necesaria la capacitación constante en los temas referentes al servicio al cliente, mejora de

procesos y creación de grupos de mejora de procesos, y para los mandos medios y altos, como son los puestos de coordinadores, es necesaria la capacitación en el tema de planeación, comunicación y manejo de equipos interdisciplinarios de trabajos. Esto mejorará los resultados que ofrece el departamento anualmente y permitiría estar más cerca de plantear, en los Planes Operativos Anuales (POA's), objetivos alcanzables utilizando al máximo las capacidades y habilidades.

El recurso humano, como se ha mencionado anteriormente, es el más importante de cualquier empresa y, en el caso de instituciones de estado, no hay diferencia en este sentido, sin embargo, debido a que los indicadores de rendimiento del personal son generales, la inducción que reciben para cumplir con sus obligaciones no son específicas. Es por ello que se hace necesario recalcar la importancia de capacitaciones constantes que permitan evaluar conjuntamente las condiciones actuales en las que se desempeña el trabajo.

3.2.4.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación

El personal que labora en la DGE necesita ser capacitado, ya que son los encargados de la intermediación entre patronos y trabajadores potenciales, y de la promulgación y difusión de los puestos de trabajo que requieren las entidades privadas.

- Métodos y herramientas para la realización de DNC

Para obtener un diagnóstico de necesidades de capacitación confiable es necesario contar con las herramientas adecuadas para obtener información

objetiva, veraz y útil de las áreas a investigar. A continuación se revisan algunas herramientas útiles para el DNC.

- Observación y *checklist* como herramienta del DNC

La observación busca presenciar el desempeño de un trabajador en su área laboral, haciendo anotaciones de lo que se va observando. La mejor manera de hacer una observación es llevando un control por medio de un *checklist* o lista de verificación.

- Entrevista

La entrevista es una reunión donde se genera un diálogo entre el entrevistador y el entrevistado. Consiste en una serie de preguntas ordenadas que permiten profundizar en un tema determinado para descubrir datos concretos sobre problemas específicos y planear así una correcta intervención.

- Tipos de entrevista

- Estructurada: son preguntas precisas y ordenadas con que el entrevistador va guiando la entrevista y, por lo tanto, se esperan respuestas más cortas y concretas.
- No estructurada: son preguntas abiertas sobre un tema y la respuesta puede ser amplia, dependiendo del entrevistado.
- Mixta: es una combinación de ambas entrevistas en la que es conveniente hacer preguntas de la estructurada al principio y después preguntas más abiertas, propias de la no estructurada.

- Ventajas de la entrevista

- Permite resolver las dudas que surjan al momento.

- Dependiendo de cómo se desarrolle, puede obtenerse información adicional sobre el tema: relaciones laborales, ambiente de trabajo, etc.
 - Si se realiza después de una observación, pueden corroborarse los datos previamente obtenidos.
 - Desventajas de la entrevista
 - Puede requerir mucho tiempo para llevarse a cabo.
 - El entrevistador debe contar con citas previas para realizarla, por lo que la logística puede alentar el proceso.
 - El entrevistador requiere de ciertas habilidades para poder recabar la mayor cantidad de información fidedigna.
- Encuesta

La encuesta es un conjunto de preguntas dirigidas a una población en específico. Resulta de gran ayuda cuando se requiere interpretar resultados de manera porcentual. Puede aplicarse de diferentes maneras: por escrito, por teléfono, por correo o por medios digitales.

- Tipos de encuesta
 - Cerrados: los planteamientos están redactados para obtener respuestas muy específicas a las que se asigna un valor: Sí / No, escala de Likert, opción múltiple, etcétera.
 - Abiertos: los planteamientos están redactados de tal forma que las respuestas sean desarrolladas por el encuestado. Se le conoce como cuestionario.
 - Mixta: es una combinación de reactivos cerrados y abiertos.
- Ventajas de la encuesta

- Los resultados obtenidos se pueden cuantificar en gráficas o porcentajes.
- Un mismo instrumento se aplica a una gran cantidad de personas.
- Ahorra tiempo.
- Es de aplicación sencilla.
- Desventajas de la encuesta
 - Si el encuestado no tiene una buena actitud se pueden alterar los resultados.
 - Si los reactivos no están bien diseñados pueden crear confusión y respuestas falsas.

Para el diagnóstico de las necesidades de capacitación se propone la realización de una evaluación de desempeño, esto con el fin de poder establecer cuáles serán las capacitaciones necesarias para ser desarrolladas. Dicha evaluación se puede ver en el anexo 1.

3.3. Motivación

La motivación es un factor determinante para el desempeño del personal, por ello se hace necesaria la definición de este término tan significativo para el recurso humano. La RAE define la motivación como un “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”²⁰. Por su parte, Robbins la define como los “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir

²⁰Real Academia Española. *Motivación*. en línea. <<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=motivaciones>>. Consulta: 3 de abril de 2015.

una meta”²¹, y Vroom define la motivación laboral como “el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en el trabajo”²².

Como puede observarse, la motivación puede ser de origen intrínseco o extrínseco, hay factores externos tales como el ambiente en donde se desarrollan las labores, la retroalimentación por parte de los jefes directos e indirectos, la respuesta del cliente, que en este caso son las empresas y las personas que buscan una oportunidad de trabajo, que pueden afectar significativamente el estado emocional de los colaboradores. De la misma manera, el tipo de personalidad y temperamento los hace más vulnerables a cambios emocionales como de humor, autoestima, actitud y disposición, que pueden variar de unos minutos hasta por días, lo que ya no les permitirá desarrollar sus tareas en plenitud. Por ello, tanto los incentivos económicos como no económicos son determinantes para la motivación, los líderes de las áreas deben velar porque el personal sienta que sus necesidades están satisfechas. Como lo describe la pirámide de Maslow, deben procurarse el bienestar de su personal. Con esto no se quiere decir que la DGE deba solucionar los problemas de cualquier índole del personal, pero basta con procurar los incentivos de ley, capacitaciones y retroalimentación para el personal, para hacer sentir que su trabajo es valioso e importante para la institución y el país. Las acciones propuestas dentro de la organización para motivar al personal serán las siguientes:

²¹GALLARDO, Eva; et al. *¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones.*

²²Ibíd.

Tabla XIV. **Acciones para motivación**

Acción a tomar	Descripción
Reconocer los logros	Reconocer cuando alguien realiza un buen trabajo no cuesta nada y puede significar mucho.
Respeto	Importante reconocer las diferencias de los individuos en relación a sus creencias, religión u otros, por lo cual, dentro del área de trabajo la tolerancia es fundamental para conservar la armonía.
Buen ambiente	Es importante que se de un clima de colaboración y confianza en el trabajo. Por ello hay que cuidar el ambiente y fomentar la relajación. Se debe ser amable con todo el mundo.
Parte de la empresa	Incrementar el sentimiento de pertenencia a la empresa favorece el buen clima laboral, fomenta la productividad y la consecución de objetivos.
Interés por su vida	Los trabajadores valoran mucho que los altos cargos se preocupen por su día a día. Además, también a nivel corporativo pueden ofrecer ideas que pueden beneficiar a la compañía.
Empoderamiento	Reducción de la vulnerabilidad de los recursos humanos, promoviendo un desarrollo sostenible del personal.
Compartir el dolor y las recompensas	Ser honesto y transparente y compartir los éxitos pero también los fracasos.

Fuente: elaboración propia, con base en la pirámide de Maslow.

3.4. **Normas y procedimientos**

Las normas y procedimientos son todos aquellos lineamientos bajo los cuales el personal de cualquier entidad debe regirse en los que están establecidos los beneficios y obligaciones a los que está vinculado el personal por el simple hecho de laborar para una institución. Tanto en el sector público como en el sector privado se cuenta con políticas, reglamentos, normativos y procedimientos con los que debe cumplir el personal, estos van desde el cumplimiento en el horario de trabajo hasta las políticas de ascenso y aumento de salarios. Sin embargo, en ambos sectores la deficiencia en este tema es

notable, puesto no tiene la divulgación que se requiere para que todo el personal conozca que se encuentra bajo un régimen, en donde tiene que cumplir con los reglamentos para conservar su empleo, además de mantener el orden en su lugar de trabajo.

Hablando de normas y procedimientos viene a colación otro tema: la normativa International Estándar Office (ISO) ha creado, bajo su filosofía de calidad, la ISO 9001:2008, con la cual se puede establecer un sistema de gestión de calidad que se refiere a la documentación de todas las normas y procedimientos, y mediante unos registros llevar el control del cumplimiento de los parámetros bajo los cuales la empresa ha determinado trabajar, lo que permite hacer evaluaciones periódicas sobre la operación de la empresa mediante auditorías de calidad, llevando así a un ciclo de mejora continua.

Con el fin de eliminar las quejas y reclamos por el servicio recibido por el personal de la DGE, se deberá establecer las normas de atención al personal en donde están incluidas normas de servicio al cliente ante otros. Dentro de los procedimientos están:

- Gestor de empleo: registro de información de demandantes de empleo.
- Clasificación, orientación e intermediación laboral.
- Filtro de ofertas.
- Seguimiento y monitoreo de los procesos de intermediación.
- Registro de atención al usuario.
- Promotor de empleo: recibir, revisar y registrar las ofertas de empleo, y registrar resultado de la gestión.
- Seguimiento y monitoreo de las ofertas gestionadas.
- Actualizar y monitorear ofertas publicadas en BET.

3.4.1. Normas

Las normas generales para mantener la armonía en cualquier lugar de trabajo son las normas de relación social, y por relación social es necesario entender la conducta o el comportamiento de varias personas orientadas a la reciprocidad, es decir, que estén dentro de un marco racional, afectivo o tradicionalmente aceptadas. Por ello se propone la definición de 10 reglas de oro para convivir en sociedad. Estos son factores fundamentales para tener un buen ambiente laboral.

- Saber saludar. El saludo es un gesto de cortesía que debe hacerse a todo el mundo, con independencia del grado de cercanía que se tenga. El saludo puede variar en función de esta "relación" de cercanía.
- Saber presentar. Social o laboralmente es preciso hacer presentaciones de personas que no se conocen entre sí, bien sea en una fiesta o celebración, o bien en una reunión de trabajo.
- Saber hablar. Las conversaciones son un eje importante en las relaciones sociales o laborales. Hay que saber cómo y de qué hablar.
- Saber escuchar. Si es importante saber hablar, es tanto o más importante saber escuchar y estar atento a lo que dicen los demás.
- Saber vestir adecuadamente. El vestuario es la mejor tarjeta de presentación de una persona. Cambiar una mala primera impresión es bastante difícil. Hay que saber vestir de forma correcta en función del cómo, cuándo y dónde.
- Ser puntual. La puntualidad "es la cortesía de los reyes". Ser impuntual significa hacer esperar a otras personas, hacerlas perder un tiempo que no deberían malgastar en esa espera. Es una gran falta de cortesía y de educación.

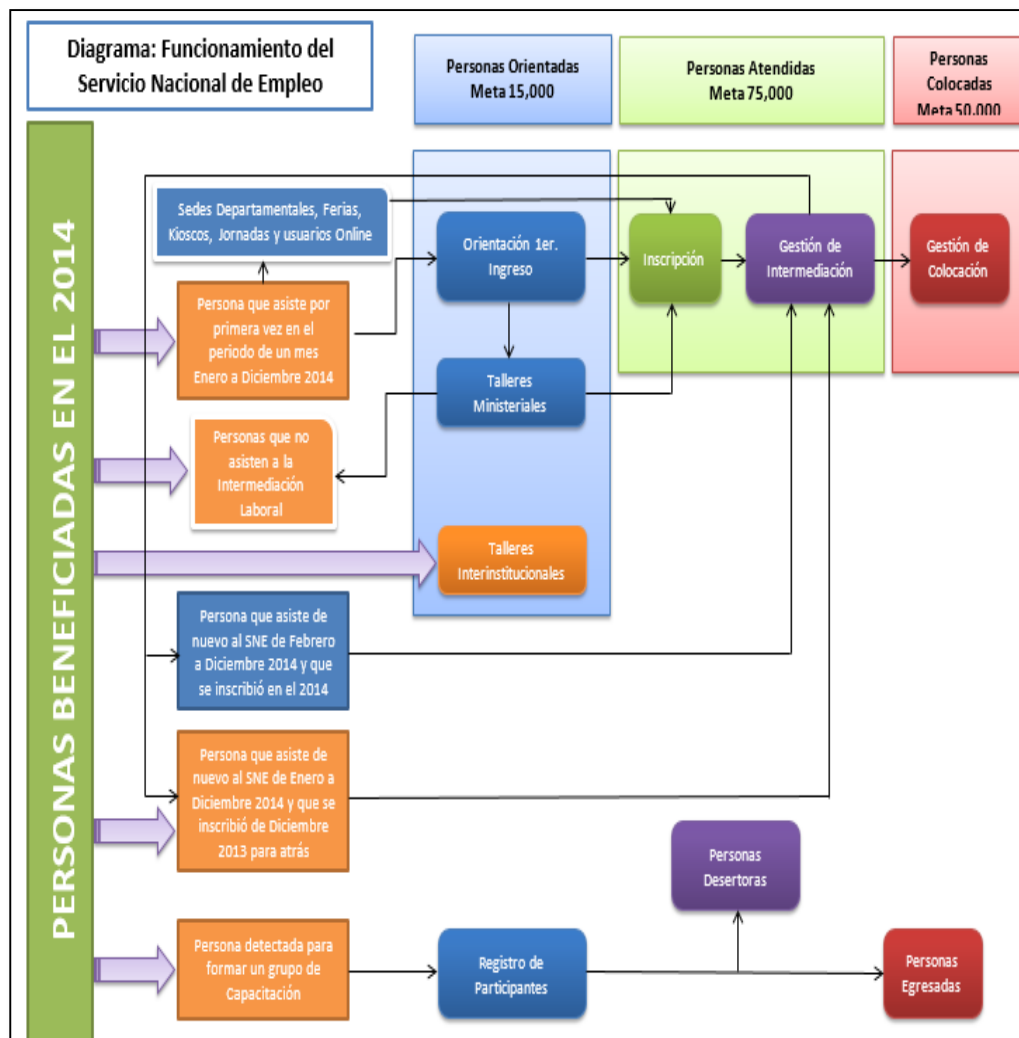
- Ser respetuoso. Las personas tienen sus ideas, sus creencias, sus formas de ver las cosas... y todo eso hay que respetarlo. El respeto también supone tratar a la gente acorde a su cargo, edad o jerarquía.
- Ser cordial y amable. Es importante tratar a los demás con amabilidad y cordialidad. No cuesta nada y se consigue mucho. Una frase mal dicha, un gesto grosero, un tono de voz inadecuado... son formas de actuar que no favorecen nada la buena convivencia entre las personas.
- Saber despedir. Un saludo es un inicio. Una despedida es un término, una conclusión. Hay que saber terminar una celebración, una reunión, una visita.
- Ser cívico. Importante, aunque parece caído en el olvido. Tirar un papel al suelo, una colilla, una lata de refresco, dar los buenos días, respetar el mobiliario urbano, etc. Es una forma de vida que debe inculcarse a todo el mundo; hay que enseñarlo tanto en casa como en la escuela.²³

Se sugiere acatar estas normas de convivencia social, así como las descritas en el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, las disposiciones del Código de Trabajo y la Constitución Política de la República de Guatemala, debido a que las mismas representan la normativa vigente en país.

²³10 reglas de oro para comportarse en sociedad. <https://www.protocolo.org/social/etiqueta_social/10_reglas_de_oro_para_comportase_en_sociedad.html>. Consulta: 5 de abril de 2015.

3.4.2. Diagrama de flujo

Figura 16. Diagrama de flujo del funcionamiento del SNE



Fuente: elaboración propia, con base en el diagrama del Observatorio del Mercado Laboral.

3.4.3. Asignación de tarea

La asignación de tarea se hace con el fin de establecer cuáles son las actividades que deben realizar los distintos puestos en el día a día, cuáles son

sus funciones y cuáles son los productos que deben entregar. Estos descriptores de puestos no están claros y no se tiene certeza de cómo han variado sus funciones en el tiempo. Se puede establecer que dichos descriptores necesitan una actualización. Los cambios se hacen necesarios en caso exista una redistribución de tareas en los puestos de trabajo existentes o en la creación o la eliminación de puestos de trabajo para cada uno de los puestos existentes.

3.5. Condiciones de ambiente de trabajo

Las condiciones de ambiente de trabajo en la Dirección General de Empleo son todas aquellas que tienen influencia directa o indirecta sobre el personal que allí labora, así también, estas pueden ser percibidas por los clientes externos, que afectados por los diferentes efectos físicos que pueden tener los ambientes, no perciben calidad en el servicio que reciben. Esto se debe a que al entrar en un lugar en donde las condiciones de iluminación, ventilación, ruido, color de paredes, tipo de pisos no son las apropiadas, se tiene una sensación de incomodidad que tiene un efecto nocivo en la actitud y estado emocional de los seres humanos. Por ello es que se hace necesario mejorar las condiciones que se diagnosticaron deficientes, para que tanto el personal como quien requiere el servicio de la Dirección, se sientan más cómodos con el ambiente en donde están realizando sus tareas y actividades con que cumplen sus funciones, lo que indudablemente mejorará la productividad, que se verá reflejada en las estadísticas de satisfacción con el servicio al cliente, además, los visitantes se sentirán más a gusto, y esto facilitará la interlocución entre los gestores de empleo y las personas que van en busca de asesoría y de la posibilidad de obtener un trabajo.

3.5.1. Ruido

El ruido dentro de las instalaciones se limita únicamente a las voces de las personas que están en espera de ser atendidas y de las personas que están siendo atendidas. No se cuenta con equipo ni maquinaria que genere una cantidad superior a los 85 decibeles de ruido que establece NAIOSH y mucho menos a los 90 decibeles que indica OHSAS, con la no puede realizarse una labor mayor a 4 horas sin descanso. Se escucha el tránsito vehicular de la séptima avenida junto con las bocinas de vehículos y sirenas de ambulancias o patrullas, que son de origen aleatorio y que no sobrepasan una media de un minuto. Por lo anteriormente descrito, además del análisis situacional realizado en el inciso 2.5.1., se puede establecer que esta condición medio ambiental está controlada y no perjudica notablemente el desempeño del personal. Se puede recomendar siempre tener el cuidado de instalar equipos como impresoras o faxes en un lugar alejado del puesto de trabajo.

3.5.2. Ventilación

Para el correcto desempeño de las funciones de cualquier área de trabajo, sea de producción, administración o de servicios, la ventilación juega un papel fundamental, esto debido a que las condiciones exógenas del lugar de trabajo influyen directamente en el desgaste de las personas y a que la fatiga afecta la productividad del personal. Por medio del análisis situacional realizado en el inciso 2.5.2., se pudo determinar que la ventilación no es un factor que pueda provocar bajo rendimiento en el personal que labora en la DGE o afecte su salud a largo plazo. Pero se recomiendan las siguientes acciones:

- Las tomas de aire exterior no deberán estar cercanas a salidas de garajes, ni a torres de refrigeración ni a las salidas de aire viciado.

- Comprobar que se produce un suministro suficiente de caudal de aire limpio. La renovación mínima de aire de los locales de trabajo será de 30 metros cúbicos de aire limpio por hora y trabajador, en el caso de trabajos sedentarios.
- Comprobar que el aire limpio llega a todos los trabajadores.
- El aire extraído de los locales con fotocopiadoras deberá salir directamente al exterior y no ser recirculado.
- Filtrar el aire exterior, si se constata que proviene de una zona contaminada, antes de entrar en el sistema de ventilación artificial.
- Mantenimiento, limpieza e inspección periódica de los sistemas de ventilación, climatización y comprobación de su funcionamiento.

3.5.3. Iluminación

La iluminación de la dirección general de empleo esta adecuada para el desempeño correcto de las actividades del personal. Esto se pudo constatar por medio del análisis realizado en el inciso 2.5.3., donde se realiza la medición de lúmenes determinando las áreas con menor nivel de los mismos, concluyendo de esa manera que el nivel de iluminación es el adecuado. Se recomienda, siempre que sea posible, que las oficinas tengan iluminación natural, que deberá complementarse con una iluminación artificial cuando la primera, por sí sola, no garantice las condiciones de visibilidad adecuadas. La iluminación también deberá incrementarse para aquellos trabajadores que requieran un nivel de luz superior a lo normal, como consecuencia de su edad o de una menor capacidad visual. Se revisará el buen funcionamiento de las lámparas que puedan producir parpadeos, como es el caso de las lámparas fluorescentes. En caso de deterioro, se deberán sustituir rápidamente.

3.5.4. Instalaciones

Las instalaciones de la Dirección General de Empleo se encuentran en la Torre Empresarial, zona 9 de Guatemala. Estas no cuentan con el espacio suficiente para atender la demanda de la población, por tal motivo la Dirección se encuentra en una fase de descentralización. Las áreas de trabajo se encuentran conexas unas con otras, permitiendo el uso común de equipo de impresión, traslado de papelería y entrega de documentos. Se ofrecen rutas de movilización suficientes para el tráfico de personas. La pintura y el cielo falso se encuentran en buenas condiciones, dado que se les da el mantenimiento necesario para que ofrezcan un lugar de trabajo cómodo para el personal. Por otro lado, la reluctancia de la luz no incide en el desempeño de las funciones del personal y la puerta de entrada y salida permite que las personas no se hagan en los corredores.

3.5.5. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo que se utiliza en la DGE se limita a equipo de oficina, en el que se encuentran: computadoras, impresoras, fotocopiadoras, escáner, teléfonos, calculadoras, en lo que se refiere a equipo electrónico; escritorios, sillas, mesas, archiveros, sillones, pizarrones, en cuanto al equipo inmobiliario.

El equipo inmobiliario representa una leve probabilidad de riesgo de caída del mismo nivel, caída de objetos sobre el personal, golpes contra objetos y aplastamiento, mientras que el equipo electrónico tiene un riesgo de desastre mayor, debido a que utiliza corriente eléctrica. Dentro de los riesgos están el choque eléctrico, el incendio e incluso la fatiga por calor.

Actualmente no se encuentran señaladas las rutas de evacuación ni existen puntos de reunión en el caso de que ocurra algún inconveniente, es necesaria la señalización de las rutas de evacuación, así como la generación de un plan de evacuación para que todos los colaboradores sepan qué hacer en el caso de que ocurra algún incidente dentro del edificio.

3.6. Productividad

La productividad del área de trabajo está dada por el cumplimiento de los planes operativos anuales que realiza la DGE, esto significa que se tiene trazado el objetivo para las áreas de intermediación laboral, promoción laboral, y orientación laboral que se miden anualmente. Sin embargo, no hay establecidas metas mensuales, quincenales o semanales, ya que la cantidad de trabajo que tengan está relacionada con la cantidad de personas que se presentan en las oficinas para requerir los servicios, así mismo el trabajo de los intermediarios laborales consiste en orientar a las empresas que desean formar parte de la bolsa de empleo, por lo que la operación de intermediación y orientación es pasiva, en cambio, la Unidad de Promoción Laboral es la que realiza las ferias de empleo, tanto en la Ciudad Capital como en el Interior, por lo que depende de la promoción que se les haga a dichas actividades. Sin embargo, siguen dependiendo de la cantidad de personas que se acercan a las unidades móviles.

La productividad debe ser en estos casos un poco más subjetiva y tomar como eje la cantidad de personas que se acercan y, con base en ello, realizar encuestas de satisfacción o retroalimentación por gestor, promotor u orientador, además, el costo que representa la operación de la Dirección, que tiene como fin la satisfacción de una necesidad social y no una rentabilidad, debe ser minimizado y comparado con la cantidad de personas que fueron beneficiadas

por su operación y funcionamiento. Es por eso que se propone la realización de un formato para la realización de encuestas y para verificar la satisfacción de los clientes. Con ello se podrá llevar el control de los principales inconvenientes que tuvo cada uno de ellos al momento de ser atendidos, para de esa manera lograr una mejora continua.

El cálculo de productividad requiere comparar ingresos y egresos. En la DGE no se realiza ningún cobro ni se tiene ningún ingreso por el trabajo realizado, por lo que no es posible realizar el cálculo de productividad, lo que atañe evaluar es la eficacia alcanzada. A continuación se establece el cálculo de la misma:

Tabla XV. **Eficacia DGE 2015**

No.	Nombre del subproducto	Metas	Resultado anual	Meta sobrepasada	Eficacia
1	Personas capacitadas para el trabajo	800	908	108	114 %
2	Estudios sobre mercado laboral para facilitar la inversión, inserción y movilidad laboral	4	5	1	125 %
3	Personas orientadas para la búsqueda de empleo	12,000	12,053	53	100%
4	Personas ubicadas en un puesto de trabajo	12,000	15,438	3,438	129 %
5	Ofertas laborales captadas	40,000	84,390	44,390	211 %
6	Personas extranjeras autorizadas para laborar en Guatemala	1,200	1,993	793	166%

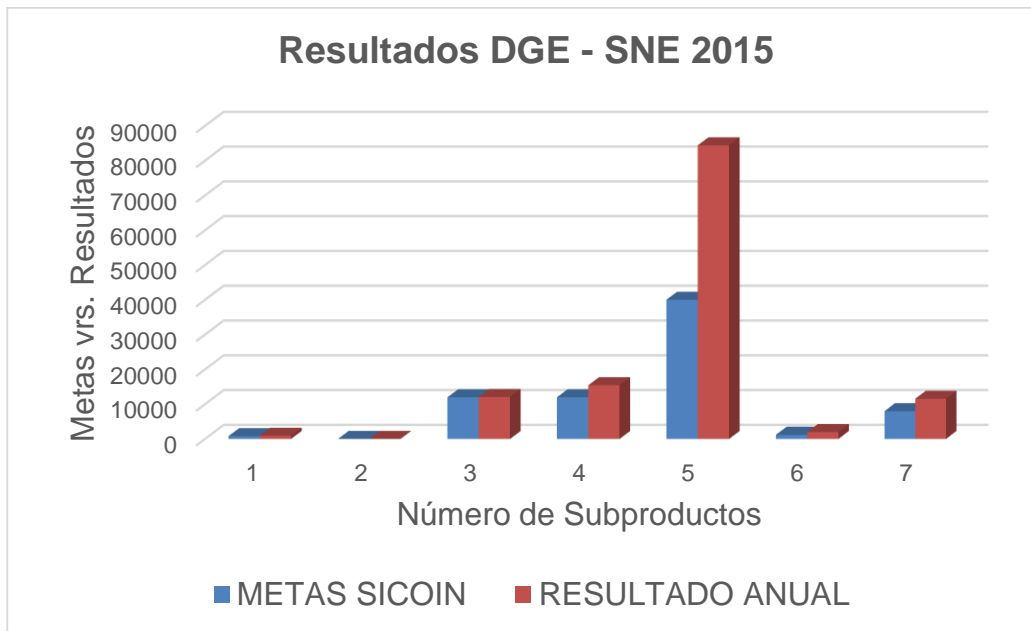
Continuación de la tabla XV.

7	Trabajadores guatemaltecos fuera del país, beneficiados con protección de sus derechos laborales	8,000	11,556	3,556	145%
---	--	-------	--------	-------	------

Fuente: elaboración propia, con base en datos de DGE.

Como se puede observar, cada una de las metas planteadas de parte de la DGE fue sobrepasada. La tabla anterior muestra la eficacia alcanzada para el año 2015. La siguiente figura muestra de forma gráfica los resultados obtenidos, así se puede observar de una mejor manera cómo se sobrepasó las metas establecidas en ese año.

Figura 17. **Resultados DGE 2015**



Fuente: elaboración propia.

3.6.1. Causas de tiempo no laborado

Las causas del tiempo no laborado en la DGE están dadas como en cualquier otra empresa, por los tiempos requeridos de ocio para la satisfacción de las necesidades fisiológicas, por lo que son tiempos que están considerados para los puestos de trabajo de cualquier entidad que cuente con personal.

Dentro de las otras razones para justificar el tiempo no laborado está la necesidad de utilizar los sistemas informáticos para el ingreso y la obtención de la información, los que en muchas oportunidades tiene retrasos debido a mala programación del software, la caducidad de los equipos, o bien, por la saturación de las bases de datos con información inútil. Los horarios de trabajo están establecidos y por medio de la utilización de sistemas de verificación por huella digital se mantiene el control de los tiempos de refacción y almuerzo, además del control en los horarios de entrada, reduciendo los atrasos y la toma de tiempos extra.

Por el tipo de trabajo que realizan los gestores de empleo, hay momentos en los que no tienen mayor ocupación y deben estar a la espera de las personas que requieran sus servicios, además, con base al análisis FODA realizado se pudo determinar que una de las debilidades que existen es la falta de conocimientos en los procesos, provocando retrasos en los mismos, de tal manera se hace necesario el plan de capacitación para mejorar el conocimiento de todo el personal sobre los procesos establecidos en el ministerio.

3.7. Utilización del sistema de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño consiste en un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y

resultados relacionados con el trabajo, así como sobre el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Permitirá implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, ayudar a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permitiendo determinar si existe la necesidad de volver a capacitar y de detectar errores en el diseño del puesto. También ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

3.7.1. Realización de evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta que permite definir la productividad y la efectividad de la persona que ocupa un puesto de trabajo. Chiavenato la define como una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. La evaluación del desempeño la forman los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal²⁴.

La evaluación de desempeño laboral es la indagación de los conocimientos, habilidades y actitudes que el trabajador tiene con respecto a los que debe tener. Se realiza por medio de pruebas o exámenes más específicos. Para llevarlas a cabo se debe partir de la descripción del puesto.

²⁴CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. P. O.

- Tipos de pruebas de evaluación del desempeño laboral:
 - Exámenes de conocimientos: son pruebas escritas que contienen preguntas sobre conocimientos específicos que el trabajador debe poseer.
 - Solución de casos: son pruebas escritas u orales que contienen una serie de casos o situaciones a las que el trabajador debe dar respuesta, indicando cómo actuaría.
 - Demostración laboral: consiste en solicitar al trabajador que realice cierto producto o que lleve a cabo un servicio, a fin de que este sea evaluado con todos los requerimientos o elementos que debe tener.
- Pasos para las evaluaciones de desempeño laboral:
 - Determinar los conocimientos, habilidades y actitudes que se desea evaluar.
 - Elaborar un primer boceto del examen o instrumento que contenga los casos a resolver o los productos o servicios a demostrar.
 - Llevar a cabo una prueba piloto del examen o instrumento.
 - Reformular las preguntas, casos o indicadores de los productos o servicios que así lo requieran (derivado de la prueba piloto).
 - Llevar a cabo la prueba.
 - Elaborar el reporte con los resultados arrojados.
- Ventajas de las evaluaciones de desempeño:
 - Se aprecia con mayor exactitud el grado de dominio de los conocimientos, habilidades o actitudes de los empleados.
 - Se mantiene un control adecuado de las descripciones de puesto.
 - Se refleja el nivel de competitividad del personal de la empresa.
- Desventajas de las evaluaciones de desempeño:
 - Su costo y tiempo son elevados.

La evaluación del desempeño propuesta será una evaluación basada en dos grandes ejes:

- Evaluación del desempeño basada en objetivos. El jefe inmediato superior, junto con el formato propuesto, realizará el examen determinando los objetivos esperados de cada puesto que esté a su cargo, puntuándolos de acuerdo a su criterio y explicando al subalterno el porqué de la nota obtenida, quedando ambas partes satisfechas, proponiendo posibles mejoras entre ambos.
- Evaluación del desempeño basada en las competencias. De igual manera, el jefe inmediato superior, junto con el formato propuesto, realizará el examen. Las competencias a evaluar ya estarán en el formato, dichas competencias fueron destacadas por la investigación de campo realizada, así como el análisis FODA del capítulo 2. El jefe puntuará de acuerdo a los criterios establecidos en el formato y explicará al subalterno el porqué de la nota obtenida, quedando de esa manera ambas partes satisfechas y proponiendo posibles mejoras entre ambos.

Además, se sugiere que la primera evaluación sea base para que, en posteriores evaluaciones, se propongan las mejoras para hacer las comparaciones respectivas a los seis meses siguientes. Se propone este intervalo de tiempo, puesto que las plazas se ocupan en su mayoría por personas contratadas por un período de un año.

3.7.2. Procedimiento de calificación cuantitativa

Los procedimientos cualitativos permiten la cuantificación numérica de los factores, es decir, los resultados calificativos se transforman en números para permitir realizar una valorización que sea más fácil de comparar con

evaluaciones anteriores. Esto regularmente se realiza por medio de la asignación de valores numéricos a las escalas cualitativas que proporciona la evaluación del desempeño. De esa forma es posible ver con datos históricos el comportamiento que ha tenido el trabajador en su puesto de trabajo y si es necesario darle otro tipo de incentivo para que mejore su calidad. Además, permite hacer una comparación entre otros trabajadores para poder identificar los puntos críticos. Por ejemplo, si un departamento completo presenta un bajo desempeño, podría deberse a factores ambientales o condiciones de trabajo, que podrían encontrarse para cambiar los resultados en la evaluación. En la propuesta se tiene una escala cuantitativa, la cual se indica con porcentajes colocados a discreción personal, reduciendo un 20 % entre cada escala, ponderándose de la siguiente manera:

- Óptimo: 100 %
- Notable: 80 %
- Satisfactorio: 60 %
- Mejorable: 40 %
- Insatisfactorio: 20 %

En caso de obtener un promedio menor al 60 % posterior a la primera evaluación, se deberá tomar medidas para que el personal mejore su nivel de atención al trabajo, en conjunto con una serie de evaluaciones posteriores semanales hasta percibir un cambio en el desempeño de su tarea. En el caso de obtener resultados iguales o menores al 20 %, los cuales son insatisfactorios, debe considerarse el despido de la persona. Por otro lado, se tiene la evaluación de los objetivos alcanzados, estos pueden ser fijados por el jefe del departamento y se proponen aspectos básicos para su medición. La escala de medición es:

- Excedido: 100 %
- Alcanzado: 80 %
- No alcanzado: 60 %

En caso de no alcanzar el objetivo establecido, deberá dársele seguimiento a la evaluación y mejorar los resultados en sus actividades. El seguimiento deberá ser dado por el jefe inmediato las semanas siguientes, hasta obtener una respuesta positiva en sus métricas.

3.7.3. Procedimiento de calificación cualitativa

El procedimiento de calificación cualitativa se utilizará para evaluar el comportamiento y el rendimiento del personal de forma general. Permite destacar las fortalezas y las debilidades del personal en relación al desempeño en el puesto de trabajo. Con el fin de establecer puntos cruciales en la realización de sus tareas se tienen los apartados: cualidades más destacadas y deficiencias más notables. En estas el evaluador resaltarán las habilidades del trabajador, pudiendo ofrecer algún incentivo o, de igual forma, censurar los comportamientos que afectan el desempeño, permitiendo que se puedan hacer cambios y mejorar la efectividad en el trabajo. Una propuesta a considerar luego de la evaluación es el apartado para que el evaluador haga sus observaciones, resaltando los aspectos positivos y negativos obtenidos por la evaluación.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Plan de acción

“Un plan de acción es una herramienta que proporciona un modelo para llevar a cabo el proceso de acción de una empresa. Conduce al usuario a través de un formato básico de planeación de acción, paso por paso, cubriendo todos los elementos básicos para lograr las metas establecidas”²⁵. Se desarrolla con el fin de poder llevar a cabo una tarea basada en el alcance de objetivos. Para ello se tiene un diagnóstico, es decir, una situación inicial, y una proyección o situación con proyecto, que representa un cambio en el patrón de comportamiento de ciertos aspectos, en este caso en específico del recurso humano. El plan de acción consiste en:

- Objetivo general:
 - Optimizar el recurso humano de la Dirección General de Empleo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
- Objetivos específicos:
 - Difundir la existencia de un programa de optimización del recurso humano en la Dirección General de Empleo.
 - Delegar la difusión de las funciones y descripciones de puestos a los encargados para la transmisión a sus subordinados.
 - Implementar las medidas de control para el cumplimiento de horarios de trabajo.
 - Realizar la evaluación de diagnóstico para todo el personal.

²⁵ SAGAON VILLEGAS, José. *Ejecución y control de los planes de acción*. http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/ejecucion_y_contro_de_los_planos_de_accion.pdf. Consulta: 15 de abril de 2016.

- Retroalimentar a todo el personal para la mejora del desempeño de sus tareas.
- Capacitar, según las necesidades de los departamentos, para mejorar el desempeño de las tareas.
- Supervisar la continuidad de las evaluaciones y métodos de incentivos.

Las metas deben ser ejecutadas siguiendo un orden lógico. Cada una de ellas debe realizarse en conjunto con la elaboración de reportes dirigidos a la Dirección de Recursos Humanos para llevar el control de su aplicación. Para los objetivos es útil supervisar la continuidad de las evaluaciones y métodos de incentivos, así como retroalimentar el programa de optimización del recurso humano. Cabe recalcar que debe hacerse desde el inicio de la aplicación del programa, debido a que en cualquier punto de la implementación es necesario que exista una supervisión y retroalimentación para mejorar cualquier aspecto no considerado.

4.1.1. Implementación del plan

Para la implementación del plan se hace necesaria la construcción de una serie de pasos de forma lógica, en función de las metas planteadas en el plan de acción. Esto requiere de la participación activa de los encargados de área y de todo el personal de la Dirección General de Empleo. El compromiso del personal es vital para que se puedan alcanzar los objetivos deseados y se mejore el desempeño de las funciones de los puestos.

Se plantea la mejora por medio del diseño del Programa de Capacitación. Dicho programa pretende mejorar la eficiencia, la eficacia y la competitividad del personal que actualmente labora en la institución.

- Selección de herramientas a utilizar para el desarrollo del DNC

Son las formas específicas que se utilizaron para obtener información, tales como la entrevista, cuestionarios, encuestas y observación, como ya fue mencionado en el capítulo 3. La herramienta seleccionada para poder realizar el DNC es la de observación directa tipo descriptiva. La observación busca presenciar el desempeño de un trabajador en su área laboral, tomando como sujetos a los 16 colaboradores. Por medio de la cooperación de los jefes de cada área se pretende detectar las principales falencias de los colaboradores.

Tabla XVI. **Distribución de personal según su género**

Hombres	10
Mujeres	6
Total	16

Fuente: elaboración propia.

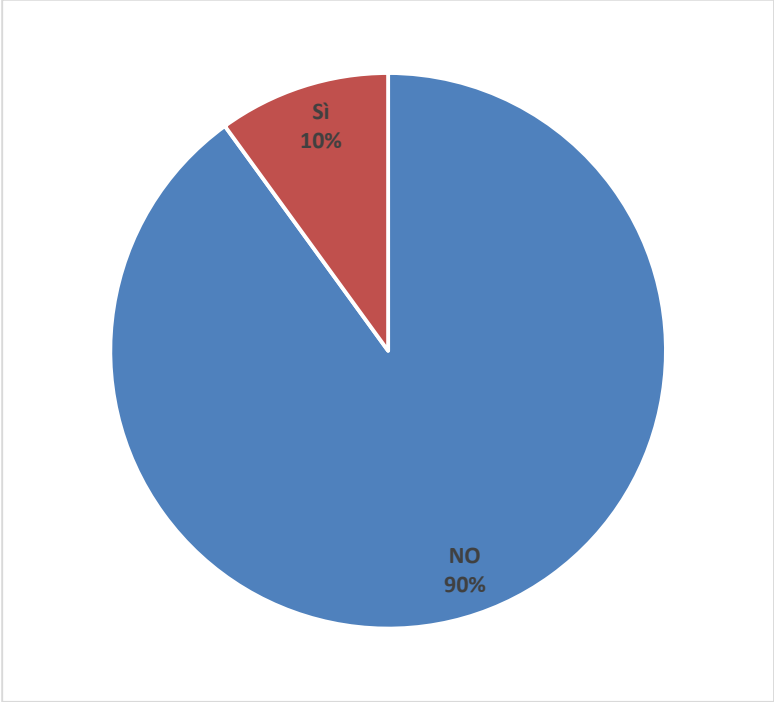
- Instrumento

El instrumento que se utilizó para recabar la información fue un cuestionario o encuesta dirigida a la totalidad del personal que labora en la institución.

- Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas dirigidas a los jefes de áreas y colaboradores de la DGE.

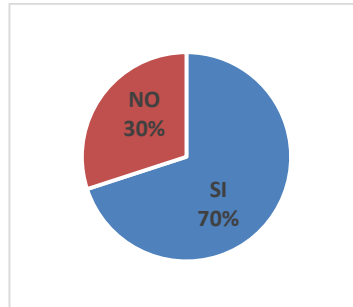
Figura 18. **Pregunta 1. ¿Existe análisis y diseño de puestos de trabajo?**



Fuente elaboración propia.

El 90 % del personal indicó que los análisis y diseños de puestos que actualmente existen no se dan a conocer abiertamente a los involucrados. Al momento de requerir nuevo personal no se asegura que se lleve a cabo lo estipulado en el diseño de puestos o lo determinado por el perfil del mismo, ya que no existe un perfil de puesto completamente detallado.

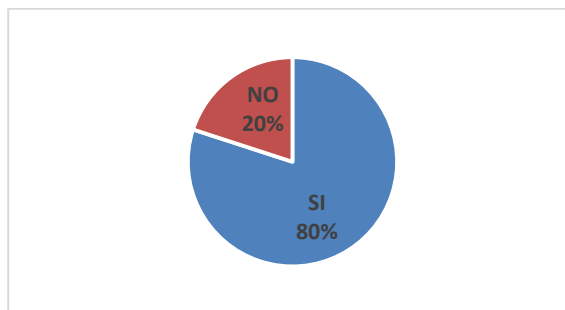
Figura 19. **Pregunta 2. ¿Se ha indicado las funciones del trabajador?**



Fuente: elaboración propia.

El 70 % de los colaboradores objeto del estudio afirmó que se le ha dado a conocer a cada colaborador las funciones que implica su puesto, ya que es importante que las delimiten para garantizar su buen desempeño. Los empleados y los jefes de cada área indicaron que las formas que utilizan para dar a conocer las funciones de los puestos son solamente verbales; al respecto, en ocasiones la información es extensa y surgen inquietudes que no se resuelven.

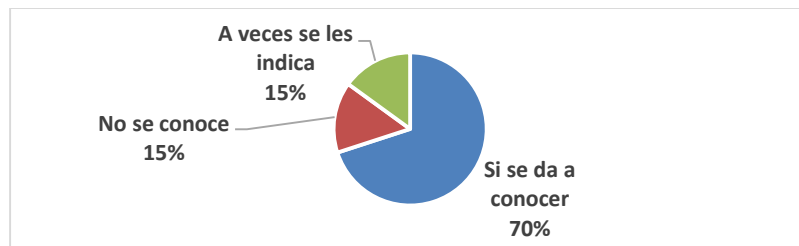
Figura 20. **Pregunta 3. ¿Informan la actividad principal del puesto del trabajo?**



Fuente: elaboración propia.

Más del 50 % de jefes de área da a conocer a sus colaboradores la actividad principal de su puesto, ya que constituye una guía que orienta su quehacer diario, considerando que son lineamientos generales y no específicos los que provocan una serie de dudas sin resolver.

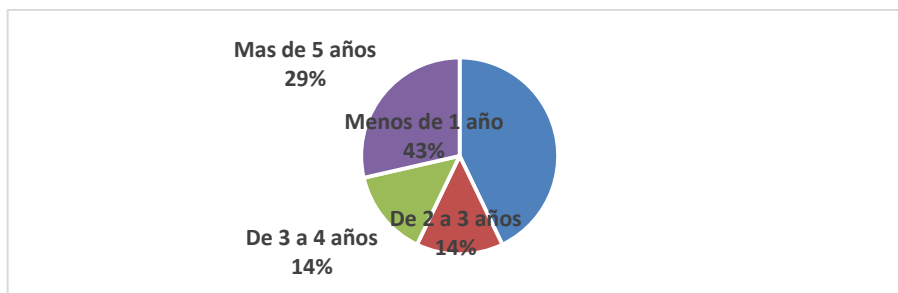
Figura 21. **Pregunta 4. ¿Señala las responsabilidades del puesto que ocupan los colaboradores?**



Fuente: elaboración propia.

El 70 % de los jefes de área manifestó que dan a conocer a los colaboradores de la Dirección General de Empleo las responsabilidades de su puesto de trabajo; sin embargo, algunos de ellos no las recuerdan, no han recibido inducción adecuada o simplemente no ha mostrado interés en ellas.

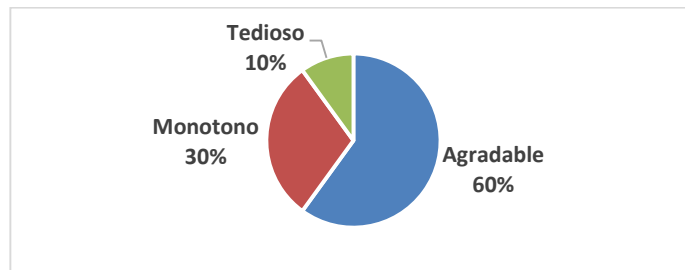
Figura 22. **Pregunta 5. ¿Tiempo de laborar en la institución?**



Fuente: elaboración propia.

El 29 % de los jefes tiene más de cinco años de ocupar un puesto en la DGE, mientras que el 43 % de ellos menos de un año. Por ello se ve la necesidad de una adecuada capacitación al momento de su ingreso.

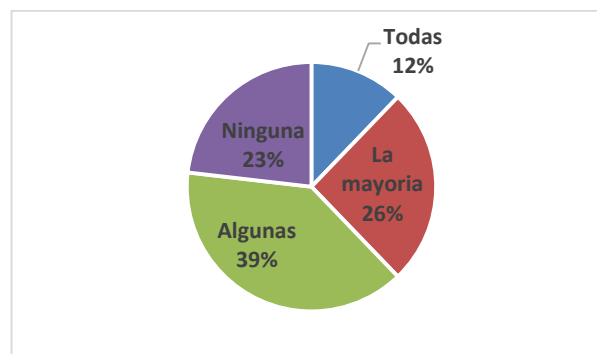
Figura 23. **Pregunta 6. ¿Cómo percibe su puesto de trabajo?**



Fuente: elaboración propia.

El 60 % de colaboradores asegura que su puesto de trabajo es agradable y un 30 % y un 10 % consideran que es monótono o tedioso; aducen que ello depende de distintos factores, pero principalmente del estado de ánimo y la motivación personal.

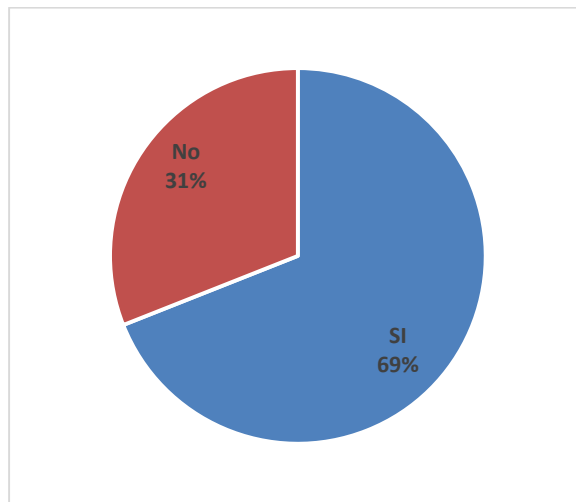
Figura 24. **Pregunta 7. ¿Se dificulta realizar tareas asignadas?**



Fuente: elaboración propia.

El 39 % de empleados afirma que tiene dificultades para realizar algunas de sus actividades. En relación a ello reconocen no tener las habilidades y conocimientos necesarios para ocupar el puesto, lo que significa que no hubo una revisión previa del perfil que se requería, o no ha habido una capacitación correcta de los procesos.

Figura 25. **Pregunta 8. ¿Tiene la oportunidad de seguir estudiando?**



Fuente: elaboración propia.

El 69 % de trabajadores indicó que la DGE les brinda la oportunidad de seguir preparándose académicamente, pero en casos específicos es difícil contar con dicha ayuda, pues requiere un proceso largo para la autorización correspondiente.

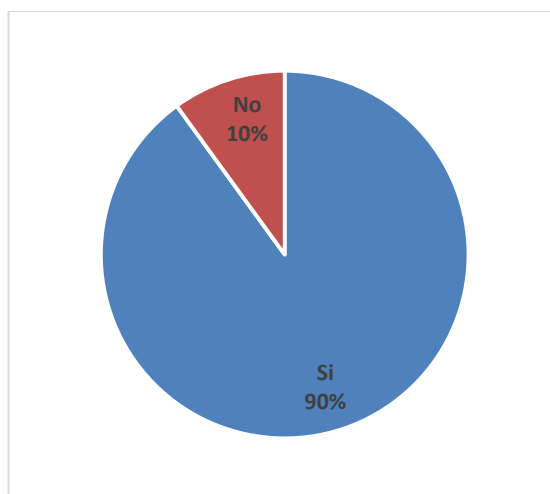
Figura 26. **Pregunta 9. ¿Tiene conocimientos en el desempeño laboral?**



Fuente: elaboración propia.

El 80 % de los colaboradores considera que el conocimiento es importante para desempeñar eficientemente sus funciones, por tal razón es indispensable capacitarse constantemente y adquirir nuevos conocimientos y/o actualizarse.

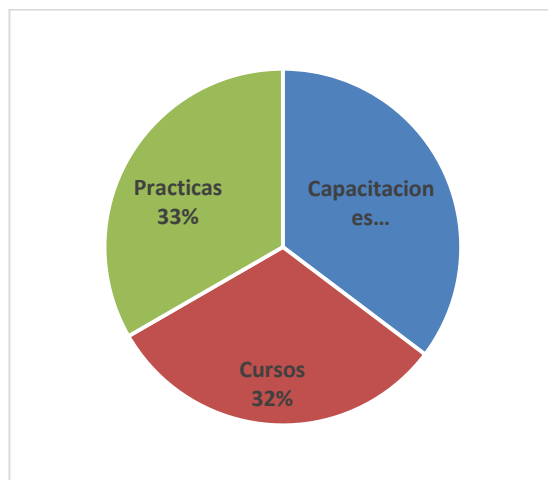
Figura 27. **Pregunta 10. ¿Su profesión está orientada al área de trabajo?**



Fuente: elaboración propia.

La totalidad de los jefes de área afirma poseer los conocimientos necesarios para desempeñar sus puestos, sin embargo, aseguran que muchos de los colaboradores no son contratados de acuerdo al perfil del puesto, ya que son recomendaciones.

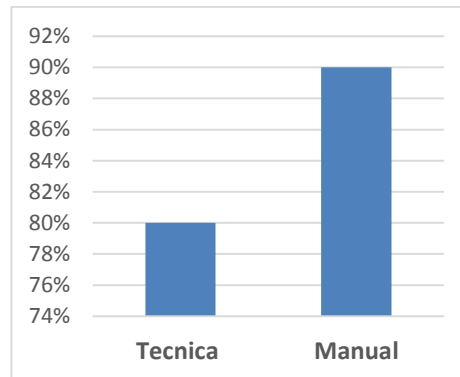
Figura 28. **Pregunta 11. ¿Cómo mejoraría sus conocimientos?**



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de jefes de área considera que los conocimientos que poseen son importantes para el desempeño de sus funciones, pero están conscientes de que es necesario adquirir nuevos conocimientos para incrementar su productividad y que se refleje en la calidad del servicio que ofrecen. Además, consideran que también es fundamental para el resto de los colaboradores que dichas mejoras se pueden dar por medio de capacitaciones, cursos y prácticas.

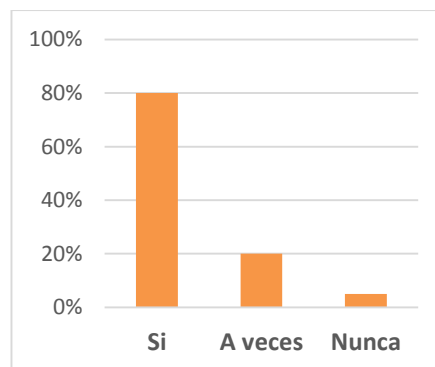
Figura 29. **Pregunta 12. ¿Qué tipo de habilidades requiere en su puesto de trabajo?**



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de jefes de área considera que las habilidades que se requieren para desempeñar el puesto que ocupan son las técnicas y manuales, sin embargo, afirman necesario considerar otras de importancia, como la comunicación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales.

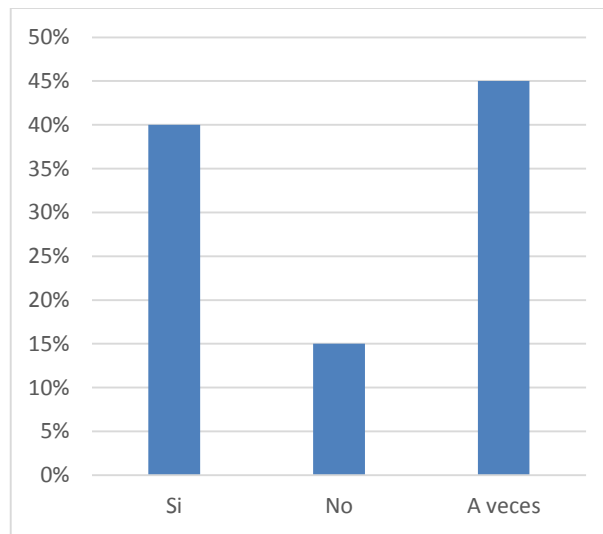
Figura 30. **Pregunta 13. ¿Mantiene motivado al equipo de trabajo?**



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los jefes asegura que mantienen la motivación en su equipo de trabajo, asimismo que hacen conciencia acerca de brindar un servicio de calidad a la comunidad, pero consideran que el factor tiempo no les permite llevar a cabo diversidad de actividades que permitan la motivación y favorezcan la identificación del personal con la institución.

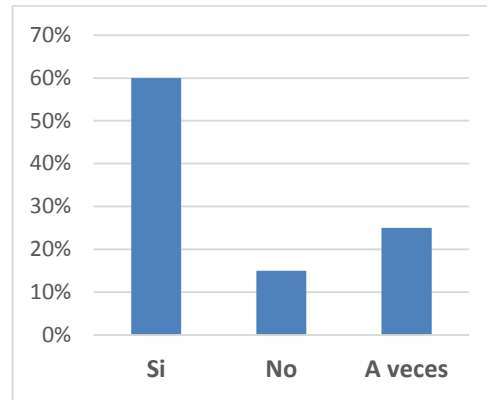
Figura 31. **Pregunta 14. ¿Define estándares para los procesos?**



Fuente: elaboración propia.

Menos de la mitad -45 %- de los colaboradores de la Dirección General de Empleo establecen estándares para los procesos de los cuales son responsables, adecuándolos a criterios de calidad, aunque están conscientes de que en algunos casos no se puede cumplirlos porque no se tiene el tiempo suficiente o no conocen la estandarización requerida.

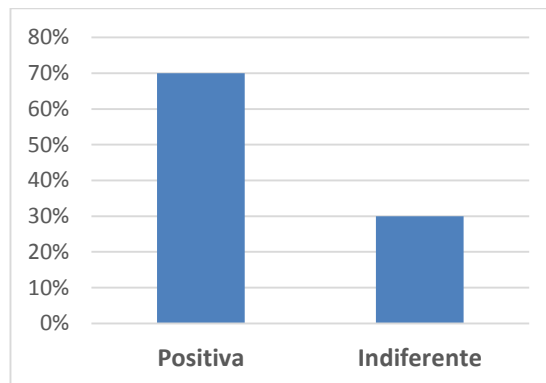
Figura 32. **Pregunta 15. ¿Conoce y usa las herramientas de trabajo?**



Fuente: elaboración propia.

Más de la mitad de los colaboradores afirma que usan las herramientas que corresponden a sus funciones y el 25 % de ellos dice que lo hace ocasionalmente. De acuerdo a los datos anteriores se puede afirmar que es importante recibir capacitaciones sobre temas y necesidades de su interés para cada área existente.

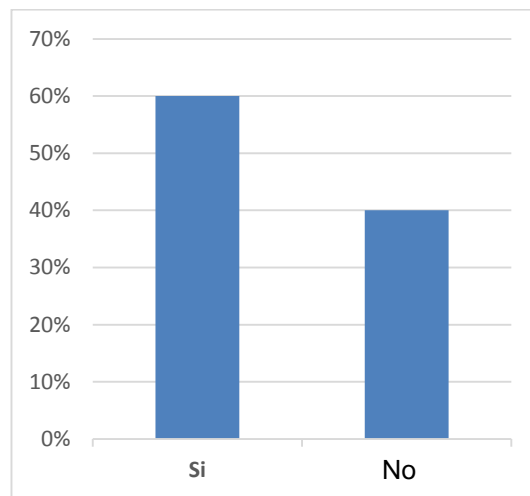
Figura 33. **Pregunta 16. ¿Cuál es su actitud ante los problemas?**



Fuente: elaboración propia.

En un 70 %, los colaboradores muestran una actitud positiva ante los problemas que se enfrentan en su campo laboral, los demás son indiferentes, ya que se sienten seguros en el puesto y por lo tanto le restan importancia.

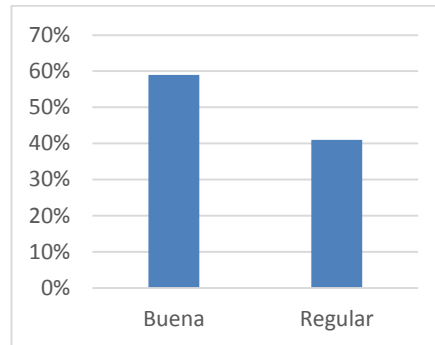
Figura 34. **Pregunta 17. ¿Asimilación de cambios?**



Fuente: elaboración propia.

Los cambios que se dan en la institución son asimilados como parte del crecimiento y oportunidad de mejora por la mayoría de los colaboradores; los demás consideran que algunos anteponen su conveniencia personal. Los cambios en actividades laborales, en muchas ocasiones, generan una resistencia negativa a los mismos, por lo que se debe generar una cultura de aceptación en busca de una mejora continua.

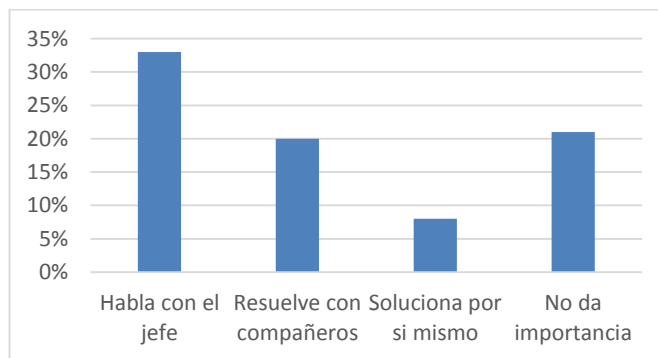
Figura 35. **Pregunta 18. ¿Cómo es su relación laboral con los demás?**



Fuente: elaboración propia.

El 59 % de los colaboradores considera que su relación con los demás es buena, mientras que el 41 % la califica como regular, debido a que muchos no se integran al grupo y provocan pequeños conflictos entre ellos. Las relaciones interpersonales ayudan a mantener un adecuado clima laboral, con el objetivo de crear relaciones estrechas, por ende es necesario crear actividades recreativas que permitan interactuar con el personal de las diferentes unidades.

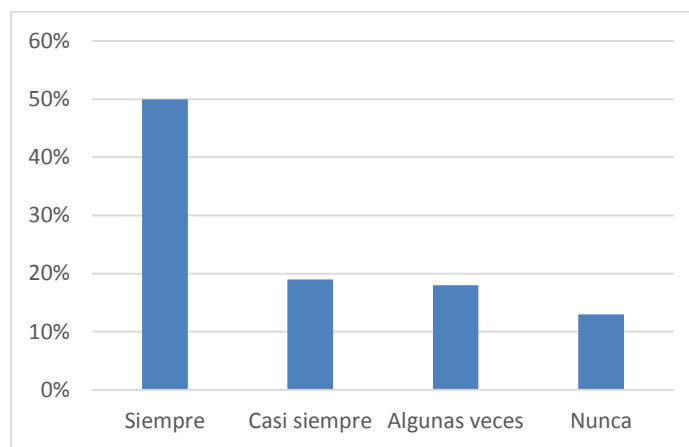
Figura 36. **Pregunta 19. ¿Qué acciones toma ante los problemas?**



Fuente: elaboración propia.

Un 33 % de colaboradores manifiesta que, al ocurrir algún problema en los procesos, acuden a su jefe inmediato para buscar la mejor solución, otros optan por tratar de solucionarlo con sus compañeros y otros le restan importancia porque se encuentran estables en su puesto de trabajo.

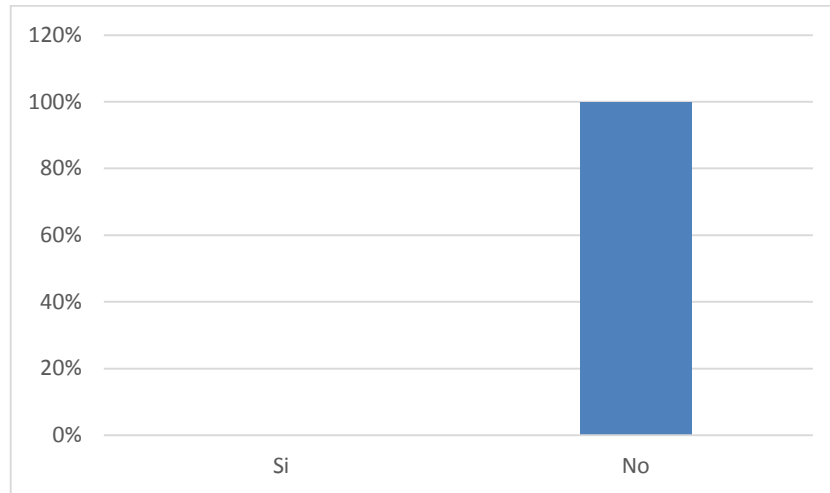
Figura 37. **Pregunta 20. ¿Promueve un buen clima laboral?**



Fuente: elaboración propia.

El 50 % de colaboradores demuestra interés en promover un clima laboral basado en el respeto y la colaboración, sin embargo, los demás, en porcentajes similares, consideran que no es necesario tener una buena relación con algunos de sus compañeros y manifiestan indiferencia.

Figura 38. **Pregunta 21. ¿Posee un programa de capacitación?**



Fuente: elaboración propia.

El 100 % de jefes de área señala que carece de programas de capacitación, debido a que no cuentan con el tiempo y capacidad suficiente para diseñarlo y llevarlo a cabo.

- Análisis FODA

Tabla XVII. **Análisis FODA para análisis de DNC**

Factores internos	Fortalezas: la mayor fortaleza que poseen los jefes y empleados de la Dirección General de Empleo en un 63 % y 45 % respectivamente es la actitud positiva, seguida de los conocimientos que poseen; sin embargo, algunos de ellos piensan que se deben mejorar ambos aspectos.	Debilidades: al desempeñar su puesto de trabajo, tanto los jefes de área como los colaboradores consideran que la falta de capacitación, desarrollo de procesos establecidos y descriptores de puestos establecidos son las debilidades más grandes que posee la empresa, además de no existir un buen trabajo en equipo.
Factores externos	Oportunidades: la oportunidad más relevante que se les brinda, tanto a jefes como colaboradores, es la facilidad de adquirir nuevos conocimientos dentro de la institución en relación al trabajo que desempeñan; sin embargo, algunos de ellos aseguran que no gozan de oportunidades al respecto.	Amenazas: el riesgo al que se enfrentan en el puesto de trabajo tanto jefes de área como subordinados, es la falta de recursos materiales, físicos y financieros de parte del Gobierno de Guatemala y las recomendaciones de contratación.

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente tabla se presenta la propuesta con base en los resultados obtenidos del estudio de detección de necesidades de capacitación, las cuales deberán ser desarrolladas e impartidas por parte del Departamento de Dirección de Recursos Humanos.

Tabla XVIII. **Temática para capacitaciones futuras**

Tema	Horario	Lugar
Presentación de descriptores de puesto	Mañana	DGE
Derechos, obligaciones y responsabilidades de cada puesto	Mañana	DGE
Uso correcto de equipo	Mañana	DGE
Temas de áreas de trabajo (procesos, herramientas, manejo de diferentes problemas de los usuarios)	Mañana	DGE
Prevención, seguridad e higiene industrial	Mañana	MINTRAB
Liderazgo y trabajo en equipo	Mañana	MINTRAB

Fuente: elaboración propia.

4.1.1.1. Aspectos legales

Los aspectos legales a considerar para la implementación de un programa de optimización del recurso humano en la DGE son los mismos que en cualquier institución del Estado. La legislación a considerar es la siguiente:

- Constitución Política de la República de Guatemala.
- Convenios internacionales de la Organización Internacional de Trabajo, ratificados por la República de Guatemala.
- Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo.
- Reglamento Interno del Ministerio de Trabajo.
- Ley de Servicio Civil.
- Ley del Organismo Ejecutivo.

- Convenio con entidades de formación.

En ningún momento se podrá implementar en ninguna institución algún programa que contravenga los derechos que otorga la legislación anteriormente mencionada.

4.1.1.2. Aspectos administrativos

Las instituciones del Estado están conformadas por la Dirección de Planificación, que es la que se encarga de la planificación, organización, dirección y control de los procesos administrativos y legales de forma coherente a la misión, visión y valores definidos que son la razón de su existencia. Es por ello que debe contarse con la aprobación y el apoyo institucional de la Dirección General de Empleo, para que establezca la política de abordar el programa con compromiso y con un plazo específico. Los coordinadores y los jefes de cada área deberán colaborar con la implementación del programa y comprometerse a cumplir con los plazos y los objetivos que fije la dirección. Los colaboradores deberán adaptarse al programa que los beneficiará en el corto plazo e incrementar su productividad.

4.1.1.3. Sostenibilidad

Para que el programa se mantenga es importante el compromiso de todos los trabajadores, darle seguimiento al cumplimiento de las descripciones de puestos desde la contratación del personal, inducciones, capacitaciones, funciones de puestos, la realización de tareas y resultados de las evaluaciones. De esta forma se hace posible el ciclo de mejora continua, ya que se cumple con lo que el programa propone y solo así es que se puede obtener los resultados deseados.

4.2. Autoridades responsables

Todo programa de optimización de recursos, ya sean insumos, materiales, personal y procedimientos, es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos. Es la encargada de la administración, ejecución y retroalimentación de los procesos que se han establecido. El fin de integrar dentro de las responsabilidades de un departamento la puesta en marcha de este tipo de proyecto es poder darle seguimiento al programa, para posteriormente determinar los avances que se han tenido con dicha implementación.

4.2.1. Dirección de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

4.2.2. Unidad de capacitación

“La unidad de Capacitación debe ser parte de los esfuerzos institucionales para compartir, difundir, promover valores, información, conocimiento para la mejora del desempeño del personal de la Dirección General de Empleo”²⁶.

Algunas de las actividades deberán ser programadas, sin embargo, se deberán adaptar a las necesidades concretas del personal, obtenidas por la realización del DNC y las capacitaciones propuestas en la tabla XV.

²⁶ INBio. *Capacitación*. http://www.inbio.ac.cr/es/inbio/inb_capacitacion.htm. Consulta: 12 de abril de 2016.

4.2.3. Dirección General de Empleo

La DGE es el principal autor del cambio en la institución, puesto que es el órgano que dirige y administra la Oficina General de Empleo. De ella depende que se pueda llevar a cabo la implementación del programa de optimización del recurso humano y, según el nivel en que demuestre compromiso con la realización de las inducciones, capacitaciones y evaluaciones, será el nivel de éxito que podrá alcanzar el programa. Es responsable de mantener el compromiso como departamento para que puedan alcanzarse los resultados, y para que exista un interés real para la mejora del servicio que presta a la población guatemalteca, lo cual permitirá incrementar su alcance y efectividad en la búsqueda de integración entre el sector empresarial y las personas que buscan ubicarse en un puesto de trabajo.

4.3. Reducción de tiempos no laborados

Para la reducción del tiempo no laborado se hace necesaria la implementación de una serie de controles, supervisiones y capacitaciones adecuadas (tabla XV) para que en el personal se cree una cultura de trabajo orientada al cumplimiento de objetivos. Si no se llevan a cabo este tipo de actividades difícilmente se podrá contemplar la mejora de la productividad en el tiempo laborado. El personal se adecua a las circunstancias de su lugar de trabajo y, si este fomenta un ambiente ocioso debido a la indisciplina en el cumplimiento de horarios de labores, no podrá aumentarse la efectividad del personal. Por ello se propone poner atención a los siguientes factores.

4.3.1. Control del horario de trabajo

De los factores fundamentales para medir la productividad en cualquier empresa, el tiempo es considerado como más importante, puesto que las jornadas de trabajo por lo regular están regidas por un horario laboral, y el pago por el trabajo está dado en función muchas veces de cuánto tiempo invierte una persona en el lugar de trabajo. Es por ello que se le debe dar la importancia que merece y establecer un método de control efectivo, y para ello se tienen diversos métodos. Hoy día existen en el mercado varios sistemas tecnológicos que permiten implantar el control horario, estos sistemas varían en costo y en efectividad, puesto que dependen de la cantidad de personas que están trabajando, la cantidad de marcadores que utilizarán y qué tan rápido sea la toma del tiempo por individuo. Dentro de estos están:

- Hojas de firma: probablemente el método más tradicional. Se trata de registrar manualmente las entradas y salidas y reportarlas en hojas de cálculo. Microsoft Office propone distintas plantillas.
- Control de presencia con dispositivos RFID. Los empleados registran la hora de llegada y salida, acercando su tarjeta u otro soporte RFID a un detector situado en los puntos de acceso y salida. La información trata en tiempo real mediante softwares que permite evaluar la asistencia, el tiempo de presencia, elaborar informes, etc. Dichos softwares son:
 - Safescan
 - Kimaldi

Sistemas biométricos: sistemas de control de acceso mediante la identificación de la huella dactilar, reconocimiento facial, biométrico vascular, entre otros. Los empleados registran la hora de su llegada y salida presentando su elemento identificador al terminal de detección, que compara las características del solicitante con las contenidas en su

base de datos. Aquí también la información se vuelca en tiempo real en un software que permite evaluar la asistencia, presencia y elaborar informes. Se recomienda que el jefe inmediato superior esté verificando constantemente que sus subalternos estén cumpliendo el horario por medio de los reportes generados de parte del sistema de registro de los biométricos.

4.3.2. Supervisión

La supervisión está descrita en el *Diccionario de la Real Academia Española* como la acción de supervisar, que, a su vez, significa “ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros.”²⁷ Esto permite dejar en claro que la supervisión está realizada por otra persona, ya sea el jefe directo, el director de recursos humanos o el personal asignado para dicha actividad por medio de las cámaras. No importan los medios que se utilicen, siempre y cuando exista la intervención de alguien más para verificar lo que se está haciendo.

En este caso se cuenta con un sistema de circuito cerrado para la seguridad del personal que, además, sirve como medida de control, ya que permite identificar cualquier anomalía dentro de la Dirección General de Empleo. Los sistemas de cámaras ofrecen la facilidad de que, sin necesidad de que el jefe se encuentre en la oficina, los colaboradores tienen la noción de que están siendo observados.

²⁷Real Academia Española. *Diccionario esencial*. <http://lema.rae.es/desen/?key=SUPERVISION>. Consulta: 29 de enero de 2016.

4.3.3. Inducción al personal

“La inducción es el proceso que proporciona a los empleados nuevos información básica de los antecedentes de la compañía, en dicho proceso se le dice a los empleados sobre las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que son esperados por la organización.”²⁸ Por ello es que se hace indispensable realizar dicha labor, ya que ubica, orienta y establece en el colaborador que se identifique con la misión y visión de la DGE, lo que permite que de forma conjunta realice una labor más eficiente. Cuando una persona se ubica en un nuevo puesto de trabajo, es común que se sienta un poco intimidado por el ambiente, las personas y sus responsabilidades. Este fenómeno se da comúnmente por no tener un plan de inducción adecuado y orientado hacia la facilitación de las políticas, normas y procedimientos, línea de mando y funciones específicas del puesto, lo que permitiría de manera muy eficiente abrir un canal de comunicación seguro con el nuevo colaborador.

4.4. Requerimientos del puesto

La gestión del capital humano y la integración del mismo a la organización requieren de ciertos elementos administrativos que hagan posible su ejercicio efectivo. Por ello se tiene, como paso inicial del proceso de integración del personal a la organización, definir los requerimientos del puesto de trabajo. “Los puestos de trabajo no son creados de acuerdo a las personas, son creados de acuerdo a las necesidades de la organización en un departamento o área, específicamente en un puesto definido”²⁹. Difícilmente podrá adecuarse una persona a un puesto que no tenga claramente establecido sus requerimientos,

²⁸*Inducción, conceptos básicos. La web de los recursos humanos y el empleo.* <http://www.rrhh-web.com/downloads/rrhhconceptosbasicos.pdf>. Consulta: 30 de enero de 2016.

²⁹Grupo Ikal. *Selección por competencias.* México. <https://es.scribd.com/doc/50733985/13/Los-requerimientos-del-puesto-basados-en-competencia>. Consulta: 14 de abril de 201].

estos deben redactarse de forma clara, sencilla y concisa. El sistema de competencias es lo que permite la definición de los requerimientos del puesto.

Es vital identificar a qué circunstancias específicas estará sometido el trabajador en ese puesto y qué habilidades, destrezas y conocimientos deberá aplicar para poder superar cualquier dificultad que pueda presentarse. Asimismo, es importante la determinación de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo: edad, sexo, domicilio, disponibilidad, documentación, formación, idiomas y experiencia, todos estos aspectos deberán ser claros según las necesidades que tenga la Dirección General de Empleo.

4.4.1. Competencias específicas

Las competencias específicas están dadas por los descriptores de puestos. Es necesaria la contratación de personal que cumpla con los requerimientos y con las especificaciones de cada uno de los puestos, ya que esto es lo que hará que se pueda cumplir con los objetivos que tiene la plaza en sí. La realización de las tareas y el cumplimiento de las funciones dependen de la capacidad de las personas que son contratadas y de la afinidad que tiene su experiencia, así como de sus habilidades, aptitudes y actitudes frente a las situaciones que se le presenten en su lugar de trabajo.

Las competencias específicas son más exigentes según el nivel de responsabilidad que tenga el puesto, es decir, a mayor jerarquía dentro de la DGE, será necesario que cuente con otras habilidades que le permitirán desempeñar sus funciones correctamente. Por ejemplo, en una jefatura o coordinación es necesario el manejo de personal, resolución de conflictos, trazar planes de trabajo y evaluaciones de cumplimiento de metas y objetivos.

4.4.2. Responsabilidades del puesto

“Dentro del diseño y descripción del puesto de trabajo se deben determinar las responsabilidades inherentes al puesto. Para definir las responsabilidades es necesario detallar los requerimientos para que sea fácilmente entendible”³⁰. Esto no significa que haya que listar todas las actividades que se realizarán en el puesto, sino que de manera concisa se especifica la rutina diaria del mismo.

El nivel de responsabilidad está estrechamente relacionado con el nivel en la escala jerárquica de cualquier organización, por lo que un puesto a nivel de jefatura, coordinación y dirección tiene un nivel de responsabilidad en esa escala respectivamente. Aunque sea posible delegar funciones, la responsabilidad está atada al puesto de trabajo, por ello la responsabilidad recae sobre la persona que lo ocupa. Las responsabilidades de cada puesto están dadas por los descriptores de puestos desarrollados. En ellos se muestran todos los descriptores de puesto que actualmente existen en la Dirección General de Empleo.

4.4.3. Máximo rendimiento

Un máximo rendimiento laboral está dado en función de las actividades diarias que se realizan: la calidad, el tiempo, eficiencia, eficacia y desempeño son de los factores fundamentales para medirlo. Es importante tener en cuenta que estos factores no pueden medirse de forma aislada, es necesario evaluarlos de manera integral para que tenga sentido la variable rendimiento.

³⁰EducaciOnline. *Responsabilidades del puesto de trabajo*. <http://blogderecur.soshumanos.es/responsabilidades-del-puesto-de-trabajo/>. Consulta: 14 de abril de 2016.

En la siguiente tabla se muestra el rendimiento esperado en los últimos 3 años para cada una de las metas planteadas por parte de la Dirección General de Empleo. Dichas metas son proyectadas con base en el historial que han venido trabajando y cumpliendo.

Tabla XIX. Rendimiento de los últimos tres años

No.	Nombre del subproducto	Meta SICOIN 2015	Meta SICOIN 2016	Meta SICOIN 2017
1	Personas capacitadas para el trabajo	800	880	968
2	Estudios sobre mercado laboral para facilitar la inversión inserción y movilidad laboral	4	4	5
3	Personas orientadas para la búsqueda de empleo	12,000	13200	14520
4	Personas ubicadas en un puesto de trabajo	12,000	13200	14520
5	Ofertas laborales captadas	40,000	44000	48400
6	Personas extranjeras autorizadas para laborar en Guatemala	1,200	1320	1452
7	Trabajadores guatemaltecos fuera del país beneficiados con protección de sus derechos laborales	8,000	8800	9680

Fuente: elaboración propia, con base en datos de la DGE.

4.5. Sistema de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de su empresa. Los pasos a seguir para realizar la evaluación del desempeño dentro de la DGE serán:

- Fase 1. El jefe establecerá los objetivos para el puesto de trabajo, estos y sus indicadores de mejora deben ser anotados detalladamente en el formulario sugerido para el SED.
 - Cumplir con las metas establecidas por la DGE.
 - Reducir los fallos cometidos por desconocimiento de procesos.
 - Capacidad para trabajar con otras personas, con la finalidad de lograr metas en común para la organización.
- Fase 2. De igual manera, el jefe debe establecer las competencias, habilidades, actitudes y conductas que el Ministerio valora en sus trabajadores, y se le informará al colaborador para que conozca el tipo de evaluación que tendrá y qué comportamiento se espera de él. Las competencias a evaluar serán las siguiente:
 - Indicadores conductuales
 - Saluda cordialmente a todos los miembros de la organización.
 - Responde de forma verbal o escrita las dudas de sus compañeros.
 - Pregunta a sus compañeros por dudas respecto al área o de su trabajo.
 - Comparte opiniones con otros para mejorar sus trabajos.
 - Observa continuamente su entorno para mejorar su trabajo.
 - Innovación y creatividad: generar ideas creativas y desarrollarlas para construir soluciones a problemas en el trabajo.
 - Trabajo en equipo: capacidad para trabajar con otras personas con la finalidad de lograr metas en común para la organización.

- Planificación y organización: determinar eficazmente las metas y prioridades, los plazos y los recursos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos.
- Consulta a diferentes personas o archivos de información para validar sugerencias o soluciones a problemas.
- Fase 3. Los responsables de equipo (jefes) deben realizar un seguimiento permanente al trabajo del colaborador, con la finalidad de generar retroalimentación constructiva y constante sobre su desempeño.
- Fase 4. Este es el momento en que tanto los jefes como sus colaboradores revisan y califican los resultados del año, teniendo como base los objetivos establecidos durante la fase de planeación. El objetivo de esta fase no es simplemente juzgar el propio desempeño, sino revisar lo que se ha hecho bien, así como aquello que es posible mejorar, para construir una base de datos del éxito y las oportunidades de mejora, de manera tal que los colaboradores puedan ser mucho más efectivos el próximo año.
- Fase 5. Reconocer los resultados alcanzados. Esta fase es la que deben tomar en cuenta los jefes para engranar los resultados de desempeño a los incrementos salariales o bonos, o a las premiaciones públicas, entre otros mecanismos de reconocimiento. Es necesario el reconocimiento de manera tangible o intangible, para que se refuerce de manera positiva el buen desempeño de sus colaboradores.
- Fase 6. Para el personal que obtenga resultados insatisfactorios, queda a discreción del jefe inmediato continuar con sus servicios.

Los beneficios de la evaluación del desempeño son:

- Para la jefatura:
 - Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad.
 - Identificar las necesidades de capacitación de su personal.
 - Le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
 - Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.
 - Inicio de proceso de despido.

- Para el personal:
 - Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus trabajadores.
 - Conoce cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades.
 - Sabe qué medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño.
 - Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.
 - Saber las consecuencias del proceso (promoción, premio o sanción).

- Para la Dirección General de Empleo:
 - Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y así definir la contribución de cada empleado.
 - Puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y

- seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

4.5.1. Proceso cuantitativo

La realización de un proceso cuantitativo de evaluación de desempeño se da de manera individual, a nivel departamento y nivel dirección. Por ello es importante que cada responsable realice la verificación y validación de sus resultados de manera pronta y veraz, para que se puedan implementar medidas para mejorar sus rendimientos y puedan compararse de manera numérica entre el personal y entre departamentos. Esto debe realizarse cada vez que se realice la evaluación del desempeño y deberá ser documentado para poder hacer verificaciones históricas y proponer medidas de mejora.

4.5.2. Proceso cualitativo

El proceso cualitativo, a diferencia del anterior, tiene un efecto más inmediato y no permite la comparación entre el personal y los departamentos, lo que permite un marco de acción más inmediato, propiciando cambios en los resultados cuantitativos que son representativos para la dirección. No se debe olvidar que esta evaluación será efectiva mientras la persona que realiza la prueba tenga relación directa y continua con el agente a evaluar. La importancia radica en que los factores cualitativos abren paso a las propuestas de capacitación y a la aplicación de técnicas de gestión del talento humano, que permiten un desarrollo integral de la persona y una mejora representativa en el desempeño de las labores diarias.

4.6. Capacitación

“Es un proceso educativo a mediano y largo plazo, el cual utiliza procedimientos sistemáticos a través de los cuales el personal de una empresa o personas individuales, adquirirán los conocimientos, las habilidades técnicas y actitudes necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña y a nivel personal.”³¹ Esta es la mejor forma de garantizar que se cumplirá con las funciones del puesto y que se realizarán de una manera efectiva, cumpliendo con los estándares que se establecen dentro de la organización para alcanzar los objetivos, la misión y la visión, en este caso de la Dirección General de Empleo.

La capacitación puede ser impartida por personas que hayan ocupado el puesto de la persona que lo va a ocupar, su esencia radica en transmitir el conocimiento y las habilidades que la otra persona haya desarrollado, para que se facilite la adaptación al puesto y las tareas que debe desempeñar la persona nueva. Además, existe capacitación que es dictada por empresas particulares para fortalecer temas como servicio al cliente, calidad en el servicio, utilización de software y tecnologías para desarrollar con las herramientas y capacitación que reciben una labor más específica.

4.6.1. Plan de capacitación

- Alcances del plan de capacitación

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la DGE. La capacitación se llevará a cabo para contribuir a:

³¹*Inducción, conceptos básicos. La web de los recursos humanos y el empleo.*
<http://www.rrhh-web.com/downloads/rrhhconceptosbasicos.pdf>. Consulta: 30 de enero de 2016.

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores, contribuyendo al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
 - Mejorar la interacción entre los colaboradores y elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
 - Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
 - Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad.
 - La compensación indirecta, especialmente entre el personal administrativo que tienda a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
 - Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, porque un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
 - Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.
- Plan de preparación de operaciones para la capacitación

El plan de preparación de operaciones es el resultado de la formulación del proyecto y la base para su ejecución. Se utilizará como documento formal de control y, dado su carácter dinámico, es susceptible de ser modificado de común acuerdo. Los elementos que conformarán el plan de preparación de operaciones para la realización de las capacitaciones son:

- Agrupar los contenidos por módulos, asignaturas o temas.
- Determinar el modo de formación: complementación.
- Determinar el tiempo asignado total del proceso para la capacitación y la distribución, según como fueron agrupados los contenidos. Los momentos actuales requieren de ser flexibles y realizar planificaciones realistas de acuerdo a las necesidades individuales y particularidades cualitativas de los trabajadores recién egresados y otros de los trabajadores, por ser la capacitación una necesidad para el desarrollo y crecimiento de las instituciones y, por tanto, de la sociedad.
 - Por medio del cronograma de actividades se determina el tiempo y la secuencia de cada capacitación que deberá ser desarrollada de parte del Departamento de Recursos Humanos, así como sus fechas de cumplimiento para cada tema propuesto.

- Cronograma de capacitaciones

Las capacitaciones estarán a cargo del departamento de RRHH. Deberán empezar a desarrollarse a partir de junio de 2017 según el siguiente cronograma:

Tabla XX. **Cronograma de capacitaciones**

Cronograma de capacitaciones	Junio		Julio		Agosto		Septiembre	
	1 al 15	15 al 16	1 al 15	15 al 16	1 al 15	15 al 16	1 al 15	15 al 16
Tema								
Capacitación, presentación de descriptores de puesto								
Derechos, obligaciones y responsabilidades de cada puesto								
Uso correcto de equipo								
Temas de áreas de trabajo (procesos, manejo de diferentes problemas de los usuarios)								
Prevención, seguridad e higiene industrial								
Trabajo en equipo								
Relaciones interpersonales								

Fuente: elaboración propia.

4.6.1.1. **Variables interpersonales (relaciones)**

Las competencias interpersonales son las herramientas que deben poseer los colaboradores para comunicarse efectivamente y mantener relaciones de trabajo productivas. La competencia interpersonal promueve el desarrollo de un ambiente de trabajo armonioso y saludable. Entre las mismas se debe enfatizar lo siguiente³²:

- Mantener una cultura de respeto
- Aprender a manejar conflictos
- Demostrar dominio en inteligencia emocional

³²Sistema Universitario Ana G. Mendez. *Plan estratégico de capacitación del recurso humano del SUAGM*. Puerto Rico. http://www.suagm.edu/pdf/PLAN_DE_CAPACITACION_2007-10.pdf. Consulta: 12 de abril de 2016.

- Mantener actitudes positivas hacia el trabajo
- Manejo de estrés

De las habilidades interpersonales que puede desarrollar una persona y que son de beneficio para el trabajo pueden mencionarse la empatía, el cooperativismo y el respeto. Permiten tener mejores relaciones con otras personas y, a su vez, tienen un valor significativo para el desarrollo propio y una mejora en el desempeño de cualquier actividad.

4.6.1.2. Variables intrapersonales (motivación)

La motivación es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de metas.³³ Los administradores, para poder motivar, indispensablemente deben conocer las características, gustos y necesidades de los trabajadores, lo que permite un acercamiento a los factores que activan y sostienen su comportamiento. El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, la persona satisfará la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.³⁴ En otras ocasiones, la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

³³HELLRIEGEL, Don; et al. Administración: un enfoque basado en competencias. México: Thomson Learning, 2002. 561 p.

³⁴CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5ta Edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 1999. 699 p.

Además de comprender la motivación y cómo funciona en el ser humano es importante la implementación de medidas que incentiven el comportamiento deseado. En este caso la aplicación de la propuesta del programa, los controles, la supervisión, las evaluaciones y la retroalimentación, que son las herramientas que permitirán la mejora del rendimiento laboral.

4.6.2. Tecnificación

La Real Academia Española define tecnificar de dos formas: “introducir procedimientos técnicos modernos en las ramas de producción que no los empleaban y hacer algo más eficiente desde el punto de vista tecnológico”³⁵. En el contexto de capacitación, se refiere a la preparación del recurso humano con herramientas, técnicas, habilidades e incluso tecnologías que permitan desempeñar las labores de una forma más eficiente, para así incrementar la efectividad en el cumplimiento de las funciones.

4.7. Técnicas para la gestión del recurso humano

Es importante definir qué es gestión antes de empezar a describir la gestión humana. La gestión es la administración integral de los recursos de manera ordenada y eficiente, que considera las interacciones entre los componentes para la toma de decisiones, por lo que se puede considerar la gestión del recurso humano como la administración eficiente de las personas dentro de una organización. Para ello existen diferentes técnicas que permiten el fortalecimiento del recurso humano. Unas actúan de manera intrínseca, como la motivación y los intereses, que pueden reforzarse con el *coaching* y el *counseling*, y otras de manera extrínseca, como la capacitación, los talleres y el *outdoor training*. Estas técnicas se detallan a continuación.

³⁵ RAE, op. cit.

4.7.1. Proceso de *coaching* (acompañamiento)

El *coaching* es un estilo que se muestra en el comportamiento del gerente. El gerente apoya, aconseja y motiva al trabajador para que mejore sus resultados de trabajo. El principal objetivo es promover el desarrollo integral del trabajador, repercutiendo en un desarrollo en la institución³⁶.

Figura 39. Diagrama de proceso de *coaching*



Fuente: elaboración propia.

Hay síntomas que pueden dar pistas sobre la necesidad del *coaching*. Son muy variados, aunque todos van relacionados con lo que significa ser un buen líder. Los síntomas más significativos en qué fijarse son:

- El directivo no es un buen oyente y crea ansiedad en sus subordinados.
- Se boicotean las ideas que propone en las reuniones.

³⁶STOMP, Eduard. *El éxito del liderazgo*. 80 p.

- Se siente inseguro a la hora de tomar decisiones importantes.
- Se muestra incapaz de sacar provecho de los conocimientos y experiencia, tanto implícitos (en clientes, compañeros y colaboradores) como explícitos (informes, datos, entre otros).
- Delega con dificultad y, una vez que lo ha hecho, se pone a realizar esas cosas que supuestamente había delegado³⁷.

El *coaching* puede ser interno o externo, aunque lo ideal es que los jefes y coordinadores cumplan con la función de *coach* en sus puestos, ya que esto se basa en la observación y el diálogo, y quién más que la persona encargada de un departamento para conocer al personal, lo que facilita definir los puntos de mejora y establecer una estrategia para darle una solución a esos puntos, en conjunto con el equipo de trabajo. En caso de ser particular, es necesario mantener la confidencialidad al respecto. Debe respetarse la individualidad del personal, lo que puede evitar alterar el orden y romper con la armonía en el departamento.

4.7.2. Proceso de *counseling* (consejería)

El *counseling* se podría confundir con escuchar a las personas, pero es mucho más que eso, es un proceso que da la oportunidad a la persona de conocerse más y al gerente de promover ambientes de trabajo productivos. Los empleados pueden desarrollar gusto por su trabajo si este y su vida privada no interfieren de forma negativa entre sí. Se trata de ayudar a las personas a entender sus problemas y cómo estos afectan en su trabajo; eso les ayuda a entender elementos esenciales de su propia personalidad³⁸.

³⁷Universidad para la Cooperación Internacional. Manual coaching. <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/BLOQUEACADEMICO/Unidad-3/lecturas/Manual-de-coaching.pdf>. Consulta: 22 de abril de 2016.

³⁸ COLES, Adrian. *Counselling in the workplace*.176 p.

Figura 40. **¿Cuándo pedir cita con un *consejor*?**



Fuente: elaboración propia.

El *counseling* puede ser interno y externo. Es interno cuando los jefes y coordinadores lo desempeñan como parte de su trabajo, y externo cuando lo realiza un profesional de la psicología. De igual forma que el *coaching*, existe una serie de síntomas que indican que es necesaria la aplicación del *counseling*. Es importante abordarlo desde que se perciben los primeros efectos, que son:

- Dificultades en el puesto de trabajo: de motivación, relaciones con compañeros o supervisores, de comunicación, de adaptación a los cambios.
- Momentos de desorientación y crisis personales / profesionales.

- Problemas emocionales.
- Problemas familiares que afecten el rendimiento laboral.
- Estrés laboral.
- Prevención del estrés laboral.
- Violencia laboral.
- Situaciones de enfermedad o abuso de sustancias.³⁹

Dentro de las empresas, la tarea del *counseling* laboral es promover el desarrollo y la optimización de los recursos y procesos humanos implicados en el funcionamiento de la institución.⁴⁰ Se ocupa de la motivación, creatividad, comunicación y del cambio de actitud para mejorar las relaciones interpersonales y el clima laboral. Atiende a las necesidades del individuo y estimula su potencial para el desempeño en su vida laboral y personal.

4.7.3. Proceso de *outdoor training* (capacitación externa)

El *outdoor training* es excelente para desarrollar las competencias centradas en las personas, entre las que se pueden destacar están las relacionadas con la inteligencia emocional, la capacidad de cambiar, las de trabajo en equipo y las de liderazgo.⁴¹ También influye sobre las actitudes y los valores de los participantes, gracias al enfoque de vivencia que ofrece. Las actividades de *outdoor training* se escogen y se adaptan en función de los objetivos de la institución. La clave del éxito de esta técnica es que reproduzca

³⁹KRACHT, María Laura. *Counseling para organizaciones*. Argentina. http://www.lauravadillo.com.ar/?page_id=5. Consulta: 22 de abril de 2016.

⁴⁰*Counseling laboral*. México. <http://documents.mx/documents/9counseling-laboralpdf.html>. Consulta: 22 de abril de 2016.

⁴¹Eada Business School. *Outdoor training: fiasco o revolution*. Barcelona. http://www.eada.edu/assets/files/formacionamedida_outdoor.pdf. Consulta: 24 de abril de 2016.

situaciones similares a las que se viven en la organización. Las actitudes y habilidades más importantes que se fomentan en el *outdoor training* son:

- Desarrollo y definición de capacidades de liderazgo y toma de decisiones.
- Motivación a los empleados.
- Ampliación y potenciación de las virtudes personales.
- Aumento de la resistencia al estrés.
- Mejora de la reacción ante situaciones de presión en el trabajo.
- Definición de roles y responsabilidades.
- Mejora de la comunicación y el comportamiento de los componentes del equipo.
- Gestión el tiempo.
- Realización de controles de calidad y servicio⁴².

4.8. Optimización de recursos humanos

La optimización del recurso humano está dada por un cambio positivo en el personal, desde el cumplimiento de los horarios de trabajo hasta una mejora significativa en el desempeño. Para ello es que se han descrito las diferentes capacitaciones, talleres, técnicas y evaluaciones, controles y supervisión, funciones y descripciones de puestos que deben implementarse para obtener mayores resultados. Debe utilizarse con el nuevo personal y también con el personal más antiguo.

⁴²Grupo IOE. Outdoor training. <http://www.grupoioe.es/outdoor/Outdoor-Training.pdf>. Consulta: 24 de abril de 2016.

4.8.1. Preparación

La preparación para la optimización del recurso humano va desde la Dirección General de Empleo, los coordinadores y jefes, hasta el personal operativo. Esta secuencia está dada para que, demostrándose el interés por la implementación, se aúnen esfuerzos para mejorar el rendimiento y fortalecer las habilidades y capacidades de su recurso humano. Es necesaria la implementación de una política a nivel directivo, para que todo el personal demuestre el compromiso y provea de los insumos necesarios para su correcto funcionamiento. Obviamente, esto debe ir seguido de la supervisión de la dirección, midiendo los avances y los resultados que se obtengan durante su ejecución. Las políticas se sugieren que sean las siguientes:

- Política de formación del personal en la empresa
 - Política de capacitación y perfeccionamiento

El departamento de RRHH perfeccionará a los colaboradores, desarrollando las competencias, capacidades personales y profesionales requeridas para el cumplimiento de los objetivos institucionales, facilitando a la vez su adaptación a la organización y a los cambios culturales y tecnológicos, contribuyendo también a su desarrollo personal. Por ejemplo: cursos de actualización de tecnología, capacitación para tener comunicación asertiva, etc.

- Política de evaluación de desempeño

El departamento de RRHH, para dar cumplimiento a sus objetivos institucionales, motivará y orientará el actuar de sus funcionarios a la mejora

continua del rendimiento, mediante un proceso de evaluación del desempeño proveído por un sistema de calificación objetivo, transparente e informado.

- Política de desarrollo del personal en la empresa
 - Política de calidad de vida laboral

La DGE se inclinará a mejorar permanentemente la calidad de vida laboral, desarrollando y facilitando acciones que promuevan climas y ambientes de trabajo armónicos, estilos de vida saludable y condiciones seguras de trabajo. Por ejemplo: comedores, actos cívicos y culturales, etc.

4.8.2. Planificación

La planificación tiene que ser realizada por el departamento de recursos humanos, ellos son quienes deben encargarse de la realización de las inducciones, capacitaciones, talleres que sean de magnitud directiva, instrumentos de la evaluación del desempeño y actividades de desarrollo del recurso humano. Por otro lado, los jefes y coordinadores deben ser los que den seguimiento al *coaching* y el *counseling*, ya que este debe realizarse en el desempeño de las labores. Asimismo deben planificar las evaluaciones por departamento y el personal con el que estarán trabajando, puesto que deben cumplir con sus funciones además de ofrecer el acompañamiento a sus colaboradores.

4.8.3. Ejecución

La ejecución estará dada por el cronograma de capacitaciones que se muestra en la tabla XVII, adecuándolas a las actividades diarias. Puesto que,

por ser una institución que presta un servicio a la sociedad, no puede dejar de cumplir con sus funciones por realizar un taller a todos sus trabajadores, pues en caso de hacerlo resultaría contraproducente por las críticas que esto podría generar, tanto para la población como para quien se acerca a la DGE desde el interior, además de la acumulación de trabajo que representaría no laborar por esto. Es importante hacer un seguimiento a los talleres que se realicen, evaluar los cambios en el comportamiento y en el desempeño del personal, así como documentar las evaluaciones de desempeño para retroalimentar y contar con evidencia de que se han realizado dichas actividades.

4.9. Costos de implementación

Los costos de implementación dependen del plazo en el que se piensa implementar el programa, puesto que el Departamento de Recursos Humanos puede implementarlo paulatinamente con los recursos que cuentan, en todo caso sería el costo de preparar a las personas de recursos humanos para que se encarguen de dar seguimiento a esto, tal como se sugiere en el programa.

La tabla siguiente muestra el costo aproximado para las 7 capacitaciones. Estas incluyen la contratación de un experto si fuese necesario.

Tabla XXI. Costo de capacitación

Descripción	Costo Unitario	Sesiones de trabajo	Costo Total
Lugar o espacio	Q 1 500,00	7 Capacitaciones	Q 10 500,00
Alquiler de equipos como pantalla de proyección de video			
Contratación de experto en talento humano (por hora)	Q 500,00	7 Capacitaciones * 4 Horas	Q 14 000,00
Materiales (papelería)	Q 400,00	7 Capacitaciones	Q 2 800,00
Comida	Q 500,00	7 Capacitaciones	Q 3 500,00
Subtotal			Q 30 800,00
Imprevistos. 10 % del total			Q 3 080,00
Total			Q 33 800,00

Fuente: elaboración propia.

5. SEGUIMIENTO O MEJORA

5.1. Resultados esperados

Con base en la propuesta realizada para la optimización de recursos humanos, dirigida al personal administrativo y técnico de la Dirección General de Empleo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, se esperan los resultados siguientes:

- Mejora en la productividad del personal

Incremento en los resultados esperados por parte de los trabajadores en relación con sus funciones laborales, lo que se haría evidente en la mejora de calidad en el desempeño de sus funciones y el tiempo para la realización de sus tareas.

- Minimización del tiempo perdido

Reducción de las llegadas tarde e incumplimiento de tiempos de almuerzo, así como mayor tiempo efectivo de trabajo, que se reflejaría en los reportes de asistencia y horas de marcaje en sus respectivos horarios de almuerzo y refacción.

- Incremento de capacidades del personal

Implementación de nuevas formas de realizar el trabajo, la calidad en el servicio al cliente tanto interno como externo, así como la calidad de los

informes generados por cada uno de ellos, lo que se verificaría con encuestas de satisfacción al cliente.

- Incremento en la motivación del personal

Cambio positivo de actitud al realizar su trabajo, mayor participación e iniciativa por parte de los trabajadores, lo que se vería en la calidad de trabajo realizado, en las evaluaciones de desempeño y cumplimiento de horarios.

- Mayor participación del personal para la retroalimentación

Críticas constructivas y propuestas para la mejora e implementación de mejoras, tanto a nivel de puestos de trabajo como de metodologías para la realización de las tareas respectivas a cada puesto.

- Mejores resultados en las evaluaciones de desempeño

Resultados de mejora en las evaluaciones de desempeño del personal con respecto a los períodos anteriores, retroalimentación positiva por parte de los jefes y de los empleados, que se reflejaría en el alcance de los objetivos.

- Objetivos comunes entre los trabajadores y la DGE

Identificación del personal con los objetivos de la DGE, lo cual fortalecería la institucionalidad y permitiría la interacción óptima entre los departamentos para el alcance de los objetivos.

- Mayor sentido de pertenencia del personal

Sentido de pertenencia del personal hacia la DGE, puesto que se les reconocería la importancia que tienen dentro de la institución al invertir en su capacitación continúa. Se haría evidente la importancia de su labor y del impacto que tiene cumplir con sus funciones para con la sociedad guatemalteca.

- Incremento en la cantidad de empresas que utilizan el servicio

Al ser evidente la mejora del servicio que ofrece la DGE, atraería a mayor cantidad de empresarios para promover sus posiciones de trabajo en la Dirección, lo que permitiría incrementar en número los vínculos entre oferta y demanda de empleo.

- Desarrollo de indicadores para medición de la mejora en el área de la DGE

Los pilares fundamentales de una gestión moderna y eficiente son la medición y el control de las variables relevantes definidas. Cuando a cada variable se le determina y asigna una meta o rango de acción se constituye el indicador de gestión (IG). Para la institución se plantean los siguientes indicadores:

- Nivel de aprobación de pruebas de capacitaciones.
 - KPI's de aprobación de pruebas de capacitación.
 - Objetivo general del indicador: controlar la cantidad de personal que aprueba con satisfacción las pruebas de capacitación.

- Objetivo específico del indicador: controlar el nivel de cumplimiento y desarrollo de las capacitaciones.
- Definición del indicador: este indicador mide el nivel de cumplimiento de las capacitaciones desarrolladas por parte del departamento de RRHH, para verificación de la comprensión del personal.
- Fórmula del indicador: para poder realizar el cálculo se describe la siguiente fórmula:

$$\%APC = \frac{\text{Número de colaboradores aprobados}}{\text{Número total de colaboradores examinados}} \times 100$$

La fórmula indica el porcentaje de aprobación a las pruebas de capacitación, tomando en cuenta el número de colaboradores aprobados y dividiéndolos entre el número de colaboradores examinados, luego esa razón se multiplica por 100 para obtener el tanto por ciento.

- Periodicidad del indicador: este indicador se calculará cada vez que se tenga una capacitación.
 - Responsable del indicador: el responsable por el cálculo del indicador es el Jefe de RRHH.
 - Fuente de la información: se deberá obtener la información al momento de ser calificados los exámenes de los colaboradores
 - Impacto: comprobación del nivel de aprendizaje en las capacitaciones impartidas.
- Rotación de personal.
 - KPI's de rotación de personal.

- Objetivo general del indicador: identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación, entre otros.
- Objetivo específico del indicador: controlar el nivel de rotación de personal en la institución
- Definición del indicador: el efecto de ciertas causas o fenómenos que pudieran estar presentes al interior o en el ambiente externo de la organización y que, además, determinan la actitud del personal y lo predisponen a retirarse de dicho órgano social en un momento dado.
- Fórmula del indicador: para poder realizar el cálculo se describe la siguiente fórmula:

$$\%IRP = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{\frac{F1+F2}{2}}$$

- ✓ A: número de personas contratadas durante el período considerado.
- ✓ D: personas desvinculadas durante el mismo período.
- ✓ F1: número de trabajadores al comienzo considerado.
- ✓ F2: número de trabajadores al final del periodo.

En esta fórmula se toman en cuenta tanto las contrataciones como las desvinculaciones para aumentar o disminuir el indicador, y la suma de la cantidad de personas al inicio y al final del período evaluado es la que se divide,

dando el comportamiento de razón. En síntesis, expresa el movimiento de personal entre la cantidad de personal estable.

- Periodicidad del indicador: este indicador se calculará cada mes
 - Responsable del indicador: el responsable por el cálculo del indicador es el jefe de RRHH.
 - Fuente de la información: se deberá obtener la información al departamento de RRHH.
 - Impacto: medición del índice de rotación del personal y su impacto económico para la empresa.
- Ausentismo laboral.
 - KPI's de rotación de personal.
 - Objetivo general del indicador: medir las ausencias del personal en el lugar de trabajo en períodos normales, ya sea por faltas, por atrasos o permisos.
 - Objetivo específico del indicador: llegar a indicar tendencias sintomáticas no sólo del trabajador sino del funcionamiento de la empresa.
 - Definición del indicador: toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de todos los deberes propios del mismo. Entre permisos retribuidos, como las vacaciones, ausencias por enfermedad, ausencias justificadas o ausencias no retribuidas, entre otras, la empresa tiene que asumir una serie de gastos de personal que no producen ningún valor añadido y que pueden acabar ocasionando pérdidas.

- Fórmula del indicador: para poder realizar el cálculo se describe la siguiente fórmula:

$$\%IAL = \frac{\text{No. total de horas de absentismo}}{\text{No de total de horas trabajadas}} * 100$$

Esta fórmula expresa el porcentaje de absentismo tenido en el período evaluado, lo que afecta directamente la fuerza laboral que posee la DGE.

- Periodicidad del indicador: este indicador se calculará cada mes.
- Responsable del indicador: el responsable por el cálculo del indicador es el jefe de RRHH.
- Fuente de la información: se deberá obtener la información al departamento de RRHH.
- Impacto: cuanto mayor sea este índice, mayor deberá ser también el interés de la empresa por conocer cuál es la razón por la que se producen tantas bajas.

5.1.1. Interpretación

Una vez la DGE conozca sus indicadores, es necesario analizarlos y priorizar, trabajando primero en los que tengan más impacto en el incumplimiento de los objetivos. Esto permitirá crear un informe general que será el primer paso para plantear los planes de acción que permitan la mejora continua de la DGE, además será necesario crear informes específicos para cada una de las unidades según corresponda.

5.1.2. Aplicación

Los resultados obtenidos por la implementación del plan propuesto permitirían no solo mejorar las métricas en el alcance de los objetivos, sino además justificar la inversión y presupuestar para los años siguientes las actividades que permiten la mejora en el desempeño del personal. A través de estos resultados se puede realizar la propuesta de los planes operativos anuales, en función de los resultados obtenidos que mejorarían sustancialmente la eficiencia y productividad del personal, estableciendo los parámetros base para definir las metas por departamento y por puesto de trabajo, considerando siempre la capacidad del personal y considerando los tiempos de trabajo, respetando las condiciones de los trabajadores. Además, permitiría crear la cultura de trabajo centrada en el personal, generando un desarrollo integral del trabajador y contribuyendo al alcance de los objetivos. Por ende, permitirá la instauración de un ciclo de mejora continua con la retroalimentación obtenida por la evaluación de desempeño.

5.2. Ventajas y beneficios

Las ventajas y beneficios de la implantación de un programa de optimización del recurso humano en cualquier institución o empresa son evidentes. Permitirán mantener activa la participación del personal, porque la actualización de los métodos de gestión y el incremento de las capacidades y habilidades del personal permiten un mejor desempeño. Al mejorar las aptitudes del personal, además de los beneficios observados en el corto plazo, en el largo plazo incrementa el sentido de estabilidad laboral, lo que reduce la tasa de renuncia en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y evita incurrir en los costos del proceso de reclutamiento, que implica la contratación, inducción y capacitación. El trabajador evidencia en la inversión de la mejora de sus

capacidades la importancia que tiene para la institución, además de que se identifica con ella. Otros beneficios para la institución son los siguientes⁴³:

- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización.

El proceso de capacitación puede ser realizado por personal que ha sido capacitado previamente y que ha estado desempeñando su función de manera efectiva durante un período considerable, generando así la implementación de mejora en una reacción en cadena. El Departamento de Recursos Humanos recibe la retroalimentación con los resultados del personal, pudiendo de esa forma también mejorar su gestión del talento humano.

⁴³Emprendepyme. Beneficios de la capacitación para las empresas. <http://www.emprendepyme.net/beneficios-de-la-capacitacion-para-las-empresas.html>. Consulta: 28 de mayo de 2016.

5.3. Acciones de mejora

- Actividades de control: luego de realizar la evaluación según el formulario propuesto en el anexo 1, se realizará una ficha de seguimiento por cada empleado, donde se registrarán los resultados de cada una de sus evaluaciones y con la que se podrá tener un control que permita verificar el desempeño del personal.
- Actividades de mejora continua: en la ficha de seguimiento se registrarán los planes de acción y será posible verificar el alcance que estos tienen, ya que se observarán los resultados obtenidos a corto plazo y la tendencia que tienen los resultados a largo plazo también.

5.4. Auditorias

“Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales.”⁴⁴ Es así como define las auditorias Williams P. Leonard, quien con palabras sencillas ofrece el panorama general de lo que son en esencia estas actividades tan importantes para cualquier institución o empresa. Estas se clasifican según la perspectiva de quien evalúa, pueden ser internas, que son para autorregular los procedimientos; normativas, para corregir las fallas sin representar un costo alto para la institución, o externas, que regularmente se realizan por parte de instituciones subcontratadas o bien por unidades de gobierno que, por lo regular, se enfocan en la fiscalización, por lo que no consideran el recurso humano con la relevancia que este tiene para el funcionamiento de cualquier área.

⁴⁴ JIMÉNEZ, Yolanda. *Auditoria administrativa*. <http://www.gerencie.com/auditoria-administrativa.html>. Consulta: 25 de mayo de 2016.

Las auditorías forman parte de las acciones de mejora. Con ellas se logra conocimiento del problema, de sus causas y del objetivo fijado (las causas serán detectadas por el análisis de causas/efecto anteriormente propuesto). Ahora se está en condiciones de comenzar a elegir, de priorizar las actuaciones a implantar y de establecer el resto de elementos que son necesarios para conseguir el objetivo prefijado. Para priorizar las acciones de mejora se seguirá la tabla que se presenta a continuación, en la cual se muestra la priorización de causas detectadas para la DGE:

Tabla XXII. **Tabla de priorización de causas detectadas**

No.	Causas (acciones de mejora)	Dificultad	Plazo (semanas)	Impacto	Total priorización
1	Mejora de la definición de los procesos	4	4	4	12
2	Mejora de equipo	2	3	2	7
3	Desarrollar plan de seguridad Industrial	4	4	3	11

Fuente: elaboración propia.

Las escalas irán de 1, de menor priorización, hasta 5, como mayor priorización. Una vez elegidas por orden de prioridad, la Dirección podrá proceder a construir el plan de mejoras, incorporando también los elementos que permitirán realizar el seguimiento detallado del plan para garantizar su eficacia y eficiencia.

5.4.1. Internas

“La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de supervisión y consultoría diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones

de una organización.”⁴⁵ Permite a la organización para dar un seguimiento al cumplimiento de los objetivos, desde un enfoque sistemático para evaluar los procesos de gestión. La relevancia de la auditoría interna en este programa es que permite identificar las actividades que tienen deficiencias, qué acciones de mejora pueden realizarse y quién es el responsable de que algo dentro de los procesos esté fallando. Desde otra perspectiva, permite brindar el reconocimiento al personal que está realizando sus tareas, esté cumpliendo con los procedimientos y alcanzando sus metas, lo que contribuye a que toda la dirección esté avanzando al alcance de sus objetivos institucionales.

Se recomienda se lleve a cabo por los coordinadores, una firma de aseguramiento de la calidad y por el Departamento de Recursos Humanos, ya que resulta relevante que estos tengan conocimiento del desempeño de su personal, por otra parte, estos resultados deben registrarse para consultas futuras. Los reconocimientos y correcciones sirven para identificar quiénes dentro del equipo de trabajo están superando las expectativas y quiénes necesitan retroalimentación, para que al final del período puedan utilizarse como referencia para la justificación de los resultados obtenidos.

5.4.2. Externas

Las auditorías externas que se realizan regularmente son las que lleva a cabo la Contraloría General de Cuentas, que se enfoca en verificar las partidas para avalar los informes de pago anuales. Estas se realizan con el fin de fiscalizar y llevar el control del manejo de los fondos disponibles por el Ministerio de Trabajo y sus departamentos, sin embargo, para los fines con que se realizó esta propuesta no se trata de algo significativo.

⁴⁵ Enciclopedia Financiera. *Auditoría interna*. <http://www.encyclopediafinanciera.com/auditoria/auditoria-interna.htm>. Consulta: 14 de agosto de 2016.

Estas auditorías, así como el presupuesto y los estados financieros, comprenden la evaluación de la estructura de control interno y la revisión de las operaciones, registros y la documentación de respaldo, enfatizando los ingresos y gastos en la ejecución de sus programas. En definitiva, estas auditorías son fundamentales para comprender la efectividad del empleo de los fondos estatales para el cumplimiento de la misión de la Dirección.

Resultaría conveniente que se llevaran a cabo auditorías para la gestión del recurso humano, auditando los formularios de evaluación, las fichas de seguimiento y entrevistando a los empleados acerca del conocimiento que tienen acerca de sus resultados. Esto garantizaría una verificación objetiva de cómo se están realizando los procesos de reclutamiento, la capacitación constante del personal, los controles de tiempos de los colaboradores, y cómo se le da seguimiento al *coaching, counseling* y *outdoor training*. Pero esto no es requerimiento por parte de las organizaciones del Estado y los costos que representa llevarlo a cabo dificultan su realización. Por ello es que se recomienda la realización de auditorías internas, ya que estas pueden ser realizadas por el personal mismo de la organización, pues el departamento de recursos humanos y los jefes inmediatos pueden estar al tanto de las dificultades que pudieran presentarse y proponer acciones para mejorar las situaciones y continuar con la mejora continua.

5.5. Estadísticas

La estadística descriptiva, que es la que puede utilizarse en este caso, se refiere específicamente a los métodos de recolección, descripción, visualización y resumen de los datos. Esta permite su representación tanto numérica, en forma de tablas, como gráfica, con los gráficos de tendencia, de barras y de barras acumuladas, que son las más adecuadas para este seguimiento. Estas

mismas gráficas, utilizadas para describir los resultados individuales, se realizarán para medir los resultados de las unidades y del global de la dirección, la intención estado de la DGE de cada una de sus unidades y de cada uno de los integrantes de la DGE.

5.6. Beneficio/costo

El análisis beneficio/costo permite comparar cómo están dados los beneficios respecto a los costos. Esto indica que existe una relación entre uno y otro, lo que permite definir si se obtuvo una ganancia o una pérdida desde la perspectiva privada. En este sentido es vital comparar el beneficio/costo de la situación sin proyecto y con proyecto, para determinar en cuánto aumentó la rentabilidad de la operación.

En el caso del área social, se hace un análisis un poco distinto, se considera la cantidad de productos o personas beneficiadas y el costo que realizarlo representa para establecer el costo por cada resultado. En este caso se evaluará el costo de implementación de las capacitaciones dentro de la DGE.

Además, se hará la relación beneficio/costo de la proyección anual y con el programa, que supone una mejora en el desempeño de las labores, lo que se refleja con mayor proporción de personas atendidas, dando una mayor eficiencia en los tiempos y la productividad.

Tabla XXIII. **Beneficio/costo de metas y costos. 2016**

Rubro	META ANUAL	Recursos Necesarios	Responsable Directo	Beneficio/Costo
		Miles de Quetzales		
<i>Personas capacitadas para el trabajo</i>	500	616,272.00	Departamento de Formación y Capacitación para el Trabajo	1,232.54
<i>Personas ubicadas en un puesto de trabajo</i>	17000	1,024,896.96	Servicio Nacional de Empleo	60.29
<i>plazas vacantes gestionadas</i>	82000	1,024,896.96	Servicio Nacional de Empleo	12.50
<i>Personas orientadas para la búsqueda de empleo</i>	14000	512,448.48	Servicio Nacional de Empleo	36.60
<i>Personas extranjeras autorizadas para laborar en Guatemala</i>	1700	120,000.00	Departamento de Permisos a Extranjeros	70.59
<i>Trabajadores Guatemaltecos fuera del país beneficiados con protección de sus derechos laborales.</i>	10000	120,000.00	Departamento de Movilidad Laboral	12.00
<i>Total, Personas beneficiadas</i>	125200	3,418,514.40	Total	27.30
<i>Estudios sobre mercado laboral para facilitar la inversión inserción y movilidad laboral</i>	36	3,355,584.00	Observatorio del Mercado Laboral	93,210.67

Fuente: elaboración propia, con base en la matriz de planificación anual 2015 de la DGE.

Quando la DGE tenga los resultados de los alcances obtenidos, estos deben ser reemplazados en la columna meta anual y esto dará el valor del costo/beneficio alcanzado en el año. Con esta información se puede identificar la cantidad de personas beneficiadas y el costo que tiene ese beneficio por cada uno de los indicadores que se plantearon para realizar las estadísticas. Es posible notar que los cambios en las metas representan un cambio proporcional en el beneficio/costo, a pesar de que se considera el incremento en la cantidad de recursos para llevar a cabo las actividades necesarias para poder cumplir.

CONCLUSIONES

1. Se verificó que actualmente no existe un programa de seguimiento y control del recurso humano, y esto hace imposible conocer la calidad con que se desempeña el mismo.
2. Se realizó el análisis comparativo y situacional en las diferentes áreas de la Dirección General de Empleo, determinando que no se cuenta con un plan de capacitación, si no que se está empezando a desarrollar dicho tipo de planes, por lo cual el tema de detección de necesidades de capacitación es importante para el desarrollo de los colaboradores.
3. Las condiciones de trabajo de los empleados respecto a las condiciones de iluminación, ventilación y ruido son aceptables. Existe una debilidad con respecto a la señalización que es fácilmente corregible. Con respecto a la capacitación, motivación y seguimiento, se encontraron falencias que no incentivan para aumentar la productividad.
4. El personal técnico y administrativo cuenta con las condiciones necesarias para llevar a cabo sus labores, sin embargo, podrían implementarse nuevas tecnologías y orientar la labor hacia una mejor productividad, implementando incentivos como reconocimientos y premios.
5. Entre las acciones encaminadas a optimizar el recurso humano está la inversión en la mejora de las capacidades humanas, es decir, implementar capacitaciones sobre planes de *coaching*, *counseling* y

outdoor training, que motiven al personal, de la mano con un mejor control de tiempos.

6. Las funciones del personal técnico y administrativo están diferenciadas por las tareas que desempeñan, descritas en la asignación de tareas. Es importante resaltar que sus labores tienen una relación directa que influye en la consecución de las metas planteadas en los POA.

7. La descripción de puestos es fundamental para que el personal que ocupa una función dentro de la organización conozca cuáles son sus tareas, a quién debe reportar y a qué objetivo contribuye al desempeño de sus funciones. Esto debe ser utilizado desde el momento en que se inicia el proceso de reclutamiento, para poder ubicar a la persona adecuada al puesto.

RECOMENDACIONES

1. Es necesaria la evaluación periódica de las condiciones del ambiente de trabajo, para que puedan mejorarse en el transcurso del tiempo. Se hace énfasis en la señalización para, en caso de emergencia, conocer las rutas de evacuación. Además, parte de la propuesta es incentivar por medio de la capacitación, motivación y seguimiento para la mejora del desempeño del personal.
2. El *coaching* constante permite, además de crear una cultura de mejora continua en el personal, integrar a todos sus integrantes a los objetivos de la institución. También permite al personal sentirse motivado por desempeñar con mayor interés sus funciones de puestos.
3. El recurso humano de cualquier lugar de trabajo depende de la labor que realice el Departamento de Recursos Humanos al momento de llevar a cabo el proceso de selección y contratación de personal, sin embargo, es de vital importancia que el personal de recursos humanos esté en la capacidad de poder fortalecer la capacidad y la motivación del resto de personal. Hay que involucrar a todos quienes trabajan en la institución para que sea posible su orientación al alcance de la misión y la visión de la Dirección General de Empleo.
4. Compartir los resultados de los objetivos del Plan Operativo Anual, así como resaltar la relevancia que tiene cada puesto de trabajo, para que sea posible tener una actitud positiva por parte del personal con respecto al trabajo que realiza.

5. La descripción de puestos debe ser la base para la contratación del personal, de no ser así, el proceso de reclutamiento fracasa desde que se realiza la demanda para el mismo. Además es recomendable que esta descripción sea compartida con los candidatos, para que ellos conozcan cuáles son los requerimientos y especificaciones de un puesto determinado y consideren si su perfil es apto para este.

6. Las personas que ocupan los puestos de trabajo, desde el nivel de jefatura hasta la dirección, deben comprometerse con los esfuerzos que el Departamento de Recursos Humanos hace para motivar al personal para que sea un trabajo en conjunto, lo que se reflejaría en mejores resultados. La coordinación entre este departamento y las jefaturas es fundamental cuando se trata de programas de eficiencia con el recurso humano.

7. Es posible considerar el cambio de controles de tiempos, sin dejar a un lado las consideraciones inherentes a los seres humanos con respecto a sus necesidades fundamentales, por lo que deben implementarse mecanismos que consideren los casos especiales. De lo contrario se puede caer en el control extremo que desmotiva al personal de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. *10 reglas de oro para comportarse en sociedad*. [en línea]. <https://www.protocolo.org/social/etiqueta_social/10_reglas_de_oro_para_comportase_en_sociedad.html>. [Consulta: 5 de abril de 2015].
2. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. 5a Ed. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill, 1998. 250 p.
3. COLES, Adrian. *Counselling in the workplace*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill, 2003. 176 p.
4. Constitución Política de la República de Guatemala. *Artículo 106. Irrenunciabilidad de los derechos laborales*. Publicado en agosto de 2002. 235 p.
5. *Counseling laboral*. [en línea] <<http://documents.mx/documents/9counseling-laboralpdf.html>>. [Consulta: 22 de abril de 2016].
6. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 47 de la Junta Revolucionaria de Gobierno. *Artículos 7 y 16. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo*. Guatemala. Publicado en 1944.
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 89-2002. Artículo 18. *Ley de probidad y responsabilidades de funcionarios y empleados públicos*. Guatemala. Publicado en 2002.

8. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 114/97. Artículo 40. Inciso F. *Ley del Organismo Ejecutivo*. Guatemala. Publicado en 1997.
9. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 330 del Congreso de República de Guatemala. *Artículos 2 y 274. Código de Trabajo*. Guatemala. Publicado en 1947.
10. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 1117. *Recopilación de leyes*. Tomo LXXV. Guatemala. 58 p.
11. Eada Business School. *Outdoor training: fiasco o revolution*. [en línea]. <http://www.eada.edu/assets/files/formacionamedida_outdoor.pdf> [Consulta: 24 de abril de 2016].
12. EducaciOnline. *Responsabilidades del puesto de trabajo*. [en línea]. <<http://blogderecursoshumanos.es/responsabilidades-del-puesto-de-trabajo/>>. [Consulta: 14 de abril de 2016].
13. Emprendepyme. *Beneficios de la capacitación para las empresas*. [en línea]. <<http://www.emprendepyme.net/beneficios-de-la-capacitacion-para-las-empresas.html>>. [Consulta: 28 de mayo de 2016].
14. Enciclopedia Financiera. *Auditoría interna*. [en línea]. <<http://www.encyclopediainanciera.com/auditoria/auditoria-interna.htm>>. [Consulta: 14 de agosto de 2016].

15. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. *Plan de capacitación*. [en línea]. <http://www.espoch.edu.ec/Descargas/rectoradopub/0d45e1_Plan_de_Capacitacion_ESPOCH.pdf>. [Consulta: 18 de abril de 2016].
16. GALLARDO, Eva; et al. *¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones*. Universidad de Barcelona. España. 3 p.
17. Gobierno de Guatemala. *Política nacional de empleo. Generación de empleo seguro, decente y de calidad 2012-2021*. [en línea]. <http://www.segeplan.gob.gt/downloads/clearinghouse/politicas_publicas/politica_nacional_de_empleo.pdf>. [Consulta: 8 de mayo de 2015].
18. GONZÁLEZ MAESTRE, D. *Ergonomía y psicología*. 3a ed., Madrid, España: FC Editorial, 2006. 110 p.
19. Grupo Ikal. *Selección por competencias*. [en línea]. <<https://es.scribd.com/doc/50733985/13/Los-requerimientos-del-puesto-basados-en-competencia>>. [Consulta: 14 de abril de 2016].
20. Grupo IOE. *Outdoor training*. [en línea]. <<http://www.grupoioe.es/outdoor/Outdoor-Training.pdf>>. [Consulta: 24 de abril de 2016].
21. HELLRIEGEL, Don; et al. *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: Thomson Learning, 2002. 561 p.

22. HERNÁNDEZ, Beatriz. *Información sobre la administración de recursos humanos*. Instituto Tecnológico de Chihuahua. México. 2002. 76 p.
23. INBio. *Capacitación*. [en línea]. <http://www.inbio.ac.cr/es/inbio/inb_capacitacion.htm>. [Consulta: 12 de abril de 2016].
24. *Inducción, conceptos básicos. La web de los recursos humanos y el empleo*. [en línea]. <<http://www.rrhh-web.com/downloads/rrhhconceptosbasicos.pdf>>. [Consulta: 30 de enero de 2016].
25. JIMÉNEZ, Yolanda. *Auditoría administrativa*. [en línea]. <<http://www.gerencie.com/auditoria-administrativa.html>>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].
26. KRACHT, María Laura. *Counseling para organizaciones*. [en línea] <http://www.lauravadillo.com.ar/?page_id=5>. [Consulta: 22 de abril de 2016].
27. Ministerio de Trabajo de Guatemala. Historia del Ministerio. [en línea]. <<http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/organizacióninterna/acercadelministerio/130-historia-del-ministerio.html>>. [Consulta: 5 de abril 2015].
28. _____. [en línea]. <<http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/acercadelministerio-2.html>>. [Consulta: 5 de abril 2015].
29. _____. *Obligaciones del ministerio*. [en línea]. <<http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/acercadelministerio-/134-obligaciones.html>>. [Consulta: 5 de abril 2015].

30. Real Academia Española. *Diccionario esencial*. [en línea]. <<http://lema.rae.es/desen/?key=SUPERVISION>>. [Consulta: 29 de enero de 2016].
31. _____. *Motivación*. [en línea]. <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?v_al=motivaciones>. [Consulta: 3 de abril de 2015].
32. SAGAON VILLEGAS, José. *Ejecución y control de los planes de acción*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo-Huejutla. [en línea]. <http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/ejecucion_y_contro_de_los_planes_de_accion.pdf>. [Consulta: 15 de abril de 2016].
33. SAGASTUME GEMMELL, Marco Antonio. *Síntesis histórica: Universidad de San Carlos de Guatemala*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. 51 p.
34. SÁNCHEZ BARRIGA, F. *Técnicas de administración de recursos humanos*. 3a ed. México: Limusa, Unidad 3. 1993. 125 p.
35. SBERT, Carla. *Elementos para una gestión ambiental efectiva en El Salvador, Honduras, Nicaragua, Guatemala y Costa Rica: informe preliminar para discusión*. Montreal: Unisféra International Centre, 2004. 56 p.

36. Sistema Universitario Ana G. Méndez. *Plan estratégico de capacitación del recurso humano del SUAGM*. [en línea]. <http://www.suagm.edu/pdf/PLAN_DE_CAPACITACION_2007-10.pdf>. [Consulta: 12 de abril de 2016]. STOMP, Eduard. *El éxito del liderazgo*. Holanda: OxfamNovib. 2010. 80 p.
37. Universidad de San Carlos de Guatemala. [en línea]. <<http://www.universidades.com.gt/universidad-de-san-carlos-de-guatemala/>>. [Consulta: 11 de noviembre de 2013].
38. Universidad Nacional Autónoma de México. *Acerca de la UNAM*. [en línea]. <<http://www.unam.mx/acercaunam/es/>>. [Consulta: 4 de abril de 2014].
39. Universidad para la Cooperación Internacional. *Manual coaching*. [en línea]. <<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/BLOQUEACADEMICO/Unidad-3/lecturas/Manual-de-coaching.pdf>>. [Consulta: 22 de abril de 2016].
40. Universidad Simón Bolívar de Venezuela. *Coordinación de formación complementaria general*. [en línea]. <<http://cfgc.dex.usb.ve/node/4>>. [Consulta: 8 de abril de 2014].
41. WorkMeter. *Optimiza la eficiencia de tu empresa*. [en línea]. <<http://es.workmeter.com/blog/bid/195600/Control-horario-de-funcionarios-bueno-o-malo>>. [Consulta: 28 de enero de 2016].

ANEXO

Anexo 1. Formulario para evaluación de desempeño

FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
I. DATOS						
Fecha de evaluación:						
Del Evaluado			Del Supervisor			
Apellidos:			Apellidos:			
Nombres:			Nombres:			
Cargo o Puesto:			Cargo o Puesto:			
II. DESEMPEÑO EN BASE A OBJETIVOS						
<i>Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:</i>						
5	Supera las expectativas		100% a más de cumplimiento			
4	Cumple las expectativas		76 a 100% de cumplimiento			
3	Cumple la mayoría de las expectativas		51 a 75% de cumplimiento			
2	Cumple parcialmente las expectativas		26 a 50% de cumplimiento			
1	No cumple las expectativas		0 a 25% de cumplimiento			
<i>Marque sólo con una "X" en un solo recuadro del área amarilla, por cada ítem evaluado</i>						
Objetivos		Grado de Consecución				
		1	2	3	4	5
1					x	
2				x		
3		x				
	Sub Total	0	0	0	37.5	50
	TOTAL	87.5				
III. DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS						
<i>Ver cuadro de competencias</i>						
<i>Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:</i>						
5	Supera las expectativas		100% a más de cumplimiento			
4	Cumple las expectativas		76 a 100% de cumplimiento			
3	Cumple la mayoría de las expectativas		51 a 75% de cumplimiento			
2	Cumple parcialmente las expectativas		26 a 50% de cumplimiento			
1	No cumple las expectativas		0 a 25% de cumplimiento			

Continuación anexo 1.

<i>Marque sólo con una "X" en un solo recuadro del área amarilla, por cada ítem evaluado</i>						
	Competencias	Grado de Consecución				
		1	2	3	4	5
	Genéricas					
1	Innovación y Creatividad: Generar ideas imaginativas y desarrollarlas para construir con ellas soluciones a problemas en el trabajo.					X
2	Sentido de Urgencia: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo	X				
3	Orientación a Resultados: Dirigir las acciones para lograr los resultados esperados cumpliendo los compromisos adquiridos.					X
	Específicas					
4	Trabajo en equipo: Capacidad de trabajar con otras personas para lograr metas en común.			X		
5	Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas				X	
6	Habilidades de comunicación: Expresar ideas y opiniones de manera clara y comprensible.					X
	Sub Total	0	0	12.5	18.75	75
	TOTAL	106.25				
				Puntaje máximo		
	<i>Puntaje en base a Objetivos</i>	87.5		150		
	<i>Puntaje en base a Competencias</i>	106.25		150		
	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	193.8		300		
IV. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS						
<i>¿Considera que necesita de alguna capacitación especial para tener un mejor desempeño en su trabajo?</i>						
	<i>Si</i>					
	<i>No</i>					
Si su respuesta es SI, coméntenos brevemente lo que necesita						
Fortalezas		Oportunidades de Mejora				
<i>Si tiene alguna observación y/o comentario final, no dude en comunicarlo en las siguientes</i>						

Fuente: Ministerio de Trabajo de Guatemala. <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/acercade/Ministerio-2html>. Consulta 5 de abril 2015.