

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



**" PLAN ESTRATEGICO PARA LA MODERNIZACION DE LA  
DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO DEL  
MINISTERIO DE TRABAJO"**

*Trabajo de Graduación Presentado por:*

Jorge Antonio Arce Alvarez  
Alicia del Carmen Castillo Mena

*Para optar al grado de:*

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Septiembre de 2001

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

## INDICE

	PAG.
RESUMEN.....	i
INTRODUCCION.....	iii

## CAPITULO I

### **ASPECTOS GENERALES DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL; DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO; PROCESO DE MODERNIZACION GUBERNAMENTAL Y PLANEACION ESTRATEGICA**

A. ANTECEDENTES.....	1
1. Evolución del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.....	1
2. Misión y Objetivos de la Dirección General de Previsión Social y Empleo.....	4
3. Estructura Organizativa.....	6
B. PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL APARATO ESTATAL	
1. Aspectos generales sobre la modernización del estado.....	10
2. La modernización del estado en acción.....	13
3. El cambio en las organizaciones.....	18
C. PLANEACION ESTRATEGICA	
1. Definición.....	22

2. Naturaleza de la Planeación Estratégica.....	24
3. Proceso de la Planeación Estratégica.....	27
4. Importancia de la Planeación Estratégica.....	35
5. Beneficios de la Planeación Estratégica.....	36
6. Características de la Planeación Estratégica.....	40
7. Sistema de medición a través de indicadores.....	41

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO DE MODERNIZACION EN LA DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO DEL MINISTERIO DE TRABAJO DE EL SALVADOR**

#### **A. METODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN**

1. Método de investigación.....	48
2. Objetivos.....	50
3. Alcance y limitaciones.....	50
4. Determinación del universo.....	51
5. Determinación de la muestra.....	51
6. Recolección de datos.....	54
7. Tabulación de datos.....	55
8. Cruce de preguntas y respuestas.....	88

#### **B. DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE MODERNIZACION EN LA DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO**

1. Modernización.....	97
2. Objetivos de la modernización.....	98
3. Formas de implementarla.....	98
4. Resistencia al cambio.....	99
5. Capacitación insuficiente.....	99
C. DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO	
1. Análisis interno y externo (FODA).....	100
D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
1. Conclusiones.....	105
2. Recomendaciones.....	107

### **CAPITULO III**

#### **PLAN ESTRATEGICO PARA LA MODERNIZACION DE LA DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO**

A. DIAGNOSTICO DE LA DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO.....	109
B. DESARROLLO DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.....	112
1. Definición de la misión de la Dirección General de Previsión Social y Empleo.....	113
2. Visión de la Dirección General de Previsión Social y Empleo.....	113

3. Determinación de los objetivos estratégicos de la Dirección General de Previsión Social y Empleo...	114
4. Establecimiento de las estrategias de la Dirección General de Previsión Social y Empleo...	116
5. Acciones.....	118
6. Presupuesto estimado para la ejecución de las acciones.....	121
7. Estructura Organizacional Propuesta.....	124
8. Proceso de retroalimentación.....	127
C. METODOLOGIA PARA LA IMPLEMENTACION DEL TEST DE EVALUACION DEL PROCESO DE MODERNIZACION DE LA DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO.....	128
1. Test de Evaluación.....	134
BIBLIOGRAFIA.....	142
ANEXOS	

## **RESUMEN**

El presente trabajo de graduación tiene como finalidad ofrecer a la Dirección General de Previsión Social y Empleo un Plan Estratégico que permita facilitar la modernización de ésta, como resultado de la nueva política de gobierno que actualmente se desea implementar en toda institución pública; por lo que para la realización de dicha propuesta se llevaron a cabo una serie de investigaciones tanto bibliográficas como de campo con la finalidad de obtener información necesaria y suficiente para el desarrollo sustancial de la misma; teniendo como objetivo primordial realizar un análisis profundo para que existan las condiciones óptimas en la institución.

Se presenta un marco teórico como punto de referencia para el desarrollo del trabajo el cual incluye aspectos importantes sobre el Ministerio de Trabajo, la Dirección General de Previsión Social y Empleo, modernización y planeación estratégica; dicho marco teórico se enfoca básicamente a las herramientas necesarias y útiles para la implementación de un modelo de planeación estratégica para la implementación de la modernización de la institución.

Lo antes expuesto permitió realizar la investigación de campo en la Dirección General de Previsión Social y Empleo basados en modelos de referencia para la obtención, evaluación y análisis de los datos obtenidos en ésta, con la finalidad de efectuar un diagnóstico de la realidad situacional de la institución frente a su problemática.

En razón de ello y como resultado de la investigación de campo se presenta como propuesta el desarrollo de un Plan Estratégico que permita asimilar las condiciones cambiantes que surjan como consecuencia de la implementación de la modernización; tomando como referencia las condiciones analizadas en el diagnóstico elaborado para la Dirección General de Previsión Social y Empleo; así como también se presenta una metodología para la implementación de un test de evaluación que permita realizar un seguimiento continuo y constante de las actividades individuales que sobrellevan el logro de los objetivos que cumplen las expectativas del sector empresarial, ya sea de las que actualmente posee éste, así como las que surjan posteriormente como resultado de la evolución de la sociedad salvadoreña y su entorno.

## INTRODUCCION

El cambio en las instituciones gubernamentales está implementándose a iniciativa del gobierno en funciones, el cual tiene como objeto proporcionar un servicio eficiente a la población en general. Dicho cambio está impulsado por el proceso de modernización que toda institución gubernamental está adoptando, y la Dirección General de Previsión Social y Empleo no es la excepción, puesto que como dependencia del Ministerio de Trabajo debe cumplir con la nueva política que el gobierno actual desea implementar.

En razón de lo anterior, el presente documento tiene la finalidad de orientar a dicha institución a afrontar el proceso de modernización de la forma más acertada, mediante la propuesta de un Plan Estratégico enfocado a la aceptación e implementación del cambio, como consecuencia del proceso de modernización.

La investigación realizada está dividida en tres capítulos; el primero desarrolla un marco teórico que fundamenta la investigación de campo así como la propuesta del análisis situacional de la institución; entre ellas se menciona una breve reseña del Ministerio de Trabajo y de la Dirección General de Previsión Social y Empleo, la



importancia de la modernización en la administración pública y el objetivo de su implementación; además se detallan aspectos importantes sobre la planeación estratégica, la cual es un punto relevante del presente trabajo de graduación.

Así mismo el segundo capítulo presenta la investigación de campo realizada en la Dirección General de Previsión Social y Empleo, detallando la forma en que se obtuvo dicha información, la cual fue útil para realizar un diagnóstico de la situación actual de la institución como un punto de partida para conocer la posición de ésta frente a su problemática.

En último lugar pero no menos importante el capítulo tres, presenta como aporte de la investigación, la propuesta para la Dirección General de Previsión Social y Empleo, en el cual se desarrolla un Plan Estratégico que incluye la misión, visión y objetivos para la misma, los que constituyen la base fundamental para la mejora en el desarrollo de las actividades y el desempeño de los empleados, no sin antes mencionar que también se consideran algunas estrategias con sus respectivas acciones a ejecutar

que guían de una mejor forma el alcanzar los objetivos propuestos de la institución.

Pero para poder evaluar los resultados obtenidos a raíz de la implementación del Plan para la modernización es necesario realizar retroalimentaciones en períodos cortos de tiempo, realizando un análisis preciso sobre la asimilación de los cambios por parte de los empleados a través de un test, el cual se propone como instrumento de evaluación del logro de sus objetivos. Este instrumento será implementado por un comité el cual tendrá la tarea de dirigir y controlar el proceso de modernización dentro de la Dirección General de Previsión Social y Empleo.

## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES DEL MINISTERIO DE TRABAJO; DIRECCIÓN GENERAL DE PREVISIÓN SOCIAL Y EMPLEO; PROCESO DE MODERNIZACION GUBERNAMENTAL Y PLANEACION ESTRATEGICA.

#### A. ANTECEDENTES.

El 14 de octubre de 1946 la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador a propuesta del presidente de la República de ese período emitió el Decreto No. 134, en el que se crean tres Secretarías de Estado denominadas: El Ministerio de Trabajo y Previsión Social, El Ministerio de Asistencia Social y el Ministerio de Agricultura e Industria, constituyéndose este Decreto como la partida de nacimiento del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

#### 1. EVOLUCION DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social surge con nobles propósitos y con la tarea difícil de armonizar las relaciones obrero - patronales, vigilar el cumplimiento de las normas de trabajo y previsión social; siendo así relevante el hacer un recorrido en el tiempo, para conocer su estructuración y evolución histórica.

Según la revista Conmemorativa del Vigésimo Aniversario de la Creación del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, en razón de las necesidades de la sociedad salvadoreña de ese entonces se emite la Ley de Accidentes de Trabajo el 13 de mayo de 1911, y posteriormente por acuerdo ejecutivo el 2 de marzo de 1927, el Presidente de la República Dr. Pío Romero Bosque, introdujo reformas al Reglamento Interior del Poder Ejecutivo emitido en 1915, creándose así el Despacho de Trabajo, adscribiéndolo al entonces Ministerio de Gobernación, que hoy en día se conoce con el nombre de Ministerio del Interior.

Posteriormente el Reglamento Interior del Poder Ejecutivo sufrió dos reformas, la primera el 28 de febrero de 1945 la cual dispuso que el Despacho de Trabajo quedaría adscrito al Ministerio de Economía y redujo las funciones que a éste se habían asignado en 1927. La segunda fué hecha el 6 de octubre de 1945, la que restituyó el Despacho de Trabajo al Ministerio del Interior, dejando sin alteración ni adición alguna de sus funciones.

El 14 de enero de 1946, por Decreto Legislativo No. 321, publicado en el Diario Oficial del día 15 del

mismo año, se creó el Departamento Nacional de Trabajo; el cual inicialmente estuvo a cargo de un Director; designado por el Poder Ejecutivo y para el desarrollo de sus funciones contaba con las siguientes secciones:

a) Legislación, b) Estadística y c) Inspección y Vigilancia, cada una con sus correspondientes atribuciones. Quedando englobadas en él las funciones del Despacho de Trabajo.

Su organización fué evolucionando y reflejando cambios significativos, como el de 1952 año en él que se transformó la Sección Médica de la Secretaría de Estado dentro del Departamento de Previsión Social, el cual estaba organizado así: Dirección, Subdirección, Sección de Higiene del Trabajo y Prevención de Accidentes, Sección de Trabajo de Mujeres y Menores y Sección Médica.

Luego el Ministerio de Trabajo se divide en varias secciones, las cuales trabajan en conjunto; una de ellas es la Dirección General de Previsión Social y Empleo de la que no se tienen documentos que hagan mención de la evolución e historia de ésta, debido a que la misma ha estado ubicada geográficamente en diferentes lugares, razón por la cual los documentos, memorias, y demás información ha sido extraviada.

A la Dirección General de Previsión Social y Empleo se le asignaron funciones tales como la evaluación y propuesta de las políticas de bienestar, seguridad e higiene ocupacional y medio ambiente de trabajo, así como la recreación de los trabajadores, por lo que presta servicios de asesoría, y cuenta con el personal capacitado para velar por la seguridad de los empleados, ya que se encarga de realizar visitas a las empresas para inspeccionar directamente si las condiciones de trabajo son las adecuadas, en caso contrario ofrecer las observaciones necesarias.

Desde 1994 a la fecha, el Ministerio de Trabajo ha mostrado un mayor grado de interés por el bienestar social, muestra de ello es la participación que tiene hoy en día en con la empresa privada en eventos que estimulan el desarrollo de empleo para la población Salvadoreña.

## 2. MISION Y OBJETIVOS DE LA DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO

Actualmente La Dirección General de Previsión y Empleo no posee una misión y objetivos definidos en un documento formal para el conocimiento de todos los empleados, según

información obtenida por parte del Director de la misma, únicamente se tienen definidas sus funciones las cuales están plasmadas en el Código de Trabajo aprobadas por la Asamblea Legislativa según el Decreto Legislativo No. 682 del 11 de Abril de 1996; Diario Oficial #81, Tomo No. 331, del 3 de Mayo de 1996 que emite la Ley de Organización y Funciones del Sector Trabajo y Previsión Social, Título II, capítulo VII, Sección Tercera, artículo 61. Entre las cuales se mencionan fundamentalmente:

- Proponer y evaluar las políticas de bienestar, seguridad e higiene ocupacionales y medio ambiente de trabajo y recreación, de acuerdo a los lineamientos y objetivos de la política general del Estado y a los planes de desarrollo nacional;
- Promover, orientar y evaluar los recursos humanos y el empleo; contribuir al establecimiento de la política nacional de empleo y salario e impulsar los programas y proyectos de promoción de empleo dirigido a la población en general y a los grupos con dificultades especiales de inserción, como discapacitados, personas de edad avanzada, cesantes de tiempo prolongado,

jóvenes que buscan su primer empleo, y otros que por su naturaleza le competen.

### 3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social está integrado por el Ministro y Viceministro, Unidad Financiera Institucional, Unidad de Coordinación y Desarrollo Institucional y, Prensa y Relaciones Públicas

Es importante mencionar que del Ministerio dependen cinco Direcciones, una de ellas es la Dirección General de Trabajo, la que cuenta con el departamento de Relaciones de Trabajo y el departamento de Organizaciones Sociales; La Dirección General de Inspección de Trabajo de quien depende el departamento de Inspección Industrial, Comercio y Servicio; el departamento de Inspección Agrícola. A su vez cuenta con la Dirección de Relaciones Internacionales de Trabajo el que ésta constituido por el departamento de Organización y Normativa Internacional del Trabajo y el departamento Cooperación Técnica Internacional.

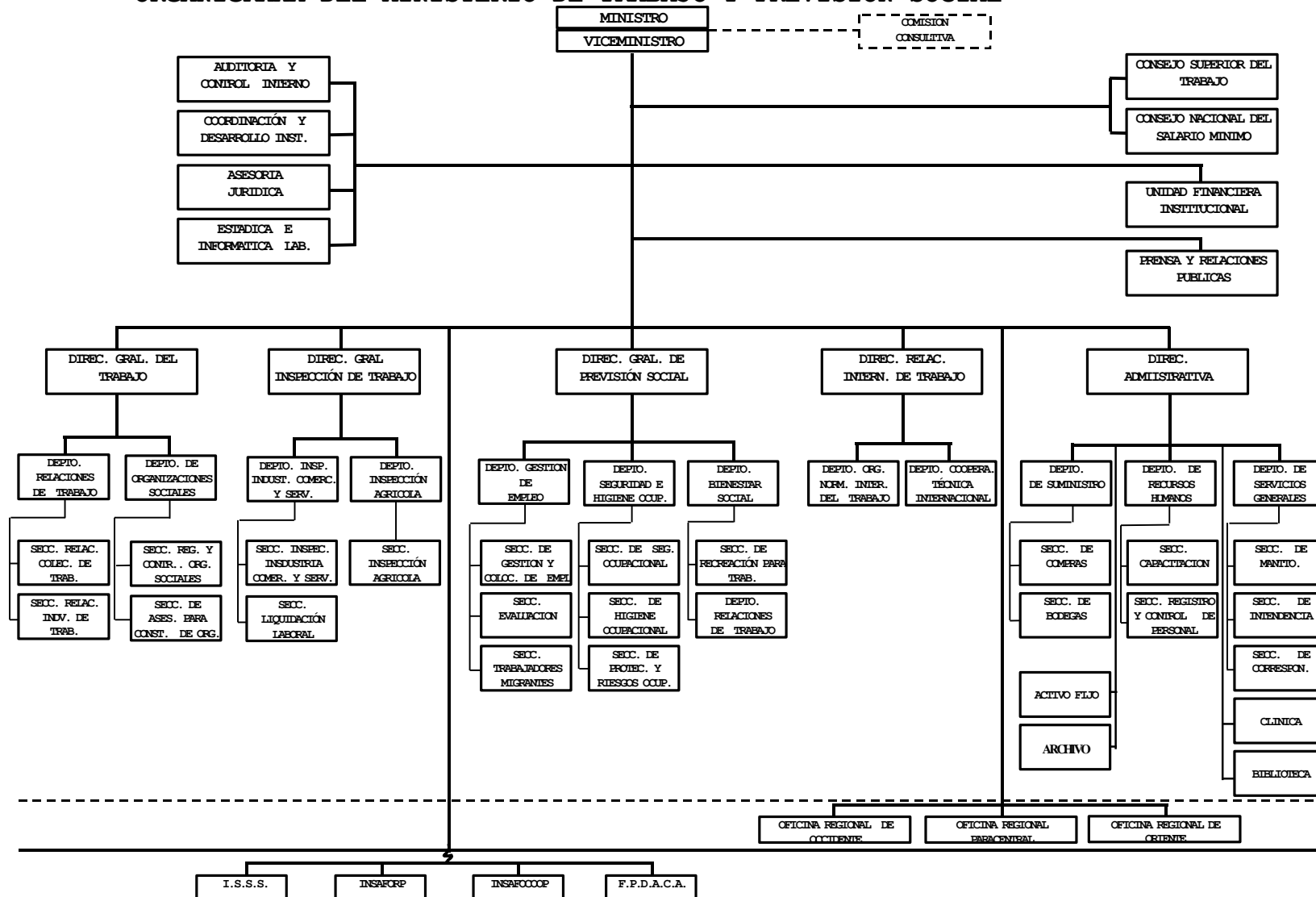
Otras de las Direcciones que conforma el Ministerio es la Dirección Administrativa contando con el departamento de Suministros, departamento Recursos Humanos y, el



departamento de Servicios Generales; a los que a cada uno les pertenecen sus respectivas secciones, todos estos datos obtenidos por medio del documento interno proporcionado por la Dirección General de Previsión Social y Empleo "Funciones del Ministerio de Trabajo y Previsión Social" elaborado en 1999; que muestra el organigrama del Ministerio de Trabajo (ver Pág. 8).

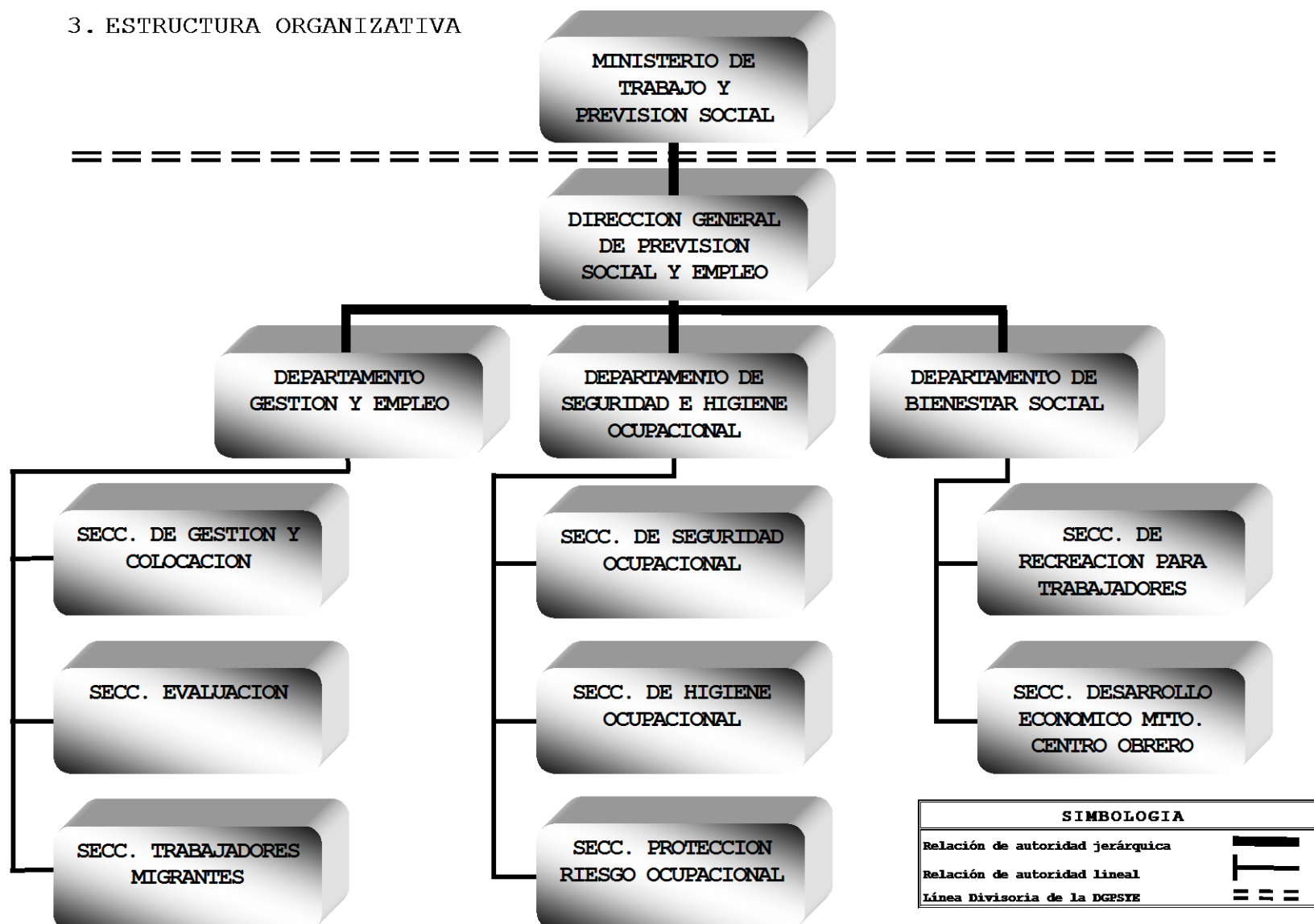
En el organigrama antes mencionado se puede denotar que otra de las Direcciones que dependen del Ministerio de Trabajo es la Dirección General de Previsión Social y Empleo, de la cual dependen tres departamentos responsables del desarrollo de las funciones correspondientes al papel que debe desempeñar la institución al servicio del sector empresarial y laboral. El departamento de Gestión de Empleo el cual se encarga de promover la bolsa de empleo, el departamento de Seguridad e Higiene Ocupacional encargada de realizar las respectivas inspecciones para controlar que los empleados laboren en un ambiente seguro, el departamento de Bienestar Social quienes se encargan de la recreación de los empleados (ver Pág. 9).

## ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL



**FUENTE:** Documento interno de la Dirección General De Previsión Social y Empleo "Funciones del Ministerio de Trabajo y Previsión Social" San Salvador, 1999.

## 3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



**FUENTE:** Documento interno de la Dirección General De Previsión Social y Empleo "Funciones del Ministerio de Trabajo y Previsión Social" San Salvador, 1999.

## **B. PROCESO DE MODERNIZACION DEL APARATO ESTATAL**

### 1. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA MODERNIZACION DEL ESTADO

La modernización del Estado ha puesto énfasis en que su función primordial sea el desarrollo de los negocios por medio de la administración y control macroeconómico.

El Estado moderno no ignora esa necesidad pero debe retomar como eje articulador de su funcionamiento el desarrollo de sus capacidades políticas.

Se trata de medios de intermediación y resolución de conflictos que sólo son potencialmente desarrollados por un Estado que mantiene a raya los privilegios desmedidos y se compromete activamente en la disminución de las irregularidades sociales que dañan la estabilidad en la región.

El Estado moderno debe "funcionar" activamente a nivel local, tanto por la exigencia de administrar eficientemente los recursos, como por la demanda de mayor participación ciudadana en la toma de decisiones.<sup>1</sup>

Parte esencial de ese funcionamiento tiene que ver con la prestación local efectiva de servicios.

---

<sup>1</sup> Sojo, Carlos; Central América 2020. El Traje Nuevo del Emperador: La Modernización del Estado en Centro América.. Pág. 2.

A finales de los años setenta el modelo de Estado desarrollado en la región comienza a transformarse en un escenario sociopolítico. La reforma del Estado, tiene lugar en el marco de un proceso de transformación más integral que procura la estabilización de las economías en crisis y la consolidación de cambios estructurales para garantizar la sustentabilidad del crecimiento.

De manera integral estas reformas económicas pueden comprenderse en cuatro componentes centrales: control fiscal, desarrollo comercial, desregulación y privatización Estatal. Ahora bien estas medidas de reforma pueden insertarse dentro de dos dimensiones; estas son en primera instancia socio-territoriales porque condicionan nuevas especificidades especiales que se relacionan en conflicto con el poder central. En segunda instancia son socio-económicas en especial debido a la centralidad del problema del equilibrio fiscal en la orientación del modelo y a la forma en que condicionan los cambios organizacionales en los que se materializa la reforma.

El propósito terminal de la reforma es el equilibrio macroeconómico; porque se entiende que el control del desequilibrio fiscal produce ahorro neto de recursos,

mejorando la capacidad de inversión privada y disminuyendo las distorsiones creadas por los cambios internos del Estado.

Según Carlos Sojo en su documento Central América 2020, esta visión se desprende del conocimiento de dos premisas de orden conceptual: la resultante de los productos de la gestión pública que están condicionados por el movimiento de intereses dentro de la sociedad. En segundo término, el desarrollo de las capacidades del Estado.

El cuestionamiento de las capacidades del Estado ofrece un horizonte analítico que permite captar el efecto funcional del proceso de modernización a partir de la observación del desarrollo de sus potencialidades, considerando que la capacidad del Estado depende de la habilidad para establecer y mantener funciones técnicas, administrativas, institucionales y políticas.

Las funciones técnicas están asociadas a la gestión macroeconómica y capacidad operativa; las funciones administrativas se relacionan con la capacidad de administración del desempeño efectivo de servicios económicos y sociales; las funciones institucionales están

enmarcadas en las directrices administrativas de cada institución y por último las funciones políticas que se refieren al marco legislativo definidas en el contexto político del Estado.

El proceso de modernización del Estado pone énfasis en el período que abarca la década de los noventa, momento en el cual son observadas las reformas políticas (hacia la consolidación de la democracia) y las reformas económicas (hacia la liberalización de los mercados) (ver anexo I).

## 2. LA MODERNIZACION DEL ESTADO EN ACCION

Modernización y reforma del Estado son expresiones que aluden al mejoramiento, restauración o eliminación de prácticas consideradas "viejas". Disolución o rescate de medios institucionales. Formación de nuevas prácticas e instituciones "acordes" con los tiempos. Modernización supone necesariamente un juicio negativo respecto al pasado. Se moderniza lo antiguo y este acto es en sí mismo un valor positivo; siempre y cuando los resultados sean positivos para una buena parte de la población.

De ese modo el Estado moderno pretende ser eficiente, centrado en la regulación, pequeño en dimensión y

facilitador de los servicios básicos. Ello requiere el desarrollo simultáneo de medios institucionales "autónomos" desde el punto de vista de las clases sociales, eficientes y capaces, que al mismo tiempo "impulsan" un programa económico que tiene una determinada connotación social.

El problema de reforma y modernización del Estado se origina en un diagnóstico centrado en la capacidad social de financiamiento en relación directa con el exceso de la actividad pública y sus aportes a la sociedad.

Se distingue entonces dos fases en el desarrollo de las estrategias de transformación del Estado, la primera se orienta a la reforma institucional y a la reducción del gasto público. La segunda fase supone más bien el desarrollo de medios institucionales más eficientes.

El Salvador inicia el proceso de transformación a comienzos de los años ochenta bajo el ímpetu de la cooperación financiera del Gobierno de los Estados Unidos; el marco de programas del Fondo de Apoyo Económico y con recursos entregados en forma de donación a través de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID).

En El Salvador, el centro de las operaciones de reforma en esta primera fase giró alrededor de la



transformación del sistema financiero y de la privatización de entidades gubernamentales.

Por lo tanto se lanzan iniciativas de reforma institucional, en especial relacionadas con la modernización del sistema electoral, administración de justicia, seguridad pública y otros que responden a la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales y políticas del Estado.

Desde 1991 se inició en El Salvador un proceso continuo de modernización del sector público tendiente a establecer mejores relaciones entre el Estado y la sociedad, en el marco de un sistema democrático.

La modernización de la gestión pública como un programa de gobierno, es una condición indispensable por ser considerada como una alternativa para alcanzar los propósitos de igualdad de oportunidades y mejoramiento de vida de todos los salvadoreños.

El programa de modernización teóricamente, está orientado al mejoramiento de los servicios públicos; en el cual se plantea una revisión de todos los elementos que conforman las actividades administrativas del sector Estatal, como la cultura, normas y estructuras

organizacionales, los estilos de gestión, dirección y comunicación; los diseños del ambiente de trabajo las disposiciones arquitectónicas, y por último, el equipo y la tecnología utilizada.

En tal sentido, la prestación de un servicio público, es más que el cumplimiento de metas internas, el adecuado gasto presupuestario o incluso, el marco normativo que lo rige.

Los grandes cambios que se han producido a nivel mundial en los últimos años en el ámbito político, social y económico, obligan a replantear y redefinir la misión como la estructura y modelos de gestión del aparato Estatal, tomando en cuenta las necesidades y preocupaciones, como la globalización, el avance científico y tecnológico, el medio ambiente, calidad de vida, seguridad ciudadana, participación de la mujer; temas que se deben incorporar en las responsabilidades en el programa de modernización.

Por lo que se entiende por modernización aquel cambio que la Dirección General de Previsión Social y Empleo implementará en su ambiente laboral, es decir la reestructuración de actividades y asimilación de una nueva cultura organizacional por parte del personal que labora en

ella, de tal manera que éstos asimilen y sean partícipes de un nuevo clima organizacional, teniendo conocimiento del significado real y práctico de lo que es la modernización del Estado, lo cual se verá reflejado en el bienestar de la institución y del personal que labora en la misma; aspecto que todas las instituciones gubernamentales pretenden implementar para poder así proporcionar un eficiente servicio a la población.

Algunos elementos básicos que deben formar parte de este programa de reformas consisten en fortalecer la transparencia de la gestión pública, la eliminación de la discrecionalidad y arbitrariedad de los funcionarios, mejorar la supervisión y control del desempeño del aparato Estatal y propiciar un mayor involucramiento de la sociedad en la fiscalización de dicha gestión.

Es importante mencionar que lo antes expuesto sobre modernización del Estado es el resultado de la síntesis y análisis basado en documentos tales como: Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 - 2000, México; encontrada en [www.mexicoweb.com.mx](http://www.mexicoweb.com.mx). Plan Estratégico de la Gestión Pública "El Estado al Servicio de la Gente", División de Modernización de la Gestión Pública

del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Octubre de 1997, Chile cuya dirección es [www.chilede/politica](http://www.chilede/politica). Primera Reunión del Grupo de Trabajo II "Modernización del Estado y de la Administración Laboral" Conferencia Interamericana de Ministros de Trabajo del 14 al 16 de abril de 1999, Costa Rica; obtenidos a través de la investigación realizada en internet en la pagina web [www.oas.org/udse/esp/gt2docfin.htm](http://www.oas.org/udse/esp/gt2docfin.htm) .

### 3. EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

El nuevo milenio trae consigo desafíos e incógnitas, en razón de los cambios en las organizaciones; como el aumento ó disminución de las actividades laborales, innovación de productos y servicios provocando un desplazamiento de lo antiguo y lo usual, lo que genera una situación de incertidumbre.

El proceso de cambio implica necesariamente la reformulación de conceptos y valores, incorporados en la cultura de la organización y de sus dirigentes.

Tomando en cuenta que sería difícil entender el "cambio" sin definir simultáneamente el "tiempo"; ya que

ambos son mutuamente dependientes por lo que se define cambio de la siguiente manera:

"Cambio es una diferencia que ocurre a través del tiempo", o bien "una diferencia dinámica que ocurre a medida pasa el tiempo".<sup>2</sup>

Es decir, que al transcurrir el tiempo se asimila el cambio; explicando así el intenso valor del tiempo y la naturaleza efímera de las oportunidades del mañana; pero en estas nuevas oportunidades siempre existe un rechazo o temor al cambio, puesto que si las empresas suelen no estar preparadas totalmente, es de suponer que las personas mucho menos; ya que todo cambio en el ámbito personal implica una modificación de las relaciones, responsabilidades, y del comportamiento de las personas que laboran en las empresas, porque todo esto requiere un significativo ajuste o alteración de su ambiente de trabajo, modificación en los hábitos, procedimientos y relaciones funcionales.

a. Modificaciones personales que exige el cambio

Querer realizar un cambio exige ciertos ajustes personales que se pueden presentar en tres diferentes formas:

---

<sup>2</sup> La Estrategia del Cambio. Robert D. Gilbreath. 2° Edición Pág. 6

- En los patrones de comportamiento.

El cual se refiere a las alteraciones objetivas que deben hacerse por aquellos que efectúan el trabajo mediante rutinas en la ejecución de tareas, esto trae como consecuencia alcanzar nuevos patrones de comunicación, cooperación e interacción.

- En las actitudes personales.

El efecto psicológico del cambio, debe notarse en las actitudes desarrolladas por las personas con relación al cambio en función de su habilidad para afrontar las nuevas exigencias. Debido a esto las personas tienden a tener reacciones positivas o negativas; positivas cuando una persona percibe que es capaz para ajustarse al cambio sin grandes sacrificios, y percibe que el resultado final es beneficioso, pero si al contrario la persona se siente insegura e incapaz y no percibe ningún beneficio, su actitud será negativa.

- La adaptación social

Todo cambio trae consigo cierto grado de concientización de las personas en cuanto a su experiencia anterior en situaciones parecidas, tomando

en cuenta que si la experiencia previa tuvo éxito la predisposición de ésta será positiva; por otro lado pueden experimentar sensaciones de amenazas, peligro e incertidumbre acerca de su futuro y bienestar.

b. Actitudes posibles frente al cambio y su comportamiento.

- Aceptación: en la cual se pueden presentar los siguientes comportamientos:
  - Entusiasmo
  - Cooperación
  - Resignación pasiva
- Indiferencia: Comportamientos resultantes tales como:
  - Pérdida de interés en el trabajo
  - Apatía
  - Sólo hace lo que se le solicita.
- Resistencia pasiva:
  - No Aprendizaje
  - Surgen protestas
  - Siguen estrictamente las reglas
  - Hace lo mínimo posible en el trabajo.

- Resistencia activa:
  - Atraso en el trabajo
  - Alejamiento personal
  - Comete errores
  - Deterioro o Desperdicio
  - Sabotaje deliberado.

Por todo esto, uno de los roles de la Administración de Recursos Humanos permite coadyuvar las actitudes personales frente a cambios en los comportamientos de aceptación.

### **C. PLANEACION ESTRATEGICA**

#### 1. DEFINICION

“La Planeación Estratégica es una herramienta administrativa útil para la toma de decisiones. Las decisiones a las que está dirigida son aquellas que se resolverán en el largo plazo, los problemas y retos a los que se enfrentan las organizaciones en el momento actual”.<sup>3</sup>

Según George A. Steiner: “La Planeación Estratégica trata con el futuro de las decisiones actuales, representa

---

<sup>3</sup> Cuevas Fournier, Rosalía; “La Planeación Estratégica Gerencial” Reencuentro Análisis de Problemas Universitarios, México, Pág. 1.



un proceso, una filosofía, y un conjunto de planes interrelacionados".<sup>4</sup>

En la toma de decisiones la planeación estratégica llega a formar parte integral, ya que permite mantener un enfoque en el futuro y en el presente al mismo tiempo, dándole la oportunidad de fomentar la comunicación y el compromiso entre todos los niveles de la organización, volviéndose sensible a los cambios del medio otorgando compromisos y beneficios a largo plazo; es un mecanismo para elaborar planes.

El enfoque de la planeación estratégica responde a las preguntas que servirán de guía para la directriz futura de la organización:

- ¿Qué haremos? y ¿Por Quién?
- ¿Qué objetivos se quieren alcanzar?
- ¿Cómo debemos escoger las actividades de la organización?

---

<sup>4</sup> Steiner, George A.; "Planeación Estratégica", Editorial Continental S.A. de C.V. México, 1997. página 20.

Proporcionando una guía general de acción muy racional apegado a los posibles cambios que puedan ocurrir con el paso del tiempo.

## 2. NATURALEZA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Por su naturaleza la planeación estratégica permite anticiparse a los hechos futuros, pero también identificar las situaciones actuales que ofrecen alternativas para facilitar la toma de decisiones. Existen diversos enfoques respecto a la naturaleza sin contarse con un concepto definido; lo interesante es que existe una comprensión generalizada de ésta y lo importante de los actos planeados estratégicamente es que los ejecutivos que han puesto en práctica el planeamiento estratégico, han logrado en sus empresas la obtención de mejores resultados.

En todas las sociedades se están produciendo cambios a un ritmo acelerado, los cuales están afectando profundamente a las instituciones, debido a que éstas tienen que enfrentarse a las innovaciones en la ciencia y tecnología, así como también a las modificaciones en los principios y conceptos propios de la organización.

Por lo tanto, la planeación estratégica ofrece una dirección definida a una institución o empresa en un mundo cambiante y desarrollado, por otro lado esta técnica fomenta todos los esfuerzos integrándolos e interrelacionándolos en un plan general, el cual debe tener una misión clara que permitirá a los ejecutivos satisfacer y hacerle frente a las necesidades y compromisos futuros.

Así pues, la planeación estratégica ayuda a desarrollar un concepto claramente definido de la organización. Y esto a su vez facilita formular los planes y actividades que le permitan el logro de sus metas. Para entender la planeación estratégica se debe considerar lo siguiente:

- Los planes contribuyen en forma positiva al cumplimiento de los objetivos y propósitos de la empresa. Por otra parte, todo plan debe efectuarse con el logro de un fin determinado para la empresa o institución.
- La planeación estratégica denota una relación directa con el control administrativo, porque es una herramienta que mantiene en la dirección acertada la

acción planificada mediante la corrección de las desviaciones de los planes.

Según el programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000. Metodología para la Planeación Estratégica, En la Ciudad de México. Afirma que la planeación estratégica es una herramienta útil a través de la cual se esperan obtener los siguientes productos para la institución:

- La razón de ser
- Rumbo a seguir
- Imagen deseada
- ¿Qué se quiere lograr?
- Estrategias para alcanzarlo
- Operaciones para la transformación
- Satisfacción de necesidades
- Elementos de evaluación para la Institución

Dicha metodología asevera que la planeación estratégica es considerada como el proceso directivo de reflexión y análisis que: Conduce a identificar y definir la razón de ser de la institución, guía el establecimiento de los propósitos y resultados esenciales y permite

vincular la operación con los objetivos establecidos en las políticas públicas.

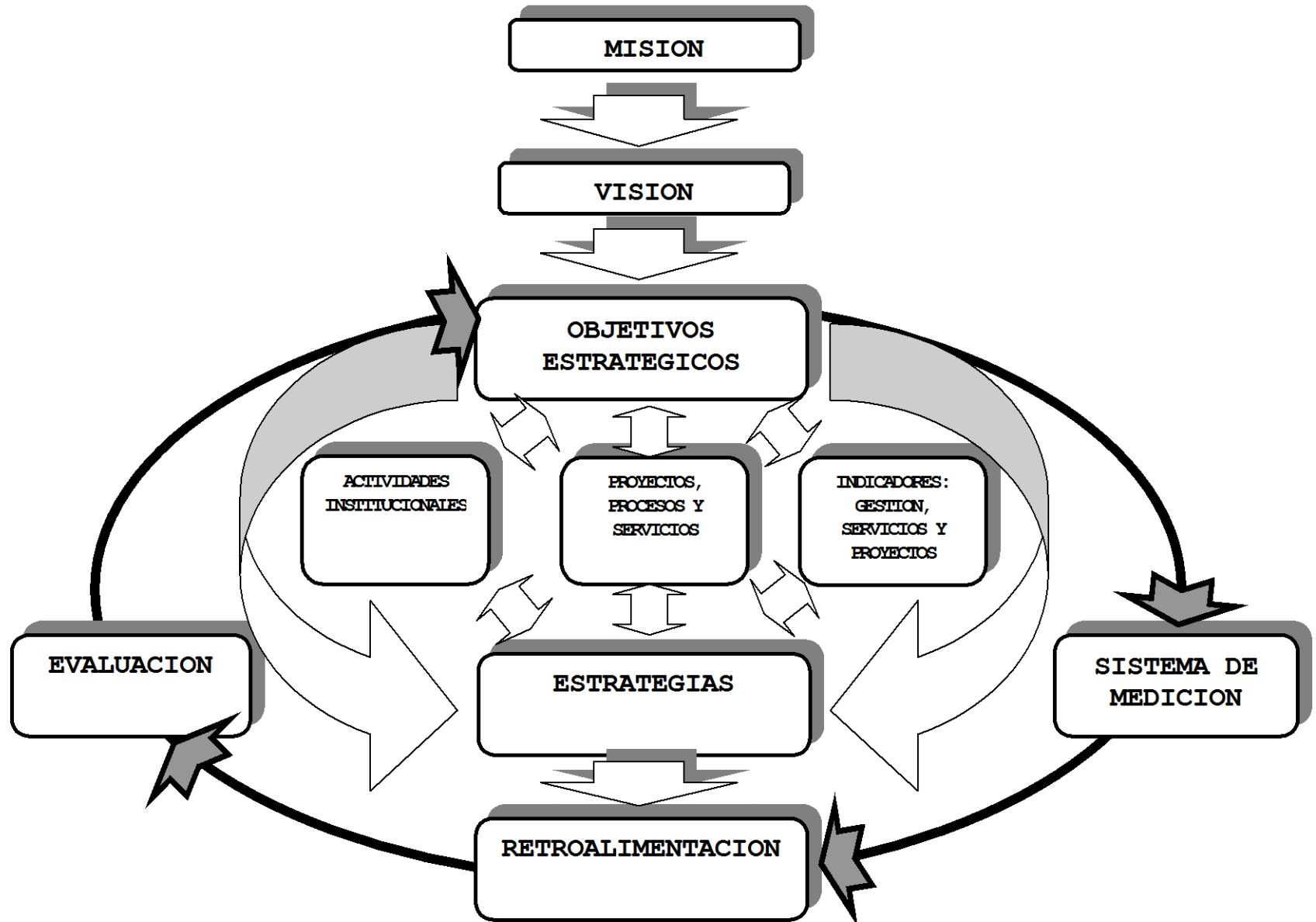
### 3. PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

A continuación se presenta el esquema del proceso de planeación estratégica a desarrollar, el cual fue elaborado tomando como referencia aquellos aspectos que son relevantes en dicho proceso.

Estos aspectos inciden directa e indirectamente en el desempeño de las actividades de los empleados de una organización, y de alguna u otra manera influyen en la eficiencia del servicio o del bien que se ofrece al usuario; puesto que estos aspectos bien elaborados orientan el quehacer empresarial de toda institución.

El modelo del proceso de planeación estratégica que a continuación se presenta es una adaptación del Grupo Investigador tomado del Programa de Modernización de La Administración Pública. Metodología para la Planeación Estratégica, impartido por el Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social en la ciudad de México.

### PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA



A continuación se desarrolla el proceso de planeación estratégica, cuya información a sido recopilada de la Metodología de Planeación Estratégica de México, y de la pagina web [www.biblios.upb.edu.com](http://www.biblios.upb.edu.com).

**a) Pasos pertinentes en el proceso de planeación estratégica**

➤ DEFINIR LA MISION

La Misión se define como la razón de ser de la institución, la cual explica su existencia. Es una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental. De acuerdo a la situación actual de la institución y al marco normativo por la que actualmente está regida, la misión ubica la identidad de la institución y la dirección requerida. Determina de manera sintética y clara su quehacer sustantivo y estratégico, así como el fin para el que fué creada.

➤ ESTABLECER LA VISION

Tomando en cuenta que la visión representa el escenario altamente deseado por la dependencia o entidad que se quisiera alcanzar en un período de largo plazo.

Tomando en cuenta la situación actual de la institución la visión permite establecer el alcance de los esfuerzos por realizar, de manera amplia y detallada para que sea lo suficientemente entendible; debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y la superación.

➤ DETERMINAR LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos definen específicamente qué se quiere lograr en función de la misión y visión de la institución, con base en las necesidades de la población, las políticas públicas y el marco normativo correspondiente.

Los objetivos estratégicos se refieren a los resultados finales, que se deben obtener en el ámbito específico de la institución; es importante no confundirlos con los propósitos intermedios de las acciones que deben cumplirse para llegar al resultado final. Son una descripción cualitativa, clara y concreta, que no incluye las metas cuantitativas en el enunciado mismo. Además son útiles para la empresa porque:



- Establecen el referente estratégico base para la institución en términos del alcance máximo de los propósitos y compromisos bajo su responsabilidad.
- Delimitan el campo de acción de la institución y permiten a los servidores públicos contar con un panorama general de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar.
- Permiten definir la población beneficiada.
- Alinean y canalizan los esfuerzos en la dirección adecuada hacia la cual se deben orientar los proyectos.
- Sirven como base en el proceso de planeación, programación y presupuestación para la concertación de las estructuras programáticas.

➤ ANALISIS INTERNO Y EXTERNO

Tomando en cuenta que el ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Este entorno debe examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios que la institución ofrece. Así, de igual manera, es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa

respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones y servicios.<sup>5</sup>

A continuación se presenta el esquema a utilizar para desarrollar el análisis interno y externo de la Dirección General de Previsión Social y Empleo el cual es importante para la elaboración del Diagnóstico para determinar las deficiencias y oportunidades con las que cuenta la institución.

---

<sup>5</sup> Koontz, Harold y otros Administración. Una perspectiva global. 11<sup>a</sup> Edición, MacGraw Hill. México 1998

## MATRIZ FODA

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS INTERNAS:</b>          Cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo de ingeniería.</p>	<p><b>DEBILIDADES INTERNAS:</b>          Debilidades en las áreas incluidas en cuadro de las fortalezas.</p>
<p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>ESTRATEGIA (maxi-maxi):</b>          Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la institución para aprovechar las oportunidades.</p>	<p><b>ESTRATEGIA (mini-maxi):</b>          Estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES EXTERNAS:</b>          Condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales nuevos productos, servicios y tecnología.</p>	<p><b>AMENAZAS EXTERNAS:</b>          Competencia profesional, presupuesto como también amenazas en áreas incluidas en el cuadro de las oportunidades.</p>	<p><b>ESTRATEGIA (maxi-mini):</b>          Usos de las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas.</p> <p><b>ESTRATEGIA (mini-mini):</b>          Atrincheramiento, reducción al mínimo tanto de las debilidades como de las amenazas.</p>

FUENTE: Koontz, Harold y otros Administración. Una Perspectiva Global. 11ª Edición, editorial Mc Graw Hill. México 1988

➤ ESTABLECER ESTRATEGIAS

Según los artículos encontrados en la página Web Trabajos Artículos PSICOLOGIA. COM; identificar y evaluar estrategias alternativas; una vez identificada una oportunidad o amenaza, la gerencia debe buscar una serie de alternativas que puedan explotar la situación; esto respondiendo a las siguientes preguntas ¿Continuamos con lo que hemos hecho en el pasado?, sí ó no, ¿Hacia dónde vamos?.

Luego se debe seleccionar una estrategia, en la cual la gerencia debe escoger la alternativa más conveniente, consistente con la misión y con los objetivos, a la vez que debe estar de acuerdo con sus capacidades.

Posteriormente implementar la estrategia o las estrategias seleccionada siendo este es el último paso, y puede ser el más importante, porque la mejor estrategia puede fallar si la gerencia no es capaz de traducirla en programas, políticas, presupuestos y en planes operativos a corto y largo plazo, necesarios para llevarla a cabo.

“Se necesita una total integración de las distintas áreas de la organización, así como una completa vocación de los encargados al implementarla, si alguien no lleva a cabo

su parte de la estrategia, el esfuerzo total podría venirse abajo.”<sup>6</sup> Es importante establecer posibles estrategias a seguir las cuales puedan facilitar el lograr los objetivos.

#### ➤ RETROALIMENTACION

Con esta etapa se pretende conocer y señalar si el plan opera como se planeó; es decir es una etapa en la que deben instituirse controles para la vigilancia del desempeño en referencia a los planes.

#### 4. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

En el pasado las empresas o instituciones prosperaban sin mayor esfuerzo de la gerencia. En la actualidad se han experimentado cambios significativos en dicho ámbito, lo cual ha originado que se considere indispensable la planeación para asegurar el futuro de una empresa o institución.

La planeación estratégica hace posible la utilización de los recursos en forma ordenada y con un propósito definido; los esfuerzos van dirigidos a lograr los resultados que se desean. Por otro lado las actividades se

---

<sup>6</sup>Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana. Jorge Ignacio Paz Parra.

coordinan de tal manera que se consigue la integración institucional, moviéndose armoniosamente hacia la meta predeterminada con lo cual se disminuye el trabajo improductivo, se reducen los costos, se estabiliza la empresa, y se disminuye la improvisación en la ejecución de las actividades.

La importancia de la planeación estratégica estriba en la optimización de la utilización de los recursos a fin de maximizar los beneficios a percibir, conduciéndolos a mejorar las perspectivas de éxito y a minimizar las posibilidades de fracaso.

## 5. BENEFICIOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica ofrece dos clases de beneficios, unos en el orden técnico y otros en el orden conductual.

### a. Beneficios Técnicos.

- Formular y contestar preguntas importantes para una empresa.

Tanto para los altos directivos como para los directivos de mandos medios dentro de una organización, la planeación estratégica formula y contesta algunas de las

interrogantes claves en forma ordenada y con una escala de prioridades y urgencias, tales como: ¿Cuál es la línea básica de la institución?, ¿Cuál es la filosofía y los propósitos fundamentales?, ¿Cuáles son los objetivos de la institución tanto a largo como a corto plazo?, ¿Qué servicios serán obsoletos?, ¿Cómo y cuando serán reemplazados?, ¿Cuáles son los cambios más importantes dentro del medio ambiente que le afectarán? y ¿Cuáles son las oportunidades o peligros en los próximos años se deberán explotar o evitar respectivamente?.

Las respuestas de estas son más importantes como base para tomar las decisiones correctas. Un medio ambiente cambiante es un factor sustancial, que influye en la planeación estratégica formal en varias empresas ya que se sabe que el medio ambiente cambia en forma rápida y ofrecen grandes peligros y oportunidades.

- Simula el Futuro

Una de las grandes ventajas de la planeación estratégica es que puede simular el futuro (en papel) y poder realizar las correcciones necesarias.

- Aplica el Enfoque de Sistemas

La planeación Sistemática considera una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la alta dirección puede visualizar a la institución como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes. El conjunto de las mejores soluciones para cada elemento en un problema, nunca equivale a la mejor solución para un todo.

También permite a la dirección enfocar la atención sobre los asuntos principales, relevantes para la supervivencia de la empresa.

- Exige el Establecimiento de Objetivos

Un proceso de planeación estratégica no servirá de mucho si no se establecen, objetivos para áreas específicas. No hay duda alguna que los individuos dentro de una organización por lo general, lucharán intensamente para lograr metas definidas, establecidas para sus empresas. Pero lucharán aun más duro si ellos mismos toman parte en el proceso de fijar estos objetivos. Es obvio que los objetivos a largo plazo puede lograrse con más facilidad si existen planes cuidadosamente elaborados para



lo mismo. Desde este punto de vista el requerimiento de establecer objetivos en la planeación estratégica es un factor importante en las organizaciones.

- Revela y Aclara Oportunidades y Peligros Futuros

Un resultado importante del análisis de situación, es la identificación de oportunidades y peligros.

#### b. Beneficios Conductuales

- Canal de Comunicación

Un sistema de planeación bien organizada es una red de comunicación muy útil; puesto que el proceso de planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles de la Dirección.

Las alternativas que se determinaron en el proceso de planeación serán tratadas en un lenguaje común y los asuntos serán entendidos por todos aquellos que participan en la toma de decisiones. Una vez que los planes estén concluidos y escritos, habrá que registrar, en forma permanente y clara, todas las decisiones tomadas, quién las

implantaré y quién las realizará. Tal sistema de comunicación representa una ventaja valiosa para cualquier organización.

- Sentido de Participación

La planeación estratégica debe estar acompañada por una mejor motivación y moral por parte de los directivos. Hoy en día, las personas dentro de una organización, a cualquier nivel, con frecuencia están interesadas en participar en el proceso de la toma de decisiones para así contribuir con sus conocimientos con la empresa y encontrar oportunidades para ser creativos. Un proceso de planeación estratégico puede satisfacer estos deseos. Todos estos puntos anteriores permitirán una adaptación más fácil a los cambios por parte del personal, lo cual representa un atributo valioso para cualquier organización.

## 6. CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Se mencionan las siguientes:

- Originalidad. Se aplica dependiendo la naturaleza del problema y los recursos con los que se cuenta.

- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Cubre amplios períodos de tiempo, se planifica para plazos mayores de cinco años.
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para la toma de decisiones ordinarias.

#### 7. SISTEMA DE MEDICION A TRAVES DE INDICADORES

Según el documento Metodología para la Planeación Estratégica existe un sistema de medición el cual es el mecanismo sistemático y permanente de monitoreo, a través de indicadores y metas, de los avances y resultados de la operación de las dependencias y entidades públicas.

Este sistema de medición debe facilitar:

- Obtener información oportuna a través del tiempo
- Profundizar en el análisis de problemas y debilidades en la operación
- Tomar decisiones para lograr los objetivos previstos

a. Indicadores.

Son los parámetros que integran el sistema de medición utilizados al evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos que se define para alcanzar un propósito.

b. Elementos críticos

Son la descripción cualitativa de los resultados y acciones que describen el logro de objetivos y comprenden:

- Los componentes críticos de éxito: Definen los resultados concretos que deben obtenerse para garantizar el logro de los objetivos. Se definen al contestar la pregunta: ¿Qué debe ocurrir como resultado, para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo?
- Los factores críticos de éxito: Son las acciones concretas por desarrollar en la operación y que por su impacto, son determinantes para el éxito en el logro de los objetivos. Se definen al contestar la pregunta: ¿Qué acciones vitales debe realizar la dependencia o la entidad para obtener los resultados esperados?

Los indicadores facilitan apreciar distintos aspectos de los resultados obtenidos, dentro de los cuales se puede mencionar:

- Impacto: evalúa el alcance en el cumplimiento de los objetivos.
  
- Cobertura: evalúa el volumen de atención de la población objetivo.
  
- Eficiencia: evalúa el aprovechamiento de los recursos.
  
- Calidad: evalúa la pertinencia en que recibe el usuario el producto o servicio; y la satisfacción del usuario respecto a su expectativa.
  
- Alineación de recursos: evalúa la congruencia de los recursos suministrados con respecto a los recursos aprobados, así como la equidad en su distribución. Está dirigido a las áreas que asignan los recursos presupuestales.

Estos indicadores se Determinan de la siguiente forma:

- Definiendo que variables conforman la fórmula para la obtención del indicador, el cual nos servirá de referencia para el establecimiento de la meta.
- Determinar para cada elemento crítico de éxito, la mejor manera de medir su cumplimiento.
- Verificar que se hayan contemplado implícita o explícitamente todas las dimensiones.
- Puede existir más de una fórmula para medir cada elemento crítico de éxito.

c. Características principales al elegir los indicadores:

- Representativo: Permite medir la esencia del elemento crítico a través de la relación de variables que conforman el indicador
- Confiable: Garantiza que la información sea objetiva. Deben de arrojar la misma conclusión sin importar quien, cuando o bajo que condiciones se evalúa.

- **Reproducible:** Permite aplicar la misma fórmula a contextos diferentes en donde se busca lograr el mismo fin y posibilita la realización de análisis comparativos entre éstos.
- **Discriminante:** Permite detectar variaciones a lo largo del tiempo y la influencia de eventos y estrategias.
- **Direccional:** Permite sin margen de ambigüedad, conocer si el incremento o decremento del indicador nos acerca o aleja a la consecución del objetivo.

Para establecer los indicadores de medición es necesario que se cumplan las siguientes condiciones básicas:

- Para el establecimiento de las metas es importante tomar en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios. Es muy útil identificar la meta ideal o estándar a través de una investigación referencial para fijar el valor numérico máximo por alcanzar y asegurar que cada elemento crítico de éxito sea logrado.

- Cuando no existe información disponible, la meta ideal o estándar puede establecerse mediante un análisis sobre el nivel del logro requerido para satisfacer las necesidades de los usuarios de la forma más justa.
- Las metas deben establecerse para cumplirse.

Estos indicadores son útiles:

- Para la toma de decisiones estratégicas y la reorientación de políticas, programas gubernamentales y asignación de recursos económicos.
- Para evaluar los resultados logrados en la dependencia o entidad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Proporcionan información no sólo sobre los resultados alcanzados en cuanto a los objetivos estratégicos y retos planteados, sino también en relación directa con el cumplimiento de la misión de cada dependencia o entidad, en función de las prioridades nacionales y los requerimientos de la sociedad.
- Se hace uso de la metodología general para la definición de indicadores, con la salvedad de que los



elementos críticos del éxito que deben tomarse en cuenta, sólo serán los componentes críticos.

- Para determinar los aspectos finales y más importantes que pueden definir el éxito para cada objetivo, de tal forma que se mida lo verdaderamente esencial.
- Aquí no se pretende conocer las acciones más relevantes que realiza la dependencia o entidad para lograr el resultado, sino los propios resultados por obtener.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO DE MODERNIZACION EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE PREVISIÓN SOCIAL Y EMPLEO DEL MINISTERIO DE TRABAJO DE EL SALVADOR.**

El presente capítulo detalla la información resultante de la investigación de campo, la cual ha sido útil para elaborar el diagnóstico situacional de la Dirección General de Previsión Social y Empleo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador.

#### **A. METODOS Y TECNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACION.**

##### **1. METODO DE INVESTIGACION.**

El presente trabajo de investigación, está orientado a diseñar un plan estratégico útil para la implementación de la modernización en la Dirección General de Previsión Social y empleo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social. La investigación se desarrolló en dos etapas:

- a) Investigación documental
- b) Investigación de campo

La investigación documental se obtuvo a través de folletos, revistas, boletines, memorias, los que fueron

proporcionados por el Director de la institución, además apoyada con información obtenida en investigaciones realizadas en internet y en bibliotecas de instituciones nacionales; dicha información se define como secundaria puesto que se obtuvo de documentos previamente elaborados.

La investigación de campo, se realizó a través de la utilización de herramientas que facilitaron la obtención de información, la que se califica como de primera mano; entre estos instrumentos se cuenta con: la observación, el cuestionario, la encuesta, la entrevista. La información resultante es considerada información primaria ya que ésta es obtenida directamente de personas que laboran y se desenvuelven en el área en estudio; que brindaron su colaboración en el desarrollo de la investigación.

Luego de obtener toda ésta información se procedió a realizar un análisis y síntesis de la misma, permitiendo identificar los factores, características y deficiencias de la unidad en estudio, elaborando así el diagnóstico situacional de la problemática de investigación en la Dirección General de Previsión Social y Empleo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

## 2. OBJETIVOS

### a) General:

Conocer el actual funcionamiento de la Dirección General de Previsión Social y Empleo, los diferentes problemas que impiden su desarrollo como consecuencia de la implementación del proceso de modernización.

### b) Específicos:

- Conocer si la Dirección General de Previsión Social y Empleo posee una misión definida.
- Conocer si cada unidad elabora planes para la ejecución de sus actividades.
- Determinar si cada unidad establece objetivos precisos para el desarrollo de sus actividades.
- Identificar las ventajas y desventajas que trae consigo el proceso de modernización para mejorar la eficiencia de las actividades que desempeña la Dirección General de Previsión Social y Empleo.

## 3. ALCANCE Y LIMITACIONES

La investigación plantea como alcance facilitar a la Dirección General de Previsión Social y Empleo; una

alternativa de solución para la asimilación del proceso de modernización en un período de seis meses.

Una de las limitantes de mayor importancia que de alguna forma afectó el proceso de investigación, fue el tiempo que los empleados de la Dirección General de Previsión Social y Empleo contestaron las encuestas, puesto que no fueron devueltas en el tiempo programado.

#### 4. DETERMINACION DEL UNIVERSO

El universo está conformado por el total de empleados que actualmente laboran en la Dirección General de Previsión y Empleo, del Ministerio de Trabajo y Previsión Social; los cuales suman 61.

#### 5. DETERMINACION DE LA MUESTRA

A pesar que el universo es relativamente pequeño, se consideró prudente determinar la muestra, en razón de que el Director de la institución manifestó que era difícil el que cada uno de los empleados contestaran un cuestionario; debido a que muchos de ellos no contaban con el tiempo suficiente; porque no permanecían en la institución durante las horas laborales diariamente.

Es importante mencionar que para el cálculo de dicha muestra se utiliza la fórmula para estimar la proporción poblacional para un muestreo aleatorio simple.

La fórmula estadística<sup>1</sup> a utilizar es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 PQ N}{(N-1) E^2 + Z^2 PQ}$$

DONDE:

Los valores que se asignarán a las variables son:

Variable	Empleados
n	?
Z	1.96
N	61
P	0.50
Q	0.50
E	0.10

En donde cada parámetro significa:

**Z**, es el nivel de confianza con el cual se desea realizar la investigación; dicho valor se obtiene de las tablas de áreas bajo la curva normal. Para la investigación

---

<sup>1</sup> Bonilla Gidalberto, "Como Hacer una Tesis de Graduación con Técnicas Estadísticas". 3era Edición, UCA Editores, El Salvador, 1998. Pág. 60.

se empleo el 95% de confianza al que le corresponde 1.96 según la tabla; lo que significa que la probabilidad de que los datos de la muestra resulten idénticos en la población es de 95% y un 5% de probabilidad de que estos difieran.

**N**, representa el número total de empleados que trabajan en la Dirección General de Previsión social y Empleo; el cual esta constituido por un total de 61 empleados.

**P**, Proporción poblacional de ocurrencia de un evento; al cual se le asigna un 0.50; es decir, se tiene una incertidumbre tal que lo más que se puede esperar es que el 50% de las personas contesten afirmativamente.

**Q**, Proporción poblacional de la no-ocurrencia de un evento; asignándole un 0.50, ya que se tiene una incertidumbre, puesto que lo más que se puede esperar es que un 50% de los encuestados contesten en forma negativa.

**E**, es el margen de error estimado en la confiabilidad de las respuestas obtenidas en la investigación, al cual se le asignó un margen de error del 10%; en la confiabilidad de las respuestas obtenidas considerando que este valor es representativo.

Calculando se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (61)}{(60) (0.10)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{58.5844}{1.5604}$$

$$n = 37.444476$$

$$n = 37 \text{ empleados}$$

Significa que del total de empleados (61) se tomará una muestra de 37 empleados para la obtención de datos y poder así realizar la investigación de campo. De la muestra de 37 empleados, 9 de ésta son jefes de unidades; dentro de los cuales figuran: el Jefe del Departamento de Bienestar Social, el Jefe de Previsión Social y el Jefe de Empleo, cada uno con sus respectivas unidades. Los restantes 28 empleados de la muestra conforman el personal operativo de dicha institución.

## 6. RECOLECCION DE DATOS

Para la recolección de datos en la Dirección General de Previsión Social y Empleo se diseñaron dos cuestionarios, uno dirigido a jefes de departamento y otro al personal operativo (ver anexo II y III).



Los cuestionarios contienen algunas preguntas cerradas y otras abiertas, con el objeto de obtener las expectativas y opiniones del personal en forma objetiva.

## 7. TABULACION DE DATOS

### CUESTIONARIO DIRIGIDO A JEFE DE UNIDAD

1. ¿Considera usted que dentro de la institución existe un dominio conceptual del fenómeno modernizador que ésta enfrenta?

**Objetivo:** Conocer el dominio conceptual que poseen los jefes sobre el fenómeno modernizador que está enfrentando la institución.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO SE CONOCE NADA	0	0%
SE CONOCE POCO	5	56%
CONOCIMIENTO GENERAL	4	44%
DOMINIO DEL TEMA	0	0%
TOTAL	9	100%

**Análisis:** El 56% afirma que se conoce poco acerca del proceso de modernización que enfrenta la institución, por

lo que un 44% dice que se tiene únicamente conocimiento general del tema.

2. ¿Cuál es el nuevo rol que desempeña la institución en el sector empresarial y laboral bajo el contexto de modernización?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los jefes acerca de cual debería ser el nuevo rol de la institución.

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Ofrecer respuestas inmediatas en los servicios que presta	2	22%
Facilitadora y asesora de las relaciones entre empleadores y trabajadores que favorezcan la competitividad de las empresas	6	67%
Intermediaria para la consecución de empleo en el ámbito nacional	2	22%
Mediadora y armonizadora al enfrentar conflictos laborales	4	44%

**Análisis:** Un 67% de las respuestas obtenidas por las 9 jefes opinan que el rol que debería desempeñar la institución debe estar enfocado a ser facilitador y asesor de las relaciones laborales, otro 44% considera que desempeña un rol de mediador y armonizadora al enfrentar conflictos; por lo que un 22% opina que se deben ofrecer respuestas inmediatas.

3. ¿Cree usted que los objetivos institucionales que posee la Dirección General de Previsión Social y Empleo actualmente permite cumplir las expectativas del sector empresarial y laboral relacionado?

**Objetivo:** Determinar si los objetivos institucionales cumplen con las expectativas del sector empresarial y laboral.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO LAS CUMPLE	0	0%
CUMPLE ALGUNAS	7	78%
SI LAS CUMPLE	2	22%
TOTAL	9	100%

**Análisis:** Un 78% opina que los objetivos que la institución posee, cumplen con algunas de las expectativas del sector empresarial y laboral; sin embargo un 22% afirma que los objetivos si cumplen con las demandas de éste.

4. Bajo su punto de vista; ¿Considera usted que la institución posee los recursos necesarios para enfrentar y asimilar el proceso de modernización?

**Objetivo:** Conocer si la institución cuenta con los recursos necesarios para enfrentar y asimilar el proceso modernizador.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POCOS RECURSOS	7	78%
RECURSOS NECESARIOS	2	22%
TOTAL	9	100%

**Análisis:** Un 78% de los encuestados opinan que la institución cuenta con pocos recursos para enfrentar y asimilar el proceso modernizador, en cambio un 22% asegura que ésta tiene los recursos necesarios para dar paso al cambio que trae consigo el proceso de modernización.

5. ¿Cuáles considera usted que serán los beneficios de los servicios que la institución ofrece al sector empresarial y laboral con la implementación de la modernización?

**Objetivo:** Determinar cuales serán los beneficios que la Dirección General de Previsión Social y Empleo ofrecerá al sector empresarial y laboral al implementar la modernización.

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Atención más inmediata y solución de conflictos a corto plazo con mayor cobertura.	3	33%
Menos burocratización y mejor calidad en el servicio.	2	22%
Proporcionar información oportuna para el quehacer empresarial - laboral	1	11%
Ser eficaces, ágiles en responder a la problemática de los empleados	4	44%
Diversificación de oferta laboral	1	11%

**Análisis:** Un 44% de las respuestas obtenidas por los 9 jefes; reflejan que con el proceso de modernización los beneficios que se obtendrán es ser más oportunos, eficaces y ágiles al responder a la problemática de los empleados, un 33% creen que se ofrecerá una atención más inmediata dando una mayor cobertura en la solución de conflictos a corto plazo, un 22% dice que el servicio será menos burocrático y con una mejor calidad.

6. ¿Posee la institución una nueva misión como consecuencia del proceso modernizador? Enúnciela

**Objetivo:** Conocer si la institución ha elaborado una nueva misión a raíz del proceso modernizador.

OPCION	ENUNCIARLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	Prestar servicios de calidad	1	11%
	Ejecutar, supervisar la política socio - laboral del Estado promoviendo la estabilidad de las relaciones laborales	3	33%
	Proporcionar información oportuna para el quehacer empresarial - laboral	1	11%
	Monitorear y registrar una moderna bolsa de trabajo para el proceso de globalización	1	11%
NO		3	33%
TOTAL		9	100%

**Análisis:** Un 67% de las respuestas coincidieron que la institución posee una nueva misión con el proceso de modernización, opinando que ésta debería ser prestar mejores servicios, supervisar la política socio - laboral, monitorear y registrar una moderna bolsa de trabajo.

7. ¿A raíz del proceso modernizador, serán modificados los objetivos de la institución? Comente su respuesta.

**Objetivo:** Determinar en que medida el proceso de modernización puede influir en los objetivos institucionales.

OPCION	COMENTARIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	Modificación de forma pero no de fondo	1	11%
	Cambios de enfoque y de actitud hacia los procesos laborales y económicos	1	11%
NO	La cobertura en materia laboral siempre se mantiene	3	34%
	Cambiar la forma de cómo llegar a ellos	2	22%
	Debido a la naturaleza de los objetivos, lo que se intenta es recuperar credibilidad	1	11%
	ABSTENCIÓN	1	11%
TOTAL		9	100%

**Análisis:** Un 78% de las respuestas obtenidas opinan que los objetivos no serán modificados; comentando un 34% que la cobertura en materia laboral será la misma, un 22% dice que los objetivos son los adecuados lo que debe cambiar es la forma de llegar a ellos y un 11% dice que no serán modificados debido a la naturaleza de los objetivos.

8. ¿Ha experimentado cambios significativos la institución en el último año como consecuencia del proceso modernizador iniciado en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social?

**Objetivo:** Conocer si se han dado cambios en la institución en el último año a raíz del proceso modernizador.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHOS	3	33%
POCOS	5	56%
NINGUNO	1	11%
TOTAL	9	100%

**Análisis:** El 56% de los encuestados afirma que son pocos los cambios que ha sufrido la institución en este último año, sin embargo un 33% dice que son muchos los cambios que se han experimentado a raíz del proceso modernizador; y por el contrario un 11% comenta que no se ha percibido ningún cambio a raíz del proceso modernizador.

9. Mencione que tipo de cambios se ha observado:

**Objetivo:** Identificar las áreas en las que se han observado cambios como consecuencia del proceso modernizador.



OPCION	COMENTARIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CAMBIOS TECNOLOGICOS	Utilización de procesos informáticos mejorando la calidad y la amplia cobertura	6	66%
	Procesos de comunicación	1	11%
	Adquisición de vehículos, mobiliario, etc.	2	22%
	Abstención	2	22%
CAMBIOS ADMINISTRATIVOS	Reingeniería para alcanzar nuevos objetivos y metas	1	11%
	Manejo de los fondos por el director lo que facilita el cumplimiento de las actividades	1	11%
	Reasignación de funciones	1	11%
	Contratación de servicios de mantenimiento de los equipos	1	11%
	Abstención	3	33%
CAMBIOS MOTIVACIONALES	Orientación y capacitación sistemática enfocada a la transformación de actitudes	5	55%
	En el personal	1	44%
	Abstención	2	22%
ABSTENCIONES		1	11%

**Análisis:** Entre los comentarios realizados en relación a los cambios observados en el área tecnológica un 66% opina que se ha adquirido equipo informático; un 22% opina que se

ha adquirido mobiliario y equipo, un 11% opina que existen mejores procesos para la comunicación, así también un 22% considera que no han observado cambios en el área tecnológica; mientras que un 44% de los comentarios opinan que en el área administrativa se han observado cambios como el manejo de fondos realizado por el Director de la institución, la reasignación de funciones y la contratación de personal y de servicios de mantenimientos de equipos, y un 33% dicen que no se ha observado cambio administrativos, y en cuanto a los cambios motivacionales un 55% dice que se han dado capacitaciones para el personal.

10. ¿Considera usted que los siguientes factores obstaculizan el cambio que pretende implementar el proceso modernizador? Explique.

**Objetivo:** Conocer los factores que obstaculizan el cambio que se pretende implementar con el enfoque modernizador.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RECURSOS HUMANOS	8	89%
RECURSOS ECONOMICOS	7	78%
RECURSOS TÉCNICOS	6	67%
ASPECTOS LEGALES	4	44%
ASPECTOS POLÍTICOS	4	44%
NINGUNO	1	11%

**Análisis:** De los nueve encuestados un 89% de las respuestas coinciden que entre los factores que obstaculizan el cambio se encuentra el Recurso Humano, otro 78% el Recurso Económico, un 67% los Recursos Técnicos, un 44% los Aspectos Políticos, otro 44% considera los Aspectos Legales.

11. ¿Ha observado alguna resistencia a aceptar el cambio, por parte del personal subalterno? Explique.

**Objetivo:** Determinar si por parte de los jefes se ha observado alguna resistencia al cambio en el personal subalterno.

OPCION	COMENTARIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	Por parte de los empleados de edad avanzada	1	11%
	Por la costumbre en el desempeño de las actividades	2	22%
POCA	Falta de credibilidad en el cambio	3	33%
	Por la incertidumbre del proceso	1	11%
	Por el tiempo que lleva el proceso	3	33%
	Falta de aceptación de retos	1	11%
NINGUNA		0	0%
NO SE HAN OBSERVADO CAMBIOS		1	11%

**Análisis:** De las respuestas obtenidas por los nueve encuestados un 88% de las respuestas opinan que es poca la resistencia en la aceptación del cambio por parte del personal subalterno, del cual un 33% dice que es por falta de credibilidad en el proceso, así como por el tiempo que lleva este cambio, un 11% comenta que es por la incertidumbre que provoca el proceso, y otro 11% por la falta de voluntad de aceptar retos.

12. ¿Estaría de acuerdo que el personal subalterno participe en la formulación de planes, objetivos y estrategias a seguir para la eficiencia de las actividades? Porqué:

**Objetivo:** Conocer si los jefes estarían de acuerdo que el personal subalterno participe en la elaboración de planes estratégicos y objetivos.

OPCION	COMENTARIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	Se sienten parte de las actividades y se esmeran	1	11%
	Todos hacemos la calidad en el servicio	1	11%
	Oportunidad de tener mejores ideas, visiones y proyecciones	1	11%
	Porque es parte fundamental de la modernización la integración de todo el personal	1	11%
	Son los que mejor conocen los problemas y sus mejores soluciones	4	45%
	Porque es motivacional	1	11%
NO		0	0%
TOTAL		9	100%

**Análisis:** Todas las respuestas coincidieron en que si es necesario que participe el personal subalterno en la elaboración de objetivos, opinando un 45% que estos son los que mejor conocen los problemas y sus soluciones.

13. ¿Cuál es el compromiso real que como jefe posee frente al sector empresarial y laboral al implementar la modernización?

**Objetivo:** Conocer el compromiso que cada jefe posee frente al sector empresarial y laboral al dirigir las actividades.

COMENTARIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mantener una relación directa y permanente con el personal que se dirige	1	11%
Para cumplir un compromiso se deben de tener los recursos necesarios	2	22%
Aceptar el reto, realizando mejor el trabajo con las limitantes que se tienen	2	22%
Servir efectivamente al sector empresarial brindando un mejor servicio	3	34%
Ser prevencionista del mejor desarrollo empresarial laboral	1	11%
TOTAL	9	100%

**Análisis:** Un 34% de las opiniones coinciden en que el compromiso es servir efectivamente al sector empresarial con el fin de ofrecer un mejor servicio, un 22% dice que para poder cumplir un compromiso se les deben de proporcionar los recursos necesarios, en cambio otro 22% comenta que es mejor aceptar el reto realizando el trabajo con las limitantes que se tienen.

14. ¿Brinda la institución los instrumentos necesarios que le facilitan el cumplimiento de las expectativas del sector empresarial y laboral salvadoreño?

**Objetivo:** Determinar si la institución proporciona los instrumentos necesarios para el cumplimiento de las actividades.

COMENTARIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se cuenta con los instrumentos necesarios para realizar las actividades y cumplir con las expectativas	5	56%
Algunos se están incorporando poco a poco	1	11%
Instrumentos limitados, lo que se necesita es tener la voluntad de aprovechar al máximo los que se tienen	2	22%
Son pocos con los que se cuentan	1	11%
TOTAL	9	100%

**Análisis:** Un 56% de las respuestas coinciden en que no se brinda los instrumentos necesarios para la realización de las actividades, por lo que un 22% comenta que si son pocos los instrumentos pero que es decisión de cada quien aprovechar al máximo con lo que se cuenta.

15. ¿Considera que la institución asume la responsabilidad directa que como entidad pública posee al ofrecer servicios tan importantes a la población?

**Objetivo:** Identificar si la institución asume la responsabilidad al ofrecer los servicios al sector empresarial.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	44%
REGULARMENTE	5	56%
A VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	9	100%

**Análisis:** Del 100% de encuestados un 56% opina que la institución regularmente asume la responsabilidad al ofrecer los servicios al sector empresarial, pero en cambio otro 44% dice que ésta siempre asume sus responsabilidades como institución pública.

16. Mencione algunas deficiencias que la institución posee al desarrollarse en el ámbito moderno del Estado



**Objetivo:** Conocer las deficiencias que a criterio de los jefes posee la institución.

COMENTARIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pocos recursos tecnológicos, humano y equipo técnico	4	44%
Obstaculización de trabajo por parte de otras dependencias	1	11%
Modesto perfil institucional	1	11%
Mediano impacto de las resoluciones y recomendaciones de los conflictos	1	11%
Bajo presupuesto lo que provoca poco recurso financiero	5	55%

**Análisis:** un 55% de las respuestas proporcionadas por los nueve jefes coinciden en que la mayor deficiencia de la institución es la baja asignación de presupuesto lo que obstaculiza la realización de actividades, por lo que un 44% le atribuye los pocos recursos tecnológicos y técnicos.

17. ¿Cuáles son las expectativas que usted posee de la institución a corto plazo?

**Objetivo:** Identificar las expectativas que los jefes de unidades poseen de la Dirección General de Previsión Social y Empleo en el corto plazo.

COMENTARIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mayor asignación de presupuesto	2	22%
Mayor apoyo logístico de la administración superior	1	11%
Obtener mayor credibilidad como institución	3	33%
Concientización de personal	1	11%
Fortalecimiento en los servicios que brinda y actividades que realiza	3	33%
Intensificar el proceso de modernización	1	11%
Cambios administrativos, tecnológicos	1	11%

**Análisis:** Un 33% de las respuestas proporcionadas por los jefes afirman que las expectativas que los jefes poseen de la institución es obtener una mayor credibilidad y un fortalecimiento de los servicios; por lo que un 22% pide una mejor asignación de presupuesto.

18. ¿Qué sugerencias o qué le recomendaría a la Dirección General de Previsión Social para mejorar el servicio y la calidad de trabajo?

**Objetivo:** Tomar en cuenta las sugerencias hechas por los jefes para mejorar el servicio y la calidad de trabajo en la institución.

COMENTARIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Realizar un diagnóstico de la situación actual	1	11%
Elaborar un plan de trabajo y darle seguimiento	1	11%
Contratar a personal calificado para proporcionar capacitaciones constantes	3	33%
Mayor asignación del presupuesto	2	22%
Infraestructura adecuada	2	22%
Promover las actividades e involucrar a la empresa privada	1	11%

**Análisis:** Un 33% sugiere que convendría impartir capacitaciones al personal constantemente, un 22% considera que debería de haber una mayor asignación en el presupuesto anual; así como otro 22% opina que se debería obtener una infraestructura más adecuada.

#### CUESTIONARIO PARA PERSONAL OPERATIVO

1. ¿Considera usted que la institución ha proporcionado información suficiente acerca del proceso de modernización que enfrenta?

**Objetivo:** Determinar si la institución ha proporcionado suficiente información acerca del proceso de modernización.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NINGUNA	8	29%
MUY POCA	19	68%
SUFICIENTE	1	3%
TOTAL	28	100%

**Análisis:** Un 68% de los empleados respondieron que han recibido muy poca información acerca del proceso de modernización que atraviesa la institución, por otra parte un 29% de ellos afirman que no les proporcionan ninguna información.

2. ¿Cuál es el nivel de desempeño de la institución dentro del sector empresarial y laboral?

**Objetivo:** Identificar el nivel de desempeño de la institución en el sector empresarial y laboral de la sociedad salvadoreña.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	4	14%
BUENO	11	39%
REGULAR	12	43%
SUFICIENTE	1	4%
TOTAL	28	100%

**Análisis:** Un 43% de los empleados opinan que el papel que desempeña la institución se puede calificar como regular, sin embargo otro 39% creen que este es bueno; pero en cambio un 14% afirman que el papel que desempeña la institución es excelente.

3. ¿Considera usted que los objetivos institucionales que posee la Dirección General de Previsión Social y Empleo actualmente permite cumplir las expectativas que el sector empresarial tiene en ésta?

**Objetivo:** Valorar en que medida los objetivos institucionales contribuyen al cumplimiento de las expectativas del sector empresarial y laboral.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO LAS CUMPLE	4	14%
ALGUNAS VECES	20	72%
SI LAS CUMPLE	4	14%
TOTAL	28	100%

**Análisis:** Un 72% del personal operativo creen que los objetivos institucionales que posee la Dirección General de Previsión Social y Empleo actualmente algunas veces permiten cumplir con las expectativas del sector empresarial.

4. Bajo su punto de vista; ¿Considera usted que la institución posee los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de modernización exitosamente?

**Objetivo:** Conocer si los recursos con que cuenta la institución le permiten llevar a cabo el proceso de modernización exitosamente.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POCOS RECURSOS	25	89%
RECURSOS NECESARIOS	3	11%
TOTAL	28	100%

**Análisis:** Un 89% de los empleados opinan que la institución posee pocos recursos para enfrentar el proceso de modernización, en cambio un 11% comenta que tiene los recursos necesarios para el proceso.

5. ¿Cuáles considera usted que serán los efectos que tendrán los servicios que la institución ofrece al sector empresarial y laboral con la implementación de la modernización

**Objetivo:** Identificar aquellos beneficios que la institución ofrece al sector empresarial y laboral a raíz del proceso de modernización.

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Ofrecer un mejor servicio a las personas, mejorando así las relaciones laborales entre trabajadores y empleadores.	22	78%
Reducción de actividades y riesgos profesionales dando una mayor cobertura.	2	7%
Agilizar procesos, estando mejor equipados tecnológicamente y mejor infraestructura	3	11%
La aplicación de leyes serán más ágiles que eleven el índice de inserción laboral, descentralizando los servicios en el ámbito nacional	3	11%
Ninguno	1	11%
Abstención	4	14%

**Análisis:** Un 78% de la muestra de 28 personas opina que entre los beneficios que se verán a raíz del proceso serán el ofrecer un mejor servicio, mejorando así las relaciones laborales, al contrario del 14% prefirió abstenerse y no hacer ningún comentario al respecto.

6. ¿Conoce la misión de la institución? Enúnciela:

**Objetivo:** Conocer si los empleados de la Dirección General de Previsión Social y Empleo conocen la misión de la institución.

OPCION	ENUNCIARLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	Promover y mantener la estabilidad laboral	10	35%
	Servir al cliente; cumplir y hacer cumplir la legislación laboral	4	14%
	Ejecutar y supervisar las políticas sociolaborales	7	25%
	Prestar servicios de colocación de personas, evaluándolas para los puestos ofrecidos	2	18%
	Disminuir los accidentes de trabajo y riesgos profesionales	3	11%
	Mantener las relaciones laborales	2	18%
	No la conocen	1	11%
	Abstención	3	11%
NO		3	11%



**Análisis:** La mayor parte del personal afirma conocer la misión de la institución, de la cual un 35% la enuncia como la de promover y mantener la estabilidad laboral, y un 25% la de Ejecutar y supervisar las políticas sociolaborales.

7. ¿Conoce los objetivos que pretende alcanzar la institución? Si la respuesta es negativa explique porque no los conoce.

**Objetivo:** Determinar el grado de conocimiento en los empleados de la Dirección General de Previsión Social y Empleo acerca de los objetivos institucionales.

OPCION	COMENTARIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	Poca información a los empleados en general	4	14%
	No hay planificación formal y objetiva de objetivos	1	3%
	Abstención	3	12%
SI		19	68%
ABSTENCIÓN		1	3%
	TOTAL	28	100%

**Análisis:** El 68% de las personas contestan que si tienen conocimiento acerca de los objetivos que pretende

alcanzar la institución, por lo que un 14% comentan que se les informa poco acerca de lo que pretende la institución.

8. ¿Considera usted que sus actividades diarias están encaminadas al logro de los objetivos?

**Objetivo:** Identificar en que medida los empleados consideran que sus actividades diarias están relacionadas con el logro de los objetivos institucionales.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	75%
NO	0	0%
ALGUNAS VECES	6	21%
ABSTENCIÓN	1	4%
TOTAL	28	100%

**Análisis:** Un 75% de los empleados considera que las actividades que desempeñan están relacionadas y encaminadas al cumplimiento de los objetivos, mientras que otro 21% opina que algunas veces.

9. ¿Considera usted que existe una buena coordinación y comunicación entre las diferentes unidades?

**Objetivo:** Determinar el grado de coordinación y comunicación que existe dentro de la institución entre las diferentes unidades.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Existe poca comunicación en el trabajo debido a la falta de concientización del personal	7	25%
La comunicación no es buena, solo se da a través de rumores la mayoría de veces desconociéndose las actividades de las demás unidades por lo que no hay coordinación ni entre jefes los que algunas veces desconocen lo que hacen	13	46%
Existe coordinación en eventos que se realizan en conjunto pero falta comunicación acerca de las labores de cada unidad	1	4%
Si existe buena comunicación	2	7%
En el ámbito de dirección si existe buena comunicación	2	7%
ABSTENCION	3	11%
TOTAL	28	100%

**Análisis:** Un 46% de los empleados comentan que no existe una buena comunicación, porque se desconocen las actividades de cada unidad por lo que no se tiene buena coordinación.

10. ¿Ha observado cambios significativos en la institución durante el último año?

**Objetivo:** Identificar aquellos cambios significativos que la institución ha experimentado en el último año de desempeño.

OPCIONES	COMENTARIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CAMBIOS TECNOLOGICOS	Pocos	4	14%
	Adquisición de equipo informático, mobiliario	12	43%
	Ninguno	13	46%
CAMBIOS ADMINISTRATIVOS	Ninguno	16	57%
	Algunos	4	14%
	Cambios de Jefe, de Director General y demás personal	8	28%
	Infraestructura interna	1	3%
CAMBIOS MOTIVACIONALES	Ninguno	24	86%
	Algunos programas de capacitación, a personal nuevo	3	11%

**Análisis:** De los 28 empleados que contestaron la encuesta un 86% comenta que no se ha observado cambios motivacionales, un 57% dice que no ha habido cambios administrativos; y un 46% comentan que no se han dado cambios tecnológicos.

11. ¿Le gustaría participar en la elaboración de objetivos, metas y planes a ejecutar? Explique.

**Objetivo:** Conocer el grado de interés del empleado en participar en la elaboración de objetivos y metas de los planes a ejecutar.

OPCION	COMENTARIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	Sugerir ideas para mejorar el trabajo que sean acorde a la función de la Dirección	14	50%
	Al conocerlos podemos realizar las tareas con mayor diligencia y responsabilidad	3	11%
	Siempre y cuando se permita tocar el programa financiero	1	4%
	Abstención	2	7%
No	Todo es Burocrático	1	4%
	Seria mejor participar en la concretización de esos objetivos y metas	2	7%
	No es usual que se tome en cuenta la opinión operativa	2	7%
ABSTENCION		3	11%
TOTAL		28	100%

**Análisis:** Del total de opiniones un 50% de los empleados opinaron que si les gustaría participar en la elaboración de los objetivos para poder aportar ideas en bien de la institución.

12. ¿Considera que el trabajo que usted desempeña permite responder frente al compromiso de la institución ante el sector empresarial y laboral?

**Objetivo:** Valorar en que medida el empleado considera que la actividad que desarrolla, contribuye al compromiso de la institución frente al sector empresarial y laboral.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	86%
NO	2	7%
ABSTENCIÓN	2	7%
TOTAL	28	100%

**Análisis:** Un 86% del personal respondió afirmativamente, que el trabajo que ellos desempeñan contribuye a cumplir el compromiso de la institución con el sector empresarial y laboral.

13. ¿En que medida cree que la unidad a la cual pertenece asume la responsabilidad ante el proceso de modernización?

**Objetivo:** Determinar el grado de responsabilidad ante el proceso de modernización como una unidad dentro de la institución.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	8	29%
INDIFERENTE	8	29%
SATISFACTORIO	11	39%
ABSTENCION	1	3%
TOTAL	28	100%

**Análisis:** Del 100% de los empleados un 39% opina que es satisfactorio el grado de responsabilidad ante el proceso de modernización que asume la unidad a la cual pertenece.

14. Mencione al menos tres factores que no le permiten desarrollarse exitosamente dentro de la unidad a la que pertenece.

**Objetivo:** Identificar aquellos factores primordiales que no permiten el desarrollo exitoso y satisfactorio dentro de la Dirección General de Previsión Social y Empleo.

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Restringido acceso a tecnología que limita el desempeño diario	4	14%
Área de trabajo reducido, falta de mobiliario, transporte, falta de capacitación y apoyo institucional; no se cuenta con los recursos, falta de incentivos salariales	24	86%
Falta de compañerismo y falta de voluntad para trabajar en equipo	1	3%
ABSTENCIÓN	4	14%

**Análisis:** Un 86% de las 28 personas que conforman la muestra opinan que los principales factores que no permiten un desarrollo exitoso en la unidad a la que pertenece es la falta de mobiliario, transporte, así como los recursos no son los suficientes; además que no existe incentivos salariales.

15. ¿Cree usted que la institución le brinda las herramientas necesarias para realizar el trabajo en forma eficiente?

**Objetivo:** Conocer en que medida la institución proporciona las herramientas necesarias para el desarrollo eficiente de cada una de las actividades dentro de ésta.



OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
REGULARMENTE	8	29%
A VECES	14	50%
NUNCA	6	21%
TOTAL	28	100%

**Análisis:** Un 50% opinan que la institución a veces brinda las herramientas necesarias para realizar el trabajo en forma eficiente, y un 29% afirma que eso pasa regularmente.

16. ¿Cuáles son las expectativas que usted espera de la institución a corto plazo?

**Objetivo:** Determinar las expectativas de los empleados de la Dirección General de Previsión Social y Empleo en un período de corto tiempo.

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Aportar mas recursos tecnológicos para mejorar el trabajo y ofrecer un mejor servicio al usuario	5	18%
Tener mejor infraestructura, equipo de oficina, transporte, mejoras salariales y capacitaciones.	15	53%
Modernización dentro de un contexto a corto plazo para mejorar las condiciones de trabajo	2	7%
Mayor organización en el trabajo y la aplicación efectiva de las leyes laborales para mejorar la imagen de la institución formulando un plan operativo real a las necesidades sociales	6	21%
ABSTENCION	4	14%

**Análisis:** De los 28 empleados que conforman la muestra un 53% opinan que las expectativas que ellos tienen de la institución a corto plazo son el poseer una mejor infraestructura, mejor equipo, transportes y sobre todo mejoras salariales y capacitaciones.

#### 8. CRUCE DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

**a) Pregunta 1 del cuestionario del personal operativo con la pregunta 1 del cuestionario dirigido a jefes de unidades.**

OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS

Conocer el dominio conceptual que existe dentro de la Dirección General de Previsión Social y Empleo; a raíz de la información proporcionada por la misma, sobre el proceso de modernización que enfrenta.

*COINCIDENCIA*

Se posee poco conocimiento por parte de todo el personal dentro de la Dirección General de Previsión Social y Empleo; debido a que la información proporcionada en el ámbito general ha sido muy poca.

**b) Pregunta 2 del cuestionario del personal operativo con la pregunta 2 del cuestionario dirigido a jefes de unidades.**

OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS

Identificar el nivel de desempeño del rol que la Dirección General de Previsión social y Empleo posee bajo el enfoque de la modernización.

*COINCIDENCIA*

Que el rol como facilitador y asesor de las relaciones entre los empleados y empleadores es desempeñado de forma regular.

**c) Preguntas 3, 6, 7, 8, 11 y 12 del cuestionario del personal operativo con las preguntas 3, 6, 7 y 12 del cuestionario dirigido a jefes de unidades.**

OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS

Determinar si los objetivos institucionales están enfocados al logro de la misión de la Dirección General de Previsión Social y Empleo.

*COINCIDENCIA*

Que la Dirección General de Previsión Social y Empleo cumple algunas veces con las demandas y expectativas del sector empresarial, por lo que los objetivos no deben ser modificados lo que se debería cambiar es la forma de llegar a ellos; quedando explícito que lo que se debería de pretender es recuperar la credibilidad de la institución, ya que las actividades diarias si están encaminadas al

logro de los objetivos. Siendo así necesario que participen los empleados en el proceso de planeación.

**d) Pregunta 4 del cuestionario del personal operativo con las preguntas 4 del cuestionario dirigido a jefes de unidades.**

OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS

Conocer si la institución posee los recursos necesarios para poder enfrentar y asimilar el cambio que el proceso de modernización provoca.

COINCIDENCIA

Ambas partes opinan que la institución cuenta con pocos recursos para enfrentar y asimilar este proceso de cambio.

**e) Pregunta 5 del cuestionario del personal operativo con la pregunta 5 del cuestionario dirigido a jefes de unidades.**

OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS

Conocer e identificar los beneficios que la institución ofrecerá al sector empresarial a raíz del proceso de modernización.

*COINCIDENCIA*

Ofrecer una atención más inmediata en la solución de conflictos, mejorando así las relaciones laborales siendo oportunos, eficaces y ágiles en responder a la problemática laboral.

- f) **Pregunta 10 del cuestionario del personal operativo con las preguntas 8, 9 y 11 del cuestionario dirigido a jefes de unidades.**

OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS

Conocer si se han observado cambios en la Dirección General de Previsión Social y Empleo y en qué áreas se han desarrollado estos cambios.

*COINCIDENCIA*

Se han observado muy pocos cambios dentro de los cuales se menciona principalmente cambios tecnológicos; y

respecto a la resistencia al cambio se ha observado muy poca, ésta fundamentalmente a razón de la falta de credibilidad.

**g) Pregunta 13 del cuestionario del personal operativo con las preguntas 13 y 15 del cuestionario dirigido a jefes de unidades.**

OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS

Conocer el compromiso y el grado de responsabilidad que se tiene ante el proceso de modernización.

*COINCIDENCIA*

El compromiso es atender efectivamente al sector empresarial y laboral brindando un mejor servicio, realizando de la mejor forma el trabajo aún con las limitantes que se tienen, tomando en cuenta que el grado de responsabilidad es satisfactorio.

**h) Pregunta 14 del cuestionario del personal operativo con la pregunta 10 del cuestionario dirigido a jefes de unidades.**

OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS

Identificar los factores que obstaculizan el desarrollo exitoso de las diferentes unidades de la Dirección General de Previsión Social y Empleo.

*COINCIDENCIA*

De los factores que obstaculizan e imposibilitan el cambio y el desarrollo de los empleados y por ende el desarrollo de la institución se menciona principalmente la falta de recurso humano calificado; además la carencia de condiciones e incentivos que permitan un desempeño en forma satisfactoria.

**i) Pregunta 15 del cuestionario del personal operativo con la pregunta 14 del cuestionario dirigido a jefes de unidades.**

OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS

Conocer si la institución brinda las herramientas e instrumentos necesarios para realizar el trabajo internamente y poder así cumplir con las expectativas del sector empresarial y laboral.



*COINCIDENCIA*

No se cuenta con los instrumentos necesarios ni las herramientas necesarias para realizar las actividades y cumplir con las expectativas del sector empresarial.

**j) Pregunta 16 del cuestionario del personal operativo con la pregunta 17 del cuestionario dirigido a jefes de unidades.**

OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS

Conocer las expectativas y condiciones que se desearían tener o se tienen de la institución como consecuencia del proceso de modernización.

*DIFERENCIA*

El personal operativo desea tener una mejor infraestructura, equipos y transporte; además de mejoras salariales y capacitaciones, en cambio los jefes opinan diferente; ya que lo que ellos poseen como expectativas es que la institución obtenga mayor credibilidad, así como fortalecer los servicios que brinda, todo esto con una mejor asignación de presupuesto.

**k) Pregunta 17 del cuestionario del personal operativo con la pregunta 18 del cuestionario dirigido a jefes de unidades.**

OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS

Identificar las sugerencias del personal de la Dirección General de Previsión Social y Empleo a razón del proceso de modernización.

*COINCIDENCIA*

Solicitar una mayor asignación del presupuesto que permita satisfacer las necesidades de prever equipo y mobiliario necesario, además de una mejoría en la infraestructura así como también la obtención de los recursos indispensables para el desempeño de las actividades.

**B. DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE PREVISIÓN SOCIAL Y EMPLEO**

En El Salvador se está impulsando una nueva forma de hacer Administración Pública; lo que trae consigo una serie de cambios que enfocados al mejoramiento en la elaboración

de un producto o la prestación de un servicio; dentro de los cambios que se observan con mayor relevancia se encuentran los aplicados en el área gubernamental.

Debido a la naturaleza de las instituciones; este proceso conlleva una serie de implicaciones administrativas; por lo que es importante realizar un análisis concreto del efecto contraproducente al desarrollar dicho proceso cambiante. Para ello es necesario el análisis de ciertos aspectos, los cuales se detallan a continuación:

#### 1. MODERNIZACION.

En los resultados obtenidos de la investigación de campo se pudo percibir que por parte del personal de la Dirección General de Previsión Social y Empleo; que se carece de conocimiento acerca del proceso y aplicación de la modernización en la institución, debido principalmente a la falta de comunicación y de información por parte de la misma.

## 2. OBJETIVOS DE LA MODERNIZACION

El personal en general desconoce los objetivos que pretenden alcanzarse al modernizar la Dirección General de Previsión Social y Empleo, de igual forma carece de conocimiento de los objetivos institucionales, expresando cada empleado sus propias percepciones acerca de la importancia del trabajo que ellos desempeñan en la unidad en la que laboran. Verificando así que la institución no posee una misión y visión definida, que encierre la razón de ser de la Dirección General de Previsión Social y Empleo.

## 3. FORMAS DE IMPLEMENTARLA

La Dirección General de Previsión Social y Empleo ha realizado cambios, sobre todo en el área tecnológica los cuales no son suficientes para lograr ofrecer un servicio de calidad, advirtiéndose que la institución actualmente no cuenta con los recursos necesarios para hacerle frente al proceso, según lo expresado por los empleados de la institución.

#### 4. RESISTENCIA AL CAMBIO

Mediante los resultados de la investigación se pudo observar que existen ciertas expectativas por parte del personal que labora en la Dirección General de Previsión Social y Empleo, algunas son positivas, en cambio otras son especulaciones de cómo cambiará la actividades correspondientes a cada puesto como consecuencia del proceso de modernización.

Lo antes mencionado demuestra que existe cierto grado de resistencia al cambio por la incertidumbre de una estabilidad laboral, por temor a cambiar la forma rutinaria al desarrollar las actividades, por la edad y tiempo que se tiene de laborar en dicha institución; estas son algunas de muchas razones por las cuales se percibe que existe resistencia al cambio.

#### 5. CAPACITACION INSUFICIENTE

La Dirección General de Previsión Social y Empleo está tomando ciertas medidas, de las cuales se pudo percibir que no son iguales para todos, puesto que está proporcionando capacitaciones sobre el tema pero por lo general al

personal nuevo, cuando a todos los empleados deben tener conocimiento del tema.

Por lo antes expuesto se puede determinar que la Dirección General de Previsión Social y Empleo no realiza una planeación, con la participación de los empleados, creándole esto ciertas deficiencias en el desarrollo de las actividades que obstaculizan el cumplimiento de las expectativas que el Sector empresarial y laboral espera de ella.

### **C. DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION DE LA DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO.**

#### **1. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO (FODA)**

Fué necesario realizar un análisis en la Dirección General de Previsión Social y Empleo, participando en ella el personal de los siguientes departamentos: Bienestar Social, Seguridad e Higiene y Empleo, conformando un total de 37 empleados; el cual tenía como objetivo primordial, obtener información necesaria sobre la visión que los empleados poseen acerca del proceso de la Modernización. Dicho análisis se desarrolla mediante la elaboración de un ejercicio grupal aplicando la Matriz FODA (ver anexo IV y V).

A continuación se presentan los cuadros resumen de la Matriz FODA; elaborados por cada departamento de la Dirección General de Previsión Social y Empleo, obtenidos en base a la información derivada del Análisis Interno y Externo (FODA) realizado en conjunto con los empleados de la institución.

**MATRIZ FODA**  
**DEPARTAMENTO GESTION DE EMPLEO**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidaridad entre compañeros.</li> <li>• Mejor equipo tecnológico.</li> <li>• Prestación de un buen servicio al usuario.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Estructura Organizacional.</li> <li>• Falta de reconocimiento a las labores que se realizan.</li> <li>• Falta de apoyo por parte de los jefes del departamento en el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>• Falta de coordinación entre departamentos.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de organismos internacionales con aportes, ya sea capacitando al personal o brindando equipo tecnológico.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de apoyo económico internacional para la ejecución de proyectos.</li> </ul>



**MATRIZ FODA**  
**DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio criterio en la Dirección y apoyo por mejorar el trabajo.</li> <li>• Conocimiento de la problemática en seguridad e higiene en las empresas.</li> <li>• Actitud positiva al cambio de jefe.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de recursos materiales y económicos.</li> <li>• Falta de incentivos al personal (viáticos, nivelación salarial, etc.)</li> <li>• Falta de capacitación a personal en general.</li> <li>• Mala comunicación y coordinación en las áreas de trabajo.</li> <li>• Sub-utilización del recurso humano y material.</li> <li>• Carencia de especificación de funciones.</li> <li>• Marco legal obsoleto</li> <li>• Infraestructura inadecuada.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de las leyes laborales y apoyo de organismos internacionales.</li> <li>• Alianzas de trabajo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento de leyes laborales.</li> <li>• Asignación insuficiente de presupuesto</li> <li>• Poco apoyo por parte de la empresa privada</li> <li>• Falta de coordinación con otras instituciones.</li> </ul>

**MATRIZ FODA**  
**DEPARTAMENTO DE BIENESTAR SOCIAL**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalización del recurso financiero asignado al máximo y adecuadamente.</li> <li>• Aprovechamiento de capacitaciones</li> <li>• Apertura y aceptación del cambio.</li> <li>• Disposición de desempeñar un buen trabajo.</li> <li>• Diseño de presupuesto sobre la base de las necesidades reales para el financiamiento de las actividades programadas.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incoherencia entre planes de trabajo y asignación financiera.</li> <li>• Procesos burocráticos en la gestión administrativa en algunos casos.</li> <li>• Limitantes financieras que dificultan la ejecución de las acciones.</li> <li>• Carencia de herramientas de trabajo</li> <li>• Carencia de recurso humano calificado.</li> <li>• Retraso o lentitud en la aprobación del presupuesto general</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamiento en un 70% de las actividades con fondos externos.</li> <li>• El inicio de un nuevo periodo de gobierno, que permite el diseño y ejecución de acciones a corto y mediano plazo.</li> <li>• Mayor diversidad de acciones o servicios al público a través de proyectos coordinados con otras instituciones.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El rechazo del incremento en el presupuesto en el área social</li> <li>• El irrespeto o incumplimiento de planes, programas o proyectos.</li> </ul>

En conclusión podemos afirmar que el proceso de modernización a implementarse en la Dirección General de Previsión Social y Empleo es una tarea muy difícil, que confirma la importancia de la elaboración e implementación de un plan estratégico para minimizar el efecto causal del proceso de modernización que enfrenta la institución.

#### **D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

##### 1. CONCLUSIONES

Después de haber elaborado el diagnóstico situacional de la Dirección General de Previsión Social y Empleo, en base a la información proporcionada a través de los cuestionarios y el análisis interno y externo, conducen a concluir lo siguiente:

- a. Actualmente la Dirección General de Previsión Social y Empleo no desempeña sus actividades de forma satisfactoria en su rol de facilitador y asesor de las relaciones entre empleados y empleadores; debido a que ésta no posee un plan estratégico que le permita enfrentar los cambios que trae consigo el proceso de modernización.

- b. La Dirección General de Previsión Social y Empleo no cuenta con el recurso humano calificado necesario y las herramientas e instrumentos tales como normas técnicas y la tecnología de equipo informático que permiten desempeñar con eficiencia las actividades.
- c. La institución no proporciona las condiciones e incentivos necesarios al personal; provocando esta situación cierto grado de inconformidad que impide el desempeño eficiente en las actividades.
- d. La Dirección General de Previsión Social y Empleo ha experimentado pequeños cambios como consecuencia del proceso de modernización; los que no son suficientes, ya que a medida se vaya implementado el proceso se presentarán nuevas necesidades, y ésta no cuenta con los recursos necesarios para afrontar dicho proceso.
- e. En la elaboración de los objetivos de cada unidad no participan representantes de los empleados, y los mismos no son difundidos en la institución.
- f. La Dirección General de Previsión Social y Empleo no cuenta con la asignación presupuestaria suficiente que permita solventar las necesidades de la institución en general.

## 2. RECOMENDACIONES

Con el objeto de poder minimizar las deficiencias que actualmente poseen la Dirección General de Previsión social y Empleo, se recomienda lo siguiente:

- a. Diseñar un plan estratégico que le permita a la Dirección General de Previsión Social y Empleo organizarse de tal forma que desarrolle las actividades de forma eficiente y poder así obtener credibilidad en el servicio que ofrece al sector empresarial.
- b. Elaborar los instrumentos y herramientas necesarias y útiles para que el personal desempeñe sus actividades lo mejor posible, tratando de proporcionar los recursos suficientes para tal desempeño.
- c. Implementar medidas de motivación que estimulen al trabajador; como capacitaciones, de tal manera que este se sienta bien y satisfecho con las labores y el ambiente que se les brinda, preocupándose por el clima organizacional que impera en la institución.
- d. Diseñar un programa de seguimiento que permita a la Dirección General de Previsión Social y Empleo identificar aquellas necesidades que surjan como

consecuencia de los cambios que conlleva el proceso de modernización que esta enfrenta; y en la medida de lo posible solventarlas a corto plazo.

- e. Implementar un modelo de comunicación que estimule la coordinación de los diferentes departamentos, tomando en cuenta la participación de los empleados en la toma de decisiones, en la elaboración de planes y demás actividades.
- f. Justificar y obtener una mayor asignación presupuestaria para contar así con los recursos necesarios; que permitan cumplir con las expectativas del Sector Empresarial y laboral, o bien, buscar ayuda o financiamiento externo para las actividades a desarrollar.

**CAPITULO III**  
**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN**  
**GENERAL DE PREVISIÓN SOCIAL Y EMPLEO**

La planeación estratégica es una herramienta que permite a cualquier institución realizar un análisis profundo de su misión, propósitos y sus estrategias para la consecución de los objetivos; así como efectuar una revisión de los resultados obtenidos, la evaluación de los servicios que se proporcionan y el cumplimiento de las necesidades de los usuarios.

El plan estratégico permite responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la tarea fundamental de la institución?, ¿Qué es lo que se quiere hacer?, ¿Qué se propone lograr?, ¿Cómo se logrará?, ¿Qué se hará?, y ¿Cómo se medirá?.

**A. DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PREVISIÓN SOCIAL Y EMPLEO.**

El desarrollo del análisis interno y externo se realizó con la colaboración del personal que labora en la Dirección General de Previsión Social y Empleo, en el cual

se tomó en cuenta los factores económicos, políticos y sociales que influyen en el quehacer de la institución, advirtiéndose que:

Existe poca congruencia en la interpretación del significado de modernización por parte de los empleados de la institución, definiéndose ésta como una debilidad debido a que es difícil que los empleados trabajen por un objetivo común si éstos aún no lo tienen claro; así mismo se observó falta de conocimiento del objetivo principal que persigue la Dirección General de Previsión Social y Empleo al implementar el proceso de modernización; los beneficios a recibir y los costos que se asumirán al llevar a cabo ese proceso cambiante.

También se observa la falta de recurso humano necesario para llevar a cabo la ejecución de sus programas; la mala comunicación y falta de coordinación entre los departamentos; además la carencia de capacitación del personal.

Otra gran debilidad es la limitación del presupuesto financiero asignado a la institución; factor que influye directamente en las cualidades administrativas como



operativas, dificultando la ejecución de los planes ya elaborados.

Lo anterior se ve acrecentado con las amenazas que ésta tiene, dentro de las que se pueden mencionar la poca colaboración de la empresa privada, el irrespeto de la Dirección General de Previsión Social y Empleo en el cumplimiento de planes y programas.

También se mencionó el incumplimiento de leyes, politización de puestos y jefaturas, burocracia, inestabilidad laboral y psicológica, falta de personal idóneo para la agilización de ayuda internacional; falta de interés y coordinación de los jefes de departamento.

También se visualizó una serie de oportunidades para realizar las actividades encaminadas al mejoramiento de la prestación del servicio que la institución brinda a la sociedad; entre otras se menciona la cooperación de organismos internacionales para el financiamiento de ciertos programas desarrollados en la Dirección General de Previsión Social y Empleo.

## **B. DESARROLLO DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.**

La planeación estratégica permite explotar los muchos desafíos futuros que suelen presentarse en toda institución, tanto previsibles como imprevisibles; incorporando valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información), siendo ésta el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes.

La planeación estratégica implica tanto la intuición como el análisis para determinar las posiciones futuras que la institución necesita alcanzar; debe verse como un proceso dinámico y tan flexible como para permitir la modificación de los planes como respuesta a las circunstancias de cambio.

En tal sentido con sustentación en el diagnóstico establecido en el capítulo anterior el proceso de planeación estratégica que se desarrollará a continuación permitirá a la Dirección General de Previsión Social y Empleo obtener una guía básica como referencia para la más

acertada implementación del proceso de modernización en dicha institución.

1. DEFINICION DE LA MISION DE LA DIRECCION GENERAL DE  
PREVISION SOCIAL Y EMPLEO

Cumplir con las expectativas del sector empresarial y laboral como una institución de servicio público desempeñando el rol de mediador entre las relaciones de empleados y empleadores al proponer, evaluar y fomentar las políticas de bienestar, seguridad e higiene ocupacional, medio ambiente de trabajo y recreación; así como establecer la política nacional de empleo en beneficio de la población en general en el ámbito nacional.

2. VISION DE LA DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y  
EMPLEO

Ser una institución de servicio público con alto grado de credibilidad como facilitadora de condiciones laborales, asesora del marco jurídico laboral; así como interventora en las relaciones empleado-empleador en beneficio mutuo.

3. DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO.

a. Objetivos estratégicos generales:

- Diseñar e implementar una política laboral que permita a la Dirección General de Previsión Social y Empleo, desempeñar sus funciones con una nueva cultura como una institución de servicio público bajo un nuevo entorno social, político y económico.
  
- Diseñar un sistema de retroalimentación que permita a la Dirección General de Previsión Social y Empleo evaluar el desarrollo de las funciones que cumplen con las expectativas del sector empresarial, permitiéndole a esta desempeñar su rol en la forma mas acertada.

b. Objetivos estratégicos específicos:

- Diseñar e implementar una política interna que permita a la Dirección General de Previsión Social y Empleo, impulsar una cultura organizacional que fomente las relaciones laborales como instrumento

para lograr la eficiencia en el desarrollo de las actividades diarias.

- Diseñar e implementar mecanismos integradores grupales que permitan a cada sección de la Dirección General de Previsión Social y Empleo trabajar coordinadamente con los distintos departamentos de ésta, de tal manera que facilite el logro de los objetivos institucionales.
  
- Desarrollar un sistema en coordinación con la empresa privada a través de proyectos que beneficien tanto al sector empresarial como a la sociedad salvadoreña.
  
- Prevenir conflictos laborales a través de herramientas de monitoreo y análisis de las condiciones de trabajo dentro de las instituciones en el ámbito nacional.

- Promover el cumplimiento de las leyes laborales como condición básica para un buen clima de relaciones laborales entre empleados y empleadores.
  
- Fomentar el compromiso en el logro de los objetivos institucionales a través de la motivación constante de los empleados dentro de la Dirección General de Previsión Social y Empleo.

#### 4. ESTABLECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO

- Crear un comité encargado de coordinar el proceso de modernización a implementarse en la Dirección General de Previsión Social y Empleo. (Ver Página N° 126)
  
- Definir las funciones que desarrollará el comité en relación a la implementación de la modernización; así como los instrumentos y herramientas a utilizar para dicho proceso.
  
- Establecer canales de comunicación formales que garanticen la participación activa en el proceso de modernización de la Dirección General de Previsión

Social y Empleo, y a la vez promuevan la coordinación entre cada una de las unidades de la institución.

- Desarrollar programas de capacitación sobre comunicación, trabajo en equipo y beneficios que proporciona el cambio; de tal manera que el personal asimile de una mejor forma el proceso de modernización de la institución.
- Desarrollar un sistema de monitoreo y análisis de las condiciones de trabajo en la Dirección General de Previsión Social y Empleo.
- Elaborar y proporcionar al personal de la Dirección General de Previsión social y Empleo las herramientas necesarias que faciliten el desarrollo de sus actividades diarias.

Las estrategias propuestas a continuación están orientadas a mejorar la eficiencia y a ofrecer un mejor servicio al sector empresarial y laboral, siendo estas un complemento del proceso de modernización, fortaleciendo así el rol a desempeñar por parte de la Dirección General de Previsión Social y Empleo:

- Desarrollar una bolsa de trabajo a nivel nacional, y poder así cumplir algunas de las expectativas del sector empresarial y a la vez de la población salvadoreña en general.
- Establecer un registro y control de las agencias de colocación privadas, con la finalidad de identificar el grado de demanda que se debe satisfacer como institución de servicio público.
- Proponer una política laboral adecuada a las necesidades del sector empresarial así como de la sociedad salvadoreña.

## 5. ACCIONES

- Convocar a los empleados de la Dirección General de Previsión Social y Empleo a formar parte del comité, creando éste como una unidad asesora del proceso de modernización; siendo recomendable que este integrado por los jefes de departamento principalmente.
- Gestionar el presupuesto necesario para el desarrollo de las actividades que realizará el comité con el objetivo de facilitar el proceso de modernización de la Dirección General de Previsión Social y Empleo.



- Diseñar los procesos, herramientas e instrumentos necesarios para el desempeño y evaluación de las actividades inherentes al proceso de modernización.
- Informar constantemente al personal de Dirección General de Previsión Social y Empleo; sobre cada una de las actividades que el comité desarrollará.
- Diseñar é implementar los instrumentos de comunicación que permitan a todo el personal de la Dirección General de Previsión Social y Empleo el poder ser participes del proceso de modernización.
- Difundir la visión, misión y objetivos de la Dirección General de Previsión Social para hacerla del conocimiento de todo el personal.
- Gestionar con las entidades concedoras de la materia las capacitaciones necesarias para lograr desarrollar, con mayor certeza el proceso de modernización.
- Implementar mecanismos de retroalimentación (test de evaluación) que permitan evaluar la asimilación del cambio por parte del personal que labora en la Dirección General de Previsión Social y Empleo. (Ver página 134)

- Implementar en cada departamento las herramientas que guíen las funciones de cada puesto de trabajo y responsabilidades de cada uno de los empleados que labora en la Dirección General de Previsión Social y Empleo.
- Gestionar en la medida de lo posible la ayuda de las empresas privadas con el fin de obtener un mayor apoyo económico en la ejecución de dichas acciones.
- Coordinar actividades en forma conjunta el departamento de Gestión de Empleo y el comité para desarrollar una bolsa de trabajo que permita disminuir la tasa de desempleo que existe en la actualidad.
- Diseñar é implementar un sistema de control estadístico que permita visualizar las necesidades reales de la demanda de empleo.
- Capacitar de forma constante al personal que elabora la propuesta de la política laboral; permitiendo que está sea diseñada de la forma mas acertada a la realidad nacional.

6. PRESUPUESTO ESTIMADO PARA LA EJECUCION DE LAS ACCIONES.

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RECURSOS A UTILIZAR</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Creación del Comité para la Modernización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración del Comité como unidad asesora de la Dirección General de Previsión Social y Empleo.</li> <li>Gestión del presupuesto para apoyo de las actividades a realizar por el comité.</li> </ul>	<p><b>R. HUMANOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Director</li> <li>Jefes de Depto</li> <li>Personal Operativo y Administrativo</li> </ul> <p><b>R. MATERIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Papelería y útiles.</li> <li>Retroproyector</li> <li>Local para reuniones</li> </ul> <p><b>R. ECONOMICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Papelería y útiles: ¢1,000.00</li> <li>Alquiler de Local: ¢10,000.00</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director</li> <li>Jefes de Departamentos</li> </ul>
Definición de las funciones del comité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar y ejecutar los procesos y herramientas necesarios para la modernización</li> <li>Información constante al personal de la Dirección General de Previsión Social y Empleo sobre las actividades del comité para la modernización</li> </ul>	<p><b>R. HUMANOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Director</li> <li>Jefes de Depto</li> <li>Comité.</li> </ul> <p><b>R. MATERIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Papelería y útiles</li> <li>Retroproyector</li> <li>Fotocopiadora</li> <li>Local para reuniones</li> </ul> <p><b>R. ECONOMICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Papelería y útiles ¢8,000.00 Anuales</li> <li>Alquiler de Local ¢ 40,000.00 Anuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director</li> <li>Comité para la modernización.</li> </ul>

Diseñar los Canales de Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar los canales de comunicación en la institución.</li> <li>• Difusión de la visión, misión y objetivos de la Dirección General de Previsión Social y Empleo.</li> </ul>	<p><b>R. HUMANOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité.</li> <li>• Colaboradores del Comité.</li> </ul> <p><b>R. MATERIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería y útiles.</li> </ul> <p><b>R. ECONOMICOS:</b> Papelería y útiles ¢ 12,000.00 Anuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité para la Modernización.</li> </ul>
Capacitaciones al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar las capacitaciones (Ver Anexo VI)</li> </ul>	<p><b>R. HUMANOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité.</li> <li>• Capacitadores</li> </ul> <p><b>R. MATERIALES:</b> NO APLICA</p> <p><b>R. ECONOMICOS:</b> Capacitaciones ¢ 100,000.00 Anuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité para la Modernización</li> </ul>
Desarrollo de un sistema de monitoreo y análisis por parte del comité para la modernización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación del Test de Evaluación.</li> </ul>	<p><b>R. HUMANOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité.</li> <li>• Colaboradores</li> </ul> <p><b>R. MATERIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería y útiles</li> <li>• Fotocopiadora</li> </ul> <p><b>R. ECONOMICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería y útiles ¢ 20,000.00 Anuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité para la modernización</li> </ul>
Desarrollo de las herramientas necesarias para el desempeño de las actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de herramientas dentro de la Dirección General de Previsión Social y Empleo.</li> <li>• Gestionar apoyo por parte de la empresa privada.</li> </ul>	<p><b>R. HUMANOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director</li> <li>• Comité.</li> </ul> <p><b>R. MATERIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería y útiles</li> </ul> <p><b>R. ECONOMICOS:</b> Papelería ¢ 5,000.00</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director</li> <li>• Comité para la modernización</li> </ul>

Desarrollar una bolsa de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar actividades con el Departamento de Empleo para trabajar en disminuir la tasa de empleo.</li> </ul>	<p><b>R. HUMANOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité.</li> <li>• Depto de Empleo</li> </ul> <p><b>R. MATERIALES:</b> NO APLICA</p> <p><b>R. ECONOMICOS:</b> NO APLICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director</li> <li>• Comité para la modernización.</li> <li>• Departamento de Empleo.</li> </ul>
Establecer un registro de control de las agencias de colocación privada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un sistema de control estadístico sobre la demanda que existe de empleo.</li> </ul>	<p><b>R. HUMANOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director</li> <li>• Comité.</li> <li>• Depto de Empleo</li> </ul> <p><b>R. MATERIALES:</b> NO APLICA</p> <p><b>R. ECONOMICOS:</b> NO APLICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director</li> <li>• Comité para la modernización.</li> </ul>
Proponer una política laboral en beneficio del empleado y el empleador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar para la elaboración de la propuestas de la política laboral.</li> </ul>	<p><b>R. HUMANOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director</li> <li>• Comité.</li> <li>• Capacitadores</li> </ul> <p><b>R. MATERIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería y útiles</li> <li>• Local para capacitaciones</li> </ul> <p><b>R. ECONOMICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería y útiles ¢ 5,000.00</li> <li>• Capacitación ¢ 10,000.00</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director</li> <li>• Comité para la modernización.</li> </ul>

Tomando en cuenta que los montos presentados en el cuadro anterior como recursos económicos, son estimaciones que reflejan una cantidad aproximada de los costos anuales que se incurriría la ejecución de las

acciones para las estrategias, aclarando que este podría variar de acuerdo a las necesidades que se le presente a la Dirección General de Previsión Social y Empleo.

<b>PRESUPUESTO ESTIMADO ANUAL</b>	
Papelería y útiles	¢ 51,000.00
Alquiler de locales para reuniones y capacitaciones	¢ 50,00.00
Capacitaciones	¢ 110,000.00
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	¢ 211,000.00

#### 7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA PARA LA DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO.

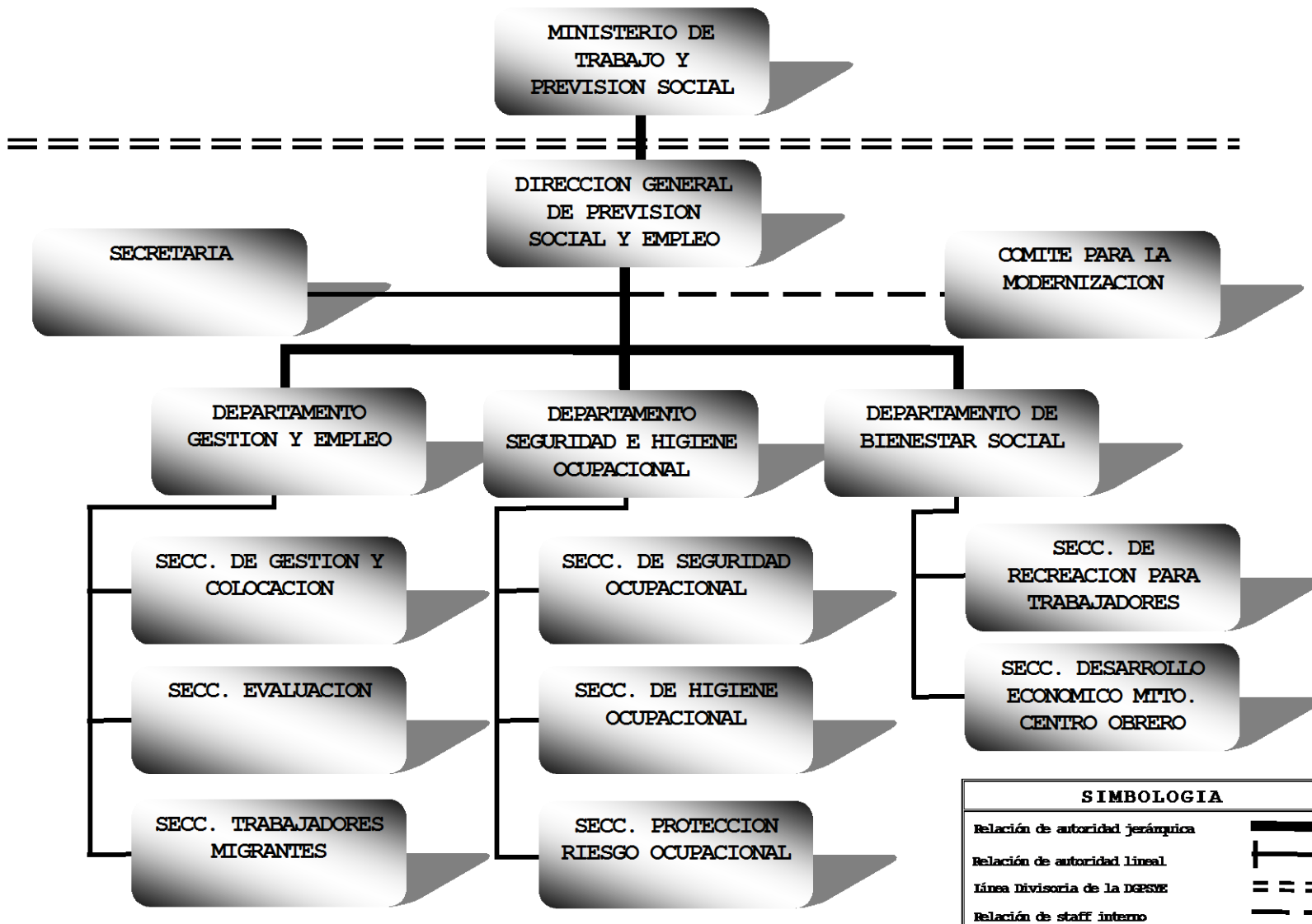
La ejecución del plan estratégico para la modernización de la institución, debe requerir un Comité que será el responsable de organizar y coordinar dicho plan.

Este Comité se desempeñará como una unidad asesora, que orientará y dirigirá el rumbo o las acciones a seguir para la implementación del plan estratégico; además será el encargado de realizar las evaluaciones pertinentes en los periodos establecidos para obtener un mejor control acerca del proceso y las medidas a seguir para la aceptación del

cambio por parte del personal de la Dirección General de Previsión Social y Empleo.

A continuación se presenta la propuesta de organigrama en el que se incluye el comité como unidad asesora de la Dirección General de Previsión Social y Empleo.

**ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO**





## 8. PROCESO DE RETROALIMENTACION

Esta etapa permitirá realizar una evaluación detallada de las actividades desarrolladas por cada uno de los empleados de la Dirección General de Previsión Social y Empleo, con el objeto de determinar si las estrategias implementadas se están cumpliendo y consecuentemente los objetivos establecidos a nivel institucional, permitiendo evaluar la aceptación de los diferentes cambios realizados como consecuencia de la implementación de la modernización.

La retroalimentación proporcionará la oportunidad a la Dirección General de Previsión Social y Empleo realizar los cambios necesarios y oportunamente que puedan corregir las estrategias definidas para asegurar el logro de los objetivos propuestos.

Este paso se desarrollará con el apoyo de instrumentos de medición (test). Dichos instrumentos de medición (test) permitirán identificar el grado de acercamiento al logro de los objetivos que cumplen las expectativas del sector empresarial tanto los que actualmente posee la institución así como los que surgen en el transcurso del tiempo.

En la medida que la Dirección General de Previsión Social y Empleo defina las estrategias de la forma mas

acertada y que estas a su vez generen un impacto positivo en el sector empresarial le permitirá obtener un alto grado de credibilidad y por ende un mayor apoyo en razón de la magnitud de la incidencia en la sociedad salvadoreña.

Lo antes expresado evidencia la importancia de la utilización de los instrumentos de medición (test) y por su naturaleza éstos deben ser flexibles al momento de su elaboración e implementación.

Es necesario mencionar que para el logro de la retroalimentación el comité encargado del proceso de modernización deberá considerar la utilización del test de evaluación cuya información servirá para realizar el análisis del proceso.

### **C. METODOLOGIA PARA LA IMPLEMENTACION DEL TEST DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PREVISIÓN SOCIAL Y EMPLEO**

Es necesario que en la institución exista un alto grado de interés al identificar los factores críticos que impiden el logro de los objetivos. La finalidad de ello radica en redefinir las estrategias y/o los objetivos mismos de tal forma que se corrijan las desviaciones de

estos y se orienten nuevamente hacia el fin que se pretende lograr.

En razón de dicha necesidad se ofrece un test de evaluación; ya que la correcta implementación de éste y la adecuada utilización de la información adquirida permitirá, obtener un mecanismo de evaluación objetivo y a la vez complementar el proceso de retroalimentación que conlleva fundamentalmente la planeación estratégica.

Algunos escritores consideran que la administración de cambios resulta una tarea difícil; es por ello que surge la necesidad de establecer una guía que la facilite. Una guía metodológica no pretende responder a todos los conflictos generados en un proceso cambiante, pero si se puede considerar como una herramienta útil para armonizar el grado de resistencia al aceptar el cambio en la institución.

En tal sentido se ha propuesto la creación de un comité encargado del proceso de implementación del plan estratégico para la modernización de la Dirección General de Previsión Social y Empleo, cuya función principal será coordinar el referido proceso. Dicha metodología se realizará específicamente como una guía para el comité, la

cual orientará la mecánica a seguir en el proceso, desarrollando los siguientes pasos:

1. Concientización por parte de la alta administración, acerca del grado de responsabilidad asumida al iniciar el proceso. De ello dependerá el impacto que puede causar en los empleados involucrados, estableciéndose como acciones que permitirán fomentar las siguientes:
  - Definir los conceptos fundamentales del proceso.
  - Aclarar toda duda generada con relación al proceso de implementación.
  - Establecer la relación costo-beneficio claramente y con sinceridad.
2. Realizar una evaluación preliminar de los resultados observados durante el período en el que se ha desarrollado la implementación del proceso.
3. Desarrollar la evaluación a través del test proporcionado. Especificándose ciertos lineamientos fundamentales tales como: El test de evaluación debe ser contestado en su totalidad sin abstención alguna y eligiendo una sola alternativa. Esta actividad se desarrollará seleccionando un grupo de empleados de los

diferentes departamentos a los cuales se les distribuirá el test con la finalidad de obtener información clara, objetiva y con alto grado de sinceridad y responsabilidad.

4. Distribuir la información obtenida del test en cuadros resumen desglosados por áreas, para luego colocar la información en un cuadro resumen global y de acuerdo al porcentaje obtenido en cada área, lo cual facilitará el análisis del proceso.
5. Evaluación aritmética de la información obtenida del test, la cual comprenderá el siguiente proceso:
  - Totalizar las respuestas afirmativas y negativas por cada área de evaluación; dicha información deberá ser colocada en el respectivo cuadro resumen por área de evaluación.
  - Determinar la estructura porcentual dividiendo el total de las respuestas obtenidas entre el total de respuestas formuladas (10) todo ello multiplicado por 100; este procedimiento se debe realizar tanto para las respuestas afirmativas como para las negativas.

- Colocar la estructura porcentual obtenida en el cuadro de ponderación por área; asegurándose que la sumatoria de los porcentajes positivos y negativos de cada área evaluada totalice 100%.
- Posteriormente la estructura porcentual afirmativa será colocada en el cuadro de ponderación total afirmativa; dicha información se multiplicara por el 20% que representa cada área de evaluación, obteniendo así la ponderación afirmativa por área total. Este procedimiento se realizara de igual forma para determinar la estructura porcentual negativa.
- Los datos obtenidos en el cálculo anterior serán distribuidos en el cuadro resumen de ponderación total por área respectivamente, con la finalidad de clasificar los rangos positivos obtenidos los cuales se constituyen en la medula principal del análisis de la evaluación.



6. El análisis se realizará basándose en el siguiente cuadro de porcentajes, el que fue elaborado distribuyendo en tres criterios de evaluación (Bajo, medio y alto) entre el total de respuestas por cada área evaluada en el

test, correspondiéndole a cada uno de los criterios 1/3 del 100% de lo evaluado. Dicho cuadro proporciona un panorama claro sobre las condiciones y la forma en que se está asimilando el proceso, conociendo así las expectativas e inquietudes del personal.

<b>CLASIFICACION</b>	<b>RANGOS</b>
ALTO	DESDE 0.00% HASTA 6.66%
MEDIO	DESDE 6.67% HASTA 13.33%
BAJO	DESDE 13.34% HASTA 20.00%



Es necesario mencionar que los rangos considerados en la tabla anterior son determinados mediante una simple distribución de porcentajes; mas sin embargo los rangos que se refieren al rendimiento requerido serán determinados por la Dirección en conjunto con los integrantes del comité.

A continuación se presenta el test de evaluación propuesto para el análisis del proceso de modernización de la Dirección General de Previsión Social y Empleo, cuya finalidad consiste en apoyar la etapa de retroalimentación del plan estratégico a implementarse.



	<b>MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL</b> <b>DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO</b>	
<b>TEST DE EVALUACION</b>		Pág. 1/8

AREA DE PLANIFICACION	GESTION DE EMPLEO		SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL		BIENESTAR SOCIAL	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Existe una contribución clara del departamento a la misión de la Dirección General de Previsión Social y Empleo?						
¿Existen objetivos específicos en la unidad que se desempeña?						
¿Se han dado a conocer los objetivos específicos de su unidad de trabajo?						
¿Conoce usted los objetivos específicos de las demás unidades de trabajo?						
¿Se investigan de manera sistemática los requerimientos de los usuarios o beneficiarios de los servicios de su unidad de trabajo?						
¿Los programas de trabajo de su departamento se elaboran tomando en cuenta el tiempo y los recursos disponibles?						
¿Participa el departamento activamente en la formulación de los programas de trabajo?						
¿Los programas de trabajo se transforman en productos y servicios concretos que beneficien a los usuarios de su unidad de trabajo?						
¿Existen indicadores del cumplimiento de los programas de su área?						
¿Se llevan a cabo en su departamento actividades de seguimiento que aseguren el cumplimiento de los objetivos de trabajo?						



	<b>MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL</b> <b>DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO</b>	
<b>TEST DE EVALUACION</b>		Pág. 2/8

AREA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	GESTION DE EMPLEO		SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL		BIENESTAR SOCIAL	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿La estructura actual del departamento responde a su crecimiento y transformación?						
¿Están señaladas claramente las funciones de cada departamento?						
¿Existe equilibrio de las cargas de trabajo en la estructura actual del departamento?						
¿Hay suficiente delegación de autoridad en los diferentes niveles jerárquicos?						
¿Existen en su departamento de trabajo canales internos de comunicación apropiados para las actividades que se desarrollan?						
¿Existe una base de datos confiable y oportuna para la toma de decisiones?						
¿La estructura del departamento facilita la ejecución de las decisiones?						
¿Existe un manual de organización del departamento debidamente actualizado?						
¿Existe honestidad y transparencia en las operaciones del departamento al cual pertenece?						
¿La distribución física de las unidades de trabajo del departamento facilita la coordinación de las funciones?						

	<b>MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL</b> <b>DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO</b>	
<b>TEST DE EVALUACION</b>		Pág. 3/8

AREA FINANCIERA	GESTION DE EMPLEO		SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL		BIENESTAR SOCIAL	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Cuentan los departamentos con los recursos financieros adecuados para su operación?						
¿Es realista la elaboración de los presupuestos de los departamentos?						
¿Participan los colaboradores en la elaboración de los presupuestos?						
¿Es razonable la distribución de los recursos del presupuesto de egresos entre las unidades de trabajo?						
¿Se conoce la distribución de los gastos del presupuesto de egresos correspondiente a la Dirección?						
¿Cuenta su departamento de trabajo con información confiable y oportuna acerca del presupuesto comprometido?						
¿Existe flexibilidad en el ejercicio del presupuesto de acuerdo a los requerimientos de los programas de trabajo?						
¿Se realizan esfuerzos sistemáticos de reducción de costos en su unidad de trabajo?						
¿Se analizan en su departamento de trabajo las implicaciones financieras y operativas de los niveles de inventarios de materiales, bienes muebles e inmuebles?						
¿Recibe su departamento de trabajo apoyo técnico en el proceso de toma decisiones financieras?						

AREA DE RECURSO HUMANO	GESTION DE EMPLEO		SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL		BIENESTAR SOCIAL	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿El número de personas que dispone el departamento es apropiado para la realización de los programas?						
¿Son los salarios adecuados tomando en cuenta los niveles actuales del mercado?						
¿Está el personal suficientemente capacitado para desarrollar su trabajo?						
¿La actitud del personal del departamento de trabajo facilita la realización de las actividades?						
¿Son aceptadas por el personal las políticas y prácticas relacionadas con la disciplina y horarios de una manera natural y sin fricciones que afecten el trabajo?						
¿Existe una relación de respeto y corresponsabilidad entre los trabajadores y jefes de departamento?						
¿El liderazgo del grupo directivo es el adecuado para conducir tanto la tarea como las relaciones humanas?						
¿Se manejan los conflictos interpersonales en forma positiva?						
¿Existe un sistema de prevención de accidentes y emergencias adecuado en la Dirección General de Previsión Social y Empleo?						
¿Los sistemas de comunicación dentro del departamento con las demás dependencias son efectivos?						





MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y  
EMPLEO







Pág. 4/8

TEST DE EVALUACION



	<b>MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL</b> <b>DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO</b>	
<b>TEST DE EVALUACION</b>		Pág. 5/8

<b>AREA TECNOLOGICA</b>	<b>GESTION DE EMPLEO</b>		<b>SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL</b>		<b>BIENESTAR SOCIAL</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿La tecnología está suficientemente actualizada para la realización de las actividades sustantivas del departamento?						
¿El diseño de los servicios responde a las verdaderas necesidades de los usuarios o beneficiarios?						
¿Son sencillos los trámites que requieren la presentación de los servicios de su departamento de trabajo?						
¿Es fluido el proceso para la generación de los servicios en el departamento necesarias para asegurar la continuidad de los servicios?						
¿Se cuenta oportunamente con los materiales en la calidad y cantidad necesarias para asegurar la continuidad de los servicios?						
¿Cuenta el departamento de trabajo con el equipo necesario para el desarrollo de los programas?						
¿Existe mantenimiento preventivo y correctivo adecuado para el equipo y las instalaciones?						
¿Se asegura el cumplimiento de los estándares de la calidad de los servicios del departamento de trabajo?						
¿Las sugerencias para mejorar los procesos tecnológicos son verdaderamente tomadas en cuenta?						
¿Existe un programa de medidas y acciones concretas para elevar la productividad de su departamento de trabajo?						

	<b>MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL</b> <b>DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO</b> <hr/> <b>AREAS DE EVALUACION</b>	
Pág. 6/8		
<b>AREA DE PLANIFICACION</b>		
CLASIFICACION	TOTAL RESPUESTAS	ESTRUCTURA PORCENTUAL
RESPUESTAS AFIRMATIVAS		
RESPUESTAS NEGATIVAS		
<b>AREA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		
CLASIFICACION	TOTAL RESPUESTAS	ESTRUCTURA PORCENTUAL
RESPUESTAS AFIRMATIVAS		
RESPUESTAS NEGATIVAS		
<b>AREA FINANCIERA</b>		
CLASIFICACION	TOTAL RESPUESTAS	ESTRUCTURA PORCENTUAL
RESPUESTAS AFIRMATIVAS		
RESPUESTAS NEGATIVAS		
<b>AREA DE RECURSO HUMANO</b>		
CLASIFICACION	TOTAL RESPUESTAS	ESTRUCTURA PORCENTUAL
RESPUESTAS AFIRMATIVAS		
RESPUESTAS NEGATIVAS		
<b>AREA TECNOLOGICA</b>		
CLASIFICACION	TOTAL RESPUESTAS	ESTRUCTURA PORCENTUAL
RESPUESTAS AFIRMATIVAS		
RESPUESTAS NEGATIVAS		

	<b>MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL</b> <b>DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO</b> <hr/> <b>DETALLE DE EVALUACION</b>	
Pág. 7/8		

PONDERACIÓN POR AREAS			
DETALLE	SI	NO	TOTAL
AREA DE PLANEACION			100%
AREA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			100%
AREA FINANCIERA			100%
AREA DE RECURSO HUMANO			100%
AREA TECNOLOGICA			100%
PONDERACION TOTAL AFIRMATIVA			
DETALLE	% POR AREA	% TOTAL	% POR AREA TOTAL
AREA DE PLANEACION		20%	
AREA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		20%	
AREA FINANCIERA		20%	
AREA DE RECURSO HUMANO		20%	
AREA TECNOLOGICA		20%	
PONDERACION TOTAL NEGATIVA			
DETALLE	% POR AREA	% TOTAL	% POR AREA TOTAL
AREA DE PLANEACION		20%	
AREA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		20%	
AREA FINANCIERA		20%	
AREA DE RECURSO HUMANO		20%	
AREA TECNOLOGICA		20%	

	<b>MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL</b> <b>DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO</b> <hr/> <b>RESUMEN EVALUACION PONDERADA</b>	
Pág. 8/8		

RESUMEN DE PONDERACIÓN TOTAL POR AREA					
DETALLE		AFIRMATIVAS	NEGATIVAS		
AREA DE PLANEACION					
AREA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
AREA FINANCIERA					
AREA DE RECURSO HUMANO					
AREA TECNOLÓGICA					
RESUMEN COMPARATIVO POR AREA					
RENDIMIENTO ACTUAL	PLANEACION	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	FINANCIERO	SOCIAL HUMANO	TECNOLOGICO
ALTO					
MEDIO					
BAJO					
RENDIMIENTO DESEADO	PLANEACION	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	FINANCIERO	SOCIAL HUMANO	TECNOLOGICO
ALTO					
MEDIO					
BAJO					
VARIACION DEL RENDIMIENTO	PLANEACION	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	FINANCIERO	SOCIAL HUMANO	TECNOLOGICO
ALTO					
MEDIO					
BAJO					

## BIBLIOGRAFIA

### 1. LIBROS

- BONILLA, GIDALBERTO.

"Como Hacer una Tesis de Graduación con Técnicas Estadísticas".

UCA Editores, 3era Edición, El Salvador, 1998.

- BRIONES, GUILLERMO

"Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales"

Editorial Trillas, México, 1ª Edición, Octubre 1982.

- CHIAVENATO, IDALBERTO

"Administración de Recursos Humanos"

Mc Graw Hill, 2ª Edición, México.

- GILBREATH, ROBERT

"La Estrategia del Cambio". Guía práctica para las tendencias empresariales de hoy.

2ª Edición, México, Mc Graw Hill, 1990



- GOMEZ CEJA, GUILLERMO  
"Planeación y Organización de Empresas"  
Editorial EDICOL, S.A., 3ª Reimpresión de la 5ª.  
Edición, México, 1983.
  
- HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO Y OTROS  
"Metodología de la Investigación"  
Mc Graw Hill, 2ª Edición, México, 1991
  
- HUSSEY, D. E.  
"Como Administrar el Cambio en la Organización"  
Panorama Editorial, 1ª Edición, México 1997.
  
- KOONTZ, HAROLD  
"Elementos de Administración"  
Editorial Mc Graw Hill, 3ª Edición, México, 1983.
  
- ROJAS SORIANO, RAUL  
"Guía para Realizar Investigaciones Sociales"  
Titulo Universitario, Facultad de Ciencias Políticas y  
Sociales, UNAM; 7ª Edición, México 1982.

- RYE, COLIN  
"Manual de Trabajo para la Superación del Cambio"  
Panorama editorial, 1<sup>a</sup> Edición, México 1998.
  
- STEINER, GEORGE A.  
"Planeación Estratégica"  
Lo que todo Director debe Saber  
Editorial Continental S.A. de C.V., México 1998;  
Vigésima Tercera Reimpresión

## **2. LEYES Y FOLLETOS**

- "CODIGO DE TRABAJO"  
CON REFORMAS INCORPORADAS 1997  
Decreto Legislativo No. 682 del 11 de Abril de 1996;  
Diario Oficial #81. San Salvador, 1996.
  
- "El traje nuevo del emperador: La modernización del  
Estado en Centroamérica"  
Carlos Sojo. Florida, 1999.

- Documento interno de la Dirección General De Previsión Social y Empleo  
"Funciones del Ministerio de Trabajo y Previsión Social"  
San Salvador, 1999.
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social  
"Plan de Modernización"  
San Salvador, 1999.
- "Programa de Modernización de la Administración Pública  
1995-2000 RESUMEN"  
México, 2000.
- "Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la  
Empresa Colombiana"  
Colombia, 1994.
- "Revista conmemorativa del Vigésimo Aniversario de la  
Creación del Ministerio de Trabajo y Previsión Social"  
San Salvador, El Salvador. 1999.

- "La Planeación Estratégica Gerencial" Reencuentro  
Análisis de Problemas Universitarios.  
México.
- "Plan Estratégico de Modernización de la Gestión  
Pública"  
Chile, 1997.

**ANEXO**

**I**

**PRIMERA REUNION DEL GRUPO DE TRABAJO II**  
**MODERNIZACION DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION LABORAL**  
**CONFERENCIA INTERAMERICANA DE MINISTROS DE TRABAJO**

**14-16 abril 1999**

**San Rafael de Heredia, Costa Rica**

**DOCUMENTO FINAL**

**Con la colaboración técnica del Proyecto de Modernización de las Administraciones del Trabajo de América Central, Belice, Panamá y República Dominicana (MATAC-OIT)**

**San Rafael de Heredia**  
**16 de abril de 1999**

*Los representantes de los países de CANADA, CHILE, COSTA RICA, EL SALVADOR, ESTADOS UNIDOS, GUATEMALA, MEXICO, PANAMA, REPUBLICA DOMINICANA y de COSATE en su carácter de órgano asesor; reunidos durante los días 14, 15 y 16 de abril de 1999 en San Rafael de Heredia, integrantes del Grupo de Trabajo II "Modernización del Estado y de la Administración Laboral", creado en la XI Conferencia Interamericana de Ministros de Trabajo CIMT, auspiciada por la OEA y celebrada en Viña del Mar, en octubre de 1998.*

**Manifiestan**

- *Que durante estos días se han reunido siguiendo el mandato contenido en el plan de acción de Viña del Mar, para discutir los requerimientos y desafíos de la Modernización del Estado y la Administración Laboral.*
- *Que las discusiones han seguido el contenido técnico marcado en la guía metodológica presentada por Costa Rica como coordinador del Grupo II.*
- *Que de las discusiones antes indicadas se han detectado algunos problemas y necesidades que han servido para que los países los tomen en cuenta de manera de poder avanzar en el proceso de modernización de la administración laboral.*
- *Que en el marco del Plan de Acción de Viña del Mar se han preparado propuestas de proyectos de cooperación y que según los casos serán presentados para su atención por medio de la cooperación horizontal o a las agencias y organismos internacionales de cooperación técnica.*

*Estos aspectos ordenados bajo distintos tópicos, son los siguientes:*

## **1. TEMAS GENERALES.**

### **a) Marco Político**

*Que la modernización de las Administraciones Laborales debe contar entre sus objetivos la búsqueda de la equidad y la justicia social. Ello implica que los Ministerios de Trabajo deben de participar activamente en la toma de decisiones sobre las políticas económicas que tengan incidencia en el mercado laboral.*

*Que el actual contexto económico y laboral hace necesario que los Ministerios redefinan sus funciones y servicios con el fin de adaptarse a los nuevos retos que la realidad social impone, contando con la participación de los interlocutores sociales.*

### **b) Marco Jurídico:**

*Que es necesario actualizar el marco jurídico de la Administración Laboral, para que se ajuste a la realidad actual y a las necesidades del entorno de cada país en particular, para adaptarlo a los cambios en las relaciones laborales.*

*Que es indispensable agilizar y mejorar los procedimientos administrativos en diferentes países, pues éstos no siempre están bien definidos o resultan obsoletos. Con este fin deben elaborarse, entre otros, los Manuales de Procedimientos necesarios que permitan una gestión más ágil y eficaz de la administración; y que es conveniente la participación en estos procesos de los interlocutores sociales.*

*Que es necesario regular jurídicamente el Estatuto de los Funcionarios Públicos adaptando o creando Leyes de Servicio Civil y Carrera Administrativa que permitan la estabilidad en el empleo y profesionalización de los mismos.*

### **c) Estructura Organizativa:**

*Que ha pesar de que en la mayoría de los casos se cuenta con una Ley Orgánica y Funcional de los Ministerios que define su estructura, se hace necesario en alguno de ellos, una adaptación de la norma para adecuarla a las necesidades que los cambios en las relaciones laborales imponen.*

*Que es necesario dotar a la Administración Laboral de una estructura descentralizada y con capacidad de gestión que permita atender las demandas de los ciudadanos y de los interlocutores sociales. Para ello estas estructuras deben contar con sus propios indicadores de gestión, recursos materiales suficientes y recurso humano capacitado.*

### **d) Recursos Humanos:**

*Que el índice de rotación que tiene el personal de la Administración Laboral es muy alto y que por lo tanto, la capacitación de dicho personal se hace indispensable.*

*Que en muchos casos la selección de los funcionarios no se*

*realiza con criterios objetivos y que por tanto se hace indispensable para una mejor gestión establecer criterios que garanticen la independencia, estabilidad y profesionalización de los funcionarios.*

*Que no existen en la mayoría de los países sistemas de remuneración ligados a la productividad y que por lo tanto deben definirse políticas salariales en la Administración Laboral que garanticen la permanencia de los funcionarios en la Administración.*

**e) Medios Materiales:**

*Que los presupuestos de los Ministerios son insuficientes frente a las necesidades y que éstos en algunos casos vienen disminuyendo en los últimos años.*

*Que en principio no existen otros medios de financiación distintos a los recursos provenientes del Presupuesto General del Estado, si bien en algunos casos se recurre a la cooperación internacional.*

*Que en general los medios materiales son escasos y que sería conveniente coordinar la utilización de medios materiales (locales, redes informáticas, etc.) con otros Organismos de la Administración del Estado, Municipal o Entidades Privadas.*

**2.- SISTEMA DE INSPECCION.**

*Que la labor inspectiva se centra en velar por el cumplimiento de la normativa laboral y en la aplicación de sanciones. Lo idóneo sería fortalecer la labor preventiva y de asesoramiento tanto a los empleadores como a los trabajadores para el fortalecimiento de las relaciones laborales.*

*Que es necesario establecer procedimientos administrativos y guías de campo de la actuación inspectora.*

*Que en general no existe un órgano único de Inspección que actúe en todos los sectores de la actividad económica, aunque sí existen órganos de Inspección especializados por sector. Por ello se hace necesario establecer una coordinación que evite la duplicidad de las inspecciones.*

*Que en general no se definen claramente en las normas sustantivas y las normas orgánicas, las funciones de la Inspección del Trabajo en materia de relaciones laborales, seguridad e higiene, condiciones de trabajo, seguridad social o solución de conflictos.*

*Que en muchos casos no existe una clara delimitación de funciones entre las competencias administrativas y las competencias judiciales y por tanto se producen interferencias.*

*Que en general existe una autoridad central de la Inspección y*



*autoridades regionales o territoriales dependientes de ésta.*

*Que no existen en algunos países sistemas objetivos de selección de los inspectores, y que en otros se han establecido recientemente estos sistemas por lo que todavía permanecen funcionarios que no fueron seleccionados a través de estos procesos objetivos.*

*Que no existen sistemas de control y evaluación de la gestión de la inspección y que por tanto los sistemas de remuneración no corresponden con la productividad.*

*Que por lo general la labor de la Inspección de Trabajo es reactiva a la aparición de problemas laborales y que por tanto no se planifican las actividades de la Inspección en el marco de una estrategia institucional. Es necesario la participación de los interlocutores sociales en tal planificación.*

### **3.- SISTEMAS DE INFORMACION Y ESTADISTICA.**

*Que existen oficinas o departamentos de estadística en la mayoría de los países, sin embargo éstas se limitan a registrar cuantitativamente las actividades que se realizan en los distintos departamentos, empleo, inspección, relaciones laborales, etc.*

*Que no existe en general capacidad para analizar la información recabada y convertirla en un insumo que sirva para orientar la toma de decisiones técnicas y políticas.*

*Que en muchos de los países no existen órganos especializados que se encarguen de obtener, analizar, ordenar y transmitir información sobre el mercado laboral.*

*Que por otra parte los ciudadanos-as y los interlocutores sociales no tienen la información oportuna de los servicios que presta la Administración Laboral.*

### **4.- JUSTICIA DEL TRABAJO / MECANISMOS PREJUDICIALES DE SOLUCION DE CONFLICTOS.**

*Que en general están claramente delimitadas las competencias de la Administración y de la Jurisdicción y no es habitual la existencia de algún órgano dentro de la Administración Laboral con competencias jurisdiccionales.*

*Que en algunos países existe algún órgano especializado en el seno de la Administración Laboral para la solución de conflictos, aunque la generalidad es que exista, dentro del departamento de relaciones laborales, personal dedicado a aplicar los procedimientos de mediación.*

*Que es necesaria la capacitación de los mediadores y*

conciliadores y que no se dispone de datos sobre la eficacia sobre tal acción conciliadora y mediadora.

Que por lo general no existe algún órgano especializado independiente de la Administración Laboral que realice funciones de mediación, arbitraje y conciliación, aunque la tendencia es a crear órganos de solución alternativa de conflictos con la participación de los interlocutores sociales.

#### **5.- DIALOGO SOCIAL, CONCERTACION Y NEGOCIACION COLECTIVA.**

Que aunque existe el espacio formal para la participación de los interlocutores sociales en la definición de políticas laborales, este suele ser inoperante.

Que corresponde a la Administración del Trabajo la responsabilidad de potenciar la negociación y concertación con los interlocutores sociales.

Que es necesario potenciar políticas que permitan el fortalecimiento de los actores sociales.

El registro de las organizaciones de los-as trabajadores-as y de los-as empleadores-as se realiza en general por un órgano administrativo y es éste quién determina la personalidad jurídica.

#### **6.- INTEGRACION DE COLECTIVOS ESPECIALES EN EL MERCADO DE TRABAJO.**

Que por lo general existe un marco jurídico adecuado que promueve la integración de los colectivos con dificultades especiales de inserción en el mercado laboral, como manifestación de una voluntad política en el tema.

Que la Administración Laboral pretende concienciar a los interlocutores sociales y a los-as ciudadanos-as en general de la necesidad de la integración de estos colectivos.

Que en varias instancias existen unidades administrativas especializadas que tienen éste cometido y a las que se están dedicando recursos para su fortalecimiento.

- La necesidad de optimizar la cooperación que diversos organismos multilaterales están prestando en la región. Ello implica adoptar decisiones políticas que garanticen la coordinación eficaz de dichas cooperaciones. Todo ello para evitar la duplicidad de actuaciones en un mismo tema, en un mismo territorio, la dispersión de los recursos y la ineficacia en la gestión de los mismos.
- Que el representante de México ha manifestado que la Secretaría de Trabajo actualmente atraviesa por una serie de cambios de jefatura, que no le permiten comprometerse como país oferente de proyectos concretos, pero que sin embargo, someterá a las altas autoridades el Documento Final y los enunciados de proyectos concretos para formalizar

en un corto plazo las ofertas oficiales y también la participación como país receptor de alguna de las propuestas de cooperación horizontal que se han acordado por el grupo.

- El representante de Estados Unidos ofrece realizar un borrador de propuesta de proyecto regional para la modernización de los Ministerios de Trabajo para que en su momento se solicite la financiación del Banco Interamericano de Desarrollo.
- El representante de COSATE, manifiesta que a su juicio es imprescindible la potenciación de los interlocutores sociales a efectos de poder mejorar el entorno laboral, por ello se compromete a contactar con los representantes de CEATAL para en su momento enunciar un proyecto de cooperación en la región.

**Por todo ello Acuerdan:**

- a. Realizar de inmediato algunos proyectos concretos de cooperación para solucionar en parte los problemas identificados anteriormente, todo ello sin perjuicio de las obligaciones que han de asumir cada uno de los países, en el proceso de Modernización de la Administración Laboral ya mencionada, e informar sobre la ejecución de los mismos a la próxima reunión de Ministros de Trabajo, a realizarse en República Dominicana.
- b. Poner en conocimiento de la presidencia pro-témpore la iniciativa de Estados Unidos, en orden a elaborar un borrador de Proyecto Regional de Modernización de los Ministerios de Trabajo para que ella ejerza respecto a esa propuesta el mandato conferido por la Conferencia de Ministros.
- c. Por ello se proponen a continuación los siguientes proyectos de cooperación horizontal entre varios de los países presentes en la reunión. Se invita al resto de los países que participan en las reuniones de Ministros y que no han estado presentes en este Grupo de Trabajo, a que se sumen a éstos proyectos de cooperación.

**I.**

- **Necesidad o dificultad detectada:** Retribución salarial uniforme a todos los funcionarios o servidores públicos independientemente de su cualificación o eficacia en el desempeño de sus labores.
- **Objetivo:** Mejorar la eficacia y el desempeño profesional de los trabajadores al servicio de la Administración Laboral, incorporando sistemas de medición de la productividad del trabajo.
- **Actividad:** Capacitar personal en el diseño de sistemas de productividad para alguno de los colectivos que integran en la Administración Laboral, siguiendo las experiencias existentes en alguno de los países de la región. Conocer las experiencias existentes en la región de Sistemas de Trabajo por Objetivos.
- **País (es) receptor (es):** Guatemala y Costa Rica
- **País (es) oferente (s):** Chile

## II.

- **Necesidad o dificultad detectada:** Carencia de indicadores de gestión para la toma de decisiones a nivel directivo.
- **Objetivo:** Diseñar sistemas de indicadores de gestión que permitan optimizar la toma de decisiones, y el control más efectivo del trabajo y de los resultados de la Administración Laboral.
- **Actividad:** Traspase de información o de tecnología sobre indicadores de gestión. Capacitación para el análisis de los datos obtenidos, siguiendo las experiencias existentes en alguno de los países de la región.
- **País (es) receptor (es):** Costa Rica y Guatemala
- **País (es) oferente (s):** Chile

## III.

- **Necesidad o dificultad detectada:** Rigidez de las estructuras organizativas que impiden una adaptación eficaz a las necesidades cambiantes de la Administración Laboral.  
*Existencia de múltiples instancias administrativas o de organismos a los que el ciudadano tiene que acudir para realizar los trámites en la Administración Laboral. Limitada capacidad de respuesta para atender las quejas de los usuarios.*
- **Objetivo:** Diseño de estructuras organizativas flexibles que permitan dar solución a las necesidades cambiantes de la Administración Laboral.  
*Responder oportuna y eficientemente las demandas de los usuarios, mediante la reducción de trámites y simplificación de procedimientos. Identificar las fallas y establecer mecanismos de solución para la atención de estos problemas.*
- **Actividad:** Conocer los sistemas de "Transformación Organizacional" existentes en algunos países de la región. Conocer las experiencias existentes de "Ventanilla única Administrativa".  
*Conocer los sistemas existentes en diversos países en relación con estos aspectos.*
- **País (es) receptor (es):** Países de la sub-región de América Central y Caribe.
- **País (es) oferente (s):** Canadá

#### IV.

- **Necesidad o dificultad detectada:** Limitada profesionalización de los servidores públicos y de carrera administrativa.
- **Objetivo:** Profesionalizar a los servidores públicos e incorporarlos a la carrera administrativa.
- **Actividad:** Observar y aplicar experiencias de profesionalización y carrera administrativa existentes en varios países. (Análisis de los puestos de trabajo, confección de Manuales de Procedimientos, etc).
- **País (es) receptor (es):** Países de la sub-región de América Central y el Caribe.
- **País (es) oferente (es):** República Dominicana

#### V.

- **Necesidad o dificultad detectada:** Carencia de información y de capacidad de análisis para la toma de decisiones.  
Carencia de información para la toma de decisiones, para elaborar estadísticas o para analizar dichas estadísticas.
- **Objetivo:** Mejorar los sistemas de información existentes. Implantar o mejorar sistemas de estadísticas o de análisis de estadísticas.
- **Actividad:** Observar e implementar las experiencias de sistemas de información existentes en diversos países. Conocer las actividades de las diversas unidades de estadística y participar en alguno de los cursos de las escuelas que en la región que impartan esas enseñanzas.
- **País (es) receptor (es):** Países de la sub-región de América Central y el Caribe.
- **País (es) oferente (es):** México (con la salvedad manifestada por el representante mexicano).

#### VI.

- **Necesidad o dificultad detectada:** Ausencia de mecanismos adecuados de anticipación de conflictos.
- **Objetivo:** Establecimiento de mecanismos de prevención de conflictos.
- **Actividad:** Observar e implementar sistemas de mediación y conciliación preventiva.
- **País (es) receptor (es):** Países de la sub-región de América Central y el Caribe.

- **País (es) oferente (s):** Canadá

#### **VII.**

- **Necesidad o dificultad detectada:** Falta de actualización de los registros de las organizaciones sindicales.
- **Objetivo:** Puesta al día de dichos registros mediante procesos informáticos.
- **Actividad:** Observar experiencias e implementar sistemas informatizados de registro de organizaciones sindicales.
- **País (es) receptor (es):** Panamá y El Salvador
- **País (es) oferente (es):** República Dominicana

#### **VIII.**

- **Necesidad o dificultad detectada:** Atención limitada a los grupos de trabajadores migrantes.
- **Objetivo:** Lograr la integración de los migrantes al mercado laboral.
- **Actividad:** Observar e implementar experiencias de integración de migrantes al mercado laboral de los países receptores de los migrantes.
- **País (es) receptor (es):** Países de la sub-región de América Central y el Caribe.
- **País (es) oferente (s):** Costa Rica, Guatemala, Nicaragua y República Dominicana.

#### **IX.**

- **Necesidad o dificultad detectada:** Limitada eficacia de los sistemas de intermediación en los mercados de trabajo.
- **Objetivo:** Implementar sistemas informatizados existentes.
- **Actividad:** Observar e implementar sistemas de bolsas electrónicas existentes en diversos países.
- **País (es) receptor (es):** Países de la sub-región de América Central y el Caribe.
- **País (es) oferente (s):** Panamá con apoyo de SIAL-OIT.

#### **X.**

- **Necesidad o dificultad detectada:** Debilidad de los actores sociales que posibiliten un diálogo social adecuado.
- **Objetivo:** Lograr un diálogo social eficaz.

- **Actividad:** Fortalecimiento de los interlocutores sociales.
  - **País (es) receptor (es):** A determinar
  - **País (es) oferente (s):** A determinar
- d. Asimismo acuerdan enunciar el siguiente proyecto de cooperación técnica para ser formulado por el presente grupo de trabajo para ser remitido a la presidencia pro-témpore, encargada de presentarlo en su momento a las agencias de cooperación multilateral. En la elaboración más pormenorizada de éste proyecto trabajará Costa Rica junto con El Salvador.
- **Necesidad o dificultad detectada:** Ausencia de capacidad técnica para el manejo de instrumentos de análisis, y medición en materia de Seguridad e Higiene.
  - **Objetivo:** Formación adecuada de técnicos.
  - **Actividad:** Asistencia técnica, capacitación, equipamiento y observación de experiencias.
  - **País (es) receptor (es):** A determinar
- e. Asimismo acuerdan encargar al país coordinador del Grupo, Costa Rica, el seguimiento de las acciones propuestas, la puesta en contacto de las ofertas de cooperación realizadas con los demandantes de cooperación y la ayuda y la asistencia técnica para la articulación de tales proyectos. Estas acciones la realizará con el apoyo de la Secretaría Técnica de la O.E.A. Tanto los países oferentes como los receptores solicitan a la coordinación del Grupo de Trabajo un plazo de treinta días para poder formalizar los proyectos, buscar la financiación e identificar exactamente su campo de acción.
- f. Los países presentes se comprometen a iniciar la ejecución de los proyectos de cooperación horizontal acordados en el punto b) antes de la reunión preparatoria de la Reunión de Ministros que se celebrará en República Dominicana en el primer trimestre del año 2000.
- g. Asimismo acuerdan mantener una reunión de éste Grupo de Trabajo para dar seguimiento a éstos acuerdos. Dicha reunión se realizará a partir del 27 de septiembre de 1999 en Costa Rica.

16 de abril de 1999

## **LISTA DE PARTICIPANTES**

### **PAIS ORGANIZADOR**

Costa Rica

Lic. Víctor Morales Mora

Ministro

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

Edificio Presbítero Benjamín Núñez

Detrás Hotel Villas Tournón

Apartado 10133-1000

San José, Costa Rica

Tel. (506) 221-5174

(506) 257-8211 ext. 240

Fax. (506) 222-8085

E-mail: [vmorales@casapres.go.cr](mailto:vmorales@casapres.go.cr)

*Lic. Bernardo Benavides Benavides*  
Viceministro

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

Edificio Presbítero Benjamín Núñez

Detrás Hotel Villa Tournón

Apartado 10133-1000

San José, Costa Rica

Tel. (506) 223-7958

(506) 257-8211 ext. 232

Fax. (506) 233-7498

E-mail: [bbenavid@casapres.go.cr](mailto:bbenavid@casapres.go.cr)

#### GRUPO DE TRABAJO

##### Canadá

*May Morpaw*

Directora

Cooperación Interamericana de Trabajo

Rama Laboral

Ottawa, Canadá

Tel. (819) 994-6231

Fax. (819) 953-8494

E-mail: [may.morpaw@hrdc-drhc.gc.ca](mailto:may.morpaw@hrdc-drhc.gc.ca)

##### Chile

*Delegado Principal*

*Lic. Fernando Echeverría Bascuñan*

Jefe de Gabinete del Ministro

Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Huérfanos 1273, 6º piso

Santiago, Chile

Tel. (562) 696-6243

Fax: (562) 671-6539

E-mail: [fecheverria@mintrab.gob.cl](mailto:fecheverria@mintrab.gob.cl)

*Delegado Suplente*

*Lic. German Acevedo Castro*

Jefe del Gabinete del Subsecretario del Trabajo

Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Huérfanos 1273, 3º piso

Santiago, Chile

Tel. (562) 671-8184

Fax: (562) 696-2349

E-mail: [gacevedo@mintrab.gob.cl](mailto:gacevedo@mintrab.gob.cl)



**El Salvador**

**Lic. Italo Benjamín Cardona Monterroza**  
**Director General de Previsión Social y Empleo**  
**Ministerio de Trabajo y Previsión Social**  
**San Salvador**  
**Tel. (503) 298-8748**  
**Fax. (503) 298-8749**  
**E-mail: [mtprevision@vianet.com.sv](mailto:mtprevision@vianet.com.sv)**

**Estados Unidos**

**Gary Russell**  
**Economista**  
**Bureau of International Labor Affairs**  
**Room S-5006**  
**200 Constitution Ave. NW**  
**Washington, DC 20210**  
**Tel. (202) 219-8954 ext. 173**  
**Fax. (202) 219-5613**  
**E-mail: [russell-gary@dol.gov](mailto:russell-gary@dol.gov)**  
**Dept. of Labor Web Site: [www2.dol.gov](http://www2.dol.gov)**

**Guatemala**

**Ing. Jorge Mario Morales**  
**Director de Modernización**  
**Ministerio de Trabajo y Previsión Social**  
**de Guatemala**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Tel. (502) 230-1060**  
**E-mail: [MODERN@MINTRAB.gob.gt](mailto:MODERN@MINTRAB.gob.gt)**

**México**

**Lic. Arturo Maldonado Tapia**  
**Coordinador General de Asuntos Internacionales y**  
**Director de Negociaciones Internacionales**  
**Secretaría del Trabajo y Previsión Social**  
**Periférico Sur N° 4271, Edificio "A", P. B.,**  
**Colonia Fuentes del Pedregal**  
**México, D.F. 14149**  
**Tel. (525) 645-2841**  
**(525) 449-2222**  
**Fax. (525) 645-4218**  
**E-mail: [amaldona@stps.gob.mx](mailto:amaldona@stps.gob.mx)**

**Panamá**

**Ricardo Aguilar Jaen**  
**Asesor de Asuntos Internacionales**  
**Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral, Ciudad de Panamá**  
**Tel. (507) 236-6673**  
**Fax. (507) 236-6361**  
**República Dominicana**

Lic. Fernando Reyes Castro  
Subsecretario de Estado y Director Administrativo  
Secretaría de Estado de Trabajo  
Ave. Jiménez Moya, esq. C/ República del Líbano  
Centro de los Héroes  
Santo Domingo  
Tel. (1809) 535-4404 ext. 214 y 247  
Fax. (1809) 535-4590  
E-mail: [secret.trabajo@codetel.net.do](mailto:secret.trabajo@codetel.net.do)

#### ORGANOS ASESORES DE LA CONFERENCIA COSATE

Dr. Gerardo Martínez  
Presidente  
Consejo Sindical de Asesoramiento Técnico  
en Asuntos Laborales  
Buenos Aires, Argentina  
E-mail: [ssilvia@uocra.org](mailto:ssilvia@uocra.org)

Dr. Antonio Valiño  
Representante  
Consejo Sindical de Asesoramiento Técnico  
en Asuntos Laborales  
Buenos Aires, Argentina  
E-mail: [avalino@uocra.org](mailto:avalino@uocra.org)

#### REPRESNTES DE ORGANISMOS INTERNACIONALES

##### SECRETARIA GENERAL DE LA OEA

Dr. Víctor Brodersohn  
Director, Oficina de la Secretaría General  
en Costa Rica  
Edificio IICA  
Coronado, San José, Costa Rica  
Tel. (506) 229-0810  
(506) 229-0838  
Fax. (506) 229-1453  
E-mail: [oeacrdir@sol.racsa.co.cr](mailto:oeacrdir@sol.racsa.co.cr)

Dr. Jorge D. García  
Secretario Técnico  
Conferencia Interamericana de Ministros de Trabajo (CIMT)  
Organización de Estados Americanos  
17th. & Constitution Ave. N. W.  
Washington, DC 20006  
Tel. (202) 458-3311  
Fax. (202) 458-3280  
E-mail: [jdgarcia@oas.org](mailto:jdgarcia@oas.org)

##### OBSERVADORES

Lic. Carlos Monge Rodríguez  
Senior Advisor  
PROALCA-USAID  
P. O. Box 1257-2050

San José, Costa Rica  
Tel. (506) 283-4411  
Fax. (506) 283-4025

Danilo Ugalde  
Asesor  
PROALCA-USAID  
Tel. (506) 283-4411  
Fax. (506) 283-4025

## COLABORACIÓN TÉCNICA

Ana Lucía Blanco Valverde  
Asesora del Viceministro de Trabajo  
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social  
Edificio Presbítero Benjamín Núñez  
Detrás Hotel Villas Tournón  
Apartado 10133-1000  
San José, Costa Rica  
Tel. (506) 223-7958  
(506) 257-8211 ext. 232  
Fax. (506) 233-7498  
E-mail: [bbenavid@casapres.go.cr](mailto:bbenavid@casapres.go.cr)

Javier Suquía  
Asesor Técnico Principal  
Proyecto Modernización de las Administraciones del  
Trabajo de América Central, Belice, Panamá y República Dominicana  
Tel. Fax: (506) 290-8844  
Teléfono: (506) 231-2306  
San José, Costa Rica  
Correo electrónico: [matac@oit.or.cr](mailto:matac@oit.or.cr)  
[suquia@oit.or.cr](mailto:suquia@oit.or.cr)

Jesús López  
Asesor Técnico Adjunto  
Proyecto Modernización de las Administraciones del  
Trabajo de América Central, Belice, Panamá y República Dominicana  
San José, Costa Rica  
Tel. Fax: (506) 290-8844  
Teléfono: (506) 231-2306  
Correo electrónico: [matac@oit.or.cr](mailto:matac@oit.or.cr)  
[jlopez@oit.or.cr](mailto:jlopez@oit.or.cr)

Lic. Orlando Méndez  
Asesor  
Proyecto Modernización de las Administraciones del  
Trabajo de América Central, Belice, Panamá y República Dominicana  
San José, Costa Rica  
Tel. Fax: (506) 290-8844  
Teléfono: (506) 231-2306  
Correo electrónico: [matac@oit.or.cr](mailto:matac@oit.or.cr)

Lic. Luis López  
Consultor Externo  
Proyecto Modernización de las Administraciones del

*Trabajo de América Central, Belice, Panamá y República Dominicana*  
San José, Costa Rica  
Tel. Fax: (506) 290-8844  
Teléfono: (506) 231-2306  
Correo electrónico: [matac@oit.or.cr](mailto:matac@oit.or.cr)

### **EQUIPO DE APOYO DEL MINISTERIO DE TRABAJO**

*Vivian Quesada Rodríguez*  
Asesora de Prensa del Despacho  
del Ministro de Trabajo  
Edificio Presbítero Benjamín Núñez  
Detrás Hotel Villas Tournón  
Apartado 10133-1000  
San José, Costa Rica  
Tel. (506) 221-5174  
(506) 225-2500 (localizador)  
Fax. (506) 222-8085

*Lucrecia Garita Arguedas*  
Secretaria de Viceministro de Trabajo  
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social  
Edificio Presbítero Benjamín Núñez  
Detrás Hotel Villas Tournón  
Apartado 10133-1000  
San José, Costa Rica  
Tel. (506) 223-7958  
(506) 257-8211 ext. 232  
Fax. (506) 233-7498

*Carmen Herrera*  
Secretaria del Despacho del Viceministro de Trabajo  
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social  
Edificio Presbítero Benjamín Núñez  
Detrás Hotel Villas Tournón  
Apartado 10133-1000  
San José, Costa Rica  
Tel. (506) 223-7958  
(506) 257-8211 ext. 232  
Fax. (506) 233-7498

*Ana Eugenia Rincón*  
Secretaria Administrativa  
Proyecto de Modernización de las Administraciones del  
Trabajo de América Central, Belice, Panamá y República Dominicana  
Tel. Fax: (506) 290-8844  
Teléfono: (506) 231-2306  
Correo electrónico: [arincon@oit.or.cr](mailto:arincon@oit.or.cr)  
San José, Costa Rica

**ANEXO**

**II**

## CUESTIONARIO DIRIGIDO A JEFE DE UNIDAD

Muy atentamente, se solicita su valiosa colaboración contestando el presente cuestionario, cuyas respuestas servirán como un importante aporte a la realización del estudio que permita desarrollar el plan de Modernización en la Dirección General de Previsión Social y Empleo, del Ministerio de Trabajo; cuya finalidad es la elaboración del trabajo de graduación a presentarse para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas en la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

OBJETIVO: Obtener información para la formulación del plan estratégico para la modernización de la Dirección General de Previsión Social y Empleo.

# DATOS GENERALES

1. Unidad de trabajo en la que se desempeña: \_\_\_\_\_
2. Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_
3. Tiempo que tiene de laborar en la Institución: \_\_\_\_\_

### **B. CUERPO DEL CUESTIONARIO**

1. ¿Considera usted que dentro de la Dirección General de Previsión Social y Empleo existe un dominio conceptual del fenómeno modernizador que ésta enfrenta?

No se conoce nada \_\_\_\_\_  
Se conoce muy poco \_\_\_\_\_  
Conocimiento general \_\_\_\_\_  
Domina el tema \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es el nuevo rol que desempeña la institución en el sector empresarial y laboral bajo el contexto de modernización? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Considera que los objetivos institucionales que posee la Dirección General de Previsión Social y Empleo actualmente permiten cumplir las expectativas del sector empresarial y laboral relacionado?

- No las cumple \_\_\_\_\_
- Cumple algunas \_\_\_\_\_
- Si las cumple \_\_\_\_\_

4. Bajo su punto de vista; ¿Considera usted que la institución posee los recursos necesarios para enfrentar y asimilar el proceso de modernización?

- Pocos recursos \_\_\_\_\_
- Recursos necesarios \_\_\_\_\_

5. ¿Cuáles considera usted que serán los beneficios de los servicios que la institución ofrece al sector empresarial y laboral con la implementación de la modernización? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Posee la institución una nueva misión como consecuencia del proceso modernizador?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, enuncie la misión: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. A raíz del proceso modernizador, ¿Serán modificados los objetivos de la institución?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Comente su respuesta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Ha experimentado cambios significativos la institución en el último año como consecuencia del proceso modernizador iniciado en el Ministerio de Trabajo?

Muchos \_\_\_\_\_

Pocos \_\_\_\_\_

Ninguno \_\_\_\_\_

9. Mencione que tipo de cambios ha observado:

Cambios tecnológicos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cambios Administrativos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cambios Motivacionales \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



10. ¿Considera usted que los siguientes factores imposibilitan el cambio que pretende implementar el proceso modernizador?

Recursos humanos \_\_\_\_\_

Recursos económicos \_\_\_\_\_

Recursos técnicos \_\_\_\_\_

Aspectos legales \_\_\_\_\_

Aspectos políticos \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Ha observado alguna resistencia a aceptar del cambio, por parte del personal subalterno?

Sí \_\_\_\_\_

Poca \_\_\_\_\_

Ninguna \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿Estaría de acuerdo que el personal subalterno participe en la formulación de los planes, objetivos y estrategias a seguir para la eficiencia de las actividades?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. ¿Cuál es el compromiso real que como jefe posee frente al sector empresarial y laboral al implementar la modernización? \_\_\_\_\_

---

---

---

14. ¿Brinda la institución los instrumentos necesarios que le facilitan el cumplimiento de las expectativas del sector empresarial y laboral salvadoreño? \_\_\_\_\_

---

---

---

15. ¿Considera que la institución asume la responsabilidad directa que como entidad pública posee al ofrecer servicios tan importantes a la población?

- Siempre \_\_\_\_\_
- Regularmente \_\_\_\_\_
- A Veces \_\_\_\_\_
- Nunca \_\_\_\_\_

16. ¿Cuáles son las expectativas que usted espera de la institución a corto plazo?

---

---

---

---

17. ¿Qué sugerencias o qué le recomendaría a la Dirección General de Previsión Social para mejorar el servicio y la calidad de trabajo? \_\_\_\_\_

---

---

---

**ANEXO**

**III**

## CUESTIONARIO ELABORADO PARA PERSONAL OPERATIVO

Muy atentamente, se solicita su valiosa colaboración contestando el presente cuestionario, cuyas respuestas servirán como un importante aporte a la realización del estudio que permita desarrollar el plan de Modernización en la Dirección General de Previsión Social y Empleo, del Ministerio de Trabajo; cuya finalidad es la elaboración del trabajo de graduación a presentarse para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas en la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

OBJETIVO: Obtener información para la formulación del plan estratégico a la Modernización de la Dirección General de Previsión Social y Empleo.

# DATOS GENERALES

4. Unidad de trabajo en la que se desempeña: \_\_\_\_\_

5. Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

6. Tiempo que tiene de laborar en la Institución: \_\_\_\_\_

### **B. CUERPO DEL CUESTIONARIO**

18. ¿Considera usted que la institución ha proporcionado información suficiente acerca del proceso de modernización que enfrenta?

Ninguna \_\_\_\_\_  
Muy poca \_\_\_\_\_  
Suficiente \_\_\_\_\_

19. ¿Cómo cree usted que es el papel que la institución desempeña dentro del sector empresarial y laboral?

Excelente \_\_\_\_\_  
Bueno \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Deficiente \_\_\_\_\_

20. ¿Cree usted que los objetivos institucionales que posee la Dirección General de Previsión Social y Empleo actualmente permite cumplir las expectativas que el sector empresarial tiene en ésta?

No las cumple \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Si las cumple \_\_\_\_\_

21. Bajo su punto de vista; ¿Considera usted que la institución posee los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de modernización exitosamente?

Pocos recursos \_\_\_\_\_  
Recursos necesarios \_\_\_\_\_

22. ¿Cuáles considera usted que serán los efectos que tendrán los servicios que la institución ofrece al sector empresarial y laboral con la implementación de la modernización? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23. ¿Conoce la misión de la institución?

Si la conoce \_\_\_\_\_

No la conoce \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, enuncie la misión: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24. ¿Conoce los objetivos que pretende alcanzar la institución?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si la respuesta anterior es negativa, explique porque no los conoce \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

25. ¿Considera usted que sus actividades diarias están encaminadas al logro de los objetivos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

26. ¿Considera usted que existe una buena coordinación y comunicación entre las diferentes unidades? comente: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

27. ¿Ha observado cambios significativos en la institución durante el último año?

Cambios tecnológicos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Cambios administrativos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Cambios motivacionales \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28. ¿Le gustaría participar en la elaboración de objetivos, metas y planes a ejecutar?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

29. ¿Considera que el trabajo que usted desempeña permite responder frente al compromiso de la institución ante el sector empresarial y laboral?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

30. ¿En que medida cree que la unidad a la cual pertenece asume la responsabilidad ante el proceso de modernización?

Deficiente \_\_\_\_\_

Indiferente \_\_\_\_\_

Satisfactoriamente \_\_\_\_\_

31. Mencione al menos tres factores que no le permiten desarrollarse exitosamente dentro de la unidad a la que pertenece \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

32. ¿Cree usted que la institución le brinda las herramientas necesaria para realizar el trabajo en forma eficiente?

Siempre \_\_\_\_\_  
Regularmente \_\_\_\_\_  
A Veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

33. ¿Cuáles son las expectativas que usted espera de la institución a corto plazo? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

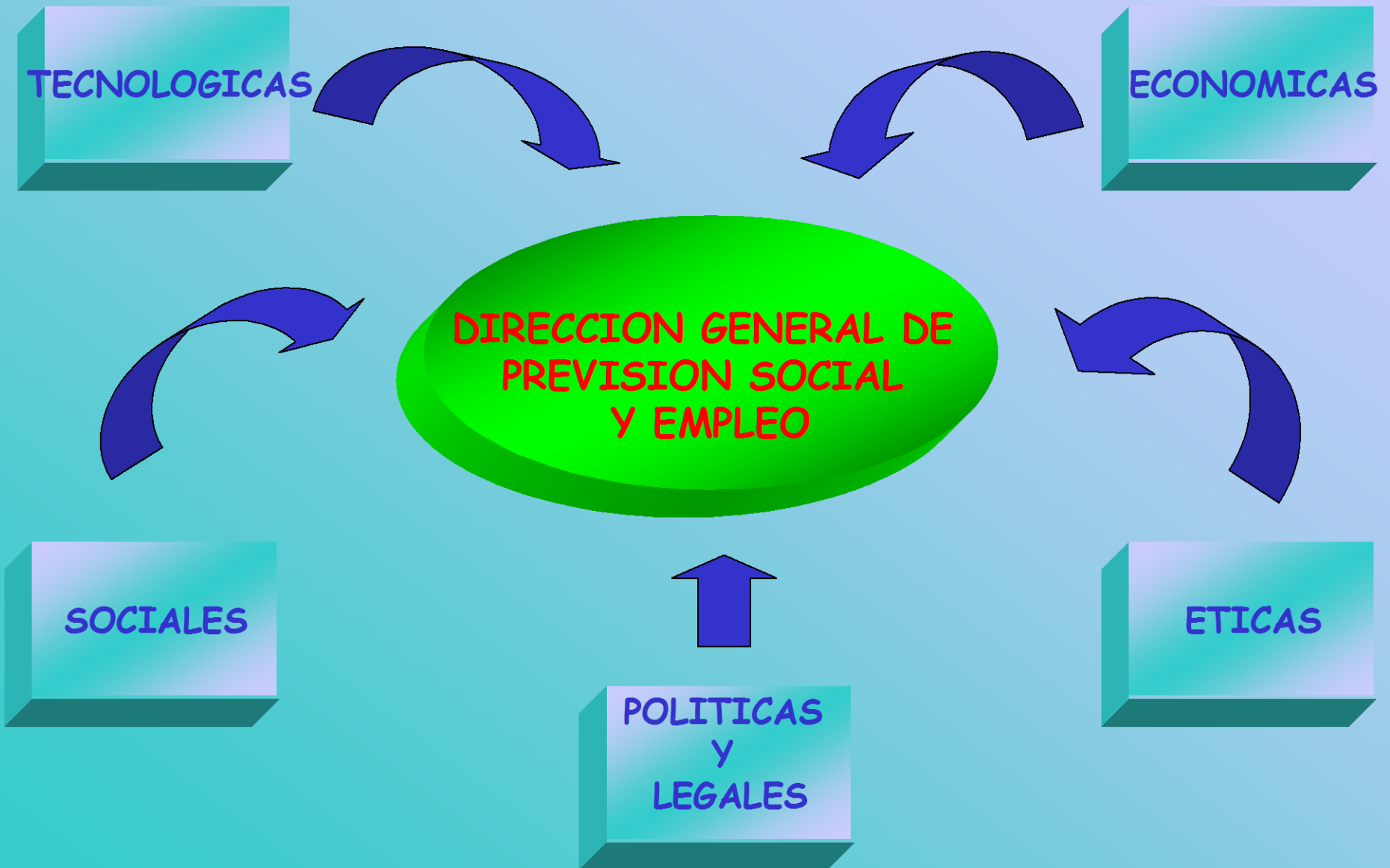
---



**ANEXO**

**IV**

# DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO Y SUS CONDICIONES EXTERNAS



# FACTORES EXTERNOS

## OPORTUNIDADES EXTERNAS:

CONDICIONES ECONOMICAS PRESENTES Y FUTURAS, CAMBIOS POLITICOS Y SOCIALES, NUEVOS SERVICIOS Y TECNOLOGIA.

## AMENAZAS EXTERNAS:

AMENAZAS EN LAS AREAS INCLUIDAS EN LAS OPORTUNIDADES