

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DEL
CONSEJO SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA ORIENTADO AL
FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

OTONIEL ROMERO CALIXTO

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. RODOLFO SANTOS VELASQUEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, MARZO DE 2004

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria : Licda. Lidia Margarita Muñoz

Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario de la Facultad de
Ciencias Económicas : Lic. Dilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : Lic. Rodolfo Santos Velásquez

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

En este momento especial en mi vida, quiero dar las gracias a **Dios nuestro Padre**, por haber logrado este objetivo.

Mi trabajo se lo dedico a mis padres (ya fallecidos), quienes con su ayuda, me enseñaron los buenos valores para alcanzar esta meta, a mi esposa e hijos quienes fueron fuente de inspiración para lograrlo.

Deseo al mismo tiempo, expresar mis más sinceros agradecimientos a la señorita Licda. Yuripsy Zuleyma Sermeño Araujo, quien me brindó su incondicional ayuda. A mi asesor Lic. Rodolfo Santos Velásquez que sin su ayuda este trabajo no hubiera sido posible.

Muchas gracias a todos (as).

Otoniel Romero Calixto

ÍNDICE

CONTENIDO	Página
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPITULO I	
GENERALIDADES DEL CONSEJO SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE CAPACITACIÓN Y DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	1
A. GENERALIDADES DEL CONSEJO SUPERIOR DE SALUD PUBLICA.....	
1. Antecedentes.....	1
2. Marco Legal.....	2
3. Organización actual del Consejo Superior de Salud Pública.....	4
4. Servicios ofrecidos.....	5
B. MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DEL CONSEJO SUPERIOR DE SALUD PUBLICA ORIENTADO AL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	
1. Plan	6
2. Capacitación.....	7
3. Plan de capacitación.....	16
4. Clima organizacional.....	29

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA.....

41	
A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
1. Objetivos de la investigación.....	42
2. Métodos de la investigación.....	43
3. Recolección de la información.....	43
4. Determinación del universo y muestra.....	44
5. Tabulación y análisis de la investigación.....	45
6. Alcance y limitaciones.....	45
B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO.....	46
1. Etapas del plan de capacitación.....	46
2. Análisis del clima organizacional.....	51
C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
1. Conclusiones.....	55
2. Recomendaciones.....	57

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DEL CONSEJO SUPERIOR DE SALUD PUBLICA, ORIENTADA AL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....

58	
A.PLAN DE CAPACITACIÓN.....	59
1. Generalidades.....	59
a. Justificación.....	59
b. Objetivo.....	59

2. Elaboración del plan.....	60
a. Enfoque de necesidades específicas.....	60
b. Definición de objetivos.....	61
c. División del trabajo.....	61
d. Determinación del contenido.....	62
e. Elección de los métodos.....	63
f. Definición de los recursos necesarios.....	63
g. Definición de la población objetivo.....	65
h. Determinación del lugar.....	66
i. Determinación de la fecha, periodicidad y duración.....	66
j. Cálculo del costo.....	67
3. Desarrollo del plan.....	72
a. Contenido de los módulos.....	72
b. Programación de los módulos.....	75
c. Descripción de los módulos.....	76
4. Plan de capacitación en trabajo en equipo.....	85
5. Factores a considerar para fortalecer el clima organizacional.....	90
6. Propuesta de implementación del plan de capacitación.....	92
7. Evaluación y seguimiento.....	96
CRONOGRAMA.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXOS	

RESUMEN

El Consejo Superior de Salud Pública es una institución de derecho público; autónoma en lo económico, técnico y administrativo, el cual tiene como función principal controlar el ejercicio de las profesiones: Médica, Odontológica, Química Farmacéutica, Agentes Viajeros, Vendedores de Medicinas y Productos Químicos, Especialidades Farmacéuticas, farmacéutico Oficial, Estupefacientes, Psicotrópicos, Precursores Químicos y agregados, de manera eficiente y transparente.

El objetivo primordial de esta investigación es la propuesta de un plan de capacitación dirigido al personal del Consejo Superior de Salud Pública orientado al fortalecimiento del clima organizacional que contribuya a mejorar el rendimiento laboral de los empleados dentro de un buen clima organizacional.

En la primera fase de la investigación se recopiló información bibliográfica la cual era necesaria para la reestructuración del marco teórico; luego se realizó la investigación de campo sustentando para ello el cuestionario para los empleados y la entrevista para los jefes.

Cabe destacar que para la elaboración de esta investigación fue necesaria la colaboración de 50 empleados que participaron en la encuesta, siendo ésta la muestra a estudiar de los 54 empleados que laboran en las unidades: Secretaría Adjunta (personal); Psicotrópicos Estupefacientes y Otros; Laboratorio de Análisis, Unidad Financiera y Unidad Jurídica, y la entrevista a los jefes de cada unidad.

Además es necesario hacer mención que la propuesta va dirigida a los empleados.

Es así como se obtuvo información que permitió diagnosticar la situación actual de la institución. El diagnóstico reveló algunas deficiencias que van desde: no hay comunicación en lo referente a metas, políticas, estrategias como: objetivos, misión, visión; no existe capacitación en relaciones humanas lo que implica deficientes relaciones interpersonales por la deficiente comunicación e insatisfacción por los servicios que reciben tanto los usuarios como los empleados; también existe deficiencia en la comunicación de los requerimientos. Estas deficiencias deben superarse para mejorar la situación actual del Consejo.

Entre las principales conclusiones se pueden mencionar.

- Las cinco unidades de estudio necesitan capacitaciones personales orientadas a fortalecer el clima organizacional.
- El Consejo no tiene definida la misión, visión, objetivos, metas, políticas y estrategias por lo que la mayoría de empleados no las conocen.
- Los empleados están dispuestos a recibir capacitaciones y los temas que consideran de mayor importancia de acuerdo a las necesidades más primordiales para su área de trabajo son: Relaciones humanas, leyes en materia de salud, calidad en el servicio al cliente y procedimientos institucionales.

Una de las recomendaciones más relevantes que se pueden mencionar es que el Consejo debe aprovechar la buena disposición de los empleados e invertir en capital humano impartiendo capacitaciones referentes a: Relaciones humanas, leyes en materia de salud, calidad en servicio al cliente y procedimientos institucionales.

INTRODUCCIÓN

La propuesta de un plan de capacitación dirigida al personal del Consejo Superior de Salud Pública orientado al fortalecimiento del clima organizacional, tiene como propósito fundamental mejorar el rendimiento laboral de los empleados de la institución. Esto será el fruto de la adecuación de factores que están relacionados con el clima organizacional.

El presente trabajo de investigación se divide en tres capítulos que comprenden la totalidad de la propuesta, con la finalidad de que sea utilizada como herramienta administrativa que facilite la búsqueda de mejoramiento continuo de los factores que inciden en el comportamiento de los empleados del Consejo.

El capítulo I contiene las generalidades sobre los antecedentes, misión, visión, etc., del Consejo así como también el marco de referencia del tema en estudio; conceptualización del tema en estudio, importancia, objetivos, técnicas para aplicar la capacitación, métodos para aplicar la capacitación, criterios para seleccionar los métodos a utilizar, programas, etc.

El Capítulo II contiene la investigación de campo realizada en el Consejo con el propósito de elaborar un diagnóstico; la metodología de la investigación sobre los objetivos de la misma la cual se utiliza para identificar los factores que afectan el

desempeño de las actividades diarias del Consejo obteniéndose así el resultado del diagnóstico sobre la situación actual de la institución; así como también las conclusiones y recomendaciones.

El Capítulo III presenta la “Propuesta del plan de capacitación dirigido a los empleados del Consejo Superior de Salud Pública orientado al fortalecimiento del clima organizacional” que se pretende ejecutar llegando de hecho a su implementación y que contribuya a mejorar el ambiente o el clima organizacional a través de las relaciones humanas y su entorno.

Finalmente se presenta la bibliografía y sus respectivos anexos.

CAPITULO I

**GENERALIDADES DEL CONSEJO SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA Y
MARCO DE REFERENCIA SOBRE CAPACITACIÓN Y DE CLIMA
ORGANIZACIONAL**

A. GENERALIDADES DEL CONSEJO SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA.

1. Antecedentes.

Esta institución fue creada por mandato constitucional el 24 de agosto de mil novecientos cincuenta y seis. Inicialmente contaba con quince empleados, un presidente y un secretario de nombramiento del Órgano Ejecutivo. Para su funcionamiento contaban con la ayuda del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, quien además había donado la mayor parte del equipo requerido por el mismo.

Fue en noviembre de 1992, que la Asamblea Legislativa aprueba la "Tabla de Ingresos por Derechos" que cobraría el Consejo y a partir de esa fecha le permite contar con nuevas fuentes de ingresos para su funcionamiento, fortaleciendo de esta forma sus unidades pues ya cuenta con recursos para hacerlo.

En la actualidad laboran en esta Institución 111 empleados, de los cuales solamente 54 se encuentran incluidos en ley de salarios y a la vez pertenecen al área operativa y los 57 restantes se incluyen por contrato, en su mayoría inspectores de las profesiones: médica, médico veterinario, odontológica, laboratoristas clínicos, psicólogos, químicos farmacéuticos y enfermeras; quienes realizan inspecciones de acuerdo a su especialidad para garantizar que el pueblo salvadoreño reciba la atención adecuada en los diferentes centros de salud.

2. Marco legal.

El marco legal o regulatorio del Consejo Superior de Salud Pública es el siguiente:

- Constitución de la República 1983, Capítulo II, Derechos Sociales, Sección Cuarta. Salud Pública y Asistencia Social Art. 68 "Un Consejo Superior de Salud Pública velará por la salud del pueblo".

Estará formada por igual número de representantes de los gremios médico, odontológico, químico farmacéutico y médico veterinario; tendrá un Presidente y un Secretario de nombramiento del Órgano Ejecutivo, quienes no pertenecerán a ninguna de dichas profesiones.

Código de Salud del Consejo y de las Juntas.

- I. Naturaleza e integración del Consejo y las Juntas.
- II. Atribuciones del Consejo
- III. Atribuciones de las Juntas.
- IV. Patrimonio y Control Fiscal del Consejo.
- V. Fiscalización de la Corte de Cuentas de la República.
- VI. Del ejercicio de las profesiones
- VII. Requisitos para la autorización del ejercicio profesional.
- VIII. Obligaciones, derechos y prohibiciones

Comprendidos del Artículo 7 al 39 del mencionado código.

Ley del Consejo Superior de Salud Pública y de las Juntas de las profesiones de Salud.

En su mayoría esta Ley (que fue con la que inició sus operaciones el Consejo) está derogada por el Código de Salud, pues este se aplica con preferencia, sin embargo se incluye por los artículos que aún continúan vigentes.

Reglamentos.

Reglamento Interno del Consejo Superior de Salud Pública

Reglamento Interno de la Junta de Vigilancia de la Profesión Médica.

Reglamento Interno de la Junta de Vigilancia de la Profesión Odontológica.

Reglamento Interno de la Junta de Vigilancia de la Profesión Química Farmacéutica.

Reglamento para Agentes Viajeros, Vendedor de Medicinas y productos Químicos.

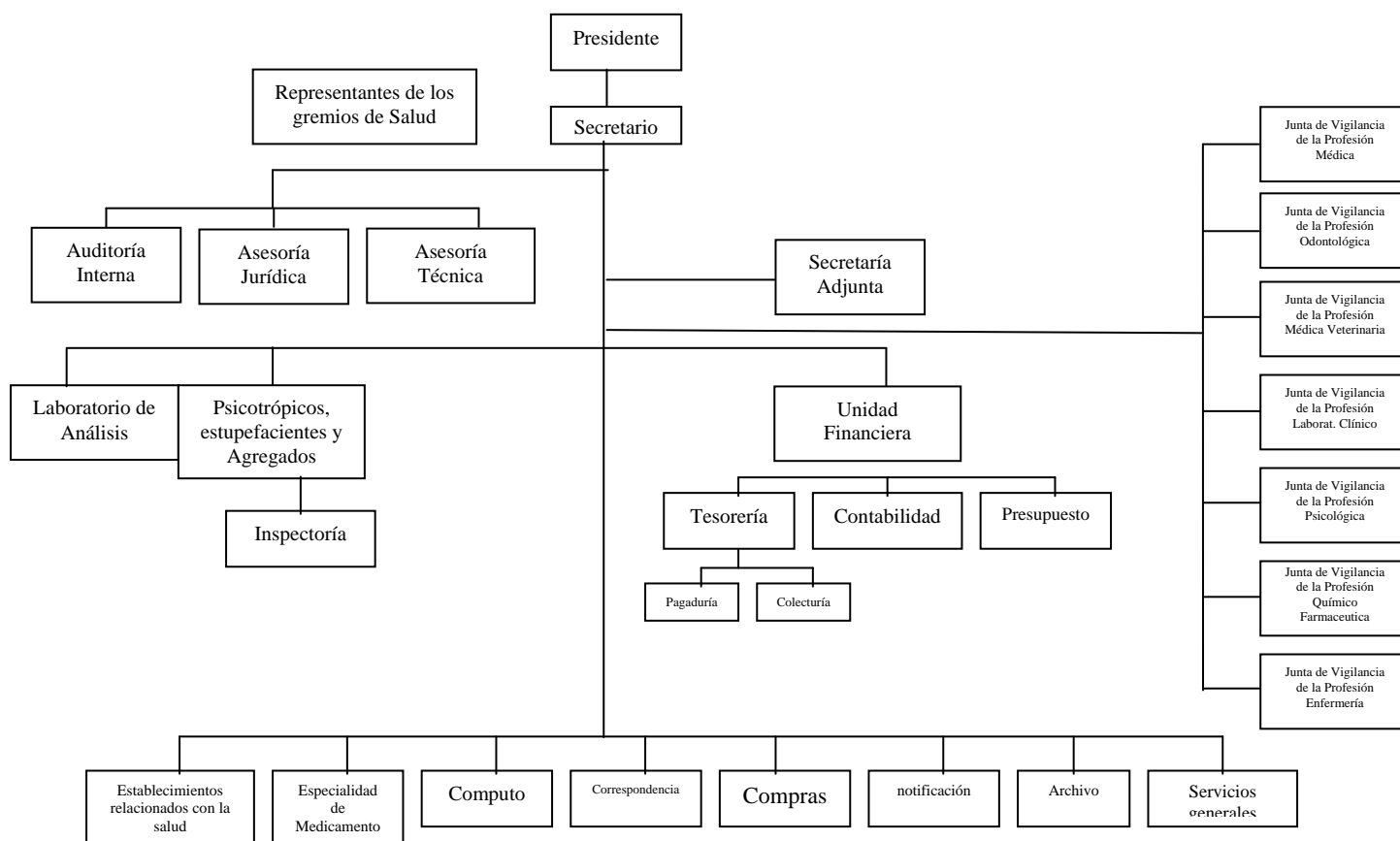
Reglamento de Especialidades Farmacéuticas.

Reglamento Farmacéutico Oficinal

Reglamento de Estupefacientes, Psicotrópicos, Recursos Químicos y Agregados.

3. Organización Actual del Consejo Superior de Salud Pública

ORGANIGRAMA



4. Servicios Ofrecidos.

Los servicios que presta el Consejo Superior de Salud Pública son los siguientes:

- Fiscalización y control especial de actividades relativas a las drogas como lo es la importación, exportación, fabricación y comercialización.
- Control de los establecimientos dedicados al servicio y atención de la salud.
- Control de medicamentos, en lo concerniente a cambios de fórmula, lugar de importación y fabricación sean estos alternos o definitivos o cualquier otra diligencia que implique cambios en la inscripción correspondiente.
- Control de los establecimientos que venden productos farmacéuticos y cosméticos, laboratorios de análisis clínicos.
- Supervisar la importación de productos o sustancias químicas para usos industriales, agrícolas, sanitarios e higiénicos.
- Calificación de propaganda de especialidades farmacéuticas.
- Controla y supervisa la destrucción de drogas

B. MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DEL CONSEJO SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA ORIENTADO AL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. Plan.

a. Definición:

Programa de acción para la implantación de una empresa.

- Plan sistemático de las operaciones futuras en un período dado.
- Lista de anuncios, en la que se reflejan los días de aparición, el espacio dedicado, del tiempo, etc., en los diferentes medios de comunicación.
- Clasificación del riesgo individual en función de las características físicas de dicho riesgo. Establece la medida en que un riesgo concreto se desvía respecto a la media de los riesgos de su clase. Esta desviación se refleja en las tasas de recargo que se incorporan al riesgo en cuestión.

b. Algunos ejemplos de plan o planes

Plan a medio plazo

Desarrollo del plan maestro que se extiende sobre el periodo operativo de un año. El plan a medio plazo promedio tiene una duración de 5 años.

Plan comercial

Estimación de las ventas previstas, frecuentemente sobre un periodo de 6 meses. Considera estimaciones de existencias y compras en armonía con las ventas y los objetivos de rentabilidad.

Plan conjunto

Esfuerzo de un equipo unido para la comunicación, coordinación, consulta, análisis y control.

Plan contable

Lista sistemática de las cuentas utilizadas en una actividad económica.

Plan de acción

Explicación detallada de los pasos y recursos necesarios para implementar los objetivos individuales o de departamento.

2. Capacitación:

Es una de las funciones de recursos humanos, la cual tiene como objetivo perfeccionar al personal y generar un conocimiento de la cultura organizacional por parte de los miembros de la empresa, logrando una mayor eficiencia laboral.¹

a. Definición de capacitación:

Varios autores definen la capacitación de diversas maneras, las cuales tienen significados particulares un tanto distintos, para que en expresiones esenciales tienden a tener un sentido análogo.

En estos términos clasifica conceptualmente el autor Guzmán Valdivia, las ideas de adiestramiento, capacitación y desarrollo:²

- **Adiestramiento:** Se entiende como la habilidad adquirida o destreza en el trabajo físico.

¹ Drovetta, Mabel Susana. Diccionario de administración y ciencia afines, 1ª edición, Editorial Limusa, S.A. de C.V., México, año 1999.

² Guzmán Valdivia, Isaac. Problemas de la Administración, Editorial Limusa Wiley. México. Pág. 69.

Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor jerarquía y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipo.

- **Capacitación:** Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual y bastante importante.
- **Desarrollo:** Significa el proceso integral del hombre, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen mas alta jerarquía en la organización.

b. Conceptos relacionados

Educación:

Es la adquisición intelectual por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanos que lo rodean.³

Formación:

Adquisición, desarrollo físico y moral.⁴

Motivación:

³ Ariás Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas – México. 1984
Pág. 320.

⁴ Corona Vargas, Eduardo. Instrumentos para la Formación de los Responsables de la Capacitación. INSAFORP, Pág. 6.

Es una variable importante que facilita e influye en la eficacia del aprendizaje que consiste en estímulos en el personal para lograr una mejor armonía entre las personas, una elevada moral en el trabajo y un alto espíritu de grupo. Lo anterior además complementa el objetivo de la capacitación.

Eficiencia:

Se define como eficiencia "El rendimiento efectivo sin desperdicio de los recursos utilizados".

La eficiencia hace énfasis en los medios en hacer correctamente las cosas y en salvaguardar los recursos.⁵

Eficacia:

"Es el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles", en la eficacia se hace énfasis en los resultados y en los fines.

c. Importancia de la capacitación.

La capacitación no se puede aplicar con éxito contando solamente con buenos deseos, sino que es necesario diseñar y poner en práctica programas específicos que deben apoyarse en una clara determinación de necesidades.

Los programas de capacitación constituyen valiosos instrumentos para el sistema de capacitación, permiten conocer con anterioridad, que es lo que se espera de los

⁵ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición Editorial Mc. Graw – Hill. Colombia. Pág. 35.

participantes en términos de cambios de comportamiento.⁶

d. Objetivos de la capacitación.

Los empleados que ahora son competentes no lo serán siempre, sus habilidades pueden disminuir con el desarrollo tecnológico, la Institución puede ingresar a nuevas áreas cambiando sus tipos de trabajo y la forma de realizarlo, entre otras. Es por ello que se debe desarrollar el personal mediante capacitación, teniendo como objetivos los siguientes:

- Hacer que el empleado se vuelva más competente dentro de su puesto de trabajo.
- Mejorar el desempeño en el trabajo de los empleados, dándoles a conocer las políticas, como objetivos y metas que persigue la Institución.
- Desarrollar al empleado para algún puesto futuro dentro de la Institución, ya sea por ascenso o por rotación de personal.
- Utilizar de la mejor forma los recursos humanos, económicos, materiales y técnicos que posea la institución.

⁶ Tesis: “La Capacitación como una Herramienta de Apoyo para el Cumplimiento de los Planes Anuales Operativos del Vice-Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano.” Trabajo de grado presentado por: José Alfaro Alfaro, José Gilberto Cubías, José Oliveiro Leiva Pocasangre. p/optar el grado de Lic. En Administración de Empresas. Cd. Universitaria, Septiembre de 1998.

- Proporcionarle al empleado las herramientas necesarias para que trate de una forma cortés y hospitalaria tanto a los clientes internos (compañeros de trabajo) como externos (usuarios de los servicios)

e. Técnicas para aplicar la capacitación.

Las técnicas de capacitación pueden clasificarse de la siguiente manera; en cuanto al uso, al tiempo y al lugar de aplicación.

- Técnicas de capacitación en cuanto al uso:
 - Orientadas al contenido: se refieren a la transmisión de conocimientos o de información; técnica de lectura, de recursos audiovisuales, instrucción programada e instrucción por computadora.
 - Orientadas al proceso: Están diseñadas para transmitir información, desarrollar conciencia de si mismo y de los demás y desarrollar actividades interpersonales; se encuentra en ellas la dramatización el instrumento de la sensibilidad y entrenamiento de grupos.
 - Mixtas de capacitación: Se emplean para transmitir información y además para cambiar actitudes y comportamientos. Sobresalen las conferencias, los estudios de casos, las simulaciones, juegos y varias técnicas en el cargo.
- Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo.

Se clasifican en dos tipos: Aplicadas antes del ingreso al trabajo y aplicadas después del ingreso al trabajo.

- Técnicas aplicadas antes del ingreso al trabajo (capacitación de inducción o de integración a la empresa): Con esta técnica se busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar.

Se elabora un programa de integración con información referente a: la empresa, su historia, desarrollo y organización; el servicio ofrecido; los derechos y deberes del personal; los términos del contrato de trabajo; las normas y reglamentos internos; etc. Al aplicar las técnicas de inducción mencionadas anteriormente se busca integrar al empleado en el cargo de manera adecuada, para que éste conozca la información general y necesaria acerca de la empresa, se reduce el número de despidos y acciones correctivas, el nuevo empleado es instruido de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción de cargo que va a ocupar.

- Capacitación después del ingreso al trabajo: esta técnica consiste en que después del ingreso a ejercer el cargo, el entrenamiento podrá llevarse a cabo tanto en el lugar del trabajo como fuera del lugar de trabajo.

- Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de aplicación.

- Capacitación en el lugar de trabajo: constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas más necesarias a los empleados, y así aprenden mientras trabajan.
- Capacitación fuera del trabajo: estas son complementarias a la capacitación en el lugar de trabajo, su ventaja radica en que el personal puede dedicar toda su atención a la capacitación, lo que no es posible cuando está involucrado en las tareas propias del cargo.

Las técnicas principales fuera del lugar de trabajo son las aulas de exposición; películas, diapositivas, videos, métodos de casos; discusión en grupos, debates, etc.; dramatización, etc.

f. Métodos para aplicar la capacitación.

Existen varios métodos de capacitación, el uso de ellos depende de las consideraciones de tiempo, costo, esfuerzo, disponibilidad, preferencias del instructor, número de personas que se van a capacitar, profundidad de conocimientos requeridos, antecedentes del personal que se va a capacitar y otros factores igualmente importantes. Los métodos que se usan comúnmente son:

- Capacitación en el trabajo.

Es la más apropiada para enseñar procedimientos y capacitaciones que se pueden aprender en pocos días o semanas. La principal ventaja de la capacitación en el trabajo es que la persona aprende con el equipo actual y el ambiente real del trabajo.

- Vestibular.

La capacitación vestibular esta asociada con la enseñanza de rutinas que requieren poca actitud. El método es más apropiado cuando se va a capacitar muchos empleados nuevos al mismo tiempo para la misma clase de trabajo. La capacitación trata la teoría así como la práctica.

- Demostración y ejemplo.

Una demostración comprende una descripción por medio del uso de experimentos o ejemplos. El modo más fácil y directo para que un administrador enseñe a un empleado como efectuar una tarea, es que el supervisor mismo realice la tarea, explicando paso por paso el "por que" y el "como".

Este método se puede usar para enseñar operaciones mecánicas o relaciones interpersonales.

- Simulación.

Un simulacro es un caso que tiene la apariencia de una situación real, pero de hecho es una imitación de esa situación. Comúnmente en los ejercicios de simulación el interés y la motivación son altos, pero las acciones del empleado duplican las condiciones reales.

- Clase.

Consiste en una enseñanza sistemática impartida por instructores que usan recursos pedagógicos y estimulan la participación y resuelven dudas e inquietudes.

Otros métodos de capacitación existentes son:

- Capacitación en salones de clase:

Este tipo de método se usa en las escuelas de capacitación si se requiere aprender filosofía, actitudes, teorías y resolución de problemas.

- Conferencia.

Es un discurso relacionado con una materia específica que se va a utilizar para propósitos de instrucción, se puede utilizar para grupos muy grandes y por consiguiente el costo por persona que se capacita es muy bajo.

- Mesa redonda.

Es una reunión formal en la que se efectúa el examen de una materia y hay discusión de grupos pequeños. Son un intercambio mutuo de información, el aprendizaje se facilita por medio de la participación oral y las interacciones de los miembros.

g. Criterios para seleccionar los métodos a utilizar.

Para seleccionar adecuadamente el método a utilizar en el proceso de capacitación para los empleados, se deben tomar en cuenta algunos criterios, tales como:

- Conocer si el método se orienta hacia los conocimientos, actitudes o destrezas de los empleados.
- Saber si el método seleccionado aplica dentro del puesto de trabajo o fuera de éste.
- Si la inversión que se hará en el desarrollo de la capacitación, así como la administración de ella.
- El método debe ser flexible, dependiendo del tamaño del grupo a capacitar.
- Debe estar acorde a las destrezas del capacitador.
- La instalación, la cantidad del equipo y material disponible para desarrollar la capacitación.

3. Plan de capacitación.

a. Definición.

Un plan de capacitación se define como "la descripción detallada de un conjunto de actividades de aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados."⁷

⁷ INSAFORP. Instrumentos para la formación de los Responsables de la Capacitación Pág. 57.

Lo anterior puede explicarse de manera más detallada, un plan de capacitación busca organizar la forma en que se van a atender las necesidades diagnosticadas: que, a quien, cuando y cómo entrenar, con el fin de desarrollar adecuadamente las capacitaciones que se vayan a impartir.

b. Importancia del plan de capacitación.

Un plan de capacitación permite a las autoridades de cualquier empresa que puedan capacitar a sus empleados para que se desarrollen eficazmente en sus labores y así puedan dar un mejor servicio al cliente como resultado de la armonía y buen clima organizacional derivada de plan de capacitación.

La programación de los temas a desarrollar, el contenido de los módulos, la descripción de cada uno de ellos; incluyendo aún el tiempo de duración de las actividades y los responsables ayudan a que las capacitaciones se realicen eficientemente y que los resultados obtenidos sean los esperados.

c. Objetivos.

Los objetivos de un plan de capacitación son:

- Orientar las actividades de capacitación al señalar los objetivos, actividades, técnicas y recursos que se aplicarán durante los procesos de instrucción.
- Seleccionar los contenidos al tener como parámetro el análisis de actividades de manera organizada.

- Ofrecer al instructor la visión del conjunto del evento, permitiéndole conocer la estructura del mismo.
- Brindar al capacitando la visión total respecto al como será el proceso de aprendizaje durante el periodo establecido.
- Proporcionar las bases para efectuar la evaluación de la capacitación con base a resultados.
- Ayuda a los instructores a pensar y a imaginar el desarrollo de los eventos a medida que se estructuran.
- Permite prever las herramientas, materiales y medios auxiliares para realizar el evento, sesión, etc.
- Determina las diferentes etapas del evento de manera sistemática.
- Incorpora los contenidos necesarios para el desarrollo del evento sin saturarlo.
- En él se distribuye el tiempo dentro de un horario establecido.

d. Elementos que componen el plan de capacitación.

Un plan de capacitación incluye los siguientes elementos:

- Enfoque de necesidades específicas: determina en que área se va a capacitar.
- Definición clara de los objetivos de la capacitación: estas deben estipular claramente los logros que se deseen a fin de satisfacer las necesidades de la empresa, del cargo y de los empleados.
- División del trabajo a desarrollar en módulos o ciclos: a fin de distribuir de mejor manera la temática a impartir.

- Determinación del contenido de la capacitación: se realiza de acuerdo a la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.
- Elección de los métodos de capacitación: se elige el más conveniente para el tipo de capacitación que se va a impartir.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación: tales como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, herramientas, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo: es decir el personal que va a ser capacitado considerando el número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
- Determinación del lugar donde se efectuará la capacitación: se consideran las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- Determinación de la fecha, periodicidad y duración: se considera la ocasión, el periodo y el horario más oportuno.
- Cálculo del Costo: son aquellos elementos que se utilizarán para poner en marcha la capacitación.

e. Programas de capacitación.

Existen varias clasificaciones de entrenamientos y capacitación, basándose en los fundamentos específicos que se les quiere dar pero lo mas importante es que las clases de programas que se implementen están en función de los resultados que se obtengan de

una técnica eficaz de investigación de las necesidades de entrenamiento, sobre la cual pueden enmarcarse los planes a seguir para la obtención del objetivo de esta función.

La unidad de capacitación administra diferentes tipos de programas derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales.

Para fines prácticos se ha dividido la capacitación en tres grandes campos:

1. Capacitación para el trabajo.

- Inducción - Introducción al trabajo.

Esta clase de programas informa genéricamente al empleado de nuevo ingreso o reciente ingreso a la organización de todos los detalles a tomar en consideración a efecto de que se integre al medio empresarial, específicamente en el trabajo que le corresponde realizar, lo mas rápido posible a fin de que su aportación laboral pueda obtenerse en forma racional, oportuna y adecuada, revestida a su vez de un amplio y consistente estímulo motivacional al sentirse ayudado y orientado hacia la formación de un criterio objetivo y veraz de la realidad de la empresa en general y de su puesto en particular.⁸

Por lo general el tipo de programas de inducción debe contener información relativa a tópicos como los siguientes:

- Objetivos de la empresa
- Su historia.

⁸ Tesis: “La capacitación como herramienta de apoyo para el cumplimiento de los planes anuales operativos del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano”. Trabajo de Graduación Presentado por José Luis Alfaro, José Gilberto Cubías, José Oliverio Leiva Pocasangre. P/otra al grado de Lic. De Administración de Empresas, Cd. Universitaria. Sept. 1998. El salvador, Centro América. Pág. 20.

- Estructura organizativa
- Servicio que presta
- Políticas de personal.
- Distribución física de las instalaciones de la empresa.
- Actividades, alcances e importancia del puesto.
- Reseña de las unidades y personas con quien debe relacionarse en su puesto.
- Información de quien le entregará, supervisará y recibirá su trabajo.
- Presentación con jefes y compañeros.
- Información de la escala de salarios del puesto.
- Información del programa de promoción del puesto, etc.

Varios aspectos antes mencionados pueden incluirse en la herramienta de la inducción denominada "Manual de Bienvenida".

2. Capacitación en el trabajo.

- Adiestramiento.

Es un programa de entrenamiento destinado a comunicar los pormenores operativos del puesto; es decir proporciona la información al detalle de las operaciones o acciones necesarias para realizar las atribuciones propias del puesto, incluido en estos el conocimiento técnico básico, específico y necesario para el buen desempeño de los mismos. De acuerdo a la naturaleza del puesto, así debe proporcionarse el adiestramiento determinado que se requiere para que

las habilidades y aptitudes se adapten a los medios con que cuenta la empresa, de esta forma, debe adiestrarse en el manejo de equipo de oficina, máquinas, archivos, se explican procedimientos, funciones, programas, actividades, etc., propias del puesto de trabajo.⁹

Se proporciona a su vez este tipo de entrenamiento cuando el empleado es removido a un puesto distinto, reforzando de acuerdo a las necesidades que resulten, las áreas o materias deficientes.

- Actualización y perfeccionamiento.

Este tipo de entrenamiento se brinda al personal, luego que este ha permanecido durante una prudencial estancia en el puesto, lo cual le ha permitido conocer en detalle las funciones del mismo, permitiéndole desenvolverse adecuadamente.

En algunas circunstancias este tipo de entrenamiento puede obtenerse también por medio de la rotación por puestos en los que se realizan actividades análogas, obteniendo en forma práctica el dominio de los requerimientos de la actual ubicación. A efecto de que la labor de entrenamiento sea consistente y valedera, es necesario auxiliarse de los mecanismos de investigación como lo es una eficiente investigación de las necesidades de capacitación, con lo cual se garantice la efectividad que la acción capacitadora traerá consigo.

⁹ Idem pp. 7. Tesis.

3. Desarrollo.

- Líneas de promoción.

Se ha incluido también en esta clasificación, un tipo de entrenamiento necesario de proporcionar cuando la organización de una empresa ha alcanzado rasgos de madurez y se han estipulado previamente programas de promoción, para elegir a los trabajadores que han superado los requerimientos del puesto que ocupan y son candidatos para optar al inmediato superior.

Este tipo de programas es de gran importancia, para la empresa, pues permiten en un momento dado contar con un orden escalonado de reemplazos para cubrir oportunamente una vacante que se presente en determinado puesto, con un empleado que ha demostrado su capacidad y actitud para poder ser promovido.

Por regla general las atribuciones que se realizan en los puestos superiores al que actualmente es ocupado necesitan de conocimientos técnicos u operativos de una mayor consistencia y profundidad que los requeridos en el anterior, y a efecto de garantizar que el candidato pueda desarrollarse exitosamente en el nuevo puesto, es necesario atender las áreas que necesitan conocer teóricamente en detalle y darle todo el refuerzo capacitador que sea necesario para obtener así el trabajador idóneo preparado y asegurar de esta forma la contribución laboral a

recibir y que esté de acuerdo a las necesidades que previamente fueron planificadas para esa ocupación.

f. Funciones de un plan de capacitación.

- Ayudar a la obtención y mantenimiento de un adecuado número de personal de todos los niveles preparados y bien adiestrados.
- Identificar las áreas que ameritan mayor eficiencia y eficacia de la Institución a efecto de subrayar las secciones o departamentos donde estas se aplican para poner en práctica parte del plan de capacitación.
- Motivar y estimular al personal hacia una mejor armonía entre las personas, una elevada moral en el trabajo y un alto espíritu de grupo.
- Proporcionar un significado efectivo y práctico de las políticas de personal, tales como establecer sistemas de escalafón de los empleados a través de planes de capacitación y establecer líneas de promoción por puestos, en función de las necesidades de reemplazos que existen en las instituciones para que, en un momento determinado contar con las personas idóneas en el tiempo oportuno y en el puesto adecuado.

g. Ventajas de un plan de capacitación.

- La persona capacitada se siente más segura de sí misma porque sabe que podrá enfrentarse con éxito a los problemas que profesionalmente puede plantearse.
- Se le facilita el acceso al desarrollo de habilidades diversificadas y actualizando sus conocimientos, también permite al empleado acrecentar sus posibilidades de

promoción, traslados a puestos de su mayor agrado y obtener por ende, mayor satisfacción profesional.

- Permite que la persona mejore el rendimiento en su puesto de trabajo, con lo que puede obtener niveles de ingresos adicionales al cumplir y superar los objetivos que le sean planteados.

h. Características de un plan de capacitación.

Todo tipo de actividad administrativa que se pretende realizar contiene una variedad de cualidades que la identifican y permiten tipificarlas dentro de una calificación según sea el rango que se adopte para medir sus contenidos; de esta forma, un programa de capacitación está sujeto a características entre las que se mencionan:

1. Realista.

Esta característica es de las más importantes si se pretende llevar a cabo una acción capacitadora que tenga criterio racional, puesto que no tendrá ningún sentido que una empresa implemente o lleve a la práctica una capacitación sin tener una base real, la cual identifique la existencia de un problema de formación que se intente solucionar, realizado de otra manera no solamente incidiría en un mal uso de los recursos económicos, sino que además, en lugar de formar una alta moral en el trabajador al participar en las sesiones de entrenamiento, esta degeneraría al no ser orientada a sus verdaderas necesidades.

Una herramienta de suma utilidad para cumplir con esa característica es fundamentar la puesta en marcha de un programa, determinando las necesidades de capacitación, así como por supuesto en la calidad y objetividad de respuesta que los señores jefes entrevistados, quienes por regla general son los indicados para dar esta información.

2. Sistemático y formal.

Los programas de capacitación que se implanten además de tener una causa real, su formulación e implementación debe realizarse contemplando un ordenamiento lógico y técnico que posea por supuesto los objetivos a alcanzar, adicionándole a éstos las normas que regirán su funcionamiento.

En este sentido la capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio en las habilidades, conocimientos y aptitudes del empleado.

3. Flexible y dinámico.

Cualquiera que sea el programa de capacitación planeado, éste debe ser concebido y ejecutado en concordancia a sus necesidades y objetivos y con la característica de flexibilidad y dinamismo, puesto que ningún programa que se realice es tan bien elaborado que no requiera cambios, modificaciones y mejoras, porque las condiciones al momento de su elaboración, a veces no son las mismas en el momento de la implantación, no olvidemos que estas circunstancias no son fijas o estáticas, sino mas bien cambiantes y dinámicas. En este sentido hay que tener en mente la importancia

suprema de los objetivos y sobretodo, recordar que se está elaborando para el futuro y en algunos casos la implementación del programa no es inmediata.

4. Motivante.

Una variable importante que facilita e influye en la eficacia del aprendizaje es la motivación: es evidente que los objetivos de la capacitación a través del aprendizaje, pueden ser mejor aprovechados si el trabajador está motivado, es decir, si tiene deseos de participar es fácil comprender el hecho de que con el incremento de la motivación crece el nivel de rendimiento del empleado.

5. Integral.

La capacitación según Alfonso Silieco.

Es un medio formidable para encauzar al personal hacia una auténtica integración en la empresa, esta solo es posible si la educación que se imparte es integral, pues sólo así, ubicará y desarrollará al empleado según sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.¹⁰

6. Continuidad.

Si entendemos que la capacitación como lo indica Aldo Conocí.

Es toda una serie de experiencias y actividades que permiten a la persona interesada en convertir determinadas aptitudes en capacidad concreta de ponerla en práctica, entonces es algo que interesa al personal en cualquier momento de su vida, aún fuera del ambiente del trabajo.

¹⁰ Silieco Alfonso. Editorial Opus Citi, pág 22. México.

“Así la capacitación tiene una característica básica” es un proceso continuo que no tiene períodos de interrupción, ya que como hemos dicho cualquier actividad contribuye a completarla.¹¹

El programa de capacitación debe ser continuo o a largo plazo en el entendido que la empresa tiene que pensar en su crecimiento, lo cual incide en el crecimiento de su plana mayor y por supuesto debe de tomarse en consideración la importación de la planeación de reemplazos que puede efectuarse a través de la capacitación

7. Seguimiento

Para que el efecto que trae consigo la capacitación al personal pueda minimizarse es necesario no simplemente proporcionar un mayor grado de conocimientos al personal, para que incremente su potencialidad como trabajador, sino que también implementar los mecanismo adecuado de comprobación para saber si se ha alcanzado el resultado planeado, por medio de un efectivo seguimiento de cada actividad de capacitación que se realice.

La experiencia ha demostrado que el empleado luego de su participación formativa, en poco tiempo se frustra y decrece su ánimo si no encuentra apoyo en su jefe o grupo de trabajo, para permitirle poner en práctica los conocimientos y herramientas adquiridas a través del entrenamiento recibido.

¹¹ Conoci Aldo. Adiestramiento y Formación de personal, Editorial Ocusto, 1ª Edición, Bilbao – España.

4. Clima organizacional.

a. Definición

El clima organizacional es sinónimo de cultura organizacional que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otras.

Dicho sistema es, tras un análisis más detenido, un conjunto de características fundamentales que aprecia la organización.¹²

Al parecer hay siete características que, al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de una organización.

Estas características son las siguientes:

1. Autonomía individual. El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.
2. Estructura. El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
3. Apoyo. El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
4. Identidad. El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

¹² Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. 3ª Edición Prentice Hall. 1987.

5. Desempeño - Premio. El grado en que la distribución de premios dentro de una organización (es decir, aumentos salariales, promociones) se basan en criterios relativos al desempeño.
6. Tolerancia del conflicto. Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.
7. Tolerancia del Riesgo. El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

Las características anteriores existen en un continuo que va desde la alta a la baja. Así pues, al evaluar la organización a partir de estas siete características, se obtiene un panorama completo de ella. Y este panorama es la base de los sentimientos de significado compartido que tienen los miembros respecto a la organización a como se hacen las cosas en ella y a la manera en que han de obrar.

b. Importancia.

- Aumento de la productividad de la organización.
- Mejoran los niveles de crecimiento de la organización.
- Los clientes se sienten satisfechos.
- Los beneficios económicos crecen considerablemente.

- Como resultante de la buena armonía interpersonal, la organización experimenta notables incrementos económicos y financieros.^{13/}

c. Objetivos.

General. Mantener un plan de capacitación para el logro de la homeostasis de la organización fortaleciendo el clima organizacional.¹⁴

Particular:

- a. Mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados de la organización.
- b. Dar un mejor servicio al usuario.

d. Principios y conceptos básicos de cultura organizacional.

Los autores recuerdan que toda organización crea su propia cultura o clima con sus propios tabúes, costumbres y usos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su interpretación en el sistema informal, así como a las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización trae de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema.¹⁵

¹³ Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. 3ª Edición Prentice Hall. 1987.

¹⁴ James G. Millar, "Living Systems: Basic Concepts", in Behavioral Science, vol. 10. Julio 1965, pp 193-237. F.E. Emery, Op. Cit., p. 9.

¹⁵ Ibid, pp. 85 Tomado de Adalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 4ª Edición, Editorial Mc. Graw/Hill, Colombia, pág. 749.

De la misma manera como la autoridad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y creencias que se transmiten a los nuevos miembros del grupo.

El clima organizacional generalmente se siente, se experimenta o se percibe antes de que se haga cualquier intento por analizarlo. Casi todos nosotros ejecutivos, consultores y legos hemos experimentado el sentimiento de un buen o mal clima.¹⁶

Cuando entramos a una organización o parte de ella: personal desatento, desorden y suciedad, atrasos al hacer las cosas, ambiente cargado de hostilidad, equipo e instalaciones en mal estado, rumores, interpretaciones rígidas de reglas y regulaciones contra los clientes, formalismo frío y superficialidad en el manejo de los deberes pueden ser indicadores de un mal clima organizacional.

El clima organizacional es el producto final de muchas acciones, diseños, retroalimentaciones, interacciones y saltos o reconfiguraciones leves y discontinuos, que pueden evolucionar durante meses o años. Es difícil crear un buen clima; un mal clima puede ser casi irreversible.

Un clima organizacional malo es un factor fundamental subyacente en la baja del desempeño y la productividad organizacionales. Y los climas organizacionales tienen paralelos en los ambientes externos, en los climas culturales y sociales. Hasta que se comprenda la naturaleza emergente, holística de estos climas, como sucede rara vez en

¹⁶ Keayen B. de Greene. La Organización Adaptable, Anticipación y Manejo de Crisis, 1º Edición, Editorial Trillas S.A de C.V Enero 1989

la actualidad, los intentos por incrementar la productividad, la moral y la satisfacción en el trabajo producirán resultados limitados o hasta negativos.¹⁷

Otros conceptos de clima organizacional

Clima organizacional

Definición

El clima organizacional involucra diferentes factores dimensiones, los cuales están inmersos dentro de organización y son estos mismos los que definen que tipo de clima existe. En esta investigación se pretende definir cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral. Se dice que clima organizacional también es el reflejo de la cultura que se vive en la organización, y éste, está ligado al grado de motivación de los empleados.

Conceptos y definiciones

"Clima organizacional se refiere a la percepción que tiene un empleado de las expectativas organizacionales".¹⁸

Es decir, lo que los directivos de la organización inculcan en los empleados en cuanto al logro de metas y objetivos, encierra el ambiente en el cual laboran.

¹⁷ Keanyen B. de Greene. La Organización Adaptable. Anticipación y Manejo de Crisis. 1° Edición, Editorial Trillas, S.A. de C.V. México, Enero de 1989.

¹⁸ Gibson, James L. Idem pág. 19.

"Grupo de características que describen a las organizaciones y que las distinguen de otras; son de permanencia relativa en el tiempo y a la vez están influyendo en la conducta de la persona en la organización.

Para comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que las componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Factores que están relacionados con el clima organizacional

Existen tres factores básicos que están íntimamente relacionados con el clima organizacional los cuales se mencionan a continuación:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección. Se refiere a los tipos de supervisión, por ejemplo, autoritaria, participativa, etc.
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización. Es decir, sistema de comunicaciones, promociones, remuneraciones, etc.

- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo relacionado al sistema de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.

Variables del clima organizacional

Existen muchas variables que influyen en el clima de una organización, sin embargo a continuación se mencionan algunas de ellas:

- Los cambios significativos en la organización, ya sean positivos y negativos.
- Alteración de las condiciones económicas de la organización, que repercuten evidentemente en las prestaciones y beneficios que obtienen los empleados.
- Cambio de líderes. En cualquier organización un cambio de líderes trae consigo un clima de incertidumbre para los empleados ya que están a la expectativa de las nuevas reglas de trabajo.
- Reestructuración, reducción, capacitación. En la actualidad muchas empresas para reducir sus gastos adoptan la estrategia de reducir el número de empleados, lo cual trae como consecuencia la reestructuración de sus procesos y la adaptación de las personas a esos procesos.
- Emergencias, urgencias, días de pago, problemas con algún empleado. Esto produce en cierta medida conflictos laborales que influyen en el clima de cada organización.

- Esquemas culturales (machismo, paternidad, irresponsabilidad, carencia de valores, etc.) Un ejemplo de esto es la tensión que existe en organizaciones en las que aún se cuestiona la capacidad de las mujeres en ciertas labores.

La competencia y el entorno. Estas son variables externas que influyen en el clima, ya que a través de ellas se conoce la posición actual de la organización dentro del mercado y el nivel exigido de competitividad, el cual al mismo tiempo exige mayor eficiencia en los procesos y en el desempeño laboral.

Teorías sobre clima organizacional

Hay diversos autores que postulan diferentes factores o dimensiones que explicarían el clima organizacional en una determinada organización. A continuación se detallan algunos estudios:

- **Teoría de Litwin y Stinger**

Es importante mencionar que existen diversos autores que postulan diferentes factores o dimensiones para evaluar el clima organizacional, para efectos de este estudio mencionaremos la teoría de Litwin y Strinaer, a diferencia de Rensis Likert, ellos destacan seis dimensiones para medir el clima de una organización:¹⁹

¹⁹ Canales Cañada, Alba Emperatriz; tesis titulada Propuesta de un modelo de evaluación del Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal en las sucursales del Banco Salvadoreño del área metropolitana de San Salvador. Sept. 2003. San Salvador, Centro América.

- a) Estructura organizacional: compuesta por la percepción que tienen los miembros sobre los reglamentos, normas y deberes que la organización ha establecido.
- b) Remuneraciones: mide el grado de aceptación entre los sistemas de recompensa de la empresa y la relación existente entre las tareas y las remuneraciones.
- c) Responsabilidad: representa la percepción del nivel de responsabilidad que la organización otorga a sus miembros.
- d) Riesgos y toma de decisiones: grado en que las diferentes situaciones laborales brindan la oportunidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
- e) Apoyo: mide el grado de percepción que tienen los miembros, de sentirse apoyados por su grupo de trabajo dentro de la organización.
- f) Conflicto: grado de tolerancia al conflicto que pueden tener los miembros de la organización.

▪ Teoría de Rensis Likert

Los estudios de Likert han determinado que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.²⁰

²⁰ Ibid.

Likert establece tres tipos de variables que definen la: características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

Variables Causales	Variables Intermedias	Variables Finales
Estructura organizativa	Motivación	Productividad
Estructura Administrativa	Rendimiento	Ganancias
Decisiones	Comunicación	Pérdidas
Competencia	Toma de Decisiones	
Actitudes		

- Variables causales: definidas como variable: independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- Variables intermedias: este tipo de variables está: orientadas a medir el estado interno de la empresa.
- Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad; están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción de clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción

del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

La configuración de estas variables plantea cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular, como son:

Sistema I: Autoritario, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor e inseguridad, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización difundiendo una línea altamente burocrática y los procesos se encuentran centralizados.

Sistema II: Paternalista, se caracteriza porque existe confianza de tipo condescendiente entre la dirección y sus subordinados, ya que los jefes conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcados dentro del límite de relativa flexibilidad, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Sistema III: Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, en donde existe mayor grado de descentralización y delegación de decisiones, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima y existe interacción entre ambas partes. Esta atmósfera está

definida por el dinamismo y la administración funcional con base de objetivos por alcanzar.

Sistema IV: Participativo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección y la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal-ascendente-descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basan en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Como ya se hizo mención anteriormente, Likert, tiene como variable final la productividad la cual depende directamente del desempeño laboral, y éste varía de acuerdo al tipo de clima que existe en la organización.

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y
DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO SUPERIOR DE SALUD
PÚBLICA

El contenido del presente capítulo se refiere a la investigación de campo realizada en el Consejo Superior de Salud Pública, que puede abreviarse el Consejo, con el propósito de elaborar un diagnóstico que permita visualizar la situación actual en lo referente a capacitaciones que reciben los empleados de las unidades: Secretaría Adjunta (Personal); Psicotrópicos, estupefacientes y otros; Laboratorio de análisis, Unidad Financiera y Unidad Jurídica.

Básicamente expone la metodología de la investigación: los objetivos, el método empleado, las diferentes fuentes utilizadas para la recolección de los datos, la determinación del universo y muestra, y la distribución de la población.

También se presenta el resultado de cada una de las preguntas utilizadas y dirigidas a los empleados y usuarios para elaborar su respectivo análisis, especificando sus alcances y limitaciones, y estableciendo las debidas conclusiones y recomendaciones.

A. METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivos de la investigación

General.

Determinar las necesidades de capacitación de personal para formular un diagnóstico en el Consejo Superior de Salud Pública, con el fin de fortalecer el clima organizacional.

Específicos.

- a) Identificar las necesidades de capacitación que tienen los empleados que laboran en las unidades: Secretaría adjunta (personal), Psicotrópicos, estupefacientes y otros; Laboratorio de análisis, Unidad Financiera y Unidad Jurídica.
- b) Determinar los elementos necesarios para elaborar un plan de capacitación que permita fortalecer el clima organizacional en las unidades: Secretaría adjunta (personal), Psicotrópicos, estupefacientes y otros; Laboratorio de análisis, Unidad Financiera y Unidad Jurídica.
- c) Determinar los niveles de eficiencia y eficacia en los servicios ofrecidos por las unidades: Secretaría adjunta (personal), Psicotrópicos, estupefacientes y otros; Laboratorio de análisis, Unidad Financiera y Unidad Jurídica.

2. Método de la investigación

En cuanto al método de investigación se utilizó el análisis y la síntesis, pues a través del primero se descompuso el todo en sus partes y se estudiaron los aspectos y relaciones que involucran las variables de las hipótesis para finalmente por medio de la síntesis integrar la información en base a la homogeneidad de sus cualidades.

3. Recolección de la información

a) Fuentes primarias

La recopilación de la información resultó del contacto directo con el objeto de estudio, para lo cual se hizo uso de las técnicas siguientes: la entrevista y el censo.

La entrevista: se dirigió a los jefes de las unidades: Secretaría adjunta (personal), Psicotrópicos, estupefacientes y otros; Laboratorio de análisis, Unidad Financiera y Unidad Jurídica, con la finalidad de detectar las áreas que consideran que necesitan reforzar sus subalternos a través de la capacitación, conocer como se desarrollan actualmente las capacitaciones, así como también conocer aspectos importantes del Consejo tales como su misión, objetivos, etc. El instrumento utilizado para realizarla fue una guía de entrevista y la información se recopila en una libreta de notas.

El censo: sirvió para recopilar información, en este caso 54 empleados que laboran en las unidades: Secretaría adjunta (personal), Psicotrópicos, estupefacientes y otros; Laboratorio de análisis, Unidad Financiera y Unidad Jurídica. De éstos 54 empleados que representan el universo de la población objeto se tomó una muestra

de 50 empleados la cual representa el 92.59% del universo para darle mayor eficiencia y eficacia al censo o encuesta. La información se empleó para conocer la actitud del empleado con relación al trabajo y a la institución, los conocimientos, habilidades y actitudes que posee en la actualidad, el cargo que ocupa, las áreas en que quiere que se le capacite, entre otros. El instrumento utilizado fue un cuestionario dirigido al personal operativo de las unidades antes mencionadas.

b) Fuentes secundarias.

Se recabó información complementaria conceptual sobre datos que tengan relación con el plan de capacitación, el clima organizacional y el Concejo, la cual se encuentra fundamentada en fuentes bibliográficas tales como: libros, revistas, tesis, folletos, leyes, y otras publicaciones relacionadas al tema de investigación.

4. Determinación del universo y muestra

a) Universo y muestra

El universo de estudio está conformado por el personal que labora en las unidades: Secretaría adjunta (personal), Psicotrópicos, estupefacientes y otros; Laboratorio de análisis, Unidad Financiera y Unidad Jurídica que en total son 54 empleados. De este universo de 54 empleados se tomó una muestra de 50 la cual representa el 92.59% del universo objeto, para darle mayor eficiencia y eficacia a la encuesta.

b) Distribución de la población

Los 54 empleados pertenecen a las unidades que forman el Consejo, quedando distribuidos de la siguiente manera:

Unidades	No. de empleados
Secretaría adjunta (personal),	21
Psicotrópicos, estupefacientes y otros;	11
Laboratorio de análisis,	8
Unidad Financiera	10
Unidad Jurídica	4
Total	54

5. Tabulación y análisis de la investigación

Contiene la información obtenida de la investigación de campo, ésta se ha colocado en cuadros simples con su respectiva frecuencia absoluta y porcentual, y a la vez se ha interpretado y presentado su análisis.

6. Alcance y limitaciones

El plan de capacitación constituye una herramienta que al implementarla beneficiaría a los empleados, a los usuarios y por lo tanto a la institución.

Surgieron algunas limitaciones imprevistas, pero que al final la encuesta se realizó con un feliz término.

El instrumento utilizado fue un cuestionario y el tipo de investigación fue hipotética descriptiva.

B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO

1. Capacitación para el plan de capacitación

a) Análisis de la organización

A través de este análisis se desarrolla una perspectiva acerca de la filosofía de capacitación existente en el Consejo, además es importante que los objetivos de las capacitaciones estén vinculados a las necesidades del Consejo.

- Misión y visión

Representan el deber ser del Consejo como institución de control, sin embargo al 48% de los 50 empleados a quienes se les preguntó al respecto (ver anexo 3, pregunta 1) todavía no les fueron dadas a conocer, y la mayoría de las personas que dijeron conocerlas ha sido de forma verbal, que no permite que el empleado pueda recordarlas o laborar en base a ellas. El desconocimiento del empleado al respecto impide su plena identificación con el Consejo y que labore con miras a su misión y visión.

Según manifestaron los jefes de unidad, el problema principal es que fue hasta el año 2001, cuando el Consejo se preocupó por formular y tener por escrito un documento que comprenda lo relativo a su organización en cuanto a la misión y visión; es decir, que fue hasta el año 2002 que se elaboró dicho documento, luego de una serie de estudios realizados en el Consejo por una empresa consultora contratada para dicho fin.

- **Objetivos y metas**

Debido a que no existe uniformidad en cuanto al conocimiento de los objetivos del Consejo de las diferentes unidades y puestos de trabajo (ver anexo 3, pregunta 2), resulta evidente que no hay un compromiso real por parte del Consejo para mantener informados, al respecto, a sus empleados; esto impide que ejecuten sus labores teniendo como guía tales objetivos y metas existentes, lo que dificulta determinar si se alcanzaron, no en qué medida actualmente estos objetivos y metas están siendo redefinidos por una empresa consultora contratada por el Consejo.

- **Políticas y estrategias**

En el Consejo, actualmente no se tienen establecidas políticas que orienten como lograr los objetivos marcados a nivel institucional, tampoco cuenta con estrategias, que ayuden alcanzar competitivamente estos objetivos, según lo manifestaron los jefes de unidad en la entrevista. Es por eso que en la actualidad la empresa consultora está definiendo tanto las políticas como las estrategias.

- **Capacitaciones**

Se determinó que del 48% de los empleados que dijeron que recibieron capacitación, el 64% recibieron capacitación en servicio al cliente, computación y otros, representados por 12%, 24% y 28% respectivamente, lo que denota bajos porcentajes de cada uno de los

componentes de los factores de análisis de las respuestas; mientras que el 36% no recibió capacitaciones ni de servicio al cliente ni de computación (ver anexo 3, pregunta 5 y 6).

De igual forma consideran que para desempeñarse mejor en su puesto de trabajo se les capacite en temas tales como: relaciones humanas, leyes en materia de salud y calidad en el servicio al cliente, y algunos necesitan que se les refuerce en procedimientos institucionales (ver anexo 3, pregunta 9).

De hecho el 76% de los empleados que han recibido capacitación han notado mejoría en el desempeño de sus labores, por lo tanto en el Consejo se debe invertir en capital humano (anexo 3, pregunta 7).

Asimismo, el 92% de los empleados manifestaron que sí se les capacita en relaciones humanas (anexo 3, pregunta 9) consideran obtener beneficios como: mejor identificación con sus compañeros y jefes, fortalecimiento de su desempeño y una actitud positiva, lo cual beneficiaría tanto a ellos como a la institución. Sin embargo, el 52% de los empleados censados califican las capacitaciones que reciben como regulares. (Ver anexo 3, preguntas 9, 10, 11, 13, 14.

b) Análisis del recurso humano.

A través de este análisis se estudian los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado y la manera en que los aplican para llevar a cabo las funciones o tareas del puesto, esto permite evaluar las deficiencias actuales y las previstas.

- Nivel de conocimientos y habilidades

Solamente el 44% del total censado poseen un nivel universitario y otro 44% son bachilleres, aspecto que hay que considerar en la formulación de la capacitación de manera que sea de fácil comprensión para todos (ver anexo 3, pregunta 10), en datos de Secretaría Adjunta (personal).

Además dada la naturaleza misma del Consejo, los cambios de gobierno casi no se perciben en su interior, en lo relativo a los empleados sobre todo de un nivel bajo operativo a largo plazo, el 36% tienen menos de 3 años de laborar en la institución, asimismo otro 36% tienen menos de 6 años de permanencia en la institución y una minoría de los empleados censados sobrepasan los 9 años de permanencia laboral por lo que se detectó mucha experiencia empírica en los puestos de trabajo, lo que significa que los empleados necesitan capacitación para el logro de múltiples aportes en el desempeño que realicen los empleados. (Ver anexo 3, pregunta “d”)

- Tipos de actitudes

El Consejo debería aprovechar que los empleados se encuentren motivados por el tipo de trabajo que realizan y por las posibilidades de progreso y desarrollo para capacitarlos y brindarles la oportunidad de incrementar sus conocimientos y habilidades o de mejorar sus actitudes (ver anexo 3, pregunta 13).

- Índice de ausentismo

El Consejo cuenta con un sistema de control de asistencia para sus empleados, esto permite que se controle mejor la asistencia de los mismos, empleando sanciones a faltas injustificadas y con ello evitando el índice de ausentismo. Tanto los jefes como empleados manifestaron que el grado de ausentismo en el Consejo es mínimo.

- Rotación de puestos

Los jefes de las unidades aplican la rotación de puestos entre los empleados para que cada uno conozca cuales son las tareas, operaciones o funciones que deben realizar en cada puesto, esto permitirá incrementar sus conocimientos y habilidades.

c) Análisis de las operaciones y tareas.

Se determinó que el Consejo Superior de Salud Pública no cuenta con un manual de descripción de puestos, es decir un documento que contenga la descripción, requisitos y tareas de cada puesto de trabajo, para que guíe y oriente al personal cuando sea necesario. Actualmente lo está elaborando una empresa consultora y aún se le realizan algunas modificaciones, por lo que los empleados del Consejo Superior de Salud Pública son ubicados en los puestos por decisiones políticas y no por los requisitos que exige el cargo a ocupar.

2. Análisis del clima organizacional

a) Análisis de las relaciones laborales de la institución en las unidades:

- Secretaría adjunta (personal),
- Psicotrópicos, estupefacientes y otros;
- Laboratorio de análisis,
- Unidad Financiera ,
- Unidad Jurídica.

Para determinar la situación actual de las relaciones laborales en las unidades antes mencionadas, se hizo necesario encuestar a los 54 empleados que laboran en cada una de las mismas, quedando de la siguiente manera:

Unidades	N° empleados	%
Secretaría adjunta (personal),	21	38.90
Psicotrópicos, estupefacientes y otros;	11	20.40
Laboratorio de análisis,	8	14.80
Unidad Financiera ,	10	18.50
Unidad Jurídica.	4	7.40
TOTAL	54	100

Según el resultado de la encuesta se llegó a la conclusión de que las relaciones laborales denotan algunas deficiencias que se traducen en: demoras por pérdidas de tiempo, falta de información del usuario, desubicación del usuario por falta de

información, interferencias que provocan demoras de parte de los empleados, desamabilidad y descortesía existentes de parte del empleado, desinterés en la prestación del servicio. Esto es el resultado de regulares e irregulares relaciones laborales.

El Consejo posee un 60% de empleados insatisfechos con el servicio que han recibido, según lo manifestaron los encuestados, este es un porcentaje que debe procurarse mejorar o minimizar.

b) Análisis del trabajo de cada integrante de todos los niveles de la institución.

▪ Nivel de gerencia

La gerencia está tomando medidas a fin de corregir algunas deficiencias existentes, razón por la cual con la contratación de la empresa consultora se ha dado un paso importante, dado que ahora contarán con un documento por escrito que contenga todo lo referente a la organización del Consejo, su misión, visión, objetivos, metas, políticas, estrategias, manuales, organigrama, etc., basándose en la realidad de la misma para luego dar a conocer los resultados obtenidos a los jefes de unidad y éstos a sus subalternos.

La adecuada atención que el Consejo da a estas deficiencias, las cuales perjudican la plena identificación de los empleados con la institución y la adecuada comprensión de lo que se espera de ellos, contribuirá al fortalecimiento del clima organizacional que redundará en beneficios

integrales de la institución.

Sin embargo, la gerencia aún no se ha encargado de establecer un proceso formal de capacitación que permita satisfacer las necesidades que tiene como organización, las del puesto de trabajo, ni las de los empleados, mientras no cuente con este proceso se estará capacitando en temas que si bien son de interés pueden no ser las de mayor prioridad. Se debe aumentar la participación tanto de los jefes como de los empleados en la selección de los temas y recompensar el esfuerzo de estos últimos cuando desempeñen mejor sus tareas, luego de una capacitación.

Entonces puede decirse que la adecuada inversión en el recurso humano contribuye a que mejore el clima organizacional del Consejo Superior de Salud Pública.

- Nivel de jefes departamentales

Los jefes de unidades solicitan capacitaciones para sus empleados cuando se hace muy necesario, como por ejemplo cuando se automatizan la mayoría de las funciones o tareas del puesto, no evalúan las necesidades de capacitación individual de los empleados a fin de detectar necesidades comunes inmediatas para que sean satisfechas, lo cual afecta el crecimiento del empleado dentro del Consejo; sin embargo, lo que sí evalúa es el desempeño de su personal.

Existe la apertura al diálogo por parte de los jefes y reciben tanto las quejas de los empleados como las de los usuarios, lo cual es muy importante porque

con ello tiene la oportunidad de corregir y prevenir los errores futuros que afectan la calidad y eficiencia de los servicios propiciando con esto un buen clima organizacional.

- Nivel de empleados

Los empleados del Consejo Superior de Salud Pública para poder realizar su trabajo es necesario que tengan claras las metas que consideren la razón de ser de su puesto, y así puedan contribuir a alcanzar los resultados del departamento a que pertenecen.

Los empleados no tienen una buena comunicación con los usuarios, lo cual es necesario para poder conocer qué le agrada a éste del Consejo, qué desearía que cambiara, entre otros.

El Consejo Superior de Salud Pública debe contribuir a tener un mejor personal capacitándolo en programas que conlleven a obtener un buen clima organizacional para que la buena armonía, eficiencia y buenas relaciones laborales contribuyan a obtener empleados especializados y que ofrezcan servicios de calidad.

c) Análisis del puesto de trabajo.

La falta de un manual de funciones y tareas hacen que los puestos no se encuentren definidos formalmente por lo que los empleados hasta el momento en que llegan a ocupar un determinado puesto es que se les explica verbalmente las actividades, funciones y tareas que tienen que realizar.

d) Análisis de la relaciones entre personas

▪ Relación jefe empleado

La relación que existe entre los jefes de las unidades y sus subalternos es considerada como buena, ya que el jefe tiene la disposición de atender al empleado para que le plantee sus problemas e inquietudes relacionadas con el puesto, lo que contribuye a que se mejoren las actividades (ver anexo 3, pregunta 14). La comunicación es considerada regular y la participación en la toma de decisiones es considerada como deficiente (ver anexo 3, pregunta 11).

▪ Relación entre empleados

En la entrevista los jefes opinaron que la relación de sus empleados entre sí era buena y que se ayudaban unos a otros, los empleados están de acuerdo en eso, pues la comunicación que tienen ha sido considerada buena, así como también el ambiente de trabajo de su unidad el 72% lo calificó como buena (ver anexo 3, pregunta 11).

Sin embargo, debe procurarse cubrir las deficiencias que aún existen en éstas áreas que permita que la unidad se desenvuelva mejor.

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En base al diagnóstico realizado de la investigación de campo en el Consejo, con el fin de determinar las necesidades de capacitación de los empleados para fortalecer el clima

organizacional, se detallan las siguientes conclusiones y luego presentar su debida recomendación.

1. Los empleados que laboran en las unidades: Secretaría Adjunta (Personal); Psicotrópicos, estupefacientes y otros; Laboratorio de análisis, Unidad Financiera y Unidad Jurídica, necesitan capacitación de personal orientada a fortalecer el clima organizacional del Consejo.
2. El Consejo no tiene definida la misión, visión, objetivos, metas, políticas y estrategias de la institución por lo que la mayoría de empleados no las conocen.
3. Los empleados no reciben capacitación antes de ocupar un puesto de trabajo, lo que les impide que desarrollen sus actividades eficientemente.
4. Los empleados están dispuestos a recibir capacitaciones y los temas que consideran de mayor importancia de acuerdo a las necesidades más primordiales para su área de trabajo son: Relaciones humanas, leyes en materia de salud, calidad en el servicio al cliente y procedimientos institucionales.
5. Los empleados del Consejo no cuentan con un manual que les muestre con exactitud las actividades propias de su puesto de trabajo.
6. Existe un porcentaje importante de usuarios insatisfechos con el servicio que reciben, debido al tiempo que se tardan en realizar los trámites y además por la burocracia de algunos trámites.
7. En el momento de realizar un trámite, entre el empleado y el usuario no existe una buena relación debido a que la comunicación tampoco es buena.

Recomendaciones

1. Que el Consejo implante un plan de capacitación dirigido al personal orientado al fortalecimiento del clima organizacional en las secciones: Secretaría Adjunta (Personal); Psicotrópicos, estupefacientes y otros; Laboratorio de análisis, Unidad Financiera y Unidad Jurídica.
2. Una vez que el Consejo tenga establecidas formalmente la misión, visión, objetivos, metas, políticas y estrategias de la institución, el jefe de unidad debe darlas a conocer a los empleados para que estos trabajen en busca de ellas.
3. Que los empleados del Consejo Superior de Salud Pública se les capacite cuando ocupen por primera vez un puesto de trabajo.
4. El Consejo debe aprovechar la disposición de los empleados e invertir en capital humano impartiendo capacitaciones referentes a relaciones humanas, leyes en materia de salud, calidad en el servicio al cliente y procedimientos institucionales.
5. Una vez establecido el manual de tareas y funciones y el de descripción de puestos deben dárseles a conocer a los empleados para que apliquen y realicen bien las actividades de su puesto de trabajo.
6. Se recomienda que en el Consejo oriente adecuadamente al usuario a fin de evitarle la pérdida innecesaria de tiempo y simplificar los trámites para brindar un mejor servicio.
7. Se debe hacer énfasis al empleado que es importante que exista una adecuada comunicación con el usuario al momento de prestarle el servicio.

CAPÍTULO III

**PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL
DEL CONSEJO SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA, ORIENTADA AL
FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Para el buen funcionamiento de la Institución es importante la capacitación del personal, razón por la cual se presenta la “Propuesta de un plan de capacitación dirigida al personal del Consejo Superior de Salud Pública, orientado al fortalecimiento del clima organizacional en las unidades: Secretaría adjunta (personal); psicotrópicos, estupefacientes y otros; laboratorio de análisis, unidad financiera y unidad jurídica.

En dicho plan se determinan las necesidades específicas de capacitación y se definen los objetivos, la programación de los elementos, para luego desarrollar el contenido de los módulos, la descripción de cada uno de ellos, incluyendo el tiempo de duración, y las actividades a realizar. Además, se proporcionan herramientas de evaluación para su desarrollo y seguimiento.

Es muy importante que cuando el plan se lleve a cabo, cuente con la aprobación de los mandos superiores internos del Consejo.

A. PLAN DE CAPACITACIÓN

1. Generalidades

a) Justificación

La “Propuesta de un plan de capacitación dirigida al personal del Consejo Superior de Salud Pública, orientado al fortalecimiento del clima organizacional” servirá de guía para enseñar a los empleados a que aumenten y actualicen sus conocimientos, desarrollen sus habilidades y cambien sus actitudes, generándose beneficios en toda la institución.

b) Objetivos

- Elaborar un plan acorde a las necesidades de capacitación a los empleados para fortalecer el clima organizacional en las unidades: Secretaría adjunta (personal); psicotrópicos, estupefacientes y otros; laboratorio de análisis, unidad financiera y unidad jurídica.
- Determinar las necesidades específicas de capacitación y definir los objetivos del plan.
- Proponer la programación de los elementos del plan de capacitación.
- Desarrollar un plan con el contenido de cada uno de los módulos que permita desarrollarlos, evaluarlos y darles seguimiento.

2. Elaboración del plan de capacitación

A continuación se presenta desarrollados cada uno de los elementos que involucra el plan de capacitación, sobre el tema: Relaciones humanas.

El jefe de Secretaría Adjunta (personal) será el responsable de recomendar las posibles empresas que puedan realizar el evento de capacitación, ya sea esta pública o privada, la cual deberá facilitar un coordinador y un instructor para que ambos desarrollen la capacitación.

a) Enfoque de necesidades específicas

En el Consejo se han detectado deficiencias que van desde los niveles administrativos hasta los operativos, siendo uno de los principales el poco interés que existe por parte de la administración al no contar con los aspectos referentes a su institución, es decir su misión, visión, objetivos y metas, políticas y estrategia, manuales, etc., lo cual indujo a los empleados a desarrollar sus actividades sin lineamientos pre establecidos.

Además, se determinó que los empleados que laboran en las unidades: Secretaría adjunta (personal); psicotrópicos, estupefacientes y otros; laboratorio de análisis, unidad financiera y unidad jurídica, necesitan reforzar con capacitaciones en áreas como: relaciones humanas, comunicación y procedimientos institucionales, los cuales estarían logrando brindar un mejor servicio interno y externo y adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes que su puesto exige.

Sin embargo, el área en que los empleados necesitan primordialmente capacitarse es en relaciones humanas ya que algunos de ellos carecen de los conocimientos básicos en dicha área y otros necesitan que se les refuerce de manera continua para poder prestar un servicio que satisfaga las necesidades internas y externas de la investigación.

Esta capacitación resulta práctica y breve, y es con lo que se podría fortalecer el clima organizacional de manera más inmediata, por lo que resulta de alto impacto en la institución. Además, involucra la participación del personal de las cinco unidades pues en su mayoría consideran que necesitan recibir capacitación en este tema.

b) Definición de objetivos

Que los participantes adquieran los conocimientos necesarios de relaciones humanas para que los apliquen en su puesto de trabajo y se fortalezca el clima organizacional en el Consejo.

c) División del trabajo

El trabajo se divide en tres módulos, en los que se desarrollan los temas más relevantes y necesarios para aumentar los conocimientos de los empleados en lo relativo a relaciones humanas y que éste se oriente positivamente al cambio de actitudes para con sus compañeros y jefes. Cada módulo se divide en tres días sábados, y cada sábado comprende una jornada de 4 horas.

d) Determinación del contenido.

El contenido de la capacitación será sobre relaciones humanas y se desarrollará a través de tres módulos que contienen los elementos teóricos necesarios combinados con el estudio de casos prácticos que contribuyen a conocer la reacción del empleado ante las circunstancias hipotéticas planteadas.

El contenido de los módulos se dividió de la siguiente manera:

Módulo I: Relaciones humanas

El presente capítulo contiene los temas: definiciones de las relaciones humanas, comunicación y leyes en materia de salud; la importancia, fases, elementos importantes.

Módulo II: La importancia de las relaciones humanas

El presente capítulo contiene el concepto, importancia y objetivos de las relaciones humanas: Identificación con sus compañeros y jefes; desempeño, actitud positiva y relaciones interpersonales y relación jefe-subalterno.

Módulo III: La satisfacción de los empleados y jefes.

Contiene la importancia de las relaciones humanas: la satisfacción de los empleados y jefes, los beneficios de las relaciones humanas, como mantener y cuidar las relaciones humanas.

e) Elección de los métodos

Los métodos son elegibles de acuerdo a lo que se quiere lograr y están orientados a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados.

Para elegir el método se debe considerar la disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros. Tomando en cuenta todo ello se han elegido los métodos de clase, y demostración y ejemplo para ser utilizados en la capacitación.

El método de clase contribuirá a una enseñanza impartida por instructores que usan recursos pedagógicos y estimulan la participación, resolviendo las dudas e inquietudes.

El método de demostración y ejemplo permitirá la descripción por medio del uso de ejemplos, se podrá ir explicando paso por paso el “por qué” y el “como” de lo que se está enseñando. De igual forma éste método es de gran ayuda para enseñar en relaciones interpersonales.

f) Definición de los recursos necesarios

Para implementar el plan de capacitación es necesario asegurar los recursos para la ejecución y evaluación del plan. Debe tomarse en cuenta tanto los recursos humanos y materiales como financieros.

- Los recursos humanos:

Dentro de los recursos humanos que intervienen en el desarrollo del plan de capacitación de personal están los siguientes:

- Un instructor encargado de impartir los conocimientos teóricos y prácticos a los participantes de acuerdo al contenido programado en los diferentes módulos del plan de capacitación.

El instructor debe ser una persona profesional, tener conocimiento en relaciones humanas, facilidad para impartir este tema y facilidad para exponer. Para desarrollar la capacitación el instructor deberá reunir información pertinente al tema seleccionado, la cual utilizará cuando realice las actividades de capacitación.

- Un coordinador, que es la persona encargada de auxiliar el plan de capacitación, teniendo a su cargo las siguientes actividades: llevar el control de asistencia de los participantes, distribución del material didáctico y alimentación, en general hace que las actividades se realicen en orden y de acuerdo a lo programado.
- Los capacitandos, que son el elemento humano a quien va dirigido el esfuerzo del plan de capacitación.

- Los recursos materiales:

Durante el desarrollo de las actividades de capacitación se utilizarán diferentes recursos materiales que faciliten al instructor desarrollar el plan de capacitación y que sirvan de ayuda a los participantes a comprender el contenido.

Dentro de los recursos materiales que se utilizarán durante el desarrollo de las capacitaciones están:

- Bibliográficos, ya que permiten al participantes tener por escrito el contenido de la capacitación recibida. Entre ellos se encuentran folletos, boletines, revistas, etc.
- Medios audiovisuales: estos facilitan el proceso de enseñanza y ayudan al instructor a desarrollar el contenido de manera más práctica. Entre los más usados están: pizarrones, retroproyectors, videos, cañones, etc.

- El recurso financiero:

Estará gestionado por el jefe del departamento de personal ante las autoridades correspondientes, para obtener los fondos necesarios y sufragar los gastos generados por la capacitación, descritos en el literal “j”.

g) Definición de la población objetivo.

La población objetivo son los 54 empleados que laboran en las unidades: Secretaría adjunta (personal); psicotrópicos, estupefacientes y otros; laboratorio de análisis, unidad financiera y unidad jurídica.

h) Determinación del Lugar

El Consejo debe considerar los siguientes aspectos a la hora de determinar el lugar donde se impartirá la capacitación: la amplitud tiene que estar en concordancia con el número de empleados que recibirán la capacitación, que sea un ambiente agradable e iluminado; y geográficamente accesible para los empleados.

Por no contar con un local dentro del Consejo para impartir la capacitación y por no disponer de uno propio fuera de éste, debe impartirse en un local externo que cumpla por lo menos con los aspectos mencionados anteriormente.

i) Determinación de la fecha, periodicidad y duración

Fecha:

La fecha de inicio de la capacitación dependerá de la disponibilidad de los medios que tenga el Consejo para llevarla a cabo.

Periodicidad:

Para lograr que los empleados estén en condiciones de aplicar las relaciones humanas, es necesario reforzar periódicamente, para lo cual se recomienda que se lleven a cabo capacitaciones sobre relaciones humanas preferentemente cada año, con el objetivo de darles a conocer nuevos conocimientos referentes al tema y mantenerlos siempre en condiciones para brindar un buen servicio tanto interno como externo de la institución.

Duración:

La duración de cada módulo será de 12 horas, las cuales estarán distribuidas en 4 horas los días sábados en horario de 8:00 a.m. a 12:00 m., con un receso de 15 minutos a media jornada.

j) Cálculo del costo

La elaboración del cálculo del costo debe hacerse como parte de la planificación de la capacitación, pues es de esta manera que se aseguran los recursos necesarios para la ejecución del plan. Hay que considerar los recursos humanos, materiales y financieros.

Los costos que se deben tomar en cuenta para elaborarlo son: Los costos directos y los costos indirectos.

Los costos directos, son aquellos que se ejercen sólo si la actividad de capacitación se lleva a cabo. Por ejemplo: materiales didácticos, comidas, viáticos, alquiler del local y equipo audiovisual, etc.

Los costos indirectos, son aquellos que se deben realizar aunque no se lleve a cabo la actividad de capacitación. Por ejemplo: sueldos al personal interno de capacitación, costos administrativos.

Es importante hacer notar que la capacitación será realizada por una empresa capacitadora privada, según acuerdo del jefe de personal del Consejo.

Para realizar el evento, debe alquilarse un local que reúna las condiciones adecuadas, éstas son: accesibilidad, amplitud, ambiente acogedor, ventilación

e iluminación.

Además se hará uso de un cañón, que es el instrumento que servirá para exhibir imágenes sobre una pantalla y de esa manera dar más detallados los contenidos que se quieran dar a conocer.

A continuación se especifica el personal involucrado en dicha capacitación y los demás recursos necesarios:

Recurso Humano:

- Un coordinador
- Un instructor
- 54 empleados

Recursos Materiales:

- Plumones
- Libretas
- Folders
- Lápices
- Folletos
- Impresión de material
- Papelería
- Diplomas
- Reproducción de material

Otros gastos:

- Alquiler del local
- Alquiler de equipo audiovisual
- Refrigerio, etc.

En cuanto al recurso humano, el coordinador será la persona que dispondrá y tomará acciones sobre cada una de las actividades que se lleven a cabo los días del evento. Estará presente en cada módulo reportando doce horas laborales por los tres días que dura cada módulo, ganando seis dólares la hora.

En cuanto al material didáctico al coordinador se le entregará un equivalente de diez y siete $14/100$ dólares, para invertir en papelería, esta será utilizada para el control de asistencia y material necesario durante la capacitación, es decir, evaluaciones y resolución de casos.

Además se le proporcionará sesenta y cuatro $40/100$ dólares que servirán para dar un refrigerio a los asistentes que son: cincuenta y cuatro empleados, el instructor y el coordinador.

Al instructor se le proporcionará cuatro plumones, diez fólderres y el material impreso en original que contenga los temas a impartir cada sábado.

A los empleados asistentes se les proporcionará de una libreta de anotación, lápiz y un folleto por cada módulo.

Detallando cada uno de éstos gastos, el cálculo queda de la siguiente manera:

Recurso humano:

-Coordinador

4 hrs x 3 días x \$6.00 = \$72.00 x 3 módulos = \$ 216.00

-Instructor

4 hrs. X 3 días x \$23.00 = \$276.00 x 3 módulos = \$ 828.00

Total recurso humano = \$ 1,044.00

Recurso Material:

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO (\$)	TOTAL POR MODULO (\$)	TOTAL POR EVENTO (\$)
Plumones	4	1.09	4.36	4.36
Libretas	54	0.58	31.12	31.32
Fólderes	10	0.10	1.00	1.00
Lápices	54	0.09	4.86	4.86
Folletos	54	0.28	15.12	45.36
Impresión de material	1	5.49	5.49	16.47
Papelería		17.14	17.14	17.14
Diplomas	54	2.29	123.66	123.66
Total recursos materiales				244.17

Otros gastos:

-Refrigerio.

56 personas x \$1.15 cada refrigerio = \$64.40 x 9 sábados = \$579.60

-Alquiler del local

\$57.14 el día x 9 sábados = \$514.26

-Alquiler de Equipo Audiovisual

\$2.57 cada hora x 36 horas del evento = \$ 92.52

Total otros gastos = \$1,186.38

Imprevistos:

Considerando un incremento a la sumatoria de gastos en recursos humanos, materiales y otros gastos, se hace necesario aplicar el 5% de éstos, por gastos adicionales, el cual queda de la siguiente manera:

(Gastos en recursos humanos + recursos materiales + otros gastos) x 5% =

Gastos Adicionales

$(\$1,044.00 + \$244.17 + \$1,186.38) \times 5\% =$ gastos adicionales

$\$2,474.55 \times 0.05 = \123.73

Total Gastos Adicionales = \$123.73

CUADRO RESUMEN

Recurso humano	\$1,044.00
Recursos materiales	\$244.17
Otros gastos	\$1,186.38
Imprevistos	\$123.73
Costo total en capacitación	\$2,598.28

3. Desarrollo del plan

El desarrollo del plan permite al instructor y al coordinador de la capacitación seguir una secuencia lógica y cronológica de los pasos necesarios para desarrollarla y de cómo serán impartidos los temas.

a) Contenido de los módulos

Módulo I

Nombre del módulo : Relaciones humanas

Duración : 12 horas

Objetivo : Proporcionar y reafirmar los conocimientos teóricos y prácticos sobre relaciones humanas a los empleados.

Temario:

- Aspectos básicos
- Normas de relaciones humanas
- Aseguramiento de relaciones humanas
- Estrategia para aplicar relaciones humanas
- Fuente de relaciones humanas
- El empleado como base y sujeto de relaciones humanas.

Módulo II

Nombre del módulo : La importancia de relaciones humanas

Duración : 12 horas

Objetivo : Asegurar la comprensión y aceptación de los empleados de la importancia de las relaciones humanas para que se desenvuelva mejor en su puesto de trabajo.

Temario:

- Concepto.
- Objetivos de las relaciones humanas.
- Importancia de las relaciones humanas.
- Clasificación de las relaciones humanas.
- Cómo aplicar las relaciones humanas.
- La comunicación es necesaria en relaciones humanas.
- Cómo cuidar las relaciones humanas para que la practiquen los empleados.

Módulo III

Nombre del módulo : La satisfacción de los empleados y jefes

Duración : 12 horas

Objetivo : Que los empleados comprendan que las relaciones humanas es lo más importante en la institución y por eso debe procurar su satisfacción.

Temario:

- Generalidades.
- Declaración de los derechos para aplicar las relaciones humanas.
- Preguntar al personal periódicamente cómo siente la aplicación de las relaciones humanas y qué opina.
- Cuándo el empleado es como un cliente interno.
- Cómo cuidar las relaciones humanas en beneficio de empleados e institución.
- Cómo conservar las relaciones humanas.
- La satisfacción de los empleados descontentos.
- Métodos evaluativos de satisfacción de los empleados con la participación de relaciones humanas.

b) Programación

DESARROLLO DE PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DEL CONSEJO SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA, ORIENTADO AL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CONTENIDO	FACILITADOR	HORA	DIA	SEMANAS	HORARIO	1er MES				2do MES				3er MES				
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
MODULO I Aspectos básicos Normas de relaciones humanas Aseguramiento de relaciones humanas Estrategia para aplicar relaciones humanas Fuente de relaciones humanas El empleado como base y sujeto de relaciones humanas.	Externo	12	3	3	8:00 a 12:00	✓	✓	✓										
MODULO II Concepto. Objetivos de las relaciones humanas. Importancia de las relaciones humanas. Clasificación de las relaciones humanas. Cómo aplicar las relaciones humanas. La comunicación es necesaria en relaciones humanas. Cómo cuidar las relaciones humanas para que la practiquen los empleados.	Externo	12	3	3	8:00 a 12:00				✓	✓	✓							
MODULO III Generalidades. Declaración de los derechos para aplicar las relaciones humanas. Preguntar al personal periódicamente cómo siente la aplicación de las relaciones humanas y qué opina. Cuándo el empleado es como un cliente interno. Cómo cuidar las relaciones humanas en beneficio de empleados e institución. Cómo conservar las relaciones humanas. La satisfacción de los empleados descontentos. Métodos evaluativos de satisfacción de los empleados con la participación de relaciones humanas.	Externo	12	3	3	8:00 a 12:00							✓	✓	✓				

c) Descripción modular

Módulo I: Relaciones humanas

Objetivo: Proporcionar y reafirmar los conocimientos teóricos y prácticos sobre relaciones humanas a los empleados.

Mes: 1 Sábado: 1

CONTENIDO TEMATICO	DURACION	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Inauguración	15 min	Acto de apertura	Instructor
Introducción	15 min	Información general	Instructor y coordinador
Dinámica de Grupo	15 min	Participativa	Coordinador y capacitandos
Pre examen	15 min	Evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos Básicos - Definiciones de relaciones humanas y comunicación. 	30 min	Exposición	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> - Aseguramiento de relaciones humanas 	30 min	Exposición	Instructor
Receso y refrigerio	15 min	-----	Coordinador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos básicos - Importancia de las relaciones humanas 	35 min.	Exposición	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> - Fases de las relaciones humanas. 	35 min.	Exposición	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> - Elementos importantes de las relaciones humanas. 	35 min	Exposición	Instructor
Total	4 horas		

Mes: 1 Sábado: 2

CONTENIDO TEMATICO	DURACION	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Introducción	15 min	Información general	Instructor y coordinador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Normas de relaciones humanas <ul style="list-style-type: none"> - La norma es el resultado esperado por los empleados. - La norma debe ser ponderable. 	55 min	Exposición	Instructor
	50 min	Exposición	Instructor
Receso y refrigerio	15 min		Coordinador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aseguramiento de las relaciones humanas <ul style="list-style-type: none"> - Normas para aplicar las relaciones humanas compartidas. - Definición de prioridades - Medición constante de los progresos. 	35 min	Exposición	Instructor
	35 min	Exposición	Instructor
	35 min.	Exposición	Instructor
Total	4 horas		

Mes: 1 Sábado: 3

CONTENIDO TEMATICO	DURACION	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Introducción	15 min	Información general	Instructor y coordinador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La estrategia para aplicar relaciones humanas <ul style="list-style-type: none"> - Importancia - Estrategia en acción 	50 min	Exposición	Instructor
	55 min	Exposición	Instructor
Receso y refrigerio	15 min		Coordinador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuente de relaciones humanas. 	35 min	Exposición	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El empleado como base y sujeto de las relaciones humanas. 	30 min	Exposición	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discusión y caso práctico. 	40 min.	Trabajo de grupo	Participantes
Total	4 horas		

Módulo II: Importancia de la relaciones humanas

Objetivo: Asegurar la comprensión y aceptación de los empleados de la importancia de las relaciones humanas para que se desenvuelva mejor en su puesto de trabajo.

Mes: 1 Sábado: 4

CONTENIDO TEMATICO	DURACION	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Introducción	15 min	Información general	Instructor
Dinámica de grupo	10 min	Participativa	Coordinador y participantes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concepto <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones humanas - Comunicación 	10 min	Exposición	Instructor
	10 min	Exposición	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importancia de relaciones humanas. 	35 min	Exposición	Coordinador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo de las relaciones humanas. 	35 min	Exposición	Instructor
Receso y refrigerio			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clasificación de relaciones humanas. 	15 min.	-----	Coordinador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cómo brindar una buena aplicación siempre 	35 min.	Exposición	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> - Pasos hacia un eficaz sistema de aplicación de las relaciones humanas. 	35 min.	Exposición	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> - Recurso humano en las relaciones humanas 	40 min.	Exposición	Instructor
Total	4 horas		

Mes: 2 Sábado: 1

CONTENIDO TEMATICO	DURACION	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Introducción	15 min	Información General	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cómo brindar una buena aplicación de relaciones humanas. 			
<ul style="list-style-type: none"> - Sugerencias para conservar las relaciones humanas. 	45 min	Exposición	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> - Formas de cómo conservar a las relaciones humanas. 	60 min	Exposición	Instructor
Receso y refrigerio	15 min		Coordinador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cómo brindar una buena aplicación en relaciones humanas. 			
<ul style="list-style-type: none"> - Cómo tener la capacidad para aplicar las relaciones humanas. 	35 min	Exposición	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> - Cómo ser líder para aplicar las relaciones humanas. 	35 min	Exposición	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> - Cambio de actitud hacia las relaciones humanas. 	35 min.	Exposición	Instructor
Total	4 horas		

Mes: 3 Sábado: 2

CONTENIDO TEMATICO	DURACION	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Introducción	15 min	Información general	Instructor y coordinador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La comunicación es necesaria para las relaciones humanas. 			
<ul style="list-style-type: none"> - Amoldarse a las expectativas de la institución. 	30 min	Exposición	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> - En Materia de servicio todo es comunicación. 	30 min	Exposición	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> - Cómo mejorar las relaciones humanas 	30 min	Exposición	Instructor
Receso y refrigerio	15 min		Coordinador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cómo cuidar los recursos humanos de parte de los empleados. 			
<ul style="list-style-type: none"> - Cómo generar condiciones apropiadas para mejorar las relaciones humanas y de comunicación. 	30 min	Exposición	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> - Cómo desarrollar actitudes positivas hacia las relaciones humanas 	20 min	Exposición	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> - Prestar un servicio orientado al clima organizacional. 	30 min.	Exposición	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discusión y caso práctico 	40 min.	Trabajo de grupo	Participantes
Total	4 horas		

Módulo III: La satisfacción de los empleados y jefes.

Objetivo: Que los empleados comprendan que las relaciones humanas es lo más importante en la institución y por eso debe procurar su satisfacción.

Mes: 2 Sábado: 3

CONTENIDO TEMATICO	DURACION	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Introducción	15 min	Información general	Instructor y coordinador
Dinámica de grupo	15 min	Participativa	Coordinador y participantes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generalidades <ul style="list-style-type: none"> - Importancia 	15 min	Exposición	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Declaración de los derechos para aplicar relaciones humanas. 	40 min	Exposición	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preguntar al personal periódicamente cómo siente las relaciones humanas. <ul style="list-style-type: none"> - El cliente puede decirle cómo brindar una buena aplicación práctica. 	30 min	Exposición	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> - Si el empleado pregunta la respuesta siempre es sí. Usted tiene la respuesta. 	30 min	Exposición	Instructor
Receso y refrigerio	15 min.	-----	Coordinador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando el empleado es como un cliente interno. 	40 min.	Exposición	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cómo cuidar las relaciones humanas. 	40 min.	Exposición	Instructor
Total	4 horas		

Mes: 2 Sábado: 4

CONTENIDO TEMATICO	DURACION	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Introducción	15 min	Información general	Instructor y coordinador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cómo conservar las relaciones humanas <ul style="list-style-type: none"> - Programas para conservarlos. - Cómo manejar las quejas para conservarlos. - La conservación por medio de la comunicación eficiente. 	50 min	Participativa	Instructor
	50 min	Exposición	Instructor
	50 min	Exposición	Instructor
Receso y refrigerio	15 min	-----	Coordinador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Satisfacción de los empleados descontentos. 	60 min	Exposición	Instructor
Total	4 horas		

Mes: 3 Sábado: 1

CONTENIDO TEMATICO	DURACION	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Introducción	15 min	Información general	Instructor y coordinador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Métodos evaluativos de satisfacción de los empleados. 	60 min	Exposición	Instructor
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discusión y caso práctico 	45 min	Trabajo de grupo	Participantes
Receso y refrigerio	15 min	-----	Coordinador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Post-examen de evaluación 	30 min	Evaluación a los participantes	Participantes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Test de evaluación 	20 min.	Evaluación a la capacitación	Participantes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clausura 	55 min.	Entrega de diplomas	Coordinador e Instructor
Total	4 horas		

4. Plan de capacitación en trabajo en equipo

Es necesario, como elemento indispensable para poner en práctica el plan de Capacitación en trabajo en equipo; conocimientos previos al mismo como:

- Factores de calificación para el personal de una empresa, institución o grupo de trabajo.
- Elementos críticos de un equipo dinámico.
- Leyes incuestionables del trabajo en equipo
- Trabajo en equipo.

Desarrollo de los numerales anteriores:

1. Factores de calificación para el personal de una empresa, institución, organización ó grupo de trabajo.
 - Responsable
 - Puntual
 - Comunicativo
 - Solidario
 - Trabajador
 - Tenaz
 - Flexibilidad
 - Agresividad
 - Dedicación
 - Que tenga iniciativa

- Aplicación
- Coordinación
- Creativa
- Seriedad
- Ayuda mutua
- Analítico
- Práctico y crítico.

2. Elementos críticos de un equipo dinámico

- Que exista claridad en metas y que siga:
 - Metas compartidas: Que hacer, como hacerlo.
- Operar con creatividad: No descartar lo que el otro hace.
 - Crear: Analiza hasta lo observado.
 - Riesgos calculados: Económicos. Ej: Transporte
 - No temer a fallas: No es del otro mundo
 - Flexibilidad: Para todo.
- Enfocado en resultados
 - A tiempo: 3 meses para el seminario y 3 meses para la tesis (sería lo ideal).
 - Dentro de presupuesto: Acorde a las necesidades del mismo
 - Alta calidad.

- Responsabilidad claras
 - Para cada miembro
 - Expectativas.

- Bien organizado.
 - Procedimientos
 - Políticos: reglas

- Uso de habilidades.
 - Individuales
 - Conocimientos
 - Otras habilidades.

- Liderazgo compartido

- Desarrollo del clima en equipo
 - Entusiasmo
 - Involucramiento
 - Energía de grupo:

Ej: Aplicando sinergia, Ej: Uno nunca hace más que otro.

Ejemplo Práctico: En 8 horas hacen 5000 unidades de producción por separado o con esfuerzos individuales.

En 8 horas hacen 5500 unidades de producción con esfuerzos enyugados

Esto es sinergia o energía de grupo o sea “ El resultado del esfuerzo conjunto es mayor que la suma de los esfuerzos individuales”.

- Resuelven desacuerdo:
 - Discusiones honestas
 - Confianza mutua

- Comunicación abierta
 - Honestidad
 - Sugerencias
 - Nuevas ideas

- Se toman decisiones objetivas
 - Consenso: de mayoría
 - Planes contingenciales: se fue la luz, terremoto

- Evaluar su propia efectividad.
 - Que se hace
 - Como se hace
 - Mejora continua

3. Leyes incuestionables del trabajo en equipo, como medio de motivación.

- Uno es demasiado pequeño para pretender hacer grandes cosas.

La ley de la trascendental

- La meta es más importante que la participación individual.
- Cada jugador tiene un lugar donde dar lo mejor de si. Ejem. Cienfuegos deportivo.
- A medida que el desafío crece, la necesidad de un trabajo en equipo aumenta.

Ley del monte Everest.

- Todo equipo es tan fuerte como lo es su eslabón más débil.

La Ley de la Cadena. ¿Efecto sustitución?

- Nada duele cuando se está ganando.

Ej: Gimnasta en el primer salto se fracturó la pierna, en el 2° ya no la siente.

- Las malas actitudes arruinan el equipo.

Ej: Olfato: Traje un experto en motivación.

4. Trabajo en equipo.

- Concepto: Es la unificación de todos los esfuerzos individuales para lograr un fin común aplicando sinergia.

Es recomendable considerar estos datos, que en forma conjugada se incorporan sustancialmente en un plan de capacitación en trabajo en equipo.

5. Factores a considerar para fortalecer el clima organizacional.

Existen tres factores básicos que están íntimamente relacionados con el clima organizacional, los cuales pueden considerarse como elementos esenciales para fortalecer el clima organizacional y que a continuación se mencionan:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección. Se refiere a los tipos de supervisión, por ejemplo: Autoritaria, participativa, etc.
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organizacional. Es decir, sistema de comunicaciones, promociones, remuneraciones, etc.
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo relacionado al sistema de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.

Como una ampliación, podríamos decir que según la teoría de Litwin y Stinger que a diferencia de Rensis Liker, ellos destacan seis dimensiones para medir el Clima de una Organización:

- a) Estructura organizacional: compuesta por la percepción que tienen los miembros sobre reglamentos, normas y deberes que la organización ha establecido.
- b) Remuneraciones: mide el grado de aceptación entre los sistemas de recompensa de la empresa y la relación existente entre las tareas y las remuneraciones.
- c) Responsabilidad: representa la percepción del nivel de responsabilidades que la organización otorga a sus miembros.
- d) Riesgos y toma de decisiones: grado en que las diferentes situaciones laborales brindan la oportunidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.

- e) Apoyo: mide el grado de percepción que tienen los miembros de sentirse apoyados por su grupo de trabajo dentro de la organización.
- f) Conflictos: Grado de tolerancia al conflicto que pueden tener los miembros de la organización.

Entonces según la teoría de Rensis Liker determina que el comportamiento de los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Según este autor se establecen tres tipos de variables que deciden las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del Clima. En tal sentido se cita:

- Variables causales definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicarle el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- Variables intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa.
- Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de variables causales y las intermedias referidas con anterioridad; están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del Clima por parte de los miembros de la organización.

6. Propuesta de implementación del plan de capacitación

a) Actividades.

Para el desarrollo del plan de capacitación, se efectuará una serie de actividades que a continuación se detallan:

La empresa encargada de brindar la capacitación deberá presentar un documento por escrito al jefe del departamento de personal, el contenido de los módulos, la programación y la descripción modular, y que éste deberá confirmar la participación, de los empleados al evento y elaborar una notificación por escrito para los jefes de sección y los empleados. La capacitación será sobre relaciones humanas y se desarrollará a través de tres módulos: Relaciones humanas, La Importancia de las relaciones humanas y Satisfacción de empleados y jefes.

Para invitar a los empleados al evento el jefe de sección se dirige a ellos en forma oral y les proporciona la notificación por escrito al evento, éstos deberán asistir a las capacitaciones ya que se tomará nota de la asistencia, la cuál ira en contra para futuras capacitaciones y a la vez se le amonestará por escrito con copia a sus expedientes, perjudicando su récord laboral a la sección que pertenece.

A continuación un ejemplo de cómo hacer la notificación del evento:

EL CONSEJO SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA

A través del Departamento de Personal invita a los empleados de las unidades: Secretaría adjunta (personal); psicotrópicos, estupefacientes y otros; laboratorio de análisis, unidad financiera y unidad jurídica, a participar en el evento de capacitación sobre:

“Relaciones Humanas”

Instructor : (nombre del instructor)
Días : Sábados
Horario : de 8:00 a.m. a 12 m.
Lugar : (nombre del lugar)
Dirección : (dirección del lugar)
Duración : (fecha de inicio y finalización)

San Salvador, (fecha)

Durante el evento el coordinador irá tomando la asistencia de los participantes a la llegada de éstos al evento, para después junto con el coordinador hacer la respectiva inauguración.

A continuación se presenta en ejemplo de una lista de asistencia.

LISTA DE ASISTENCIA

Nombre del Evento : *Relaciones Humanas*

Lugar :

Fecha : *(fecha del día del evento)*

Instructor : *(nombre del instructor)*

No.	Participante	Unidad	Firma
1.	Yolanda Avelar	_____	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____

NOTA: La lista será llenada con los nombres de todos los empleados que participen en el evento.

El coordinador y el instructor serán los responsables de la introducción a cada módulo todos los días del evento. El día que comience un módulo, el coordinador se encargará de llevar a cabo una dinámica de grupo entre los participantes, luego de terminada la introducción.

Posteriormente el instructor procederá hacer un pre-examen a los participantes acerca del tema en estudio y luego procederá a impartir los temas de la capacitación.

A media jornada, durante el tiempo del receso, el coordinador deberá asegurarse que cada participante, el instructor y su persona tengan su refrigerio correspondiente.

Una vez finalizado el receso, el instructor deberá seguir impartiendo los temas, y al final de cada módulo los participantes resolverán un caso práctico relacionado con el tema en estudio, el cuál debe ser cada vez más complejo.

Al final del último día del evento, se harán *dos* evaluaciones: del instructor a los participantes y de los participantes a la capacitación.

Seguidamente se realizará la clausura comenzando con unas palabras de felicitación a los participantes y luego se procederá a la entrega de los diplomas.

El Coordinador enviará un certificado de participación al departamento de personal por cada empleado que asistió al evento para que sea anexado a su expediente.

El jefe del departamento de personal debe llevar un registro de todas las capacitaciones recibidas por los empleados e informar a la gerencia general sobre las horas de capacitación y los cursos finalizados; así como también presentar una liquidación de los gastos que se realizaron en el evento. Los recursos fueron definidos en el literal "f" y calculados en el literal "j" del numeral dos referente a elaboración del plan.

7. Evaluación y seguimiento

- Evaluación

Después de concluida la capacitación sobre relaciones humanas es necesario evaluar para conocer si ha tenido éxito.

Si se impartió en forma adecuada y se lograron los resultados deseados, el tema y los métodos pueden ser utilizados en futuras capacitaciones, de lo contrario los participantes podrían necesitar capacitación adicional y entonces éstas a futuro deberán incluir diferentes temas y/o emplear otros métodos.

Para medir la eficacia del plan de capacitación se debe evaluar:

-Los resultados finales.

Lo más importante es saber si los resultados finales en términos de los objetivos de capacitación previamente fijados se lograron; es decir, si se produjeron las modificaciones deseadas, si disminuyeron número de quejas de los clientes con relación a los clientes con relación a sus compañeros y jefes, si los servicios internos y externos mejoraron, etc.

-El aprendizaje.

Se debe someter a los participantes a prueba para determinar su nivel de aprendizaje y si aprendieron los principios y las habilidades que tenían que haber asimilado.

Es necesario realizar un pre-examen acerca del tema que trata la capacitación y un post-examen para verificar si los conocimientos adquiridos durante la capacitación fueron lo suficientemente absorbidos, para lo cuál al participante se le da un examen antes de la capacitación y se le da la misma prueba después. Un aumento significativo en la calificación indicaría el valor informativo del curso y hasta que punto fueron absorbidos los conocimientos. El nivel de aprendizaje también lo puede evaluar el jefe inmediato del participante a través de la forma en que el empleado desarrolla las funciones de su puesto después de la capacitación.

- La conducta.

Posteriormente se hace una evaluación sobre la conducta de los participantes para verificar si se dieron cambios positivos después de haber asistido a las capacitaciones. Como por ejemplo: si son más corteses, más amables, etc.

- La Reacción.

Es decir, aquellas opiniones que el participante que asistió a la capacitación puede describir, como por ejemplo: si le gustó la capacitación, si cree que le va servir para mejorar la realización de sus tareas, que le pareció el contenido de los temas expuestos, la metodología utilizada por el instructor, si el ambiente donde se llevó a cabo cumplía los requisitos, etc.

Todo lo anterior sirve para evaluar el plan de manera general, pero también

se pueden realizar evaluaciones por parte de los usuarios, para eso el Consejo debe realizar una encuesta periódicamente a los empleados con el fin de obtener su opinión acerca de los servicios que ellos están ofreciendo

▪ Seguimiento

En el proceso de capacitación, el seguimiento de los eventos y actividades realizadas, así como la aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes tiene un papel esencial. El seguimiento le indica a los participantes de que el responsable de la capacitación está interesado no solamente en que se desarrollen los módulos y las personas asistan, sino que tiene una preocupación real por saber el resultado final para la organización.

Debe dársele continuidad al plan de capacitación mediante controles internos, tanto al instructor como a los participantes, por lo que hay que auxiliarse de la evaluación con el fin de:

- Lograr un desarrollo satisfactorio de la capacitación.
- Detectar las fallas del proceso, para mejorar las próximas capacitaciones de manera que satisfagan las necesidades existentes.

Debe elaborarse un informe de cada módulo, uno del plan de capacitación y de los resultados de la evaluación del plan, es el coordinador el responsable de presentarlos al jefe del departamento de personal.

Es necesario sin embargo, que se le de seguimiento a la capacitación no

solamente durante su proceso sino aún después de finalizado el evento.

El seguimiento que se hace después del evento será efectivo sí los jefes inmediatos de los participantes se involucran, por el hecho de que son ellos los que conocen a Fondo las funciones y problemas de sus respectivas unidades y sobre todo porque es su responsabilidad. Es recomendable que además estén al tanto del contenido del curso, de la forma de impartirlo y de los objetivos.

El método de seguimiento que puede utilizarse es la entrevista personal entre el participante, su jefe inmediato y el instructor, porque crea la posibilidad de analizar situaciones dentro de las unidades o actitudes inadecuadas del jefe que pueden obstaculizar la aplicación de los conocimientos o habilidades. Hay que procurar evitar que esta reunión se convierta en una cadena de justificaciones o en agresiones de ambas partes.

Entre las técnicas de seguimiento que se recomiendan están:

- Entrevistas individuales o colectivas con participantes.
- Entrevistas individuales con clientes o usuarios.
- Entrevistas con los jefes inmediatos.

CRONOGRAMA DE LA PUESTA EN MARCHA DE LA PROPUESTA

ACTIVIDADES		Responsable	Sábado	Horario	2004										
					JUNIO				JULIO						
					1	2	3	4	1	2	3	4	5		
MODULO I	Aspectos básicos	Externo	5	8a9am											
	Normas de relaciones humanas	“	5	9a10am											
	Aseguramiento de relaciones humanas	“	5	10a11am											
	Estrategia para aplicar relaciones humanas	“	5	11a12m											
	Fuente de relaciones humanas	“	12	8a9am											
	El empleado como base y sujeto de relaciones humanas	“	12	9a10am											
MODULO II	Concepto	“	12	10a12m											
	Objetivos de relaciones humanas	“	19	8a10am											
	Importancia de las relaciones humanas	“	19	10a12m											
	Clasificación de las relaciones humanas	“	26	8a10am											
	Cómo aplicar las relaciones humanas	“	26	10a12m											
	La comunicación es necesaria en relaciones humanas	“	3	8a10am											
	Cómo cuidar las relaciones humanas para que la practiquen los empleados	“	3	10a12m											
MODULO III	Generalidades	“	10	8a10am											
	Declaración de los derechos para aplicar las relaciones humanas	“	10	10a12m											
	Preguntar al personal periódicamente cómo siente la aplicación de las R.H. y qué opina	“	17	8a10am											
	Cuándo el empleado es como un cliente interno	“	17	10a12m											
	Cómo cuidar las relaciones humanas en beneficio de empleados e institución	“	24	8a10am											
	Cómo conservar las relaciones humanas	“	24	10a12m											
	La satisfacción de los empleados descontentos	“	31	8a10am											
	Métodos evaluativos de satisfacción de los empleados con la participación de R.H.	“	31	10a12m											

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1984, 2ª Edición. Pág. 320.

Canoci Aldo, Adiestramiento y Formación de Personal, Editorial Ocosto, 1ra. Edición, Bilbao, España. P. 38, año 2000.

Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª. Edición, Editorial McGraw Hill, Colombia, Pag. 35, año 2001.

De Greene, Kenyon B. La Organización Adaptable, Anticipación y Manejo de Crisis. 1ra. Edición, Editorial Trillas, S.A. de C.V., México, Enero 1989.

Drovetta, Mabel Susana. Diccionario de administración y ciencia afines, 1ª edición, Editorial Limusa, S.A. de C.V., México. Año 1999.

Guzmán Valdivia, Isaac, Problemas de la Administración, Editorial Limusa Weley, México, Pag. 69, Edición 5ª Reimp. Año 1976.

G. Millar, James. “Living Systems: Basic Concepts in Behavioral Sciences”, Vol. 10, Julio 1995. pp. 193-237. F.E. Emery, Op. cit, pp. 9.

Rosemberg, J. M. Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial Grupo Océano, Edición española, España, pág. 306., año 1993.

Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones, 3ª Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1987.

Silieco, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Limusa Weley 1ª Edición, México, 1973.

Tesis.

La Capacitación como Herramienta de Apoyo para el Cumplimiento de los Planes Anuales Operativos del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano. Trabajo de Grado presentado por: José Luis Alfonso Alfaro, José Gilberto Cubías, José Oliverio Leiva Pocasangre. Para Optar al grado de Lic. En Administración de Empresas. Ciudad Universitaria, Septiembre 1998.

Propuesta de un modelo de evaluación del Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal en las sucursales del Banco Salvadoreño del área metropolitana de San Salvador. Trabajo de graduación presentado por Canales Cañada, Alba Emperatriz; Cruz Luna, Carlos Alberto; Rodríguez Ramírez, María del Rosario. Para optar al título de grado de Lic. en Administración de Empresas. Sept. 2003. S.S., C.A.

Leyes

Constitución de la República de El Salvador, 1983, Capítulo II. Derechos Sociales. Sección Cuarta. Salud Pública y Asistencia Social.

Código de Salud del Consejo y de Las Juntas. Análisis y estudio preliminar del S.I. Computarizado del Archivo de Especialidades del C.S.S.P. Capítulo II.

Otros:

Revista: Corona Vargas Eduardo, Instrumentos para la Formación de los Responsables de la Capacitación, INSAFORP, Pag. 6.

ANEXOS

Anexo No. 1

NOMINA DE PERSONAL DEL CONSEJO SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA LEY DE SALARIOS Y CONTRATOS Año 2003

No	Fecha de ingreso	Fecha de nacimiento	Nombre	Cargo
1	30/08/00	12/11/53	Lic. Lolly Claros de Ayala	Presidente
2	10/09/02	12/01/70	Elías Daniel Quinteros Valle	Secretario
3	15/11/96	30/04/68	José Rolando Peña Medina	Jefe de Control de Estupefacientes psicotrópicos y agregados.
4	17/05/99	5/04/58	Teresa del Carmén B. de Sánchez	Jefe de Laboratorio de Análisis
5	6/09/00	30/06/77	Juan Pablo Ramos Orellana	Asesor Jurídico
6	6/09/82	15/07/57	Jorge Alberto Ramos Menjívar	Secretario Adjunto
7	12/03/98	26/07/65	Roberto Emilio Vasquez Hernández	Jefe de Dpto. Financiero-Contable
8	15/10/96	22/11/48	Ana Cecilia Gallegos de Vanegas	Colaborador Asistente
9	3/01/01	30/10/61	Carlos Antonio Hernández	Colaborador Técnico
10	3/01/02	4/11/78	Erick René Iraheta Figueroa	Colaborador Jurídico
11	1/04/00	16/03/55	Juan Manuel Valiente Calderon	Servicios Jurídicos
12	7/10/96	6/06/76	Yuripsy Suleyma Sermeño Araujo	Tesorero Institucional
13	21/07/97	1/05/48	Mario Alfredo Hernández Martínez	Auditor
14	11/01/01	30/01/54	Alba Lorena Torres de Rivera	Colaborador Técnico
15	28/07/96	31/10/75	Yesenia Bersabeth López Escamilla	Contador
18	9/02/01	15/09/63	Lucía Méndez de Zavaleta	Jefe de Inspectores
17	12/09/01	26/12/63	María Guadalupe Sorto Rivas	Inspector
18	15/01/03	11/05/76	Arturo Rodrigo Selva Estrada	Inspector
19	13/11/90	20/04/49	Concepción Aguirre Reyes	Químico Farmaceutico Analista
20	10/09/96	1/09/73	Claudia Ivette Gallegos González	Químico Farmaceutico Analista
21	25/11/91	3/08/60	Hilda del Carmen Cema Molina	Químico Farmacéutico Analista
22	24/04/02	13/04/70	Gloria Elizabeth Pérez Cruz	Químico Farmacéutico Analista
23	1/02/93	19/12/65	Lorenzo Cerón Díaz	Técnico en Informática
24	1/02/93	14/11/65	Serafina Escobar Escobar	Colector
25	3/01/98	10/07/40	Edmundo Ulises Vasquez Urrutia	Auxiliar de Tesorería
26	1/01/98	12/10/72	Maritza Elizabeth Salmerón Roque	Auxiliar de Tesorería
27	18/07/97	21/09/70	Dinora Maritza Fuentes Canales	Auxiliar de Tesorería
28	5/05/95	31/12/47	Ada Morena Cruz de Castillo	Encargada de Compras
29	1/11/94	7/11/65	Carlos Alberto Pérez Osorio	Notificador
30	15/12/93	22/02/70	Morena Guadalupe Morataya Cortéz	Asistente Administrativo II
31	1/03/95	7/05/76	Trinidad Cecilia Avila Cañas	Encargado de Establecimientos
32	3/01/83	16/06/61	Ana Luisa Henriquez Reyes	Encargado de Especialidades
33	16/07/98	20/03/80	Rosemarie Josefina Anaya Salazar	Archivista
34	5/05/03	19/03/83	Mima Edith López Mena	Auxiliar Contable
35	8/01/99	18/07/75	Sulma Beatriz Aguilar	Auxiliar Financiero
36	24/11/98	13/06/73	Ana Emilia Martínez Recinos	Asistente Administrativo 1

37	23/01/97	17/02/76	Rosa Isabel Peña Velasco	Secretaria II
38	11/01/01	1/10/79	¿van Ernesto Pinaud Minera	Notificador
39	1/10/01	22/09/67	Ramiro Andrade	Notificador
40	1/07/94	15/02/64	Dosis Margarita Quintanilla Benavídes	Encargado de Correspondencia
41	11/08/93	12/08/41	Ramón Froilan Vides López	Motorista de la Presidencia
42	13/05/02	18/10/77	Reynerio Vásquez Gutierrez	Digitador de Datos
43	17/01/97	31/08/79	Jacqueline Elizabeth Flores Cartagena	Recepcionista-Telefonista
44	15/02/00	8/11/76	Claudia Lorena Zuniga Escamilla	Secretaria 1
45	14/01/02	2/07/74	Gladis Patricia Zaldaña de Ayala	Secretaria 1
46	16/06/02	10/06/78	Guillermina Auxiliadora Flores Erazo	Secretaria 1
47	3/07/01	27/06/58	Miguel Angel Flores	Mensajero
48	10/06/97	22/01/68	Juan Ramon Moya	Motorista
49	4/05/98	7/12/56	Victor Armando Lazo	Motorista
50	1/12/99	14/12/76	Edwin Oswaldo Orellana Barahona	Motorista
51	1/02/96	7/09/66	José Mauricio Artero Pérez	Ordenanza
52	11/01/02	1/10/52	Ángel Armando Méndez Cruz	Ordenanza
53	3/04/97	22/07/65	Héctor Antonio Mendoza Reinoso	Ordenanza
54	19/05/99	16/06/59	Juan Francisco Najera Ramírez	Ordenanza

ANEXO 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Soy estudiante egresado de la carrera Lic. en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y solicito a usted su valiosa colaboración, en el sentido de responder el siguiente cuestionario, el cual tiene como objetivo realizar un estudio para elaborar la Propuesta de un plan de capacitación dirigido al personal del Consejo Superior de Salud Pública, orientado al fortalecimiento del clima organizacional.

SUS RESPUESTAS SERÁN UTILIZADAS ÚNICAMENTE PARA FINES ACADÉMICOS DE MI TRABAJO DE GRADUACIÓN

Indicación:

Lea cuidadosamente cada pregunta y señale con una “x” la opción que estime conveniente.

I. DATOS DE CLASIFICACIÓN

- Nivel de estudio

Plan Básico

Bachillerato

Técnico

Universitario

Otros

Especifique: _____

- Edad

18 – 25 años

26 – 33 años

34 – 41 años

42 – 48 años

49 años o más

- ¿A qué sección pertenece?

Secretaría adjunta (personal)

Psicotrópicos, estupefacientes y otros

Laboratorio de análisis

Unidad financiera

Unidad Jurídica

Su cargo dentro de la sección es de: _____

- ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su puesto actual?

Hasta 3 años

Hasta 6 años

Hasta 9 años

Hasta 12 años

Hasta 15 años

16 años o más

II. DATOS DE CONTENIDO

1. De qué manera le han dado a conocer la Misión, Visión, Políticas y Estrategias de la Empresa.

Verbalmente la conoció por casualidad
Por escrito Todavía no se le ha dado a conocer

2. Indique: ¿Cuáles objetivos le han dado a conocer ya sea verbalmente o por escrito?

Los objetivos del Consejo
Los objetivos de su sección
Los objetivos de su puesto de trabajo
Todos los anteriores
Ninguno de los anteriores

3. ¿Qué entiende por capacitación?

Preparación y enseñanza
Habilidades y destrezas
Adquirir los conocimientos necesarios
para el desarrollo de sus funciones
Serie de conocimientos transmitidos
a un grupo de personas
Métodos para adquirir nuevos
conocimientos

4. Cuando ingreso a trabajar al Consejo o cuando pasó a tomar un nuevo puesto ¿De qué manera se le preparó para desarrollar las funciones del puesto?

Se lo explicó el jefe
Se lo explicó un compañero de trabajo
Lo aprendió en el puesto
Otros

5. Durante su tiempo de trabajo ¿Ha recibido cursos de capacitación de parte del Consejo?

Si No

6. Indique ¿Cuáles cursos de capacitación ha recibido?

Servicio al cliente
Relaciones humanas
Computación
Ninguno de los anteriores
Otros

7. Después de recibir la capacitación, ¿Ha visto mejoras en su puesto de trabajo?

Si No

8. ¿Considera usted que necesita capacitación?

Si No

9. ¿Qué tipo de capacitación considera necesaria para su puesto de trabajo?

- Leyes de salud
- Calidad en el servicio al cliente
- Relaciones humanas
- Comunicación
- Cursos sobre finanzas, presupuestos
- Procedimientos institucionales

10. ¿Cree usted que la capacitación en relaciones humanas y Comunicación le podría proporcionar?

- Actitud positiva
- Superación personal
- Mejor identificación con sus compañeros y jefes
- Fortalecimiento en su desempeño
- Otros

11. ¿Cómo valora usted los siguientes aspectos en su Departamento o Sección?

- Ambiente de trabajo
- Capacitación
- Participación en la toma de decisiones
- Comunicación

12. ¿Qué es lo que más le satisface de su trabajo en esta sección?

- El sueldo que recibe
- El tipo de trabajo que realiza
- El ambiente de trabajo
- Las posibilidades de progreso y desarrollo
- Otros

13. ¿El desarrollo de su trabajo le hace sentir que usted está aplicando sus habilidades y conocimientos?

- Si No

14. ¿Permite su jefe que le plantee sus inquietudes y quejas relacionadas con su puesto?

- Si No

ANEXOS 3

TABULACIÓN DEL CENSO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL CONSEJO SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA

II. DATOS DE CLASIFICACIÓN

a) Nivel de estudios

Objetivo: Conocer el nivel académico de los empleados.

Respuestas	Frecuencia	%
Plan Básico	0	0
Bachillerato	22	44
Técnica	4	8
Universitaria	22	44
Otros	2	4
Total	50	100.00

Comentario: El 44% para bachillerato y 4% para nivel universitario, significa que los empleados tienen estudios con tendencia académica mientras que un 8% han realizado estudios técnicos y un 4% otros estudios por lo que se concluye que es poco el personal con un nivel alto de preparación.

TABULACIÓN DEL CENSO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL CONSEJO
SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA

II. DATOS DE CLASIFICACIÓN

b) Edad

Objetivo: Determinar si la edad es un factor determinante en la actividad de los empleados.

Edad	Frecuencia	%
18 – 35 años	8	16
26 – 33 años	24	48
34 – 41 años	12	24
42 – 48 años	2	4
49 años o más	4	8
Total	50	100.00

Comentario: en la mayoría de los empleados la edad está en un rango de los 26 a 33 años y 34 a 41 años, con un porcentaje de 48% y 24% respectivamente, además el 16% representa a las personas de 18 a 25 años mientras que el 4% representa a personas de 42 a 48 años y el 8% representa a personas de 49 años o más. Se puede concluir entonces que la mayoría de los empleados se encuentran en los primeros años de edad productiva, esto quiere decir que hay muchos empleados con perspectivas de desarrollo.

TABULACIÓN DEL CENSO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL CONSEJO
SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA

II. DATOS DE CLASIFICACIÓN

c) ¿A qué sección pertenece?

Objetivo: Identificar a qué departamento pertenece la persona encuestada.

Respuestas	Frecuencia	%
Secretaría adjunta (personal)	2	4
Auditoría interna	4	8
Unidad financiera	4	8
Tesorería	6	12
Contabilidad	10	20
Presupuesto	2	4
Psicotrópicos, estupefacientes y otras	6	12
Laboratorio de análisis	0	0
Especialidades	2	4
Establecimientos	4	8
Cómputo	2	4
Correspondencia	2	4
Colecturía	4	8
Notificación	0	0
Servicios generales	0	0
Compras	2	4
Archivo	0	0
Total	50	100.00

Comentario: de los empleados encuestados el porcentaje mayor se encuentran en la sección de contabilidad, que es 20%, debido a que cuenta con mayor personal por los servicios que ofrece, tesorería con un 12% al igual que psicotrópicos, con 12%, auditoría interna, unidad financiera, establecimientos y colecturía representados por igual con 8% de empleados. Se determinó que las secciones mencionadas necesitan mayor personal.

TABULACIÓN DEL CENSO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL CONSEJO
SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA

II. DATOS DE CLASIFICACIÓN

d) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su puesto actual?

Objetivo: Conocer la estabilidad del empleado en esta institución.

Edad	Frecuencia	%
Hasta 3 años	18	36
Hasta 6 años	18	36
Hasta 9 años	10	20
Hasta 12 años	4	8
Hasta 15 años	0	0
16 años o más	0	0
Total	50	100.00

Comentario: según los resultados obtenidos, el 36% representa a empleados que tienen 3 o menos de 3 años en su puesto actual, el 36% también representa empleados que tienen 6 o menos de 6 años de estar en su mismo puesto, entonces puede determinarse por los representados en un 20% de 15 o menos años y 8% representado a empleado de 16 años o más que la experiencia es mínima al igual que la estabilidad.

TABULACIÓN DEL CENSO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL CONSEJO
SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA

III. DATOS DE CONTENIDO.

1. ¿De qué manera le han dado a conocer la misión, visión, políticas y estrategias de la institución?

Objetivo: Determinar así de alguna manera el empleado es informado de la misión, visión, políticas y estrategias de la institución.

Respuestas	Frecuencia	%
Verbalmente	20	40
Por escrito	2	4
La conoció por casualidad	4	8
Todavía no se le ha dado a conocer	24	48
Total	50	100.00

Comentario: El 52% de los empleados manifiestan conocer la misión, visión, políticas y estrategias de la institución, pero un 8% de estos las conoció por casualidad. Este 8% sumado al 48% que dijo no conocerlas da como resultado un porcentaje muy importante de 56%, al cual de ninguna forma se le informa sobre estos aspectos con lo que se concluye que estos no les son dados a conocer a los empleados y por lo tanto no se encuentran identificados plenamente con el propósito del Consejo Superior de Salud Pública como institución.

TABULACIÓN DEL CENSO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL CONSEJO
SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA

III. DATOS DE CONTENIDO.

2. ¿Cuáles objetivos le han dado a conocer ya sea verbalmente o por escrito?

Objetivo: Determinar cuáles objetivos son del conocimiento de los empleados.

Respuestas	Frecuencia	%
Los objetivos de la institución	8	16
Los objetivos de su sección	6	12
Los objetivos de su puesto de trabajo	12	24
Todos los anteriores	6	12
Ninguno de los anteriores	18	36
Total	50	100.00

Comentario: Al indagar respecto a cuáles objetivos conocen los empleados, la mayoría manifiesta no conocer ninguno de los objetivos con un 36%, un 24% le han dado a conocer los objetivos de su puesto de trabajo, un 16% los objetivos de la institución. Entonces se puede determinar que no existe uniformidad en cuanto al conocimiento de los objetivos dado que en el Consejo no existe interés porque los empleados conozcan los mencionados objetivos.

TABULACIÓN DEL CENSO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL CONSEJO
SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA

III. DATOS DE CONTENIDO.

3. ¿Qué entiende por capacitación?

Objetivo: Saber qué conceptualización tiene los empleados de lo que es capacitación.

Respuestas	Frecuencia	%
Preparación y enseñanza	18	36
Habilidades y destrezas	0	0
Adquirir los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones	22	44
Serie de conocimientos transmitidos a un grupo de personas.	4	8
Métodos para adquirir nuevos conocimientos	6	2
Total	50	100.00

Comentario: En lo referente a lo que el empleado entiende por capacitación, los porcentajes más altos fueron: el 44% que considera que es adquirir los conocimientos necesarios para el desarrollo de las funciones y el 36% que opina que les preparación y enseñanza. Se concluye que la mayoría de los empleados entienden el término capacitación.

TABULACIÓN DEL CENSO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL CONSEJO
SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA

III. DATOS DE CONTENIDO.

4. Cuando ingresó a trabajar a la institución o cuando pasó a tomar un nuevo puesto, ¿De qué manera se le preparó para desarrollar las funciones del puesto?

Objetivo: conocer cómo se prepara al empleado cuando ocupa por primera vez un puesto.

Respuestas	Frecuencia	%
La capacitación	2	4
Se lo explicó el jefe	16	32
Se lo explicó un compañero de trabajo	14	28
Lo aprendí en el puesto	14	28
Otros	4	8
Total	50	100.00

Comentario: de los 50 empleados encuestados el 32% manifestó que las funciones de su puesto de trabajo se las explicó el jefe, un 28% asegura haber aprendido sus tareas o funciones con ayuda de un compañero de trabajo y otro 28% dice que lo aprendió en el puesto, mientras que un 8% manifestó que las funciones o tareas las aprendió con otras y un 4% los capacitaron, lo que determina que en el Consejo no existe un proceso de capacitación para el empleado que lo prepare previamente para que pueda desarrollar las tareas de un cargo antes de ocuparlo, sino que en su mayoría se les da una preparación informal.

TABULACIÓN DEL CENSO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL CONSEJO
SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA

III. DATOS DE CONTENIDO.

5. Durante su tiempo de trabajo ¿Ha recibido cursos de capacitación de parte de la institución?

Objetivo: Determinar si el empleado ha recibido capacitación por parte de la institución.

Respuestas	Frecuencia	%
Si	24	48
No	26	52
Total	50	100.00

Comentario: Un 52% de los empleados encuestados dicen no haber recibido cursos de capacitación de parte de la institución y un 48% aseguran que han recibido capacitaciones. Lo anterior significa que la institución no se interesa por la preparación de los empleados para mejorar su desempeño, dando como resultado bajo rendimiento en su desempeño muchas veces deficiente.

TABULACIÓN DEL CENSO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL CONSEJO
SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA

III. DATOS DE CONTENIDO.

6. Indique ¿Cuáles cursos de capacitación ha recibido?

Objetivo: Determinar en qué temas ha sido capacitado el empleado.

Respuestas	Frecuencia	%
Servicio al cliente	6	12
Relaciones humanas	0	0
Computación	12	28
Ninguno de los anteriores	18	36
Otros	14	28
Total	50	100.00

Comentario: El 36% manifiesta que no han recibido capacitación, el 28% han recibido en otras áreas, el 24% en computación y el 12% en servicio al cliente.

De acuerdo a lo anterior se concluye que a la mayoría de los empleados no se les ha impartido capacitación en el servicio al cliente y que no todos asisten a las diferentes capacitaciones, sino que van en grupos pequeños, cada uno a aprender de una temática diferente con lo que se limita que todos aprendan sobre todos los temas.

TABULACIÓN DEL CENSO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL CONSEJO
SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA

III. DATOS DE CONTENIDO.

7. Después de recibir la capacitación, ¿Ha visto mejoras en su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si las capacitaciones proporcionan mejoras a los empleados después de su asistencia.

Respuestas	Frecuencia	%
Si	38	76
No	12	24
Total	50	100.00

Comentario: El 76% de los empleados que han recibido capacitación opinan que después de ser capacitados han mejorado en el puesto de trabajo y un 24% de ellos respondió que no ha obtenido mejoras. Se determina que los empleados han aprovechado las capacitaciones recibidas por lo que han notado una mejoría cuando desempeñan las labores de su puesto.

TABULACIÓN DEL CENSO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL CONSEJO
SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA

III. DATOS DE CONTENIDO.

8. Considera usted que necesita capacitación

Objetivo: Saber si hay disposición en los empleados para recibir capacitaciones.

Respuestas	Frecuencia	%
Si	46	92
No	4	8
Total	50	100.00

Comentario: El 92% de los empleados encuestados afirman que necesitan recibir capacitación, por lo que se concluye que quieren adquirir más y nuevos conocimientos reflejando el interés de desarrollarse aún más y su disposición de asistir a las capacitaciones.

TABULACIÓN DEL CENSO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL CONSEJO
SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA

III. DATOS DE CONTENIDO.

9. ¿Qué tipo de capacitación considera necesaria para su puesto de trabajo.

Objetivo: Conocer las áreas en las que el empleado quiere reforzar para desarrollarse mejor en su puesto de trabajo.

Respuestas	Frecuencia	%
Leyes en materia de salud	10	20
Calidad en el servicio al cliente	8	16
Relaciones humanas	20	40
Comunicación	4	8
Cursos sobre finanzas	2	4
Procedimientos institucionales	6	12
Computación	0	0
Total	50	100.00

Comentario: Los empleados encuestados consideran que necesitan ser reforzados con capacitaciones en áreas como relaciones humanas en un 40%, leyes en materia de salud 20%, calidad en el servicio al cliente 16%, procedimientos institucionales 12%, comunicación 8% y cursos sobre finanzas 4%. Por lo que se concluye que las 3 primeras áreas más necesarias que el empleado desea que le sean impartidos cursos de capacitación para mejorar su trabajo y orientar sus tareas o funciones conforme al departamento al que pertenecen.

TABULACIÓN DEL CENSO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL CONSEJO
SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA

III. DATOS DE CONTENIDO.

10. ¿Cree usted que la capacitación en relaciones humanas y comunicación le podría proporcionar?

Objetivo: Conocer si los empleados perciben beneficios al ser capacitados en relaciones humanas y comunicación.

Respuestas	Frecuencia	%
Actitud positiva	8	16
Superación personal	4	8
Mejor identificación con sus compañeros y jefes	24	48
Fortalecimiento en su desempeño	14	28
Otros	0	0
Total	50	100.00

Comentario: El 48% de los empleados indican que la capacitación en relaciones humanas y comunicación proporcionaría una mejor identificación con sus compañeros y jefes, un 28% dicen obtener fortalecimiento en su desempeño, el 16% Actitud positiva, y el 8% superación personal. De lo anterior se concluye que una capacitación en relaciones humanas y Comunicación nos proporcionaría una mejor identificación con sus compañeros y jefes que redundaría en beneficios de calidad y eficiencia en el servicio.

TABULACIÓN DEL CENSO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL CONSEJO
SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA

III. DATOS DE CONTENIDO.

11. ¿Cómo valora Ud. Los siguientes aspectos en su departamento o sección?

Objetivo: Tener un panorama general sobre la opinión del empleado en lo referente a aspectos fundamentales de la administración.

Respuestas	Ambiente de trabajo		Capacitación		Participación en la toma de decisiones		Comunicación	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Buena	36	72	6	12	4	8	4	8
Regular	12	24	26	52	30	60	28	56
Deficiente	2	4	18	36	16	32	18	36
Total	50	100	50	100	50	100	50	100

Comentario: Al pedir a los empleados que evaluaran los aspectos que están relacionadas con la función de personal, se puede observar que lo que es el ambiente de trabajo es considerado como buena en un 72%; pero en un 60%,56% y 52% en su orden, la participación en la toma de decisiones, la comunicación y la capacitación es considerada como regular. Se concluye que es necesario mejorar la capacitación y que los empleados deben tener más participación en la toma de decisiones que beneficien a la sección, así mismo debe mejorarse el ambiente de trabajo y la comunicación.

TABULACIÓN DEL CENSO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL CONSEJO
SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA

III. DATOS DE CONTENIDO.

12. ¿Qué es lo que más le satisface de su trabajo?

Objetivo: Conocer cuáles son los factores que motivan al empleado al desarrollar su labor en forma eficiente.

Respuestas	Frecuencia	%
El sueldo que recibe	10	20
El tipo de trabajo que realiza	28	56
El ambiente de trabajo	6	12
Las posibilidades de progreso y desarrollo	2	4
otros	4	8
Total	50	100.00

Comentario: Los empleados encuestados reflejaron que los factores que los motivan a realizar sus tareas con satisfacción son el tipo de trabajo que realizan en un 56%, el sueldo que reciben en un 20%, y hay un 12% que respondieron que el ambiente de trabajo. Se determina que el índice de motivación de los empleados del Consejo Superior de Salud Pública está en un nivel captable para el desarrollo de su trabajo.

TABULACIÓN DEL CENSO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL CONSEJO
SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA

III. DATOS DE CONTENIDO.

13. ¿El desarrollo de su trabajo le hace sentir que usted está aplicando sus habilidades y conocimientos?

Objetivo: Determinar si el empleado al ejecutar sus labores aplica sus habilidades y conocimientos.

Respuestas	Frecuencia	%
Si	32	64
No	18	36
Total	50	100.00

Comentario: El 64% de los empleados encuestados reflejan que aplican sus habilidades y conocimientos, y hay un 36% considerado como minoría que dijeron no sentirse bien en el momento de ejecutar sus tareas pues no aplican lo que saben. En conclusión los empleados consideran que al ejecutar sus labores aplican sus habilidades y conocimientos, lo que significa que mientras más los desarrollen mejor será el trabajo que realicen.

TABULACIÓN DEL CENSO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL CONSEJO
SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA

III. DATOS DE CONTENIDO.

14. ¿Permite su jefe que le plantee sus inquietudes y quejas relacionadas con su puesto?

Objetivo: Establecer si la comunicación entre el jefe y sus empleados permite que se le plantee quejas e inquietudes relacionadas con su puesto.

Respuestas	Frecuencia	%
Si	36	72
No	14	28
Total	50	100.00

Comentario: El 72% de los empleados encuestados manifestaron que su jefe les permite que puedan plantear sus quejas e inquietudes que aparecen durante la realización de labores y un 28% reflejan que eso no es posible. Se concluye entonces que la disposición del jefe en atender al empleado permite a este último poder plantear sus problemas e inquietudes relacionadas con el puesto, lo que contribuye a mejorar sus actividades para el buen funcionamiento del Consejo Superior de Salud Pública.

EL CONSEJO SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA

Otorga el presente

Diploma

a Nombre del empleado

Por haber asistido al curso:

“Relaciones Humanas”

Y para que así conste, firmo el presente al día del mes del año.

Jefe Personal

Nombre, Instructor

Nombre, Coordinador

ANEXO 4

**EL CONSEJO SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA
CERTIFICADO DE APROBACIÓN**

Se le concede a:

Nombre del empleado

El presente certificado por haber asistido al curso:

“Relaciones Humanas”

Y para que así conste, firmo el presente al día del mes del año.

Nombre, Instructor

Nombre, Coordinador

ANEXO 5

ANEXO 6

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Nombre del Evento: _____

Nombre de la Firma Consultora: _____

Fecha: _____ Horario: _____

CRITERIOS:

1. ¿Se cumplió con el horario programado?

Si

No

2. ¿Los temas tratados son aplicables a su trabajo?

Si

No

3. ¿Considera que los temas tratados están actualizados?

Si

No

4. ¿Hasta qué punto el contenido del programa respondió a sus necesidades e intereses?

Muy bien

Relativamente

Muy Poco

5. ¿Qué beneficios obtuvo?

Nuevas teorías y principios útiles.

Ideas y técnicas que puede aplicar en el puesto.

Otros. Especifique: _____

6. ¿Le gustaría otra capacitación presentada por la misma empresa?

Si

No

7. Otros

Comentarios: _____

ASPECTOS			
	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
EL INSTRUCTOR: 1. Expuso el objetivo de los temas 2. Conoce y domina el tema 3. Tiene habilidad para comunicarse 4. Tiene facilidad para las relaciones humanas 5. Vocabulario utilizado.			
EL COORDINADOR			
6. Tiene habilidad para comunicarse.			
7. Tiene facilidad para las relaciones humanas.			
8. Vocabulario utilizado.			
OTROS ASPECTOS			
9. Metodología utilizada			
10. Cómo han sido las ayudas audiovisuales en relación al contenido.			
11. El Material proporcionado facilita la comprensión del tema.			
12. Cómo estuvieron las instalaciones			
13. Cómo estuvieron los refrigerios.			