

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



**Diseño de un Plan de Capacitación Integral para los
empleados del Fondo Solidario para la Familia
Microempresaria (FOSOFAMILIA)**

Trabajo de Investigación presentado por:

Beltrán Torres, Verónica Elizabeth
Martínez Carcamo, Claudia Jeaneth
Salas Martínez, Claudia Geraldina

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Para optar al grado de:

Marzo 2006

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria : Licda. Alicia Margarita Rivas
de Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario : Licda. Dilma Yolanda Vásquez del
Cid

Docente Director : Licda. Marina Ángela Suárez de
Arias

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Marzo 2006

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

CLAUDIA JEANETH MARTÍNEZ CARCAMO

Agradezco a Dios todopoderoso, por haberme permitido llegar a esta etapa de mi vida. A mi madre Rosa Carcamo por su apoyo, su comprensión e Inspiración en el logro de esta meta. A mi esposo Jaime Enrique por su amor, su paciencia, su comprensión y por estar a mi lado en las buenas y malas. A mi hija Danielita por su amor, su ternura, y por darme toda la fuerza de seguir adelante y cumplir todos mis objetivos. A mis compañeras Verónica y Geraldina por haberme permitido trabajar junto a ellas, por su comprensión. Y demás familiares y mis amigos quienes de alguna manera me han apoyado. Gracias.

VERÓNICA ELIZABETH BELTRÁN TORRES

Doy Gracias a Dios por la sabiduría recibida y permitirme culminar esta nueva etapa en mi vida, a mis padres, María Antonia y Alfredo por ser las personas más importantes de mi vida, por todo su amor y el apoyo incondicional que siempre he recibido ya que sin ellos esta meta no habría sido alcanzada y por estar siempre a mi lado. A mis compañeras de tesis Geraldina y Claudia por haber compartido esta experiencia conmigo y por permitirme trabajar junto a ellas, a mi amiga Raquel por su apoyo y amistad sincera. A mis demás familiares y amigos. Gracias.

CLAUDIA GERALDINA SALAS MARTÍNEZ

Agradezco a Dios por permitirme llegar a esta etapa satisfactoria de mi vida. A mi madre, Ana Cristina, por ser mi mayor ejemplo, por su amor, consejos y apoyo incondicional; a mis compañeras de tesis Verónica y Claudia, por trabajar y compartir este triunfo conmigo, a mi familia y amigos, por su cariño y compañía. Gracias

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii

CONTENIDO

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA, (FOSOFAMILIA) Y DEL PLAN DE CAPACITACIÓN INTEGRAL

A. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA (FOSOFAMILIA)

1. Antecedentes	1
2. Misión	3
3. Visión	3
4. Objetivo	3
5. Valores de la Institución	3
6. Estructura Organizativa	5
6.1 Organigrama actual	6
6.2 Organigrama propuesto	7
6.3 Funciones Principales	8
7. Relaciones con otras Instituciones y Organismos	10
8. Servicios que ofrece	12
9. Marco Legal	13

B. GENERALIDADES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

1. Capacitación	16
1.1 Antecedentes	16
1.2 Definición	16
1.3 Otros conceptos relacionados	17
1.4 Objetivos	18
1.5 Importancia	19
1.6 Principios	19
2. Plan	20
2.1 Definición	20
2.2 Importancia	20
3. Plan de Capacitación Integral	21
3.1 Definición	21
3.2 Importancia	21
3.3 Objetivos	22
3.4 Características	22
3.5 Contenido	25
4. Técnicas de Capacitación	26
4.1 Aplicadas en el centro de trabajo	27
4.2 Aplicadas fuera del sitio de trabajo	27
5. Métodos de Capacitación	28
5.1 Concepto	28
5.2 Importancia de los Métodos	29
5.3 Tipos de Métodos	29
6. Etapas del Proceso de Capacitación	33
6.1 Inventario de Necesidades y Diagnóstico	33

6.2	Planeación	34
6.3	Ejecución	35
6.4	Evaluación	36
C.	VALORES Y MOTIVACIÓN	
1.	Valores	36
1.1	Definición	36
1.2	Importancia	38
1.3	Los valores en el puesto de trabajo	38
2.	Motivación	41
2.1	Definición	41
2.2	Importancia	41
CAPITULO II		
DIÀGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA, (FOSOFAMILIA)		
A.	IMPORTANCIA	43
B.	OBJETIVOS	43
C.	METODOLOGÌA DE LA INVESTIGACIÓN	44
1.	Método	44
2.	Tipo de Investigación	44
3.	Recopilación de la Información	45
3.1	Fuentes de Información Primarias	45
3.2	Fuentes de Información Secundarias	45
4.	Técnicas e Instrumentos	45

5. Prueba Piloto	46
6. Determinación del Universo y Muestra	46
6.1 Universo	46
6.2 Muestra	47
6.3 Distribución de la Muestra	48
7. Presentación y Análisis de Datos	50
D. ALCANCES Y LIMITACIONES	
1. Alcances	81
2. Limitaciones	81
E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	
1. Capacitación	82
1.1 Análisis de la Organización	82
1.2 Análisis del Recurso Humano	83
2. Valores Humanos	84
3. Misión y Visión	85
4. Objetivos	85
5. Comunicación	85
6. Beneficios	86
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
1. Conclusiones	86
2. Recomendaciones	87

CAPITULO III

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN INTEGRAL PARA EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN: "FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA", (FOSOFAMILIA)

A. IMPORTANCIA	89
B. JUSTIFICACIÓN	89
C. OBJETIVOS	90
D. PLAN DE CAPACITACIÓN	91
1. Determinación de las Necesidades	91
2. Estrategias	91
3. Políticas	92
4. Grupo destinatario a quien va dirigida la Capacitación	93
5. Tipo de Acción	93
6. Descripción Modular	98
a. Módulo I	99
b. Módulo II	100
c. Módulo III	101
d. Módulo IV	102
7. Cronograma de Actividades	105
E. GUIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN INTEGRAL.	106
Introducción	106
1. Objetivos	106

2. Organización	106
3. Actividades a Realizar	107
4. Detalle de los Costos de Inversión	107
5. Fuentes de Inversión	108
6. Cuadro comparativo de Costos de Inversión	110
F. EVALUACION Y SEGUIMIENTO	111
1. Evaluación	111
2. Seguimiento	112
BIBLIOGRAFÍA	113
ANEXOS	
1. Nòmina de Empleados de la Institución Fondo Solidario para la Familia Microempresaria	
2. Entrevista dirigida al personal de Fondo Solidario para la Familia Microempresaria	
3. Formulario de Evaluación para Facilitador	

RESUMEN

La presente investigación esta orientada fundamentalmente a identificar las necesidades de capacitación que tienen los empleados de la Institución Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, con el objetivo de fortalecer y desarrollar habilidades y conocimientos que les permita desempeñarse mejor en su puesto de trabajo.

El diseño del Plan de Capacitación Integral, esta planteado en base a estas necesidades, fortaleciendo así los conocimientos del personal de Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, con ello la Institución podrá planificar sus actividades, elaborar planes y programas de capacitación para mejorar el desempeño diario de sus empleados.

La investigación de campo se realizó utilizando el Método Científico, el tipo de investigación fue el Correlacional con el fin de medir el grado de relación entre las variables establecidas. Se utilizaron fuentes primarias como: cuestionarios, entrevista personal y la observación directa, estos fueron aplicados directamente al personal, mandos medios y al Director Ejecutivo. Además se consultó fuentes secundarias tales como: libros, revistas, tesis e Internet. Para determinar la muestra dado que era una población finita se utilizó la fórmula estadística de la desviación estándar y la distribución para las encuestas se hizo mediante un cálculo matemático.

Se realizó una prueba piloto a un 15% de la muestra, con el objeto de evaluar si las interrogantes formuladas eran de fácil comprensión; con el cuestionario mejorado se encuestó a 42 empleados distribuidos en las diferentes áreas de la Institución; los resultados se tabularon y analizaron, lo que

permitió elaborar el diagnóstico que sirvió para concluir y recomendar cuales eran los aspectos más importantes para la investigación. Entre algunos de los resultados obtenidos a través de la investigación se tiene: que no se realizan estudios de las necesidades de capacitación, y que las áreas de mayor interés en que los empleados consideran que deben ser capacitados son: Análisis Financieros, Finanzas y Presupuestos, Computación y servicio al cliente.

Algunas de las conclusiones a las que se llegó a través del diagnóstico son: los empleados tienen disponibilidad para asistir a capacitaciones orientadas a sus áreas de trabajo, la Institución no cuentan con un Plan de Capacitación lo que impide llevar un control real de las necesidades de capacitación.

En relación a las conclusiones anteriores se recomienda: Realizar periódicamente estudios de necesidades de capacitación al personal, fortalecer los conocimientos de los empleados a través de cursos orientados a las áreas de trabajo, diseñar un plan de Capacitación basado en un método específico para la detección de necesidades.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, se desarrolla el Diseño de Un Plan de Capacitación Integral para los empleados de la Institución Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, (FOSOFAMILIA), tiene como objetivo identificar las necesidades de capacitación y proponer el diseño de un Plan que contribuya al fortalecimiento de los conocimientos y habilidades del personal con lo cual se mejorara la eficiencia y los servicios que se brindan.

Este documento esta integrado por tres capítulos:

Capítulo I, contiene las generalidades de la Institución Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, antecedentes, Marco Legal, Estructura organizativa, servicios que presta, funciones principales y generalidades de la Capacitación.

Capítulo II, presenta los resultados obtenidos a través de la investigación de campo, metodología utilizada y el diagnóstico de necesidades, con lo expuesto anteriormente se determinó las necesidades de capacitación, se formuló las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Capítulo III, para finalizar se propone el Diseño de un Plan de Capacitación Integral para el personal de Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, que contribuirá al desarrollo de habilidades y conocimientos, con el objetivo de mejorar la calidad de las actividades que realizan diariamente los empleados.

CAPITULO I

"GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA, (FOSOFAMILIA) y DEL PLAN DE CAPACITACIÓN INTEGRAL"

A. Generalidades de la Institución Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, (FOSOFAMILIA).

1. Antecedentes¹

Con la firma de los Acuerdos de Paz en el año 1992, se originó la Secretaría Nacional de la Familia con el objeto de brindar apoyo integral a las familias salvadoreñas, especialmente al sector de mujeres e infantes. De esta forma surgen los bancos del progreso, el cual consistía en un programa de créditos para clientes de bajos recursos económicos especialmente para la mujer jefa de hogar utilizando la metodología grupal para otorgar créditos.

En la medida que se desarrollaron los bancos del progreso (programa creado en apoyo a las mujeres pobres, facilitándoles el acceso a recursos financieros, de capacitación e ingresos), se dio la necesidad de crear una entidad autónoma con enfoque de género especializado en otorgar créditos a familias microempresarias de los sectores de comercio, industria, agropecuaria, artesanal y de toda actividad productiva a nivel nacional.

Es así como El Fondo Solidario para la Familia Microempresaria (FOSOFAMILIA), Institución Pública de carácter autónomo

¹ www.fosofamilia.gob.sv

(capacidad de trabajar por cuenta propia) y sin fines de lucro, nació en octubre de 1999 con la clara misión de ser líderes en el mercado de las instituciones micro financieras del país apoyando el desarrollo productivo de las mujeres, a través del otorgamiento de créditos, logrando la auto-sostenibilidad operativa y financiera, y contribuyendo a un óptimo desarrollo económico y social.

Desde el año de su fundación, FOSOFAMILIA ha colocado más de 70,000 créditos, en su mayoría a mujeres jefas de Hogar, quienes en la actualidad representan el 75 % de la cartera de clientes, manteniendo firme el apoyo hacia las unidades productivas, con el objeto de respaldar las oportunidades micro empresariales de miles de familias salvadoreñas.

Durante el año 2003, se realizó una serie de proyectos, los cuales congruentes a los objetivos estratégicos de la Institución fueron desarrollados exitosamente, entre los cuales están:

- La descentralización de algunas operaciones administrativas de crédito.
- Implementación del pago de cuotas a través de talonarios de pago.
- Mejoras en la metodología crediticia grupal.
- Creación de líneas de crédito para microempresas en proceso de crecimiento y para iniciativas empresariales.

Para FOSOFAMILIA, el año 2004 se caracterizó por un alza en su cartera de clientes, lo que permitió un favorable cumplimiento de las metas trazadas así como un óptimo desempeño en la colocación de créditos; colocando créditos en los catorce departamentos del país, permitiendo mayores niveles de

penetración y presencia en el mercado micro financiero, sin perder nunca de vista la misión social que los caracteriza.

2. Misión

"Somos una institución financiera con enfoque de género, orientada a satisfacer las necesidades de crédito de la familia microempresaria, ofreciendo servicios financieros y no financieros de calidad contribuyendo a la equidad, generación de empleo y mejorando las condiciones de vida de nuestros clientes".²

Servicios no Financieros: Consiste en que la Institución deberá proporcionar a sus beneficiarias y beneficiarios directa o indirectamente, asesoría y capacitación administrativa, técnica y financiera supervisando los créditos que les sean otorgados, garantizando que los beneficiarios logren el objetivo esperado.

3. Visión

"Ser líderes en la atención a la mujer en el mercado micro financiero del país ofreciendo servicios integrales de calidad a nuestros clientes logrando la auto - sostenibilidad operativa y financiera, contribuyendo al desarrollo económico y social de El Salvador".³

4. Objetivo

Otorgar créditos a microempresas en condiciones de mercado, cubriendo preferentemente las necesidades de la mujer salvadoreña en los sectores comercio, industria, agropecuario, artesanal, agroindustrial, y de servicio a nivel nacional.⁴

² Memoria de Labores FOSOFAMILIA 2004

³ Idem 2

⁴ Idem 1

5. Valores de la Institución⁵

5.1 Calidad en el servicio

Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que la Institución se preocupa porque su personal brinde la mejor la atención.

5.2 Competencia técnica

La Institución a través de diferentes organismos proporciona herramientas para que los empleados dominen como expertos los contenidos y tareas de su ámbito profesional, así como conocimientos y destrezas requeridos en su entorno laboral.

5.3 Proactividad

Es pensar las cosas antes de actuar, sinónimo de un pensamiento de superación, pensar en corregir errores.

5.4 Desarrollo del personal

Es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador.

El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

5.6 Honestidad

Significa que no hay contradicciones ni discrepancias entre los pensamientos, palabras o acciones. Ser honesto con el verdadero ser y con el propósito de una tarea gana la confianza de los demás e inspira fe en ellos. Honestidad significa nunca hacer mal uso de lo que se nos confió.

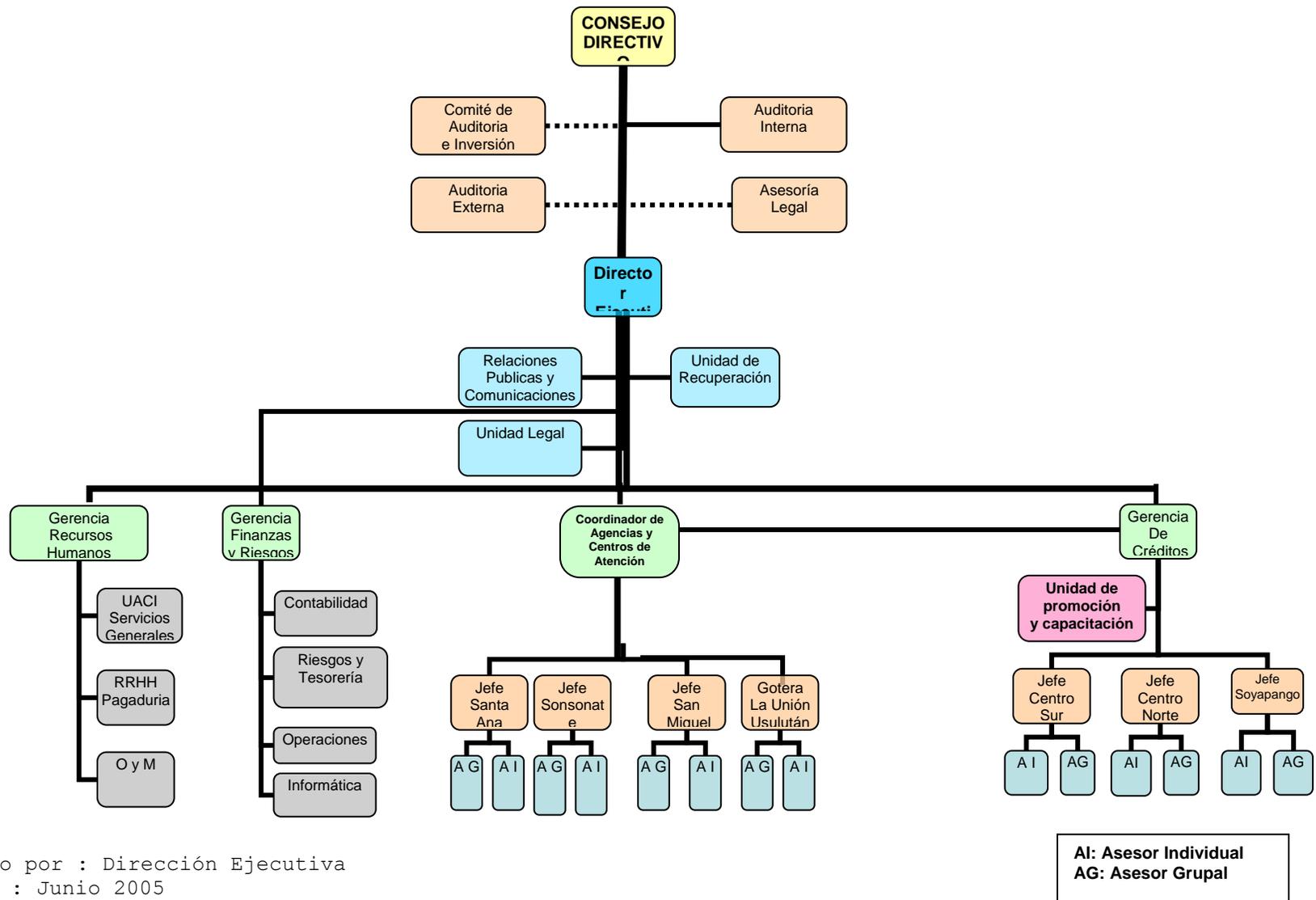
⁵ Idem 1

6. Estructura Organizativa

La organización del Fondo Solidario para la Familia Microempresaria está definida bajo una relación funcional, mediante la cual todos sus miembros trabajan para alcanzar los objetivos y metas de la Institución.

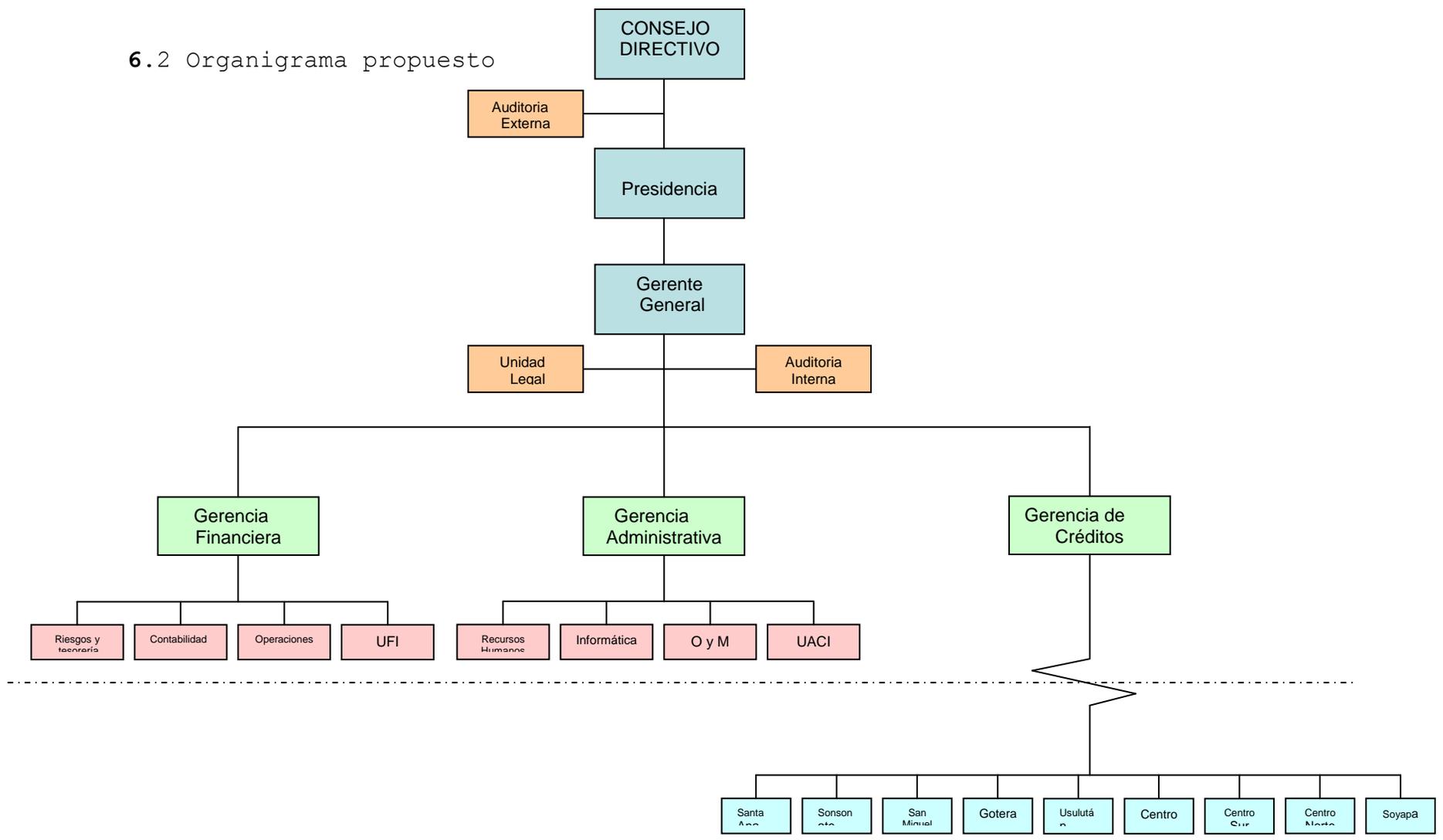
A continuación se presenta el organigrama actual, se incluye una propuesta hecha por el grupo de investigación con el objetivo de organizar algunas áreas.

6.1 Organigrama Institucional FOSOFAMILIA



Elaborado por : Dirección Ejecutiva
Fecha : Junio 2005

6.2 Organigrama propuesto



Elaborado por : Grupo de Investigación
Fecha : Marzo 2006

6.3 Funciones Principales⁶

Consejo Directivo

La Dirección y administración del FOSOFAMILIA, estará a cargo de un Consejo Directivo el cual ejercerá las atribuciones que la Ley de Creación le otorga. Y esta conformado por:

- Un Director o Directora Propietario nombrado por el presidente de la República, quien será el presidente del FOSOFAMILIA.
- Un Director o Directora nombrado por el Banco Multisectorial de Inversiones;
- Un Director o Directora nombrado por la Junta Directiva del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer "ISDEMU";
- Dos Directores o Directoras nombrados por las Entidades no Gubernamentales que ejecuten programas de desarrollo económico en beneficio de la mujer y que gocen de personalidad jurídica.

Habrá un mismo número de directores suplentes, que serán nombrados de la misma forma que los propietarios.

Dirección Ejecutiva

Es la responsable del buen funcionamiento, y de la administración de los recursos y servicios de la Institución y es el representante ante la Junta Directiva.

Unidad legal

Es el departamento encargado de la contratación y seguimiento jurídico de los créditos otorgados, desarrolla labores tales como: elaboración y documentación apropiada de los contratos de créditos, en las diferentes modalidades de garantías.

⁶ Idem 2

Gerencia de Recursos Humanos y Administración.

Esta Gerencia esta en proceso, actualmente existe una persona encargada que ejecuta las funciones más importantes, tales como: reclutamiento y selección del personal, pagaduría, coordinación de capacitaciones, y las diferentes actividades que se relacionan con el personal.

Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional

Como Institución Autónoma de carácter público, FOSOFAMILIA lleva a cabo la contratación y adquisición de bienes y servicios a través de la ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).

Gerencia de Finanzas y Riesgos

Tiene bajo su responsabilidad al personal de las siguientes unidades: Operaciones se encargan de proporcionar el registro y control de la información de créditos, contabilidad registra las operaciones generadas por el giro propio de la institución; riesgos y tesorería posee bajo su cargo el control y la correcta Administración de los fondos institucionales, e informática que tiene entre sus obligaciones buscar la tecnología en software y hardware más apropiada a las necesidades de la institución que permitan brindar un servicio de calidad a los clientes.

Gerencia de Créditos

A través de la coordinación de agencias y centros de atención, rige las operaciones de los distintos servicios distribuidos en el país. Entre sus funciones más importantes se pueden mencionar: Análisis Financiero, otorgamiento y aprobación de Créditos, cobros entre otros.

7. Relaciones con otras Instituciones y Organismos⁷

Con la finalidad de ampliar los beneficios hacia los clientes, Fondo Solidario para la Familia Microempresaria ha iniciado Alianzas Institucionales para concretizar convenios de cooperación con diferentes instituciones tales como:

Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU)

Fieles a la política de apoyo integral a la mujer, FOSOFAMILIA e ISDEMU firmaron un convenio de Cooperación denominado "Oportunidades para mujeres Jefas de Hogar" enfocado en responder a las necesidades crediticias de la mujeres en los diferentes programas.

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)

Enfocado en el apoyo crediticio a los planes de negocio diseñados por jóvenes emprendedores, quienes después de un proceso de capacitación brindado por dicha institución, presentan al FOSOFAMILIA la versión final de sus proyectos empresariales, para la correspondiente evaluación y obtención de financiamiento.

Ministerio de Agricultura y Ganadería a través del Proyecto de Desarrollo Rural para la Región Central (PRODAP II)

Durante el año 2004 se iniciaron las gestiones para la creación de un Convenio junto al Ministerio de Agricultura y ganadería, a través del proyecto de Desarrollo Rural para la Región Central; con el cual FOSOFAMILIA pretende ampliar su cobertura hacia municipios como: San Pedro Nonualco, Jerusalén, San Rafael Cedros del Departamento de Cuscatlán; los municipios de Estanzuelas, Mercedes Umaña y Berlín del Departamento de Usulután y el municipio de Nuevo Edén de San Juan del

⁷ Idem 2

Departamento de San Miguel. Con el objetivo de impulsar el desarrollo empresarial en dichas zonas.

Banco Multisectorial de Inversiones (BMI)

Institución que permanentemente apoya los esfuerzos de la industria microfinanciera a través del programa Tu Crédito, que forma parte del Plan Oportunidades impulsado por el Gobierno Central para mejorar las condiciones de vida de los salvadoreños en los municipios más necesitados.

Fundación de Capacitación y Asesorías en Microfinanzas (FUNDAMICRO)

El convenio de Apoyo Técnico fue gestionado con FUNDAMICRO, con el objeto de recibir asesorías sobre temáticas específicas que forman parte de las actividades centrales de FOSOFAMILIA.

Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA)

Con el objeto de dar continuidad a la transferencia de información que hasta la fecha se había convenido con FOMIR/DAI, a efecto de tener acceso a los resultados de los estudios que esa institución ofrece sobre las microfinanzas del país y que son publicadas en la revista Microenfoque, Proyecto que ha sido trasladado a la UCA y por ello la necesidad de un nuevo convenio que garantice el correcto y confidencial tratamiento de la información.

Asociación Salvadoreña de Organizaciones de Microfinanzas (ASOMI)

Conscientes de la importancia de capacitar al personal de la institución y actualizar conocimientos sobre áreas específicas, FOSOFAMILIA se incorporó al Proyecto ENLACE coordinado por la Asociación Salvadoreña de Instituciones de Micro finanzas ASOMI)

el cual proporciona fondos no reembolsables destinados a capacitar al personal de las instituciones que se dedican a las micro finanzas.

8. Servicios que ofrece⁸

Dentro de los servicios financieros que ofrece el FOSOFAMILIA se encuentran los siguientes tipos de créditos:

- **Grupal:** Microempresarios que se ubican en actividades de subsistencia y que no son sujetos de créditos en otras instituciones; la línea de Créditos Grupales se fundamenta en los principios de agrupación voluntaria y solidaridad. Los grupos serán conformados por un mínimo de dos miembros, principalmente mujeres, quiénes además de tener acceso a un crédito para su empresa o para iniciarla, se les impulsa a acumular efectivo de forma voluntaria el cual se denominará fondo de garantía y formará parte de la garantía real del crédito. El fondo de garantía constituye la posibilidad de incrementar las dimensiones de sus negocios y será depositado en cuentas de ahorro pertenecientes a bancos del Sistema Financiero Nacional, la cual será aperturada por los clientes.
- **Individual:** Clientes que necesitan suplir necesidades de financiamiento de sus negocios en marcha o a iniciar.
- **Agropecuario (Metodología Individual):** Financiar actividades agropecuarias.
- **Habitad (Metodología Individual):** Clientes excelentes de FOSOFAMILIA que necesiten financiamiento para la construcción ampliación y/o mejora de su vivienda.

⁸ Boletín Informativo FOSOFAMILIA, Año 1, No. 2. De Abril a Junio de 2005

- **Estacional (Metodología Individual):** Clientes excelentes de FOSOFAMILIA necesiten financiamiento para las temporadas de alta actividad comercial.
- **Preferencial Individual:** Clientes con excelente historial de pago.
- **Preferencial Grupal:** Clientes con excelente historial de pago.
- **Crédito para Adultos Mayores (Metodología grupal o Individual):** Adultos Mayores Microempresarios cuya edad les limita el acceso a financiamiento para sus actividades productivas.
- **Iniciativa Microempresarial (Metodología Individual):** Clientes que quieran iniciar una microempresa se financiará el capital de trabajo y la adquisición de herramientas.
- **Crezcamos (Metodología Grupal):** Clientes Microempresarios que necesiten ampliar sus negocios.
- **Microtop (Metodología Individual):** Clientes que necesiten financiamiento para capital de trabajo y adquisición de activos productivos.

9. MARCO LEGAL

FOSOFAMILIA, para poder llevar a cabo sus operaciones se rige por diversas leyes, entre las cuales se pueden mencionar:

- **Constitución de La República de El Salvador**

Vigente desde el año de 1983.

El Capítulo IX, Art. 271 contempla lo siguiente:

La Asamblea Legislativa deberá armonizar con esta Constitución las leyes secundarias de la República y las leyes especiales de creación y demás disposiciones que rigen la Instituciones

Oficiales Autónomas, dentro del periodo de un año a partir de la fecha de vigencia de la misma, a cuyo efecto los órganos competentes deberán presentar los respectivos proyectos, dentro de los primeros seis meses del periodo indicado

• **Ley de Creación del Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, (FOSOFAMILIA)**

Según Decreto N° 627 del Tomo N° 343-99 de fecha 28 de mayo de 1999 (páginas numeradas de la 30 a la 34) se constituye la Ley. Mientras tanto el Art. 1 de dicha ley establece lo siguiente: Crease la Institución Autónoma de Derecho Público sin fines de lucro y con personalidad jurídica y patrimonio propio, denominado Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, que en el desarrollo de la presente Ley se denominará FOSOFAMILIA, cuyo domicilio principal es la ciudad de San Salvador, pudiendo establecer actividades, agencias y sucursales en cualquier lugar del territorio nacional.

• **Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI)**

Según Decreto Legislativo No. 516, del 23 de Noviembre de 1995, publicado en el Diario Oficial No. 7, Tomo 330, del 11 de enero de 1996.

La Ley tiene por objeto:

- a) Normar y armonizar la gestión financiera del sector público;
- b) Establecer el Sistema de Administración Financiera Integrado que comprenda los Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental.

Contemplando en el Art. No.2 lo siguiente:

Quedan sujetas a las disposiciones de esta Ley todas las Dependencias Centralizadas y Descentralizadas del Gobierno de la República, las Instituciones y Empresas Estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa, y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social; y las entidades e instituciones que se costeen con fondos públicos o que reciban subvención o subsidio del Estado.

• **LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (LACAP)**

Según Decreto Legislativo N° 868. Publicado en el Diario Oficial No. 88, Tomo 347, de fecha lunes 15 de mayo de 2000. La Asamblea Legislativa de la República de El Salvador establece la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública con el objetivo de regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines, entendiéndose para los alcances y efectos de dicha Ley, que la regulación comprende además los procesos enunciados en la Ley. El Fondo Solidario para la Familia Microempresaria rige bajo esta Ley; ya que es una Institución Autónoma de carácter Público.

- Establecimiento de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones (UACI)

Art. 9 Cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI, responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios.

B. Generalidades del Plan de Capacitación

1. Capacitación

1.1 Antecedentes⁹

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

En las sociedades antiguas no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa: los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse cargo del trabajo. El sistema de aprendices tuvo una larga vigencia histórica; sin embargo con el progreso industrial este sistema paulatinamente dejó de satisfacer sus requerimientos de recursos humanos que tuviesen los conocimientos y habilidades necesarias para los nuevos procesos productivos, cada vez más complejos.

Más tarde, con el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico, se vio la necesidad de reemplazar el de aprendices por un sistema capaz de satisfacer la mayor demanda de recursos humanos calificados. A partir de entonces es que la capacitación para el trabajo adquiere un carácter más formal y complejo.

1.2 Definición

“Es el proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo”¹⁰

⁹ www.monografias.com

¹⁰ Gary Dessler. Administración de Personal. 6ta. Edición, 1994. Prentice Hall. Pág. 238

“Es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través de la cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos”¹¹

“Se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficiencia en el logro de las metas organizacionales”¹²

Por lo anterior, se concluye que: Capacitación es sinónimo de aprendizaje, desarrollo y preparación del ser humano, que proporciona técnicas y herramientas que facilitan el desempeño habitual de las personas en sus puestos de trabajo.

1.3 Otros Conceptos relacionados

Algunos autores consideran ciertos términos como sinónimos de la Capacitación, para evitar confusiones y desarrollar de forma clara la investigación, a continuación se definen:

Adiestramiento:

Se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para “poder hacer” afectando e incrementando la esfera psicomotriz del aprendizaje en las personas.¹³

Entrenamiento:

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual las personas aprenden

¹¹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición. 2000. McGraw Hill Pág. 557

¹² Andrew F. Sikula y John F. McKenna. “Administración de Recursos Humanos”. Noriega editores, Editorial Limusa. México, 1989. Pág. 225

conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.¹⁴

Desarrollo

Se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. Está orientado fundamentalmente a ejecutivos.¹⁵

1.4 Objetivos

Para mantener la competitividad y el buen desempeño de los empleados, la empresa debe capacitar y desarrollar permanente a su personal mediante programas que estén orientados a los siguientes objetivos:

- Preparar el personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona pueda ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas con varias finalidades entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia

¹³Diplomado en Recursos Humanos. Módulo IV. Dirección de la Función de la Capacitación. FEPADE

¹⁴ídem 8

¹⁵ www.monografias.com

1.5 Importancia¹⁶

La Capacitación es esencial debido a que ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual, los beneficios de esta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional desarrollándolos para responsabilidades futuras.

Para alcanzar los objetivos, la empresa debe establecer programas de capacitación que le permitan a los empleados realizar sus tareas eficientemente, así mismo prepararlos para desempeñar diferentes cargos dentro de la organización.

Toda empresa que invierta en el desarrollo de planes de capacitación, dará a conocer a los empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores y como parte importante de la organización.

1.6 Principios ¹⁷

- La capacitación no es sinónimo de educación forma parte de la educación y de la formación integral de las personas. Por lo tanto debe vincularse y complementarse con otras actividades que contribuyan a su formación.
- Es aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta, por lo tanto, los cambios que se produzcan en los trabajadores deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en la línea de trabajo.
- Constituye solo un insumo de la productividad, por lo tanto, los programas de entrenamiento que se dirijan a incrementarla, deben formar parte de programas más amplios de mejoramiento

¹⁶ Aporte del grupo.

¹⁷ Diplomado en Recursos Humanos. Módulo IV. Dirección de la Función de la Capacitación. FEPADE. El Salvador 1998.

organizacional que enlacen o conecten los cambios de conducta con los cambios de estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimientos y tecnología.

- La Capacitación efectiva es la que desarrolla habilidades, incrementa conocimientos y modifica actitudes, según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan para cada caso en particular.
- La Capacitación es sinónimo de aprendizaje por lo que cualquier conocimiento que no modifique al individuo, se puede considerar como enseñanza, pero no como capacitación.
Los cursos no deben probar su efectividad por la cantidad de conocimientos que una personal adquiere, sino por la calidad del cambio, de modificación o de transformación que ese conocimiento provoca en las personas que reciban este estímulo.
- La Capacitación efectiva no debe ser LA ESPECIFICA ENSEÑANZA PARA LA ESPECIFICA NECESIDAD, por lo tanto, un programa debe ser siempre originado por un problema o una necesidad.

2. Plan

2.1 Definición

"Plan, determinación de algunos objetivos precisos y de los medios que deben emplearse para alcanzarse en un plazo dado".¹⁸

2.2 Importancia

El plan es proyectado a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias, incluye a las empresas en su totalidad y abarca sus recursos, la capacidad y la potencialidad

¹⁸ Diccionario Enciclopédico, Océano Uno Color, Edición del Milenio.

para obtener los objetivos esperados, se preocupa por anticipar decisiones que deben de tomarse en el futuro.

3. Plan de Capacitación Integral

3.1 Definición

"Descripción detallada de un conjunto de actividades de aprendizaje, estructurada de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados".¹⁹

Capacitación Integral, es desarrollar al personal como ser humano, no sólo como trabajador o empleado, pues es bien sabido que mejores personas serán mejores colaboradores en todos los sentidos, más honestos, mejores compañeros, mejores seres humanos en general.

Se puede concluir que un Plan de Capacitación Integral es:

El conjunto de lineamientos que contiene los objetivos específicos de la empresa, con el fin de satisfacer las necesidades de formación y desarrollar al personal en sus puestos de trabajo, además de fomentar en ellos la práctica de valores humanos.

3.2 Importancia

Los planes de capacitación Integral de empleados incluyen típicamente una amplia variedad de actividades que están relacionadas con informarlos sobre la política de la empresa y sus procedimientos, prepararlos para las habilidades del puesto, motivar y evaluar su desempeño y proporcionar orientación cuando sea necesario. El principal propósito de

estas actividades en desarrollar empleados que contribuyan de una manera efectiva a los objetivos de la organización.

3.3 Objetivos

General

Contribuir a la formación laboral del personal, desarrollando sus habilidades y fortaleciendo sus conocimientos con el fin de proporcionar a la institución mayores beneficios.

Específicos

- Proporcionar a los colaboradores los conocimientos básicos en sus áreas de trabajo para mejorar el desarrollo en sus actividades.

- Suministrar programas que aumenten su desempeño laboral para obtener mayor productividad en la empresa.

- Aumentar los conocimientos y habilidades para el desarrollo de su puesto de trabajo.

- Motivar al personal al trabajo en equipo para crear un clima laboral con calidad humana.

3.4 Características

Todo Plan de Capacitación debe reunir ciertas características fundamentales que proporcione los resultados esperados. Dentro de estas se pueden mencionar:

¹⁹ Corona Vargas, Eduardo. Instrumentos para la formación de los responsables de la Capacitación. INSAFORP. El Salvador.2000.Pág. 57

Integral²⁰

El Plan de Capacitación es un medio que sirve para encausar al personal hacia una auténtica integración en la empresa. Esto solo es posible si la educación que se imparte contiene todas las áreas necesarias que logren un conocimiento técnico especializado, ya que solo así se ubicará y desarrollará al empleado.

Realista

El Plan debe orientarse a la solución de problemas detectados en la determinación de necesidades, además debe contener un criterio racional, ya que no tendrá sentido que una empresa implemente un Plan de Capacitación sin tener una base real que identifique la existencia de un problema de formación que pretenda solucionar.

Sistemático y formal

Esta basado en necesidades reales de una empresa, orientado hacia un cambio en las habilidades, conocimientos y actitudes del empleado, por consiguiente es una estructura formal y no de tanteo de prueba y error. Por tanto, los planes de capacitación que se establezcan además deben tener una causa real, su diseño e implementación debe de efectuarse tomando un ordenamiento lógico y técnico que posea los objetivos a lograr, agregándole a éstos las normas que regirán su funcionamiento, los procedimientos por medio de los cuales se especifique los pasos que serán necesarios para llevar un lineamiento lógico y las políticas que permitirá alcanzar los objetivos que se formulen.

²⁰ Silieco Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Limusa Wiley. 1°

Flexible y dinámico

Todo Plan de Capacitación debe ser manejable y activo, ya que están expuestos a cambios, modificaciones y mejoras; y las condiciones al momento de su elaboración, a veces son las mismas en el momento de la implementación, sin olvidar que las circunstancias no son fijas o estáticas sino más bien cambiantes y dinámicas. Por lo que, no hay que perder de vista la importancia de los objetivos y recordar que se está elaborando para el futuro, porque en algunas ocasiones su implementación no es inmediata.

Motivante

Los objetivos de la capacitación pueden ser mejor aprovechados por el empleado, por medio del aprendizaje, si está motivado, es decir, si tiene deseos de participar. El nivel de rendimiento del trabajador crece si aumenta la motivación.

El plan debe tener la virtud de incentivar al empleado para que éste participe en forma activa; es decir, que los participantes deben percibirlo como una actividad de interés y relevancia para ellos.

Continuidad

Debe ser constante o a largo plazo, en el entendido, que la empresa tiene que pensar en crecimiento, lo cual incide en el crecimiento de su plan mayor y por consiguiente debe tomarse en consideración la importancia de la planeación de reemplazo.

La Capacitación posee una característica básica: es un proceso perenne que no tiene períodos de interrupción, ya que cualquier actividad coadyuva a complementarla.

Seguimiento

Continuar la trayectoria personal del empleado en los aspectos de conocimientos, creatividad, ánimo, etc. Por medio de una intercomunicación Jefe-Empleado, recién capacitado, que de por resultado saber si se han dado cambios favorables en los conocimientos, aptitudes y habilidades en su trabajo, en caso de no ser así, establecer futuros planes, sobre bases más objetivas que se superen las causas que dieron lugar a ese resultado.

3.5 Contenido²¹

Los aspectos que se deben de tomar en cuenta al momento de elaborar un plan de capacitación son:

- Selección de las actividades de capacitación.
- Nivel de profundidad de la capacitación. Si es para la formación, integración, complementación o de especialización.
- Definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos. Nivel de conocimientos previos necesarios.
- Definir si va a ser una capacitación interna o externa.
- Definir Costos.
- Definir la metodología de la capacitación: Instrucción en el centro de capacitación, rotación de puestos, pasantías, aprendizaje en el puesto, etc.

Un Plan de Capacitación Integral asegura y permite a la empresa contar con el número correcto de empleados y con el tipo correcto de personas, en los lugares adecuados, en el tiempo preciso, haciendo aquello para lo cual son mas útiles.

²¹ www.monografias.com

Un Plan de Capacitación debe contemplar entre otras cosas:

- a) Plan de Reemplazos: esta es la actividad más común de la planeación de los recursos humanos, esta actividad se relaciona con el reclutamiento, promoción y la transferencia, para ocupar puestos cuyas vacantes se han de producir. Aquí se toman en cuenta edades, problemas de salud, otras causas de desgaste laboral. La utilización mayor de la planificación de reemplazos es en posiciones administrativas o de alta capacitación.
- b) Plan de Sucesión: se denomina plan de sucesión al sistema que tiene los siguientes objetivos:
 - Tener preparados a los relevos necesarios para las posiciones de conducción de la organización.
 - Planificar adecuadamente la capacitación necesaria de los sucesores.
- c) Plan de carrera: este plan es muy importante para quien posee habilidades gerenciales porque esto ayuda a maximizar su contribución potencial a los objetivos organizacionales, permite soportar altos valores de cambio organizacional, las presiones y el estrés ocasionado por el trabajo.

4. Técnicas de Capacitación²²

Existen algunas Técnicas de Capacitación, las cuales se detallan a continuación:

²² Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición. 2000 McGraw Hill Pág. 573

4.1 Aplicadas en el centro de trabajo

Instrucción directa sobre el puesto:

Esta se lleva a cabo en horas laborales. Se emplea para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto de trabajo. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica. Esta técnica es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo.

- Rotación de puesto:

Se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en períodos de vacaciones, ausencias y renunciaciones. Se realiza una instrucción directa.

- Relación experto-aprendiz:

Se da una relación "maestro" y aprendiz. En dicha relación existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata.

4.2 Aplicadas fuera del sitio de trabajo:

- Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares:

Estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recursos ofrecen poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia y repetición.

- Simulación de condiciones reales:

Permite transferencia, repetición y participación notable, generalmente las utilizan las compañías aéreas, los bancos y los hoteles. Consiste en la simulación de instalaciones de operación real donde el trabajador va aprender de manera práctica su puesto de trabajo.

- Actuación o socio drama:

Esta técnica da la oportunidad al trabajador de desempeñar diversas identidades; crea vínculos de amistad y de tolerancia entre los individuos y permite reconocer los errores.

- Estudio de casos:
Permite al trabajador resolver situaciones parecidas a su labor. El trabajador recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones en esta técnica de capacitación, se practica la participación, no más así la retroalimentación y la repetición.
- Lectura, estudios individuales, instrucción programada:
Se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación la transferencia tiende a ser baja.

5. Métodos de Capacitación²³

5.1 Concepto

“El método es el planteamiento general de la acción de acuerdo con un criterio determinado y teniendo en cuenta, determinados objetivos. Existen métodos destinados a transmitir conocimientos, actitudes o ideales o mejor dicho, los organizados para conducir hacia los objetivos ya conocidos para quien los transmite y ahora también para quien los recibe”.²⁴

Para efectos de la investigación y la aplicación al aprendizaje, se conceptualiza al método como el conjunto de momentos y técnicas lógicamente coordinadas para dirigir el aprendizaje del participante hacia determinados objetivos, incluyendo en el desde la presentación y elaboración de los contenidos hasta la verificación y competente rectificación de aprendizaje.

²³ Idem 22

²⁴ Manual de Formación Pedagógica para facilitadores. Módulo III. Métodos y Medios de la enseñanza en la formación Profesional. INSAFORP/GTZ.

5.2 Importancia de los métodos

Existen diferentes métodos para capacitar el personal de una empresa, siendo ello de mucha importancia, ya que en gran parte el éxito en la asimilación de nuevas e innovadoras técnicas o formas de realizar un trabajo depende de la utilización de uno u otro método, para alcanzar los objetivos de la capacitación, en otras palabras un curso específico de capacitación dependerá de la profundidad de conocimientos requeridos, número de personas que hay que aceptar, nivel de trabajo, antecedentes de quienes lo reciben y otros elementos como el tiempo y gastos involucrados.

Es importante conocer los diferentes métodos de capacitación que existen, porque a través de ellos las empresas pueden llegar a modular la conducta de sus trabajadores hacia un objetivo predeterminado con base a las necesidades de la organización, sus metas o el individuo mismo. A continuación se describen los métodos de capacitación más conocidos.

5.3 Tipos de métodos

Directos

Son los que permiten la comunicación personal entre facilitador y capacitando. Estos son impartidos con métodos de enseñanza sistemáticos y pedagógicos, se realizan trabajando con detalle de los temas o áreas que se impartirán. Admite la participación por medio de preguntas y respuestas de los participantes y el exponente. Entre estos tenemos.

- Métodos de Aulas o Clases.

Se caracterizan por enseñar en grupo o, a grupos en una forma sistemática, dada por un especialista en la materia, que pedagógicamente imparte las nociones del tema a desarrollar.

Existe una comunicación directa, ya que permite preguntas por parte de los participantes y muchas veces se les incita a hacerlas, así como dejando las tareas para motivar a la investigación y profundización del tema.

- Cursos Breves

Es la capacitación que se imparte sobre un tema específico dentro de una disciplina en el cual, el facilitador debe conocer el tema de igual o mejor forma que los participantes; así por ejemplo un curso breve sobre análisis de balances, simplificación del trabajo, etc. La duración de este método de capacitación es muy variable, el tiempo de los cursos breves ordinariamente oscilan entre 8 y 30 horas.

- Aprendizaje Programada ²⁵

Método Sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de su respuesta. Sus funciones principales son:

- * Presentar al empleado preguntas, hechos o problemas.
- * Permitir que la persona responda.
- * Proporcionar retroalimentación sobre la precisión de las respuestas.

²⁵ Dessler, Gary. Administración de Personal. Sexta Edición. Prentice Hall, Año 1994.
Pág.247

- Inducción sobre el Trabajo

Es utilizado en la preparación de personal de diferentes niveles jerárquicos, sea este de nuevo o antiguo ingreso. En este método existe un capacitador, que explica como se desempeña el trabajo en un determinado puesto, permitiendo descubrir las deficiencias existentes en el alumno, proporcionándoles los conocimientos teóricos y/o prácticos que le permitan adaptarse a las exigencias del puesto de trabajo.

- Rotación de trabajo

El método de rotación del trabajo es el que se realiza a través de asignaciones relacionadas, que se hacen en puestos del mismo nivel organizacional y durante etapas de tiempos cortos.

Este método consiste en hacer rotar a los empleados por varios puestos, dentro del mismo nivel, con el objeto de que adquieran experiencia en el cargo, y se pueda llenar vacantes con facilidad, de ser necesarios.

- Vestibular²⁶

Consiste en escuelas establecidas por la empresa, ya sea dentro o fuera de esta; y su propósito es enseñar rápidamente al empleado la labor que va a desempeñar. Este tipo de capacitación es conveniente en aquellas organizaciones que tienen necesidad de disponer de personal nuevo en un mayor volumen.

Vestibular. Espacio amplio en la entrada de algunos edificios.

- Conferencias

Este método es sencillo y útil para impartir conocimientos con instrucción impersonal que implica principalmente la

²⁶ Vestibular. Espacio amplio en la entrada de algunos edificios.

comunicación de ideas, consiste en exposiciones cortas de temas específicos, al finalizar disertación se amplía a trama de preguntas y respuestas con el objetivo de aclarar dudas que el participante tenga.

- Mesas Redondas

Es una reunión de un reducido grupo de personas en el cual interviene personal de nivel alto y operativo, con el objeto de estudiar problemas prácticos de tipo administrativo. Para el buen desarrollo de este método, es necesario que los participantes tengan la capacidad de exponer sus ideas y aceptar opiniones que conlleven a una solución de consenso.

Indirectos

Son aquellos que adquieren la forma no sistemática, la relación personal entre el capacitador y él capacitando no es necesaria. Se diferencia de la capacitación directa en que los conocimientos que se imparten llevan como finalidad informar o ampliar un tema de interés del trabajador o público. Este método de capacitación emplea otros medios para dar a conocer los conocimientos, tales como revistas, boletines y las asociaciones de profesionales, etc.

- Publicaciones

Son lecturas que se editan para enseñar una materia determinada a través de libros, revistas, panfletos, boletines, etc. Constituye un medio para ayudar a la capacitación directa. En algunas empresas grandes, mantienen extensas bibliotecas técnicas y administrativas para su personal. Los ejecutivos son animados a hacer uso máximo de tales instalaciones, para mejorar

sus conocimientos y mantenerse al día sobre las últimas prácticas.

- Medios Audiovisuales

Consiste en llevar a cabo proyecciones de películas, imágenes, transparencias y carteles utilizados con el propósito de reforzar un mayor grado de aprendizaje.

- Asociaciones

Las membresías en asociaciones profesionales se considera como otro método de capacitación a través de ellas se aprenden continuamente técnicas e ideas nuevas dentro de la rama.

Las publicaciones de las asociaciones y las reuniones sociales informales ayudan a mantener actualizado al empleado, reduciendo así la posibilidad de llegar a la obsolescencia.

Estas organizaciones han extendido considerablemente sus actividades de desarrollo, proporcionando un número de conferencias y seminarios que cubren campos generales y especializados en la profesión.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los diferentes métodos existentes, tanto de los directos como de los indirectos, para facilitar la comprensión de cada uno y al momento de la elección tomar aquel que llene las necesidades pendientes y se disponga de los recursos necesarios.

6. Etapas del Proceso de Capacitación²⁷

6.1 Inventario de Necesidades y Diagnóstico

Con relación a los aspectos prácticos de la capacitación, existen condiciones básicas que deben ser examinadas:

²⁷ Chiaventato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición. Año 2000 McGraw Hill. Pág.580

- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación?
- ¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Cuál es el contenido y los métodos de capacitación que deben ser aplicados?
- ¿Cómo deberán ser evaluados los resultados de la capacitación?

Las necesidades de capacitación pueden ser definidas como la diferencia entre los objetivos de una organización, un departamento, o una unidad, o la descripción del cargo de un funcionario y la realización actual y real de esos objetivos.

6.2 Planeación²⁸

Una vez efectuado el inventario y la determinación de las necesidades de capacitación, se hace entonces su programación. El plan de Capacitación Integral es el resultado del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Este busca responder seis preguntas fundamentales, con relación a cada situación particular.

¿Qué debe ser enseñado?

¿Quién debe ser capacitado?

¿Cuánto debe ser capacitado?

¿Dónde debe ser capacitado?

¿Cómo debe ser capacitado?

¿Quién debe capacitar?

Los programas de Capacitación Integral requieren un planteamiento que incluya:

- Enfoque de cada necesidad específica
- Definición clara del objetivo de la Capacitación

²⁸ Ídem 26

- Determinación del contenido de la Capacitación, en cuanto a la cantidad y calidad de la información
- Elección de los métodos de capacitación, según la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación.
 1. Número de personas.
 2. Disponibilidad de tiempo.
 3. Grado de habilidad, conocimientos y actitudes
 4. Características personales del comportamiento.
 5. Sitio donde deberá efectuarse la capacitación: en el cargo, fuera del cargo y dentro o fuera de la empresa.
 6. Época o periodicidad de la capacitación, escogiendo el horario más oportuno, o la ocasión más propicia.
 7. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
 8. Control y evaluación de los resultados, para la verificación de puntos críticos que demandan ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.

6.3 Ejecución

La ejecución del entrenamiento presupone el binomio instructor-aprendiz. Los aprendices son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tiene sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, expertos o especializado en determinada actividad o trabajo, que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Los auxiliares, jefes o gerentes pueden ser aprendices; así mismo pueden ser instructores, cargo que también puede desempeñar el encargado o gerente de entrenamiento.

Instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad; aprendizaje es la incorporación de lo enseñado al comportamiento del individuo. Por tanto aprender, es modificar el comportamiento gracias a lo enseñado.

6.4 Evaluación

La evaluación de los resultados obtenidos es la etapa final de la capacitación. Es necesario evaluar la eficiencia del programa de capacitación. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

1. Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas.

La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse en tres niveles:

1. Organizacional.
2. En los Recursos Humanos.
3. Tareas y operaciones.

C. VALORES Y MOTIVACIÓN

1. Valores²⁹

1.1 Definición

Los seres humanos pasan por un proceso de socialización, es decir una forma de insertarse en la historia, demografía y el estilo de ser de las culturas. Esa misma cultura se vale de

²⁹ Valores Cívicos en La Literatura. UCA EDITORES. Año 1998. PAGES.8-12

recursos o instituciones para integrar adecuada o inadecuadamente a sus miembros en el proceso de socialización y es en este que surgen y operan los valores, los cuales difieren según el medio y la cultura.

"No son cosas ni elementos de cosas, sino propiedades, cualidades que poseen los bienes. Son adjetivos que necesitan de un bien determinado para poder concretizarse".

Los valores son parámetros, constructores propios de los miembros de una cultura precisa, que tienen un significado profundo, una gran importancia en el orden personal y social. Es por medio de estos parámetros que se rige y norma el desarrollo personal y el convivió social entre los miembros de una cultura. Frente a ellos, las personas definen lo que piensan, sienten y como actúan.

Existen los regionales y de carácter universal.

Son regionales en el sentido de ser propios de una cultura particular; en cambio los universales son válidos tanto para una cultura como para cualquier otra. Ejemplos de valores universales son la verdad, el bien, la justicia y la libertad. Ocupan distintos lugares de acuerdo a como distintas personas y culturas lo asimilen y ponderen. A eso se le llama jerarquía de valores, y de ella depende lo que una persona o cultura determina que deberá hacer.³⁰

Existen así mismo, los antivalores. Al bien se opone el mal; a la verdad, la mentira, etc. Estos son un punto de referencia para hombres y mujeres de una sociedad, a partir de ello definen lo que sienten o dicen. Se expresan por medio de la conducta y de las actitudes inmediatas, así mismo a través de las formulaciones que buscan vencer el tiempo y el espacio,

³⁰ Idem 28

preservar y transmitir los valores de generación en generación, como por ejemplo la pintura, literatura, ritos, magia, etc. Y todos aquellos eventos que son parte de la identidad cultural que cada individuo debería cultivar para su desarrollo personal y como una forma de contribuir al rescate de estos.

1.2 Importancia

La importancia de conocer, cultivar y practicar los valores, es que el ser humano al desarrollar su personalidad en general y su intelecto en especial reconocerá los valores y eso le permitirá convivir consigo mismo de una manera confortante que elevara su autoestima, llevara a cabo sus labores con mayor eficiencia y cambiará sus actitud hacia los demás.

1.3 Los Valores en el Puesto de Trabajo³¹

Los valores deben inculcarse a temprana edad por los padres y maestros aunque los frutos se verán en un largo plazo, pero aun así será muy positivo. Los valores son la clave del éxito personal y profesional cuando son aplicados en las circunstancias que los ameriten y si se tiene una base sólida de ellos desde la infancia.

Dentro de los valores que ayudan a mejorar el trabajo en equipo y a optimizar las habilidades de los empleados se encuentran:

El orden: Se deberá trabajar con base a prioridades, lograr coherencia entre la vida privada y el trabajo, mantener un orden en las ideas y en el actuar, organizar las actividades, recursos y pensamientos.

La serenidad: Valorar lo que verdaderamente somos, mostrar equilibrio profesional en el desempeño laboral. Tener una

³¹ www.encuentra.com

correcta apreciación de la realidad: escuchar cada una de las partes involucradas al momento de tomar una decisión, distinguir entre hechos y opiniones, manejar con reserva y cautela situaciones delicadas.

La Responsabilidad: Es asumir las consecuencias de los propios actos, especialmente cuando son de inteligencia y voluntad. Responsabilidad ante los demás y la sociedad, respetar las decisiones aceptadas porque son las que más comprometen el desempeño profesional, centrarse en la intencionalidad final de la acción y no tanto en cumplir las exigencias mínimas de los demás y relacionar el desempeño profesional con el servicio a los demás y el trabajo en equipo.

Respeto: Hacia uno mismo, la actuación profesional de cualquier persona debe basarse en hechos objetivos, el respetarse así mismo implica tener pudor profesional.

Hacia los demás, Prever antes de actuar, aceptar críticas y correcciones en caso de situaciones erróneas, no dejar de beneficiar ni perjudicar a los demás por sus derechos y atribuciones, tener en cuenta que siempre hay una persona detrás de un empleado.

Obediencia: Exigir lo que es justo y razonable y por igual en todas las áreas de trabajo y evitar priorizar solo los temas importantes. Dedicar tiempo a conocer las motivaciones e intereses de los empleados, tener en cuenta que no se dirigen cosas, sino personas, perfeccionar los cauces formales de comunicación y perfeccionamiento profesional y evitar órdenes arbitrarias, exigencias desmedidas y malos tratos.

La perseverancia: Constancia en los objetivos a lograr, ajustar los planes para que sean alcanzables, establecer alternativas e introducir flexibilidad a cualquier proceso de planificación.

La fortaleza: Resistir, tener animo para alcanzar los logros en el momento adecuado, desarrollar un espíritu de lucha leal cuando la gestión se dificulta, no sobreproteger a los empleados en sus tareas, sacar un aprendizaje positivo de los errores y experiencias negativas.

La sobriedad: Dominio de uno mismo; aprovechar al máximo las capacidades profesionales de cada cual, no solo para obtener un provecho profesional, sino para servir a los demás.

La flexibilidad: Formarse para tener ciertos criterios claros de actuación, interiorizar criterios de verdad objetiva para ser utilizados como filtros en la actuación laboral, hacer una correcta interpretación de la realidad, discernir entre lo opinable y lo objetivo.

El Optimismo: Visualizar y juzgar las acciones en situaciones siempre favorable, poner énfasis en la finalidad más que en la acción.

La Generosidad: Considerar el valor de las personas como el principal activo de la empresa, saber incorporar los errores como parte del proceso de aprendizaje, ser exigente en el desempeño y justo en las retribuciones. Y tener actitud positiva para visualizar resultados positivos en el desempeño de los empleados, dar desinteresadamente mas allá de las prestaciones recibidas, asesorar continuamente al personal desde los puestos en línea.

Lealtad: Reconocer un conjunto de valores que deben regir el actuar profesional; reconociendo que en cualquier vinculo de actuación profesional existen unos valores que deben ser apreciados por todas las partes involucradas.

Incluir los valores en el Diseño de un Plan de Capacitación Integral es de mucha importancia ya que permite desarrollar al personal como ser humano y ello permitirá mejoras en el clima organizacional dentro de la Institución.

2. Motivación

2.1 Definición

“Motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente en los procesos mentales del individuo”.³²

2.2 Importancia

El comportamiento de las personas y sus valores personales están profundamente influidos por su ambiente físico y social, además de su estructura fisiológica. En consecuencia, todos los actos del individuo están guiados por lo que se siente, piensa y cree.

A continuación se hace referencia a la Teoría de la Motivación desarrollada por Maslow³³ en la cual se afirma que las

³² Chiaventato, Idalberto. Administración. Proceso Administrativo. 3ra. Edición. McGraw Hill. Pág. 301

³³ Idem 31

necesidades humanas se organizan en una jerarquía de la siguiente manera:

- Necesidades Fisiológicas: Estas necesidades tienen que ver con la supervivencia del individuo y de la especie, y constituyen presiones fisiológicas que llevan al individuo a buscar cíclicamente la satisfacción de ellas.
- Necesidades de Seguridad: llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad el deseo de estabilidad la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible, son manifestaciones típicas de estas necesidades de seguridad.
- Necesidades sociales: relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o la búsqueda de amigos.
- Necesidades de estima: relacionadas con la auto evaluación del autoestima de los individuos. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de confianza en si mismo, auto aprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, estatus, valor, capacidad y utilidad.
- Necesidades de auto-realización: relacionadas con el deseo de cumplir a tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir lograr su realización, esta tendencia se expresa mediante el deseo y progresar cada día mas y desarrollar todo su potencial y talento.

Para el Diseño de un Plan de Capacitación integral la motivación forma parte importante, ya que si el personal esta altamente motivado también será capaz de desempeñar su puesto de trabajo de una forma eficiente.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA, (FOSOFAMILIA)

Este capítulo describe la investigación de campo que se realizó en la Institución Fondo Solidario para la Familia Microempresaria (FOSOFAMILIA), con la finalidad de conocer las necesidades de capacitación del personal.

Contiene aspectos metodológicos e instrumentos utilizados durante la investigación, facilitando el desarrollo del tema, se incluye además el diagnóstico respectivo, conclusiones y las recomendaciones necesarias.

A. IMPORTANCIA

La importancia de la investigación radica en la necesidad de desarrollar las habilidades y/o competencias personales a fin de lograr mejor productividad y eficiencia en el trabajo, además proveerle las herramientas y conocimientos necesarios en el proceso de capacitación que garanticen el desempeño y desarrollo de sus labores.

B. OBJETIVOS

Los objetivos que se persiguen con la investigación son los siguientes:

General

Determinar las necesidades de capacitación del personal para formular un diagnóstico en la Institución Fondo Solidario para

la Familia Microempresaria (FOSOFAMILIA), que contribuya al mejor desempeño laboral.

Específicos

1. Determinar los elementos necesarios para elaborar un Plan Capacitación Integral que permita mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Institución.
2. Identificar las áreas en las que el personal necesita capacitación para el buen desempeño de sus actividades.
3. Conocer cuales son las diferentes capacitaciones que se han sido impartidas al personal de la Institución.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO

Para desarrollar la presente investigación se aplicó el Método científico, a través de los métodos Deductivo e Inductivo ya que permitió pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares, y de los hechos particulares a conocimientos generales, se utilizaron además diferentes elementos metodológicos como lo son las fuentes primarias y secundarias para recopilar la información y los datos necesarios que facilitaron dicha investigación.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó fue el Correlacional, ya que a través de este se pretende demostrar que el Diseño de un

Plan de Capacitación Integral permitirá mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Institución, se podrá medir el grado de relación que tienen las variables "Diseño de un Plan de Capacitación Integral" y "mejora del desempeño laboral del personal".

3. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.1 Fuentes Primarias

Dentro de las fuentes primarias que se utilizaron en el desarrollo de la investigación se pueden mencionar: cuestionarios, entrevista personal y la observación directa los cuales fueron aplicados a los empleados, Mandos Medios de la Institución y Director Ejecutivo.

3.2 Fuentes Secundarias

Dentro de las fuentes secundarias utilizadas para la investigación se puede mencionar las siguientes: libros, revistas, memoria de labores de la Institución, tesis, así como también sitios de Internet, folletos y otras publicaciones relacionadas al estudio.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

4.1 Encuesta

En esta técnica se empleó como instrumento el cuestionario, el cual se dirigió a los empleados de la Institución y obtener la información requerida para el estudio.

4.2 Entrevistas

Se realizó por medio de una guía de preguntas dirigida a los Gerentes y Mandos Medios, además a las personas que están en contacto directo con el Recurso Humano de la Institución con el

propósito de obtener información adicional para la investigación.

4.3 La observación directa

Se realizó presenciando el lugar de la investigación mediante visitas de campo, para verificar de qué forma se desempeña su trabajo el personal, y de esa manera obtener mejores resultados y un dato más preciso para la investigación.

5. PRUEBA PILOTO

La prueba piloto se realizó a un 15% de la muestra, lo cual representó un total de seis encuestas. Esto con el objeto de evaluar si las interrogantes formuladas eran de fácil comprensión para el personal, y de esta manera reformular las preguntas que no se comprendieran.

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

6.1 Universo

El universo de la investigación esta compuesto por los empleados de la Institución Fondo Solidario para la Familia, (FOSOFAMILIA), que en total posee 77 empleados distribuidos en las diferentes áreas y Centros de Servicio de la siguiente forma:

UNIDADES	NO. DE EMPLEADOS
Dirección Ejecutiva	3
Gerencia Administrativa Financiera	4
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	3
Departamento de Operaciones	6
Departamento de Contabilidad	5
Recepción	1
Gerencia de Crédito	3
Departamento de Informática	2
Coordinación Sur	6
Coordinación Norte	6
Centro de Servicio Soyapango	5
Centro de Servicio Santa Ana	6
Centro de Servicio Sonsonate	6
Centro de Servicio San Miguel	11
Jurídica	1
Gestores de Cobro	3
Auditoria	4
Mensajero	2
TOTAL	77

6.2 Muestra

La muestra se determinó a través de la fórmula que se detalla a continuación:

Fórmula a utilizar:

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

En donde:

N = Universo

n = Tamaño de la muestra

Z = Desviación estándar (Significa el nivel de confianza de la información)

P = Probabilidad de éxito (Éxito de obtener respuesta positiva al problema planteado)

Q = Probabilidad de fracaso (Que la respuesta obtenida sea negativa a la hipótesis)

e = error (Nivel mínimo de error aceptable en la investigación)

Cálculo de la muestra

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

Datos:

$$n = \text{¿?} \quad Q = 0.60$$

$$N = 77 \quad P = 0.40$$

$$e = 0.10 \quad Z = 0.95 = 1.96$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.40 \times 0.60) \times 77}{(0.10)^2 (77 - 1) + (1.96)^2 \times 0.40 \times 0.60}$$

$$n = \frac{70.992768}{1.681984}$$

n= 42 empleados

6.3 Distribución de la Muestra

Para la distribución de la muestra se tomó en cuenta el número de empleados por área y centro de servicio y por medio de una regla de 3 el cálculo se realizó de la siguiente forma:

42 (empleados
de la muestra)



77 (total de empleados
de la Institución)

X (No. de empleados a encuestar) \longrightarrow No. de empleados por unidad

Ejemplo:

Para la Gerencia Administrativa Financiera

42 \longrightarrow 77

$$\mathbf{X} \longrightarrow 4 = \frac{42 \times 4}{77} = \frac{168}{77} = \mathbf{2.1}$$

UNIDADES	NO. DE EMPLEADOS
Dirección Ejecutiva	2
Gerencia Administrativa Financiera	2
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	2
Departamento de Operaciones	3
Departamento de Contabilidad	3
Recepción	1
Gerencia de Crédito	2
Departamento de Informática	1
Coordinación Sur	3
Coordinación Norte	3
Centro de Servicio Soyapango	3
Centro de Servicio Santa Ana	3
Centro de Servicio Sonsonate	3
Centro de Servicio San Miguel	5
Jurídica	1
Gestores de Cobro	2
Auditoria	2
Mensajero	1
TOTAL	42

7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos obtenidos en la investigación de campo, fueron colocados en cuadros tabulares, cada uno representado con su frecuencia absoluta y porcentual, también se hace una gráfica con el objeto de dar una mejor interpretación de los resultados, el comentario se hace al final.

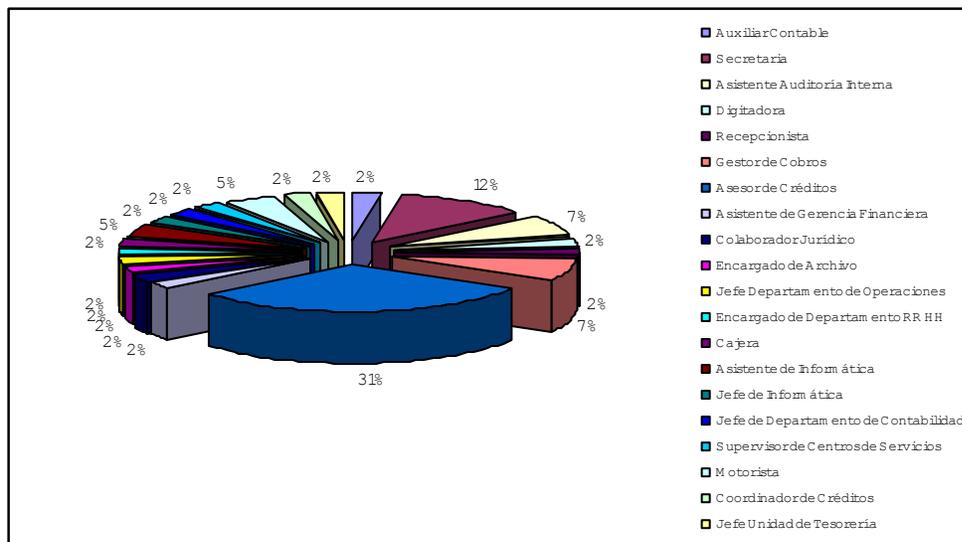
Por lo que a continuación se presenta el análisis de cada una de las preguntas del cuestionario que se realizó al personal de la Institución Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, (FOSOFAMILIA).

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es el nombre del puesto que desempeña?

OBJETIVO: Determinar si el personal conoce el nombre del puesto que desempeña.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Auxiliar Contable	1	2%
Secretaria	5	12%
Asistente Auditoria Interna	3	7%
Digitadora	1	2%
Recepcionista	1	2%
Gestor de Cobros	3	7%
Asesor de Créditos	13	31%
Asistente de Gerencia Financiera	1	2%
Colaborador Jurídico	1	2%
Encargado de Archivo	1	2%
Jefe Departamento de Operaciones	1	2%
Encargado de Departamento RR HH	1	2%
Cajera	1	2%
Asistente de Informática	2	5%
Jefe de Informática	1	2%
Jefe de Departamento de Contabilidad	1	2%
Supervisor de Centros de Servicios	1	2%
Motorista	2	5%
Coordinador de Créditos	1	2%
Jefe Unidad de Tesorería	1	2%
TOTAL	42	100%



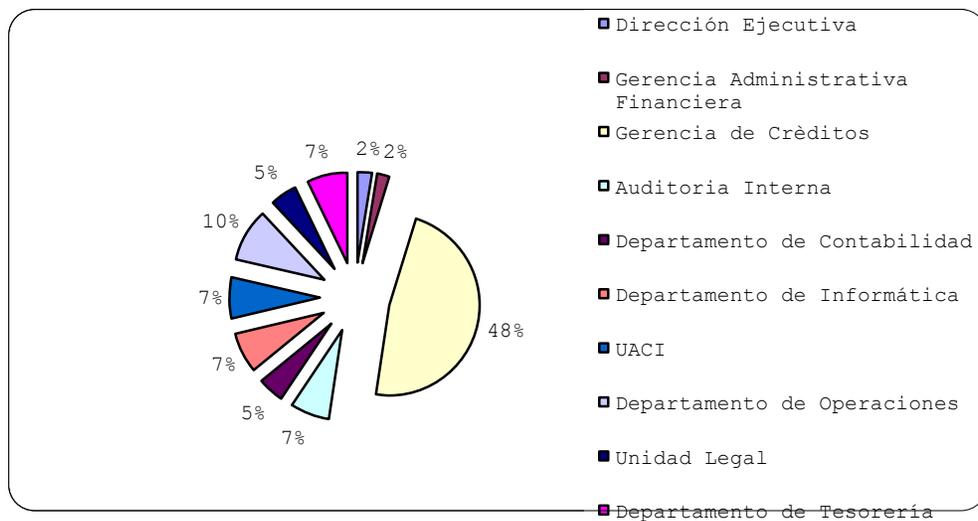
Comentario

El 31% del personal definió el nombre de su puesto como Asesor de Crédito, el 12% como secretaria, y el 2% como auxiliar contable, lo que significa que la mayoría del personal tiene definido el nombre del puesto que desempeña dentro de la Institución.

2. ¿En qué Unidad, Departamento o Sección labora usted?

OBJETIVO: Identificar el área en que se desarrolla el empleado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Dirección Ejecutiva	1	2%
Gerencia Administrativa Financiera	1	2%
Gerencia de Créditos	20	48%
Auditoría Interna	3	7%
Departamento de Contabilidad	2	5%
Departamento de Informática	3	7%
UACI	3	7%
Departamento de Operaciones	4	10%
Unidad Legal	2	5%
Departamento de Tesorería	3	7%
TOTAL	42	100%



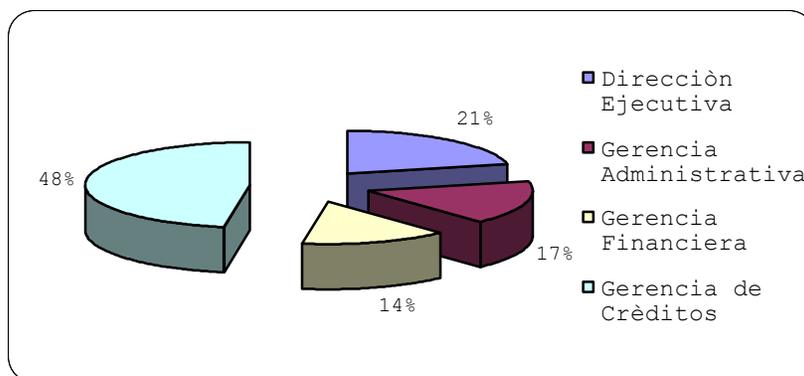
Comentario

El 48% del personal encuestado pertenece a la Gerencia de Créditos, el 10% al Departamento de Operaciones y un 2% a la Gerencia Administrativa, por lo que se determinó que debido al giro de la Institución la Gerencia de Créditos requiere mas personal para realizar sus labores.

3. ¿De qué jefatura depende usted jerárquicamente en la Institución?

OBJETIVO: Determinar si el personal conoce cual es la jerarquía superior al puesto que desempeña.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Dirección Ejecutiva	9	21%
Gerencia Administrativa	7	17%
Gerencia Financiera	6	14%
Gerencia de Créditos	20	48%
TOTAL	42	100%



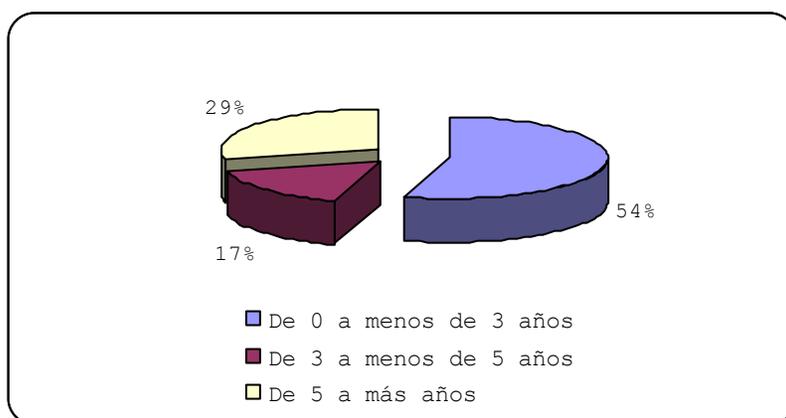
Comentario

Del personal encuestado el 48% señaló que depende Jerárquicamente de la Gerencia de Créditos, un 21% de la Dirección Ejecutiva, y el restante 14% depende de la Gerencia Financiera, por lo que se determinó que la Gerencia de Créditos es quien tiene mas personal jerárquicamente asignado.

4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Institución?

OBJETIVO: Conocer el tiempo de antigüedad que tienen los empleados de pertenecer a la Institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
De 0 a menos de 3 años	23	54%
De 3 a menos de 5 años	7	17%
De 5 a más años	12	29%
TOTAL	42	100%



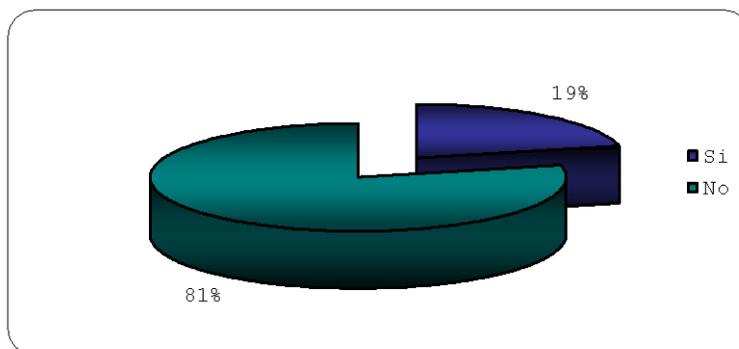
Comentario

Un porcentaje del 54% del personal encuestado es relativamente nuevo, el 29% posee mas de cinco años de laborar en FOSOFAMILIA, y solo un 17% tiene de tres a cinco años de trabajando en la Institución, por lo que se puede concluir que no se le proporciona estabilidad a la largo plazo al personal.

5. ¿Tiene actualmente personal a su cargo?

OBJETIVO: Determinar si el empleado tiene personal al cual supervisar.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	8	19%
No	34	81%
TOTAL	42	100%



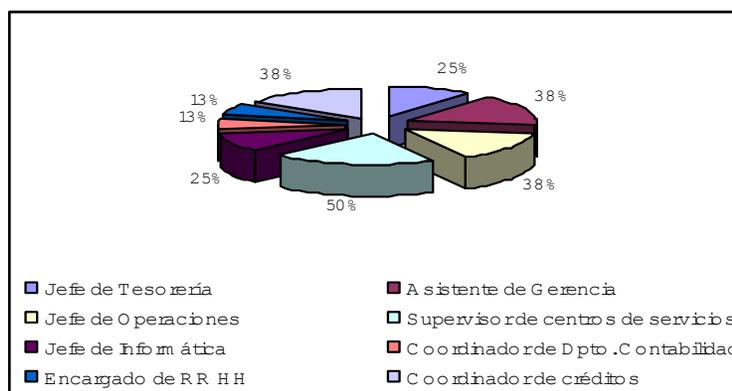
Comentario

Del personal encuestado el 81% manifestó tener personal bajo su responsabilidad, el 19% restante señaló no tener personal a su cargo, por lo que se puede determinar que hay muy pocas jefaturas dentro de la Institución y la mayoría del personal esta bajo supervisión.

6. Si su respuesta es positiva, mencione los puestos que están bajo su responsabilidad.

OBJETIVO: Conocer las áreas de supervisión y el número de personas a su cargo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Jefe de Tesorería	2	25%
Asistente de Gerencia	3	38%
Jefe de Operaciones	3	38%
Supervisor de centros de servicios	4	50%
Jefe de Informática	2	25%
Coordinador de Dpto. Contabilidad	1	13%
Encargado de RR HH	1	13%
Coordinador de créditos	3	38%



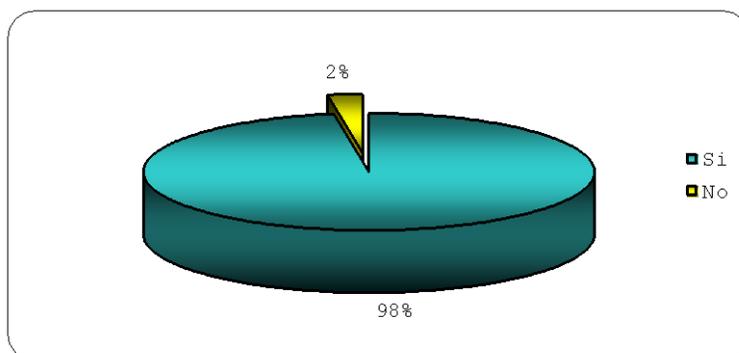
Comentario

De la totalidad de los encuestados el puesto que tiene más personal a su cargo es el supervisor de Centros de Servicio con un 50%, la Asistente de Gerencia un 38% y el Coordinador del Departamento de Contabilidad el 13%, lo cual significa que los supervisores son los que tienen más personal a quien delegar funciones.

7. ¿Existe dentro de la Institución Misión y Visión?

OBJETIVO: Identificar si la Institución ha definido la Misión y Visión que la caracterizan.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	41	98%
No	1	2%
TOTAL	42	100%



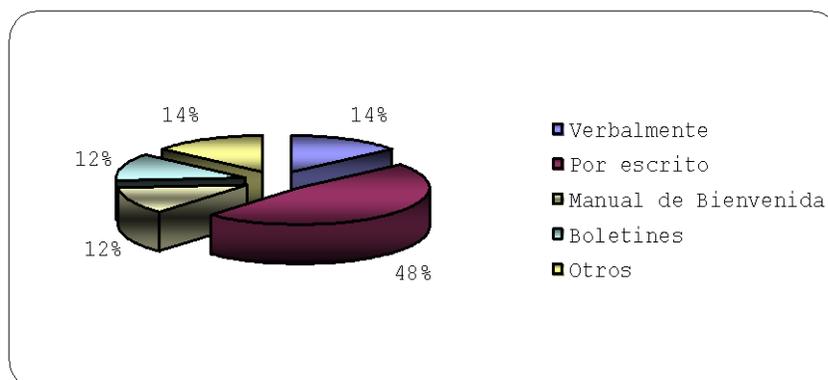
Comentario

El 98% del personal encuestado manifestó que si existe Misión y Visión dentro de la compañía, y el 2% manifestó que no, lo cual significa que la mayoría del personal esta conciente que si existe misión y visión dentro de la Institución que labora.

8. ¿De qué manera se le dio a conocer?

OBJETIVO: Identificar de que manera se le dio a conocer la Misión y Visión a los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Verbalmente	6	14%
Por escrito	20	48%
Manual de Bienvenida	5	12%
Boletines	5	12%
Otros	6	14%
TOTAL	42	100%



Comentario

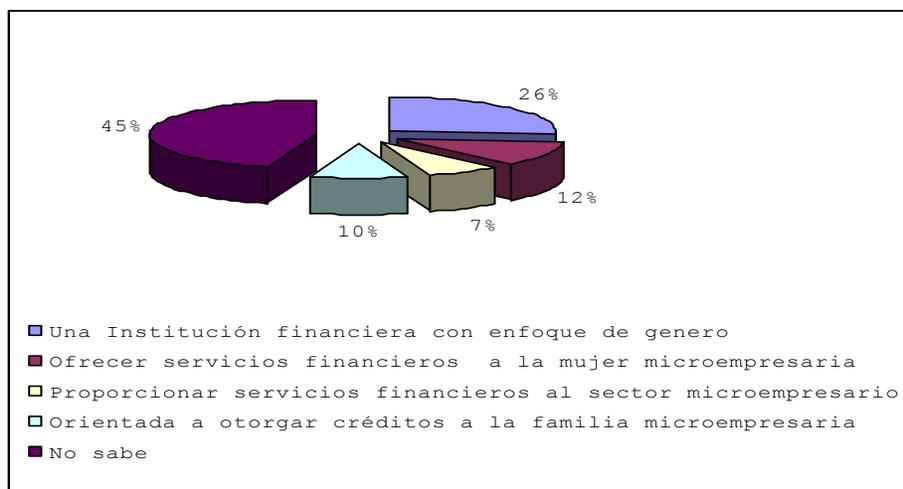
De la totalidad del personal encuestado un 48% manifestó que se le dio a conocer la Misión y la Visión de la Institución de forma escrita, el 14% de forma verbal, el 12% por medio de un manual de bienvenida y boletines, por lo que se determina que éstas se dan a conocer a los empleados para que se sientan identificados plenamente con el propósito de la Institución.

9. Podría redactar brevemente la Misión y Visión

9. A Misión

OBJETIVO: Identificar si los empleados saben cual es la Misión de la Institución.

ALTERNATIVA / MISION	FRECUENCIA	%
Una Institución financiera con enfoque de género	11	26%
Ofrecer servicios financieros a la mujer microempresaria	5	12%
Proporcionar servicios financieros al sector microempresario	3	7%
Orientada a otorgar créditos a la familia microempresaria	4	10%
No sabe	19	45%
TOTAL	42	100%



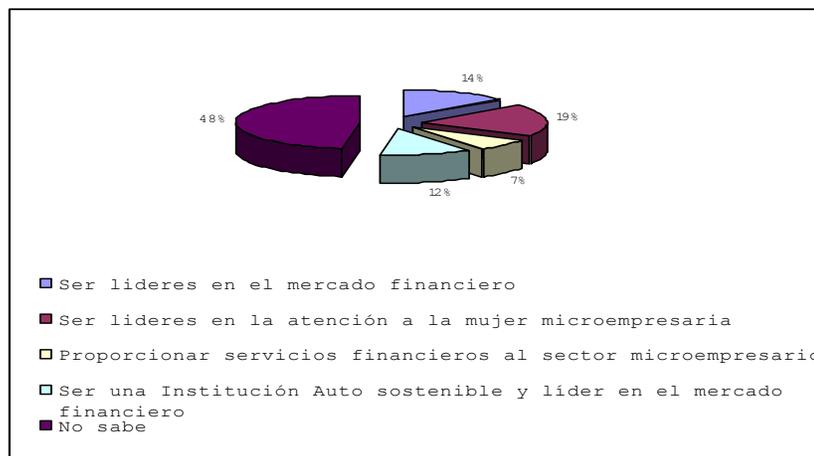
Comentario

El 45% del personal que se encuestó respondió que no sabe cual es la Misión, un 26% respondió que es ser una Institución con enfoque de género, el 12% señaló que es ofrecer servicios financieros a la mujer microempresaria, por lo que se concluye que los empleados si saben que existe la Misión pero la mayoría no sabe definirla.

9. B Visión

OBJETIVO: Identificar si los empleados saben cual es la Visión de la Institución.

ALTERNATIVA / VISION	FRECUENCIA	%
Ser lideres en el mercado financiero	6	14%
Ser lideres en la atención a la mujer microempresaria	8	19%
Proporcionar servicios financieros al sector microempresario	3	7%
Ser una Institución Auto sostenible y líder en el mercado financiero	5	12%
No sabe	20	48%
TOTAL	42	100%



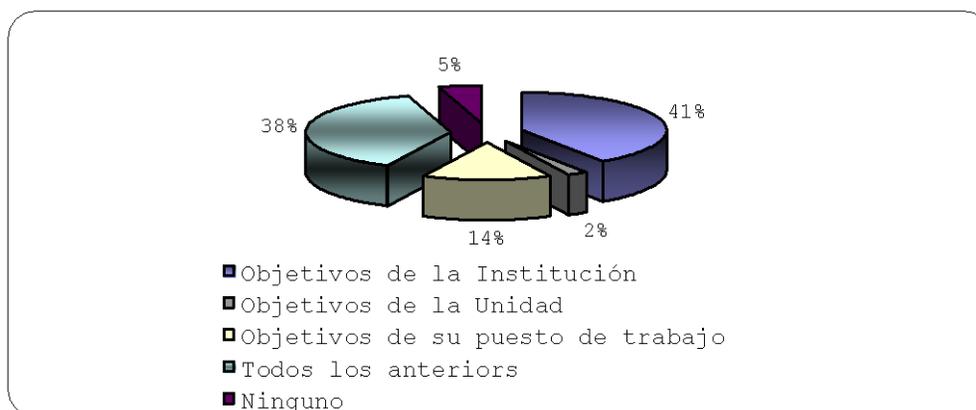
Comentario

El 48% del personal que se encuestó respondió que no sabe cual es la Visión de la Institución, el 19% respondió que es ser lideres en el la atención a las mujeres microempresarias, y un 14% considera que es proporcionar servicios Financieros, lo cual significa que la gran mayoría del personal sabe que existe Visión pero no pueden recordarla.

10. ¿Cuáles objetivos le han dado a conocer, ya sea en forma verbal o escrita?

OBJETIVO: Conocer si la Institución comunica a sus empleados los objetivos que desea alcanzar.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Objetivos de la Institución	17	41%
Objetivos de la Unidad	1	2%
Objetivos de su puesto de trabajo	6	14%
Todos los anteriores	16	38%
Ninguno	2	5%
TOTAL	42	100%



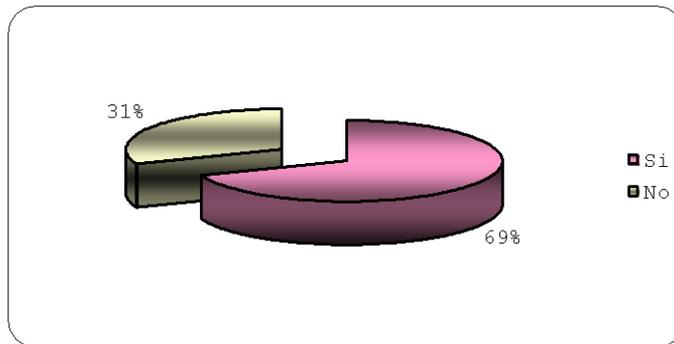
Comentario

El 41% del personal encuestado señaló que se le han dado a conocer los objetivos de la Institución, el 14% los objetivos de su puesto de trabajo, y solo el 2% señala conocer solo los objetivos de su unidad, por lo que se determinó que el personal es informado de los objetivos Institucionales que se persiguen.

11. ¿Se cumplen los objetivos que persigue la Institución?

OBJETIVO: Identificar si los objetivos establecidos se cumplen.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	29	69%
No	13	31%
TOTAL	42	100%



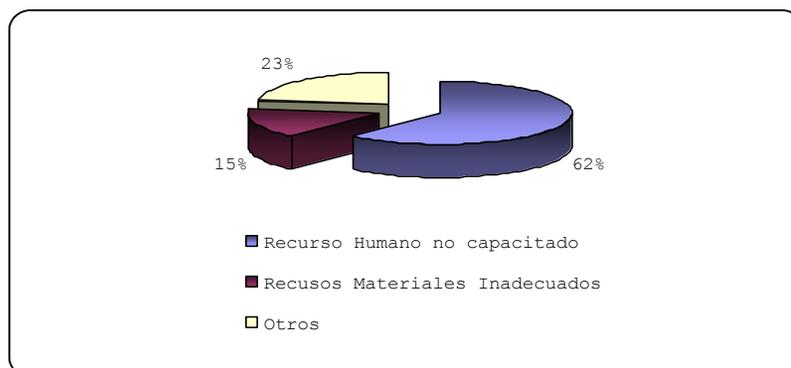
Comentario

Un 69% de los encuestados coincidió en que se la Institución cumple con los objetivos que persigue y el 31% señalo que no los cumple. Lo cual implica que la mayoría de los empleados perciben de manera positiva el que la Institución cumpla con los objetivos trazados

12. Si su respuesta fue negativa, ¿Cuáles de los siguientes factores considera causantes de que no se cumplan?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los empleados en cuanto al por que no se cumplen los objetivos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Recurso Humano no capacitado	8	62%
Recursos Materiales Inadecuados	2	15%
Otros	3	23%
TOTAL	13	100%



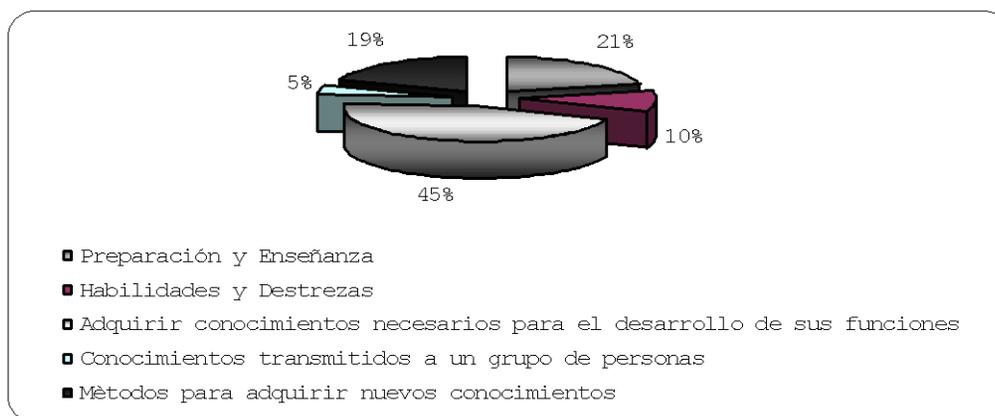
Comentario

El 62% del personal encuestado coincidió en que los objetivos de la institución no se cumplen debido a que el Recurso Humano no está capacitado. El 23% señaló que son otros los factores por lo que no se cumplen y 2% lo atribuyó a que los recursos materiales son inadecuados. Por lo que se concluyó que de la mayoría piensa que los objetivos de la Institución no se cumplen por la falta de capacitación.

13. A su criterio, ¿Cuál de las siguientes opciones definen mejor la Capacitación?

OBJETIVO: Conocer la definición que tienen los empleados de la Capacitación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Preparación y Enseñanza	9	21%
Habilidades y Destrezas	4	10%
Adquirir conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones	19	45%
Conocimientos transmitidos a un grupo de personas	2	5%
Métodos para adquirir nuevos conocimientos	8	19%
TOTAL	42	100%



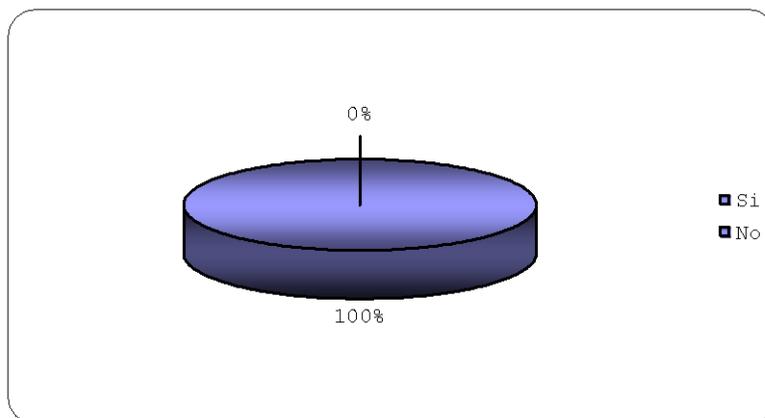
Comentario

De la totalidad del personal encuestado el 45% definió a la capacitación como el medio para adquirir conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones, un 19% como métodos para adquirir nuevos conocimientos, el restante 5% lo manifestó que son los conocimientos transmitidos a un grupo de personas. Se concluye que la mayoría de los empleados entiende el término capacitación.

14. ¿considera importante la Capacitación para usted?

OBJETIVO: Identificar la importancia que le dan los empleados a la Capacitación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	42	100%
No	0	0%
TOTAL	42	100%



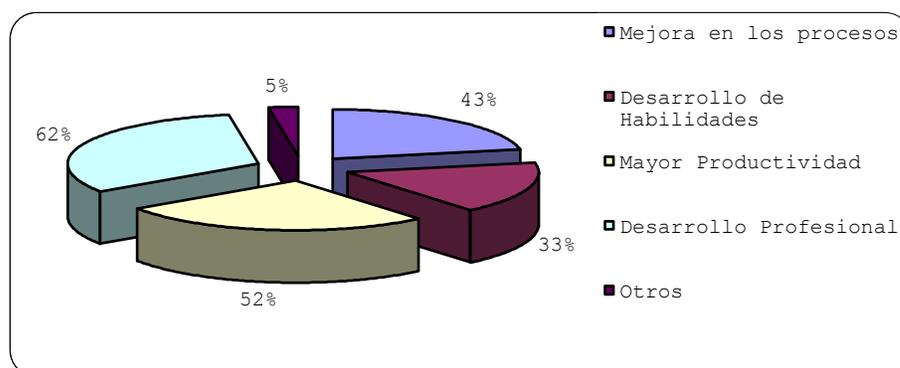
Comentario

El 100% de los encuestados coincidió en que la capacitación es muy importante para ellos, lo que significa que el personal está consciente de la importancia que ésta tiene para mejorar el desempeño de sus labores.

15. Si su respuesta fue afirmativa marque los beneficios que le proporciona la Capacitación

OBJETIVO: Determinar si la Capacitación proporciona beneficios a los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Mejora en los procesos	18	43%
Desarrollo de Habilidades	14	33%
Mayor Productividad	22	52%
Desarrollo Profesional	26	62%
Otros	2	5%



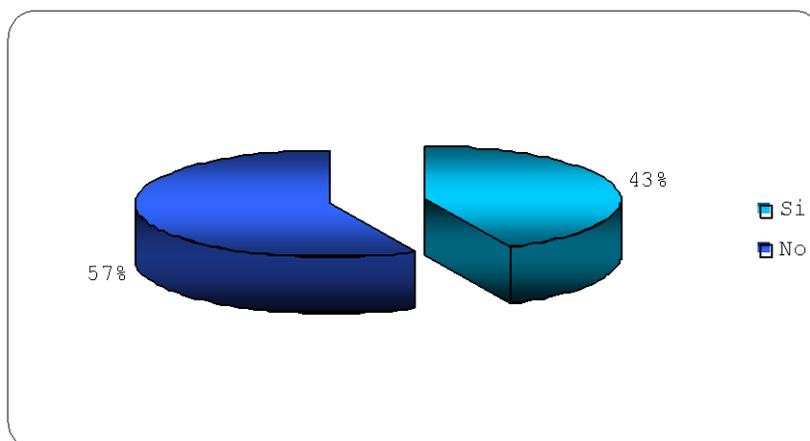
Comentario

Un 62% de los encuestados señaló que el beneficio que le proporciona la capacitación es el de Desarrollo profesional, el 43% que mejora los procesos, 5% que proporciona otros beneficios que no definieron. Por lo que se determinó que la mayoría considera que la capacitación le permitirá desarrollarse profesionalmente.

16. En la Institución, ¿Le han consultado las Necesidades de Capacitación que para desempeñar su puesto?

OBJETIVO: Identificar si se la Institución se preocupa por conocer las necesidades de capacitación del personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	18	43%
No	24	57%
TOTAL	42	100%



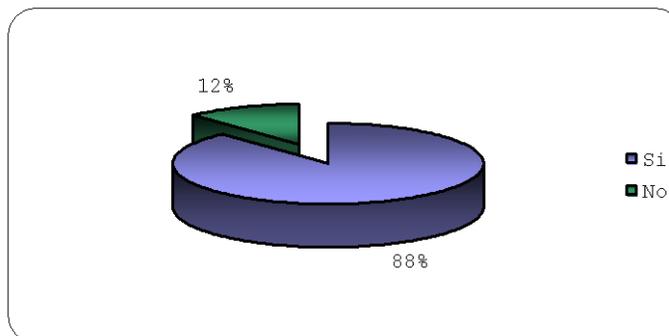
Comentario

El 57% del personal encuestado señaló que no se le han consultado cuales con sus necesidades de capacitación, y el 43% manifestó que si ha sido consultado. Lo cual significa que por parte de la Institución ha existido la inquietud de consultarle al empleado sus necesidades en el puesto que desempeña, a pesar que no ha sido con la totalidad del personal.

17. En el tiempo que tiene de laborar para la Institución ¿Ha recibido cursos de capacitación?

OBJETIVO: Conocer si la Institución ha brindado algún tipo de Capacitación a sus empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	37	88%
No	5	12%
TOTAL	42	100%



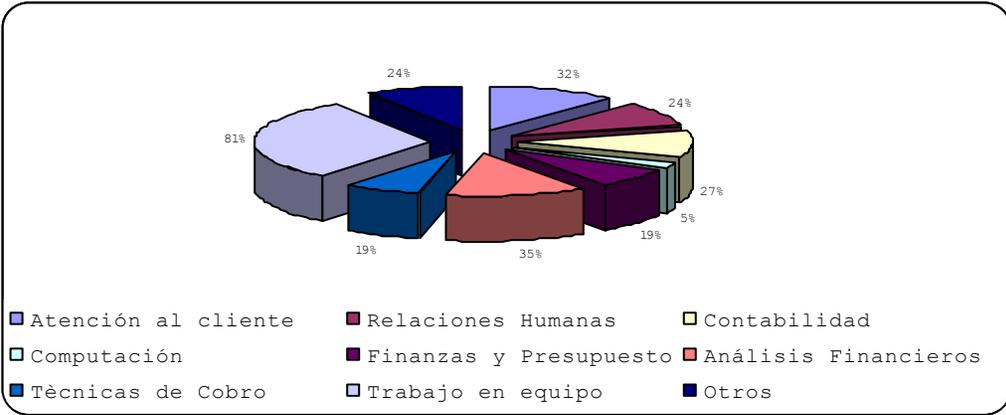
Comentario

El 88% manifestó haber participado en cursos de capacitación, y el 12% manifestó no haber participado. Lo anterior significa que la Institución se ha interesado por la preparación de los empleados para mejorar su desempeño.

18. Que tipo de Capacitación recibió. (Puede seleccionar más de una opción)

OBJETIVO: Identificar las áreas en las que ha sido Capacitado el personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Atención al cliente	12	32%
Relaciones Humanas	9	24%
Contabilidad	10	27%
Computación	2	5%
Finanzas y Presupuesto	7	19%
Análisis Financieros	13	35%
Técnicas de Cobro	7	19%
Trabajo en equipo	30	81%
Otros	9	24%



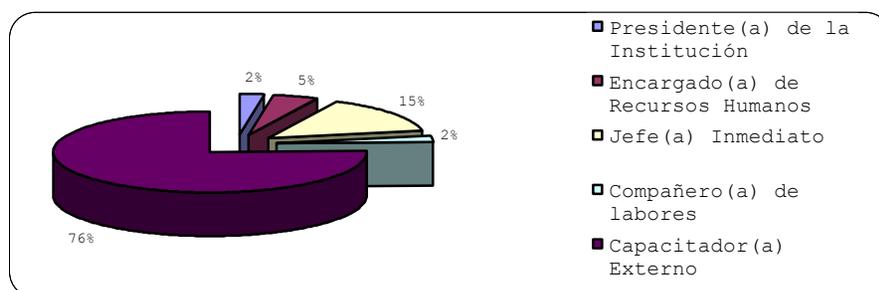
Comentario

De la totalidad del personal encuestado un 81% señaló que el trabajo en equipo es la capacitación que han recibido, el 35% de Análisis Financiero, el 5% en cursos de computación, por lo que se concluye que la institución hace énfasis en el trabajo en equipo del personal.

19. ¿La Capacitación que recibió fue impartida por?

OBJETIVO: Identificar al capacitador que proporciono la enseñanza.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Presidente(a) de la Institución	1	2%
Encargado(a) de Recursos Humanos	2	5%
Jefe(a) Inmediato	6	15%
Compañero(a) de labores	1	2%
Capacitador(a) Externo	32	76%
TOTAL	42	100%



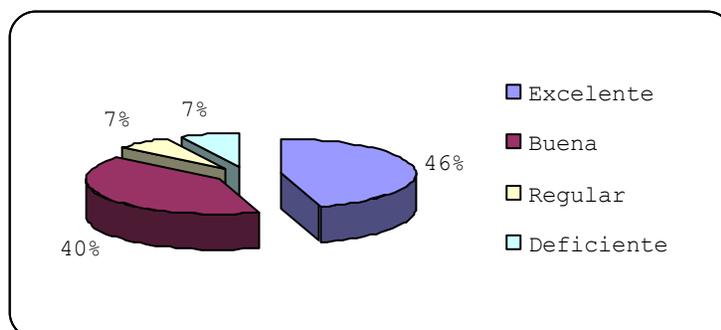
Comentario

El 76% de los encuestados manifestó haber recibido capacitaciones impartidas por a través de capacitadores externos, al 15% se lo impartió el jefe(a) inmediato, y un 2% de las capacitaciones las impartió el Presidente de la Institución, lo cual significa que el personal se identifica que dentro de la Institución se llevar a cabo mas capacitaciones externas que internas

20. ¿En general cómo califica la Capacitación recibida?

OBJETIVO: Conocer la valoración que el personal dio a los cursos recibidos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	19	45%
Buena	17	40%
Regular	3	7%
Deficiente	3	7%
TOTAL	42	100%



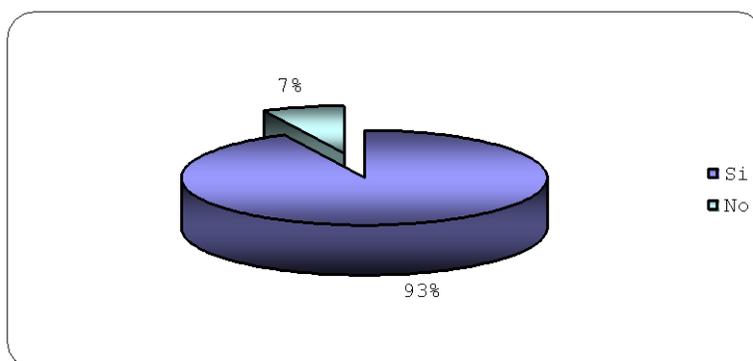
Comentario

De la totalidad de los encuestados el 49% calificó la capacitación que recibió como Excelente, el 44% como Buena y un 8% como regular, lo cual significa que ha existido una evaluación y aceptación favorable por parte del personal por haber asistido a las capacitaciones a las que los enviaron.

21. ¿Le gustaría participaren futuros cursos de Capacitación?

OBJETIVO: Determinar la disposición que tiene el empleado para participar en cursos de Capacitación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	39	93%
No	3	7%
TOTAL	42	100%



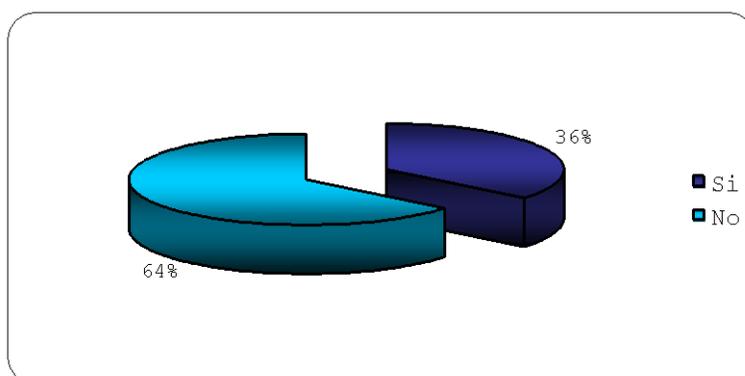
Comentario

Respecto a si el personal se encuentra interesado en participar en futuros cursos de capacitación el 93% respondió que si esta interesado y el 7% restante manifestó no estar interesado, por lo que se concluye que el personal esta lo suficientemente motivado como para poder participar en eventos de capacitación futuros.

22. ¿Considera usted que los conocimientos que posee actualmente son suficientes para desempeñar sus labores?

OBJETIVO: Identificar si el empleado esta preparado para desarrollar sus actividades laborales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	15	36%
No	27	64%
TOTAL	42	100%



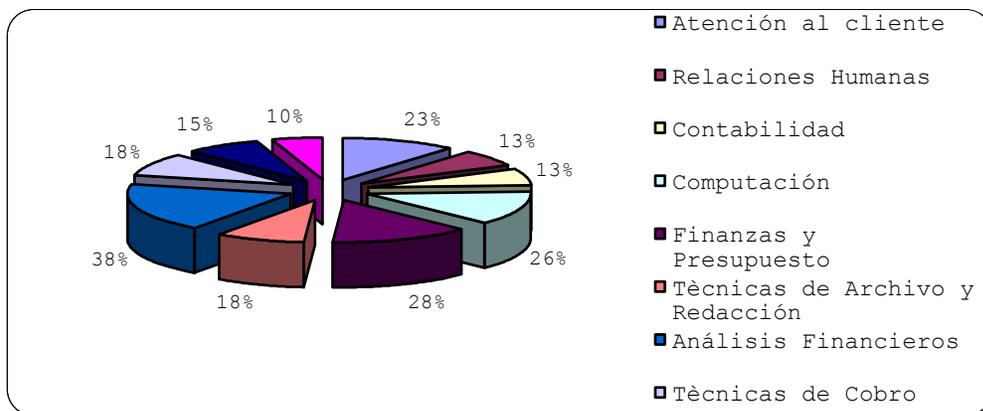
Comentario

Un 64% de las personas encuestadas señaló que los conocimientos que posee actualmente no son suficientes para desempeñar sus labores, mientras que un 36% manifestó que si le son suficientes los conocimientos que posee, por lo que se determina que es necesario capacitar al personal directamente con cursos que estén de acorde al puesto que desempeña.

23. Si su respuesta es negativa seleccione el tipo de capacitación que considera necesaria para su puesto de trabajo. (Puede marcar más de una opción)

OBJETIVO: Conocer cuales son las necesidades de capacitación que tiene el personal para el desarrollo de sus labores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Atención al cliente	9	23%
Relaciones Humanas	5	13%
Contabilidad	5	13%
Computación	10	26%
Finanzas y Presupuesto	11	28%
Técnicas de Archivo y Redacción	7	18%
Análisis Financieros	15	38%
Técnicas de Cobro	7	18%
Trabajo en equipo	6	15%
Otros	4	10%



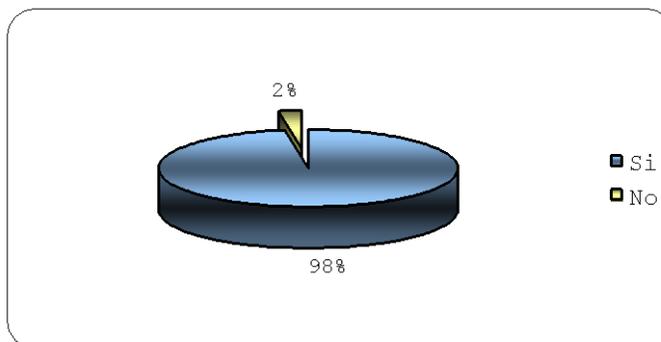
Comentario

Un 38% de los encuestados señaló que se les deben impartir cursos de análisis financiero, un 28% cursos de finanzas y presupuesto, un 26% cursos de computación, un 23% cursos de atención al cliente, un 18% cursos de técnicas de archivo y redacción, un 18% cursos de técnicas de cobro, un 15% cursos de trabajo en equipo, un 13% cursos de contabilidad, un 13% cursos de relaciones humanas, por lo que se concluye que el personal tiene definido que tipo de capacitación necesita recibir para mejorar su desempeño.

24. ¿Cree usted que al recibir capacitación su desempeño y el de sus compañeros mejoraría?

OBJETIVO: Determinar si los empleados consideran importante la capacitación para el desempeño de sus labores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	41	98%
No	1	2%
TOTAL	42	100%



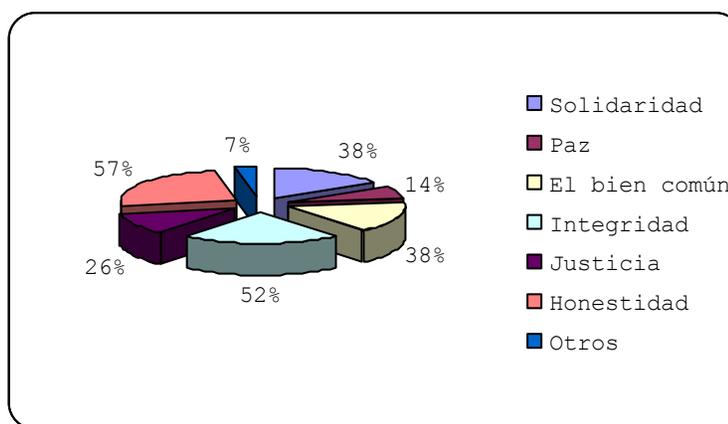
Comentario

Un 98% de los encuestados manifestó que al recibir capacitaciones mejorará su desempeño personal y el de sus compañeros, y un 2% considera que no mejorará, lo que significa que el personal está de acuerdo en ser capacitado correctamente, esto permitirá mejorar el desempeño en su puesto de trabajo.

25. La Capacitación está orientada al desarrollo de los Valores Humanos, a su criterio ¿Cuáles son los más importantes?

OBJETIVO: Conocer cuales son los valores mas importantes para los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Solidaridad	16	38%
Paz	6	14%
El bien común	16	38%
Integridad	22	52%
Justicia	11	26%
Honestidad	24	57%
Otros	3	7%



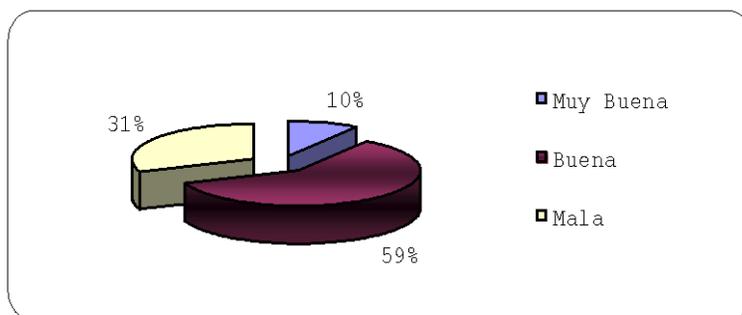
Comentario

Un 57% de la totalidad de personas encuestadas coincidió en que el valor humano mas importante es la Honestidad, un 52% que es la integridad, 7% menciona otros sin definirlos, por lo que se concluye el personal tiene conocimiento a cerca de los valores humanos existentes y que se deben de fomentar.

26. ¿Cómo evalúa la comunicación dentro de la Institución?

OBJETIVO: Identificar la opinión de los empleados en cuanto a la comunicación que se da en la Institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy Buena	4	10%
Buena	25	59%
Mala	13	31%
TOTAL	42	100%



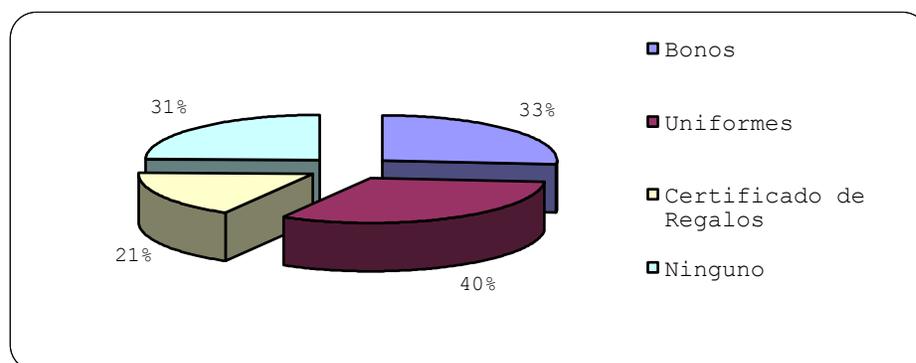
Comentario

El 60% de los encuestados manifestó que la comunicación dentro de la Institución es Buena, un 31% considera que es mala y el 10% considera que es muy buena, por lo que se concluyó que dentro de la Institución la comunicación es un factor importante y a pesar que la mayoría la considera Buena, no se debe pasar por alto que un importante número de empleados la evaluó como mala.

27. ¿Qué incentivos recibe por parte de la Institución?

OBJETIVO: Conocer de que manera se motiva al personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Bonos	14	33%
Uniformes	17	40%
Certificado de Regalos	9	21%
Ninguno	13	31%



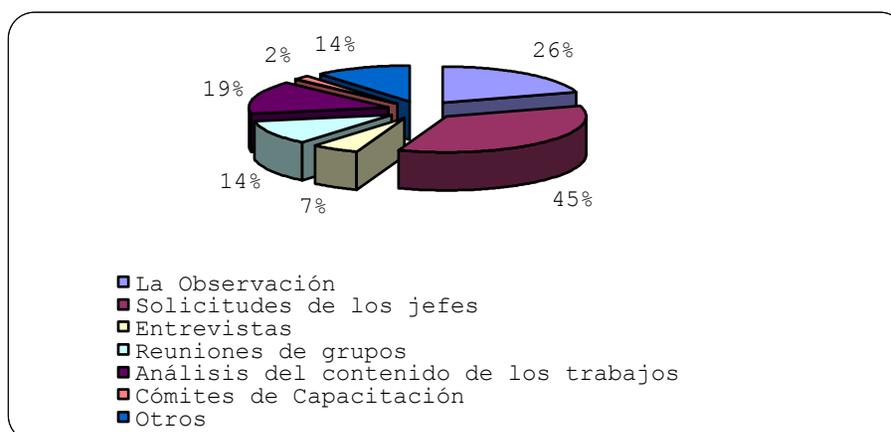
Comentario

De la totalidad del personal encuestado el 40% consideró que el incentivo mas conocido que reciben por parte de la Institución son los uniformes, el 33% señaló que son los bonos, el 21% mencionó que son los certificados de regalo, por lo que se determina que dentro de la Institución se motiva al personal mediante incentivos y en este caso el mas importante es que les proporcionan uniformes.

28. ¿Cuál de los siguientes métodos utiliza la Institución para determinar las Necesidades de Capacitación del personal?

OBJETIVO: Identificar cuales son los métodos que la Institución utiliza para determinar las necesidades del Personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
La Observación	11	26%
Solicitudes de los jefes	19	45%
Entrevistas	3	7%
Reuniones de grupos	6	14%
Análisis del contenido de los trabajos	8	19%
Comités de Capacitación	1	2%
Otros	6	14%



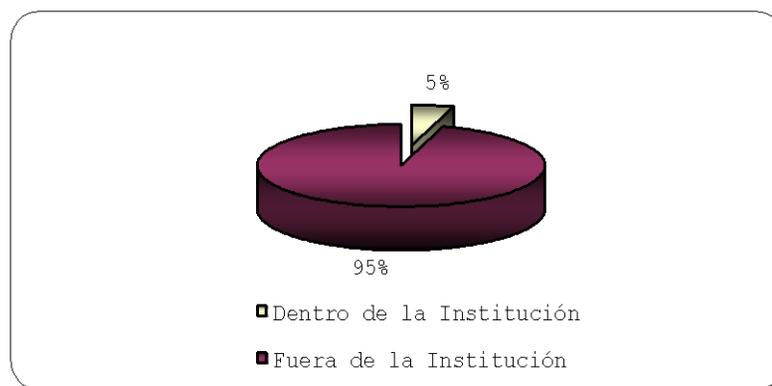
Comentario

El 45% del personal encuestado señaló que los métodos que utiliza la institución para hacer detección de necesidades de capacitación es a través de la solicitud de los Jefes, el 19% considera que es a través de los análisis de contenido de los trabajos, el 2% señalaron que se realiza por medio de Comités de Capacitación, por lo que se determinó que a través de las solicitudes de los jefes por las observaciones que realizan es que generalmente se solicitan las capacitaciones del personal.

29. ¿Qué lugar considera más adecuado para recibir la capacitación?

OBJETIVO: Determinar que lugar prefieren el personal para recibir futuras capacitaciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Dentro de la Institución	2	5%
Fuera de la Institución	40	95%
TOTAL	42	100%



Comentario

Un 95% de los encuestados consideró que el lugar mas adecuado para recibir capacitación es fuera de la Institución, mientras que el 5% restante consideró que es dentro de la Institución, por lo que se concluye que es importante llevar a cabo las capacitaciones fuera de la institución ya que esto permite que el personal de aleje de su puesto de trabajo, para no tener distracciones.

D) ALCANCES Y LIMITACIONES

Con el fin de determinar cuales fueron los alcances y limitaciones obtenidos durante la investigación, se describe lo siguiente:

1. Alcances

- En la investigación de campo se contó con el apoyo y apertura de la Gerencia General de la Institución "Fondo Solidario para la Familia Microempresaria" (FOSOFAMILIA)
- Se facilitó el estudio ya que por parte de los empleados se permitió obtener respuestas positivas, de esta manera se obtuvo la información requerida para realizar el diagnóstico.

2. Limitaciones

- Una de las más grandes limitantes durante la investigación fue la de los colaboradores que están en los centros de servicios fuera de San Salvador, esto dificultó la recolección de datos, ya que se tuvo que esperar que asistieran a la reunión semanal, la cual se lleva a cabo solamente los días lunes.
- Además el personal de la Oficinas Centrales se tardó en devolver la encuesta lo cual dificultó aun más el proceso de Análisis de la Información.

E) DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La descripción del diagnóstico contiene los resultados de la investigación de campo, datos que se obtuvieron a través del cuestionario dirigido a 42 empleados de la Institución Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, (FOSOFAMILIA), y entrevistas efectuados a los jefes de la Institución.

1. Capacitación

Con la información proveniente de la investigación de campo se ha elaborado la siguiente detección de necesidades, con el objetivo de identificar a través del diagnóstico las principales áreas de mejora que existen en la Institución, debido a la falta de un plan de capacitación apropiado al personal. El diseño de este contribuirá a lograr avances en el desarrollo laboral de los empleados.

1.1 Análisis de la Organización

- **Estudios de Necesidades de Capacitación**

A través de la entrevista realizada a los Gerentes y mandos medios de la Institución, se determinó que hasta la fecha no se han realizado formalmente estudios de necesidades de capacitación y que la persona encargada del Recurso Humano solo ha iniciado gestiones por medio de formularios que se entregaron a cada uno de las Gerencias y Jefaturas en las cuales se debía describir cuales son los conocimientos que cada puesto bajo su responsabilidad debía cumplir, pero señalaron que no se le ha dado el debido seguimiento. (Ver pregunta No. 1, entrevista)

- **Inducción**

En cuanto a la Inducción que se le da al personal que ingresa a la Institución, ésta es impartida por la encargada de Recursos Humanos y se lleva a cabo durante el primer día de labores, se le informa cual es la Misión y Visión, objetivos, reglamento Interno, y políticas generales, después se envía a la Gerencia o Jefatura respectiva en la cual y se le asigna como instructor(a) a una persona de antigüedad en la institución, para que le explique el desarrollo del puesto a desempeñar. (Ver pregunta No. 2, entrevista)

- **Presupuesto para capacitaciones**

Asimismo señalaron que Fosofamilia, tiene un presupuesto anual asignado a la Capacitación que no es suficiente para cubrir las necesidades, pero cuenta con el apoyo de la Asociación Salvadoreña de Organizaciones de Micro Finanzas (ASOMI), ya que está incorporado al Programa Enlace de Capacitación, con el cual se le permite Financiar la mayoría de las capacitaciones que son impartidas al personal, a la vez comentaron acerca de la importancia de implementar un plan de capacitación ya que esto les permitiría detectar necesidades y resolverlas a la vez enviando al personal a instruirlo en lo que realmente le permitirá desempeñar eficientemente su trabajo. (Ver preguntas No. 3 y 4, entrevista)

- **Fomentar Valores**

Se consultó sobre el desarrollo de valores dentro de la institución, las respuestas obtenidas muestran que se debería fomentar la aplicación de los mismos, actualmente cuentan con un Código de Ética que solamente ha sido distribuido a las Gerencias y Jefaturas. (Ver pregunta No.10, entrevista)

1.2 Análisis del Recurso Humano

- Después de realizar la investigación se determinó que el 88% de los empleados han recibido cursos de Capacitación por parte de la Institución, entre los cursos impartidos con mayor frecuencia se encuentran: Trabajo en equipo, Análisis Financieros, Atención al Cliente, Contabilidad y otros de importancia para la entidad. (ver pregunta No.18)
- Actualmente el 64% del personal considera que los conocimientos que poseen no son suficientes para desempeñar sus labores (Ver pregunta 22), y creen que recibir programas basados en: Análisis Financieros, (38%); Finanzas y Presupuestos, (28%); Computación (26%) y Atención al Cliente (23%) ayudarían a mejorar el desarrollo de sus actividades diarias. (Ver pregunta 23)
- Se comprobó además que el 93% (Ver pregunta 21), del personal esta dispuesto a participar en futuras capacitaciones, siendo esto una parte motivacional para la ejecución de planes de capacitación con el fin de alcanzar un mejor desempeño laboral.

2. Valores Humanos

El personal encuestado cree que la Capacitación esta orientada al desarrollo de los valores humanos, el 57% opina que la honestidad es el principal a cumplir, un 52% respondió que la integridad (Ver pregunta 25), por tanto, se considera que el personal sí conoce los valores humanos; lo que demuestran que consideran importantes la práctica de estos.

Inculcar los valores humanos, en las capacitaciones orientadas al personal, no solo creará mejores personas, sino hará de la Institución una entidad con credibilidad por el comportamiento de sus empleados, dándole así una buena imagen.

3. Misión y Visión

- Se consideró importante evaluar si el personal tiene conocimiento sobre la misión, visión, objetivos y la apreciación que tienen de la comunicación e incentivos dentro de la institución.
- El 98% de personal sabe que existe misión y visión en la Institución, de estos el 48% afirma haber recibido la información en forma escrita y solamente un 6% respondió haberla recibido verbalmente. (ver pregunta 7)

4. Objetivos

Se investigo además cuales son los objetivos que rigen a la Institución y si el personal ha sido informado de estos, el 41% de los empleados conocen los objetivos que se persiguen dentro de la entidad, el 16% conoce los objetivos de la institución, unidad y los específicos correspondiente a sus puestos de trabajo. (ver pregunta 10)

5. Comunicación

Además, se evaluó la comunicación en FOSOFAMILIA, el 59% de los empleados la consideran buena, y un 13% piensan que es mala, un factor que llama la atención y el cual a través del diseño de un plan podría mejorarse. (Ver pregunta 26)

6. Beneficios

Los beneficios otorgados a los empleados con la finalidad de motivarlos, son pocos, el 32% representa la entrega de uniformes por parte de la institución, los bonos esta representado por un 26% y un 25% dice no recibir ningún incentivo que lo motive. (Ver pregunta 27).

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de realizada la investigación de campo en la Institución Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, se determinó cuales son las necesidades de capacitación del personal, a continuación se presentan las conclusiones, así mismo su respectiva recomendación.

1. Conclusiones

- a) Se determinó que por la falta de estudios de detección de necesidades, las capacitaciones que han sido impartidas al personal no están orientadas a reforzar las necesidades que poseen actualmente, ya que la mayoría de los empleados han sido enviados por sugerencia de jefes inmediatos, y esto no permite definir cuales son los conocimientos necesarios para el desempeño de sus puestos.
- b) Los empleados creen que al recibir capacitaciones orientadas a su puesto de trabajo, mejoraran su desempeño y productividad.
- c) Los empleados consideran que la honestidad es el valor más importante en las relaciones laborales, fomentar la aplicación de estos creará un ambiente de trabajo más agradable.

- d) Se determinó que los empleados califican que la comunicación es buena, sin embargo para los que la consideran mala, constituye una dificultad para la recepción de información.
- e) Se concluyó que la Institución no cuenta con un Plan de Capacitación que permita mejorar el desempeño del personal, ya que no se cuenta con un método específico para la Detección de Necesidades.
- f) Que los empleados están dispuestos a recibir capacitaciones y los temas que consideran de mayor importancia de acuerdo a las necesidades primordiales para su puesto de trabajo son: Análisis Financiero, Finanzas y Presupuestos, computación y atención al cliente y de preferencia que estas se efectúen fuera de la Institución.

2. Recomendaciones

- a. Se recomienda que la Institución lleve a cabo periódicamente estudios de necesidades de capacitación del personal tanto de nuevo ingreso como para el personal que tiene años laborando en la Institución, para poder capacitarlo de acuerdo a los conocimientos que le sean requeridos para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo
- b. Fortalecer los conocimientos de los empleados a través de cursos de capacitación orientados al: Análisis Financieros, Finanzas y Presupuestos, Computación y Atención al Cliente, con el objetivo de mejorar el desempeño de los empleados.

- c. Se recomienda que se realicen charlas, boletines o afiches semanalmente que fomenten el desarrollo de los valores humanos y las relaciones interpersonales dentro de la Institución.
- d. Es necesario que a los empleados se les haga conciencia de la importancia de la comunicación dentro de las relaciones laborales, poniendo en práctica diálogos, comunicación formal como boletines, revistas, etc.
- e. Que dentro de la institución sea diseñado un plan de Capacitación Integral basado en un Método específico para la Detección de Necesidades del personal coordinado a través de la Unidad de Recursos Humanos.
- f. Se recomienda a la Institución aprovechar la disposición de los empleados e invertir en capacitaciones que estén orientadas a las áreas de: Análisis Financiero, Finanzas y Presupuestos, computación y atención al cliente, de preferencia llevarlas a cabo con capacitadores externos.

CAPITULO III

"DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN INTEGRAL PARA EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN: "FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA", (FOSOFAMILIA)

A. IMPORTANCIA

La capacitación del personal es de vital importancia en el buen funcionamiento de la Institución, razón por la que cual se realiza la propuesta de "Diseño de un Plan de Capacitación Integral para los empleados de la Institución Fondo Solidario para la Familia Microempresaria", fortaleciendo así los conocimientos y habilidades del personal.

El Plan ha sido estructurado acorde al diagnóstico de necesidades de capacitación que se realizó durante la investigación de campo; este contiene la programación y descripción de cada uno de los módulos que se realizarán.

B. JUSTIFICACIÓN

El Recurso Humano es un elemento vital para el funcionamiento de la organización, el cual debe estar en constante desarrollo y capacitación para que ayude a lograr los objetivos establecidos por la institución.

En el presente documento se describe en forma detallada y clara los módulos de capacitación que la Institución Fondo Solidario para la Familia Microempresaria necesita para fortalecer las habilidades del Recurso Humano.

A partir de esto pueden aportarse nuevas ideas, ya que el desarrollo se vuelve una oportunidad de superación y motivación no solo para el empleado sino también para la institución.

C. OBJETIVOS

General

- Diseñar un Plan de Capacitación Integral para el personal de la Institución: "Fondo Solidario para la Familia Microempresaria", (FOSOFAMILIA), que permita mejorar su desempeño laboral.

Específicos

- Determinar a través del Diagnóstico de Necesidades las áreas de mejora que permitan fortalecer los conocimientos y habilidades del personal de la Institución.
- Proporcionar herramientas técnicas de capacitación que faciliten la evaluación del personal y contribuyan al fortalecimiento y desarrollo del Recurso Humano de la Institución.
- Proponer un Programa de Capacitación Integral que permita a los empleados de la institución desempeñar eficientemente sus funciones diarias.

D. PLAN DE CAPACITACIÓN PROPUESTO

1. Determinación de las Necesidades

La información que se presenta esta fundamentada en la investigación de campo que se realizó en la Institución Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, en la cual se determinó que los empleados necesitan capacitarse en: Análisis Financiero, Finanzas y Presupuestos, Computación y Atención al cliente; esto facilitaría sus actividades diarias y por lo tanto serían más productivos.

La constante capacitación en estas áreas permitirá adquirir nuevos conocimientos, mejor desempeño en las actividades diarias, desarrollar habilidades y actitudes que ayuden a brindar un mejor servicio a los clientes.

2. Estrategias

- Definir un encargado en el área de Capacitación y así dar cumplimiento del Plan propuesto.
- Impartir constantemente cursos de capacitación, orientados a mejorar las habilidades del personal.
- Incentivar a los empleados a que participen en las capacitaciones impartidas dentro o fuera de la Institución.
- Las capacitaciones serán impartidas en horas no laborales con la finalidad de no interferir en las jornadas de trabajo.

3. Políticas

- Normar el proceso de inducción para asegurar que los nuevos empleados se identifiquen e integren a la empresa en el plazo más corto posible.
- Todo personal de nuevo ingreso deberá recibir las charlas correspondientes de parte del personal de Recursos Humanos, para lograr la adaptación tanto social y física del trabajador.
- El nuevo empleado debe ser instruido por su jefe inmediato para que le explique cuales son las funciones que desempeñará dentro de la organización.
- La capacitación es una actividad obligatoria para todo el personal que labora en la empresa.
- Se exigirá un mínimo de asistencia a cada actividad o capacitación(80%), el cual de no ser cumplido no le dará derecho al trabajador de ser considerado capacitado y no podrá recibir el diploma o certificación que verifique su participación.
- Al empleado que participe en cualquier capacitación se le deberá proveer el material e instrumentos necesarios para que la desarrolle.

4. Grupo destinatario a que va dirigida la capacitación

El Plan de Capacitación está dirigido a todo el personal de la Institución, esto incluye el personal que labora en las sucursales fuera del departamento de San Salvador.

5. Tipo de acción

El Plan de Capacitación se desarrollará para satisfacer las necesidades diagnosticadas durante la investigación de campo, los métodos que se impartirán durante el proceso son: cursos breves acorde a la necesidad del empleado, estos se realizarán fuera de la institución para garantizar la tranquilidad de los empleados.

A continuación se presenta los temas contenidos en cada módulo.

a. MÓDULO I

TEMA: Análisis Financieros

TOTAL DE HORAS:16

OBJETIVO: Capacitar a personal administrativo y jefaturas con conocimientos sobre técnicas para elaboración de análisis financieros, a efecto de que los participantes tomen decisiones estratégicas.

CONTENIDO:

- Balance General
- Estado de Resultados
- Flujo de Efectivo
- Razones Financieras

METODOLOGÍA A UTILIZAR:

- Exposición, Ejemplos y comentarios.

b. MÓDULO II

TEMA: Finanzas y Presupuestos

TOTAL DE HORAS:16

OBJETIVO: Que los capacitandos conozcan y aprendan hacer uso de racional de los recursos con los que cuenta la empresa para operar eficaz y eficientemente.

CONTENIDO:

- Concepto de Presupuestos
- Principios Presupuestarios
- El Presupuesto Público
- Sistemas de Presupuestos

METODOLOGÍA A UTILIZAR:

- Exposición, Ejemplos y comentarios.

c. MÓDULO III

TEMA: Conocimientos básicos de Computación

TOTAL DE HORAS:20

OBJETIVO: Capacitar al personal administrativos y jefaturas, con conocimientos básicos sobre los programas de computación, que permita a los participantes realizar con mayor eficiencia su trabajo.

CONTENIDO:

- Introducción a la Computación
- Word
- Excel
- Power Point
- Internet

METODOLOGÍA A UTILIZAR

- Clases teóricas- prácticas en Centro de Computo
- Elaboración de documentos.

d. MÓDULO IV

TEMA: Servicio al Cliente

TOTAL DE HORAS:12

OBJETIVO: Capacitar a todo el personal de la Institución, con conocimientos y herramientas prácticas que les permita desarrollar una visión de servicio al cliente capaz de generar cambios y brindar un buena atención, así como la importancia de la imagen empresarial; a efecto de que de los participantes alcancen una actitud positiva que les permita proporcionar un servicio de calidad a los clientes.

CONTENIDO:

- El cambio de paradigmas
- El servicio como factor competitivo
- Cultura de servicio al cliente
- Calidad
- La pirámide del servicio al cliente
- Tratando con clientes difíciles
- Sistema de satisfacción del cliente
- Conocimientos del producto
- Ser competente
- Arreglo Personal
- Cortesía

METODOLOGÍA A UTILIZAR:

La metodología a utilizar será primero la expositiva a fin de establecer los principios. Luego esta se combinará con espacios interactivos y acciones participativas para mejorar la calidad del servicio al cliente en la institución.

6. Descripción Modular

La descripción modular tiene como objetivo proporcionar información detallada y específica acerca del contenido de cada módulo.

A continuación el detalle:

MÓDULO I. ANÁLISIS FINANCIEROS

CONTENIDO	TIEMPO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE
MES 1. SABADO 1			
ANÁLISIS FINANCIERO SOBRE LA BASE DE RAZONES FINANCIERAS			
* Concepto	10 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
* Importancia	25 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
* Beneficios	25 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
PRINCIPALES ESTADOS FINANCIEROS OBJETO DE ANÁLISIS			
* Balance General	25 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
* Estado de Resultados	25 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
** Receso	15 minutos		
RAZONES FINANCIERAS BASICAS			
* Medidas de Liquidez	20 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
* Medidas de Endeudamiento	20 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
* Medidas de Rentabilidad	20 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
MEDIDAS DE LIQUIDEZ O ACTIVIDAD			
* Capital de trabajo	30 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
* Solvencia	25 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
MES 1. SABADO 2			
* Prueba de Ácido	30 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
* Rotación de inventarios	25 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
* Rotación de Cuentas por Cobrar	25 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
* Rotación de Cuentas por Pagar	25 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
* Plazo Promedio de las Tres anteriores	30 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
**Receso	15 minutos		
* Endeudamiento	45 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
* Pasivo - Capital	45 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador

CONTINUACIÓN MÓDULO I. ANÁLISIS FINANCIERO

CONTENIDO	TIEMPO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE
MES 1. SABADO 3			
MEDIDAS DE RENTABILIDAD			
* Estado de Ingresos Porcentuales	25 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
* Rotación Total del Activo	25 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
* Margen Bruto de Utilidades	25 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
* Margen de Utilidades de Operación	25 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
* Margen Neto de Utilidades	25 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
** Receso	15 minutos		
* Rendimiento de la Inversión	45 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
EJEMPLOS Y CASOS			
* Aplicación Práctica de Casos Reales	45 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
MES 1. SABADO 4			
ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICIÓN FINANCIERA			
* Origen y Aplicación de Fondos	105 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
** Receso	15 minutos		
EVALUACIÓN			
* Contestar preguntas escritas	120 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador

MÓDULO II. FINANZAS Y PRESUPUESTOS

CONTENIDO	TIEMPO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE
MES 2. SÁBADO 1			
*Conceptos básicos	40 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
*Importancia	25 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
*Principales elementos	60 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
**Receso	15 minutos		
*Clasificación	100 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
MES 2. SÁBADO 2			
*Principios de los Presupuestos	100 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
**Receso	15 minutos		
*Caso Práctico	125 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
MES 2. SÁBADO 3			
El Presupuesto Público			
*Concepto	30 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
*Importancia	30 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
**Receso	15 minutos		
*Ley de Adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública	60 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
*Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado	60 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
*Caso Práctico	45 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
MES 2. SÁBADO 4			
*Elaboración de un Sistema de Presupuesto	60 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
*Integración de un Sistema de Presupuesto	60 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador
**Receso	15 minutos		
*Caso Práctico	105 minutos	Exposición, Ejemplos y comentarios	Facilitador

MÓDULO III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE COMPUTACIÓN

CONTENIDO	TIEMPO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE
MES 3. SÁBADO 1			
INTRDUCCIÓN A LA COMPUTACIÓN			
*Conceptos generales de Computación	60 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
*Uso y manejo de la computadora	50 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
**Receso	15 minutos		
*Tipos de computadora	30 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
*Tipos de software	30 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
*Práctica	50 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
MES 3. SÁBADO 2			
WORD			
*Conceptos Generales	25 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
*Introducción al procesador de textos	25 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
*Manipular documentos	30 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
*Editar documentos	30 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
**Receso	15 minutos		
*Formato del Texto	25 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
*Personalizar Documentos	35 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
*Creación de Macros	30 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
*Creación de Tablas	25 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
MES 3. SÁBADO 3			
EXCEL			
*Fundamentos de Excel	25 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
*Operaciones en la hoja de trabajo	25 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
*Formatos de cuadros	25 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
*Operaciones Aritméticas	30 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
**Receso			
*Utilización de Funciones	30 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
*Creación de Gráficos	30 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
*Creación de Macros	30 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
*Gestión de Datos	30 minutos	Exposición, práctica	Facilitador

CONTINUACIÓN MÓDULO III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE COMPUTACIÓN

MES 3. SÁBADO 4			
POWER POINT			
*Edición de Diapositivas	40 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
*Creación de Presentaciones	40 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
**Receso	15 minutos		
*Presentaciones Animadas	40 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
*Combinación de datos con Excel	40 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
MES 4. SABADO 1			
INTERNET Y CORREO ELECTRÓNICO			
Introducción del Internet	50 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
Importancia del uso del Internet	30 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
**Receso	15 minutos		
Creación de cuentas de correo	45 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
Navegación y búsqueda de Información	40 minutos	Exposición, práctica	Facilitador
*Evaluación teórica - práctica	60 minutos	Exposición, práctica	Facilitador

**MÓDULO IV. SERVICIO AL
CLIENTE**

CONTENIDO	TIEMPO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE
MES 4. SÁBADO 2			
*El cambio de paradigmas	50 minutos	Exposición	Facilitador
*El servicio como factor competitivo	50 minutos	Exposición	Facilitador
**Receso	15 minutos		
*Cultura de Servicio al Cliente	60 minutos	Exposición	Facilitador
*Calidad	65 minutos	Exposición	Facilitador
MES 4. SÁBADO 3			
*La pirámide del Servicio al Cliente	115 minutos	Exposición y preguntas	Facilitador
**Receso	15 minutos		
*Tratando con Clientes difíciles	60 minutos	Exposición	Facilitador
*Sistema de Satisfacción del Cliente	50 minutos	Exposición	Facilitador
MES 4. SÁBADO 4			
*Conocimiento del Producto	60 minutos	Exposición	Facilitador
*Ser competente	30 minutos	Exposición	Facilitador
**Receso	15 minutos		
*Arreglo Personal	50 minutos	Exposición	Facilitador
*Cortesía	50 minutos	Exposición	Facilitador
*Evaluación	35 minutos	Escrito	Facilitador

7. Cronograma de Actividades de Capacitación

CONTENIDO	DURACIÓN			Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	HORAS	DIAS	HORARIOS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
MÓDULO I. ANÁLISIS FINANCIEROS	16	4	8:00 a.m A 12:00 M																
MÓDULO II. FINANZAS Y PRESUPUESTOS	16	4	8:00 a.m A 12:00 M																
MÓDULO III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE COMPUTACIÓN	20	5	8:00 a.m A 12:00 M																
MÓDULO IV. ATENCIÓN AL CLIENTE	12	3	8:00 a.m A 12:00 M																

E. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN INTEGRAL

Para implementar el Plan de Capacitación Integral, es necesario realizar diferentes actividades a continuación se presentan los lineamientos a seguir para ponerlo en práctica.

Introducción

El éxito de la Institución Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, esta vinculado al buen desempeño del Recurso Humano, la capacitación adecuada contribuye a desarrollar habilidades y a proporcionar nuevos conocimientos que permitan tener personas idóneas y así brindar un servicio eficiente.

1. Objetivos

- Orientar a la Unidad de Recursos Humanos en las funciones que deberá realizar para llevar a cabo la ejecución del Plan de Capacitación Integral.
- Establecer cuales son las actividades que la Unidad de Recursos humanos realizara para facilitar el desarrollo del Plan de Capacitación Integral.

2. Organización

El desarrollo del Plan de Capacitación Integral, será responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos, quien designará una persona encargada y de la logística de cada uno de los eventos y además tendrá como responsabilidad promover la importancia, beneficios y seguimientos de la misma.

3. Actividades a realizar

La Unidad de Recursos Humanos a través de la persona del área de capacitación será responsable de ejecutar las siguientes actividades:

- Diagnosticar las necesidades de Capacitación
- Organizar el esquema del Plan de Capacitación acorde al diagnóstico de necesidades.
- Promocionar los cursos a impartir
- Llevar a cabo la logística de cada evento
- Elaborar registros para controlar asistencia y seguimiento de los empleados que participan en las capacitaciones

4. Detalle de los costos de Inversión

Para el desarrollo del Plan de Capacitación Integral, se deberá contar con Recursos Humanos, Materiales y Financieros.

- Recursos Humanos: Comprende al personal designado para llevar a cabo el Plan, instructores, participantes y toda aquella persona que directa o indirectamente contribuya al desarrollo del Plan de Capacitación.
- Recursos Materiales: Son todos aquellos que se necesitan para la ejecución de los eventos, logística en general, tales como: refrigerios, material didáctico, técnico, local entre otros.
- Recursos Financieros: Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, tiene un presupuesto anual, asignado a la Capacitación del personal que no es suficiente para cubrir las necesidades, pero cuenta con el apoyo de la Asociación

Salvadoreña de Organizaciones de Micro Finanzas (ASOMI), ya que esta incorporada al programa Enlace de Capacitación.

MÓDULOS A IMPARTIR	NO. DE PARTICIPANTES	DURACIÓN (HORAS)	CAPACITACIÓN		INVERSIÓN POR PARTICIPANTE	INVERSIÓN TOTAL
			INT.	EXT.		
*Análisis Financieros	10	16		X	\$342.85	\$3,428.58
*Finanzas y Presupuestos	12	16		X	\$357.10	\$4,285.00
*Conocimientos básicos de computación	53	20		X	\$68.96	\$2,000.00
*Atención al cliente	29	12		X	\$53.92	\$2,858.00
TOTAL DE LA INVERSIÓN						\$12,571.58

OBSERVACIÓN: No se incluye costo de materiales, puesto que la propuesta se considero basándose en capacitaciones externas por lo que los costos ya están incluidos.

5. Fuentes de Inversión

La Institución Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, tiene para las Capacitaciones del Personal un Presupuesto asignado para el año 2006 de **\$10,100.00**.

Dicho presupuesto puede variar de acuerdo a los aportes que algunas Instituciones prestan, por ejemplo:

Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)

Tiene como objetivo apoyar al sector productivo en programas de calificación de su recurso humano. Mensualmente las empresas pagan un 1% sobre el monto total de la planilla de empleados, esta aportación beneficia a los empleados en capacitaciones futuras.

El aporte del INSAFORP para las capacitaciones esta dividido de la siguiente forma:

- Personal operativo:

85% del monto total de la capacitación.

- Gerencias y Mandos medios:

50% del monto total de la capacitación.

Todas las instituciones pueden hacer uso de la aportación del INSAFORP, ya que lo que pagan mensualmente les garantiza esta prestación.

Fundación de Capacitación y Asesoría en Microfinanzas (FUNDAMICRO)

Su Finalidad es iniciar o ampliar los Servicios Financieros de la Microempresa, y ha diseñado respecto a la capacitación, seminarios y cursos especializados en aspectos propios de las microfinanzas y que están dirigidos únicamente al personal de créditos.

Asociación de Organizaciones de Microfinanzas de El Salvador (ASOMI)

Juega el papel de facilitador para el cumplimiento de los objetivos del programa, además de subsidiar parcialmente las

necesidades de capacitación de las Instituciones Financieras para el Desarrollo inscritas.

El aporte de esta Asociación para las capacitaciones es de un 50% del monto total.

6. Cuadro comparativo de Costos de Inversión

A continuación se muestra un cuadro comparativo de costos de inversión, tomando en cuenta a las Instituciones con las que FOSOFAMILIA puede obtener financiamiento como lo son: El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y la Asociación de Organizaciones de Microfinanzas de El Salvador (ASOMI).

MÓDULOS A IMPARTIR	INVERSIÓN TOTAL (FONDOS PROPIOS)	APORTACIÓN INSAFORP		APORTACIÓN FOSOFAMILIA		APORTACIÓN ASOMI 50%	APORTACIÓN FOSOFAMILIA 50%
		50%	85%	50%	15%		
*Análisis Financieros	\$3,428.58	\$1,714.29		\$1,714.29		\$1,714.29	\$1,714.29
*Finanzas y Presupuestos	\$4,285.00	\$2,142.50		\$2,142.50		\$2,142.50	\$2,142.50
*Conocimientos Básicos en Computación	\$2,000.00		\$1,700.00		\$300.00	\$1,000.00	\$1,000.00
*Atención al cliente	\$2,858.00		\$2,429.30		\$428.70		\$1,429.00
TOTAL DE LA INVERSIÓN	\$12,571.58	\$7,986.09		\$4,585.49		\$6,285.79	\$6,285.79

El cuadro detalla el financiamiento que se podría recibir por parte de las Instituciones, además del aporte que FOSOFAMILIA debe dar si desea hacer los trámites respectivos a las capacitaciones, de igual forma se muestra el costo total de la inversión si la Institución desea asumir todo el costo del Plan

de Capacitación con fondos propios del cual se excede en un monto del **\$2,471.58**.

Nota: Para la elaboración de este cuadro comparativo no se tomo en cuenta la Institución Fundación de Capacitación y Asesoría en Microfinanzas (FUNDAMICRO), dado que ninguno de los Módulos esta orientado al personal de Créditos específicamente.

F. Evaluación y Seguimiento

1. Evaluación

Después de concluida la Capacitación sobre Análisis Financiero, Finanzas y Presupuestos, atención al Cliente y Conocimientos Básicos de Computación, es necesario hacer las respectivas evaluaciones para saber si han tenido el éxito esperado.

Esto permitirá conocer si la capacitación fue impartida en forma adecuada y si se lograron los resultados deseados, si los temas impartidos pueden ser utilizados en futuras capacitaciones o si es necesario reforzar los conocimientos con capacitaciones adicionales.

Esta evaluación se llevara a cabo después de cada evento de capacitación, cada uno de los jefes inmediatos será el responsable de dar el seguimiento adecuado a cada uno de los participantes.

Los criterios a evaluar son:

- Los resultados finales:

Estos permitirán saber si se cumplieron o no los objetivos planteados en cada Modulo, es decir si el participante al final de cada evento fue capaz de asimilar todos los conocimientos y saber como ponerlos en la práctica.

- El Aprendizaje:

Este someterá a cada participante a prueba para determinar cual es el nivel de aprendizaje asimilado durante la capacitación.

Para llevar a cabo la evaluación del facilitador será utilizado un cuestionario que resume los aspectos más importantes al momento de impartir la capacitación.

2. Seguimiento

En el proceso de Capacitación, el seguimiento de los eventos y actividades realizadas, así como la aplicación de los conocimientos, las habilidades y actitudes tiene un papel esencial. Debe dársele continuidad al Plan de Capacitación por medio de controles internos con la finalidad de lograr el desarrollo satisfactorio de la capacitación y detectar cuales son las deficiencias en cuanto a conocimientos que permitan superar todas las dudas existentes en los participantes.

BIBLIOGRAFÍA**LIBROS**

- BENTLEY, TREVOR
Capacitación Empresarial
Serie McGraw-Hill Interamericana
Primera Edición
Colombia 1993
- CHIAVENATO, IDALBERTO
Administración de Recursos
Humanos
McGraw Hill Interamericana
Quinta Edición. 2000
- DELAHAYE, BRIAN L.
El ABC de la Capacitación
Práctica
McGraw-Hill/Interamericana
México S.A de C.V 1ª Edición en
español 1990.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI
FERNÁNDEZ COLLADO
BATISTA LUCIO
Metodología de la Investigación
McGraw-Hill
2da. Edición. México 2001

- IGLESIAS MEJIA, SALVADOR Guía para la Elaboración de
Trabajos de Investigación
Monográfico o Tesis.
3era. Edición corregida y
aumentada.
- LIND, DOUGLAS A. Estadística para Administración
y Economía
MCGraw Hill Interamericana
tercera Edición 2001
- REZA TROZINO, JESÚS CARLOS Como Desarrollar y evaluar
programas de Capacitación en las
Organizaciones.
(Serie Administración de la
Capacitación)
Panorama Editorial, S.A. de C.V.
Tercera Reimpresión 1999

TESIS

- AMAYA AMAYA SONIA CLARIBEL "Diseño de un Plan de
Capacitación con el enfoque de
Calidad en el Servicio al
Cliente para empleados de la
Alcaldía Municipal de la ciudad
de Soyapango del Departamento de
San Salvador."UES 2001.

CLÍMACO CORTEZ AIDA RUTH

“Diseño de un Plan de Capacitación para la Secretaría General de la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos de El Salvador”.UES 2001”

OTROS

CORONA VARGAS, EDUARDO

Instrumentos para la formación de los responsables de la Capacitación.

INSAFORP, El Salvador, 2000.

DICCIONARIO

Océano Uno color

Diccionario Enciclopédico.

Edición del Milenio MMI océano

Grupo Editorial S.A Edición

2001.

FEPADE

Dirección de la Función de la Capacitación.

Diplomado en Recursos Humanos,
Modulo IV

El Salvador, 1998.

INSAFORP

Elaboración de Planes de

Capacitación, Gerencia de

Asesoría a Empresas. Módulo IV

Programa para responsables de la Capacitación en las empresas.

El Salvador, 2003.

REVISTAS

FOSOFAMILIA

Memoria de Labores 2005.

INSAFORP

Fundamentos de la formación
profesional por competencias.**PAGINAS WEB**www.monografias.comwww.gestiopolis.comwww.unam.mx/redecwww.amhon.hnwww.fepade.org.svwww.fudamico.comwww.asomi.org.svwww.infomipyme.com

ANEXO 1

**NÓMINA DE EMPLEADOS DE LA
INSTITUCIÓN FONDO SOLIDARIO PARA LA
FAMILIA MICROEMPRESARIA**



FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA
FOSOFAMILIA
LISTADO DE EMPLEADOS

Nº	NOMBRE	CARGO
1	JOSE ANTONIO ORTEZ CAMPOS	GESTOR DE COBRO
2	YESENIA ESMERALDA CRUZ DE MEJIA	PAGADOR
3	JEANNETTE URQUILLA OLIVA	ASISTENTE A LA GERENCIA DE CREDITOS
4	ANA MIRNA VASQUEZ AGUILAR	ASESOR DE CREDITO
5	MARIA DEL TRANSITO GRANADOS DE VASQUEZ	SECRETARIA
6	MARIA DEL CARMEN REYES PAZ	COORDINADOR UNIDAD CONTABILIDAD
7	JUAN ANTONIO CRUZ LOPEZ	COORDINADOR ADMON DE CARTERA
8	RICARDO ANTONIO QUEZADA RAMOS	MENSAJERO-MOTORISTA
9	SANDRA DEL CARMEN YANEZ	SECRETARIA
10	JORGE ALBERTO GUZMAN MIRA	MENSAJERO-MOTORISTA
11	REINA ISABEL SOLIS GUILLEN	ASESOR DE CREDITO
12	MAYDEL ESCOBAR DE ORELLANA	ASESOR DE CREDITO
13	ROXANA YANIRA GONON	DIGITADOR
14	RITA DEL CARMEN DOMINGUEZ DE DE LEON	TESORERO
15	NELLY AMINTA GUILLEN GUZMAN	GERENTE ADMITIVO FINANCIERO
16	IVETTE MARIA HERNANDEZ CAMPOS	ASESOR DE CREDITO
17	RAFAEL HIPOLITO BOJORGE MARTINEZ	ADMINISTRADOR DE RED
18	NOEMI ELENA RAMIREZ NAVAS	SUPERVISORA DEL MICROBANK SYSTEM
19	CARLOS ALBERTO GARCIA TOBAR	ASISTENTE INFORMATICO
20	ALFREDO ERNESTO HERNANDEZ CORTEZ	AUXILIAR CONTABLE
21	ELDA ROCIO MARTINEZ AMAYA	SECRETARIA
22	ISRAEL EDGARDO VENTURA AQUINO	COORDINADOR DE GRUPO
23	CLAUDIA JEANETH MARTINEZ CARCAMO	DIGITADOR
24	SILVIA VERONICA ALDANA GUTIERREZ	ASESOR DE CREDITO
25	MELIDA ALCIRA LOZANO ABARCA	AUDITORA INTERNA
26	MAGDA ELENA BRIZUELA DE ALFARO	ASISTENTE A L DIRECCION
27	JOSE ALEXANDER ALFARO CANALES	DIGITADOR
28	LUCIA CLAUDIA ANGELINA PEREDES CASTANEDA	SECRETARIA
29	JOSE ELIAS GUARDADO NAVARRETE	ASESOR DE CREDITO
30	KENYA MARIBEL SOLIS GONZALEZ	ASESOR DE CREDITO
31	MANUEL BALTAZAR CRUZ FUENTES	DIRECCTOR EJECUTIVO
32	EDGAR RIGOBERTO GARCIA GRANADA	AUXILIAR DE AUDITORIA
33	ELENA AURORA ROVIRA	SECRETARIA
34	WILMER ONAN ZELEDON MOLINA	ASESOR DE CREDITO
35	SALVADOR GONZALEZ	JEFE REGIONAL DE CREDITOS
36	MARCO ANTONIO CORTEZ RIVAS	AUXILIAR DE AUDITORIA
37	MANFREDO BALMORE JACO JAVIER	ASESOR DE CREDITO
38	BEATRIZ GERALDINA CIUDAD REAL CHAMORRO	ASESOR DE CREDITO
39	ROXANA ARA CELI MEJIA SOSA	ASESOR DE CREDITO
40	OSCAR ALBERTO DE PAZ CRUZ	ASESOR DE CREDITO
41	HENRI EDGARDO VASQUEZ MARTINEZ	ASESOR DE CREDITO
42	SILVIA YANETH FERNANDEZ RODRIGUEZ	SECRETARIA
43	ROSANA MARIA RIVERA CERON	SECRETARIA
44	LUIS MAURICIO HERNANDEZ ESTRADA	ASESOR DE CREDITO
45	TERESA DE LOS ANGELES HERCULES HERNANDEZ	ASESOR DE CREDITO
46	CARLOS ERNESTO SILIEZAR GARCIA	ASESOR DE CREDITO
47	MISAEEL OMAR ROMERO GUTIERREZ	GERENTE DE CREDITOS
48	ALEJANDRO JOSE ORELLANA QUEZADA	ASESOR DE CREDITO
49	XIOMARA PATRICIA CALLEJA DE CASTILLO	ASESOR DE CREDITO



LISTADO DE EMPLEADOS

Nº	NOMBRE	CARGO
50	ANA ELIZABETH HERNANDEZ MUÑOZ	AUXILIAR DE AUDITORIA
51	RENE ALEX BENITEZ	CONTADOR GENERAL
52	JOSE ATILIO AGUILAR FLORES	COORDINADOR DE GRUPO
53	MARTA ALICIA HERNANDEZ	ASESOR DE CREDITO
54	ALEJANDRA CRISTINA RAMIREZ LOPEZ	SECRETARIA-RECEPCIONISTA
55	ANA CAROLINA GUILLEN GIL	SECRETARIA
56	ONEYDA ISABEL HERNANDEZ CASHPAL	CAJERA
57	BORIS ALBERTO GIL CRUZ	ASESOR DE CREDITO
58	TELMA LORENA CHACÓN CASTILLO	ASESOR DE CREDITO
59	JULIA ELENA ROSALES DE CAMPOS	COORDINADORA DE GRUPO
60	ZAIDA LISSETTE RIVERA TURCIOS	ASESOR DE CREDITO
61	MERVIN ARMANDO TREJO RODRIGUEZ	ENCARGADO DE ARCHIVO
62	JULIO CESAR CRUZ PORTILLO	ASESOR DE CREDITO
63	CESAR ALBERTO ORELLANA FLORES	ASESOR DE CREDITO
64	YANIRA ELETICIA ROMERO	ASESOR DE CREDITO
65	DANIEL FRANCISCO GARCIA MELGAR	GESTOR DE COBRO
66	EMERSON ALEXANDER LOPEZ FRANCO	GESTOR DE COBRO
67	ELIEZER PORTILLO RIVAS	ASESOR DE CREDITO
68	EMILIA ANGELINA ESCALANTE OLLA	SECRETARIA UNIDAD LEGAL
69	CLAUDIA PATRICIA HERRERA HERNANDEZ	ASISTENTE GCIA. ADMITIVA FINANCIERA
70	ANA ELSA PEREZ CASTRO	JEFE UNIDAD DE OPERACIONES
71	ISABEL MARLENY VAQUIZ ESCOBAR	JEFE REGIONAL DE CREDITOS
72	RHINA MARLENA CABEZAS VALENCIA	ASISTENTE TECNICA A LA DIRECCION
73	IRMA MABEL CRUZ DE MOLINA	ASESOR DE CREDITO
74	GLADYS ELIZABETH TORRES CARDENAS	ASESOR DE CREDITO
75	WILLIAM ALBERTO DIAZ VALENCIA	ENCARGADO DE ARCHIVO
76	MORENA GUADALUPE MONROY MONTERROSA	COORDINADOR DE GRUPO
77	FRANCISCO ANTONIO MIRON MANCIA	AUXILIAR DE AUDITORIA



Noemi
Lic. Noemi Elena Ramirez Navas
Jefe de Departamento de Recursos Humanos

ANEXO 2

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE
LA INSTITUCIÓN FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA**

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



Entrevista dirigida a los Gerentes y Jefes de Departamento de la Institución Fondo Solidario para la Familia Microempresaria (FOSOFAMILIA)

1. ¿Actualmente se han realizado estudios de Detección de Necesidades de Capacitación dentro de la Institución?
2. ¿De que forma es capacitado el Recurso Humano cuando ingresa a la Institución?
3. ¿Considera usted que es necesario que existan planes de Capacitación dentro de la Institución?
4. ¿Existe un presupuesto destinado para la Capacitación del personal?
5. ¿Cuales son los problemas laborales que surgen con mayor frecuencia entre sus subalternos?
6. ¿Poseen los empleados las herramientas necesarias para desempeñar sus puestos de trabajo?
7. ¿Cuales considera que serian las limitantes que tendría Implementar un Plan de Capacitación?
8. ¿Considera que el Departamento de Recurso Humanos realiza un adecuado seguimiento y Evaluación de los programas de Capacitación impartidos?
9. ¿Se permite dentro de la Institución que los empleados planteen sus inquietudes y quejas relacionadas con el puesto desempeñado?
10. ¿Le Gustaría que el personal de la Institución recibiera Capacitación sobre los Valores Humanos y éticos aplicados al trabajo?

11. ¿Considera usted que los empleados de la Institución, trabajan eficientemente de acuerdo al grado de Motivación que tenga?

ANEXO 3

**FORMULARIO DE EVALUCIÓN PARA EL
FACILITADOR**

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

NOMBRE DEL EVENTO: _____

NOMBRE DE LA EMPRESA CONSULTOR (A): _____

EMPRESA BENEFICIADA: _____

FECHA: _____

PARTICIPANTES: _____

HORARIO: _____

ASPECTOS EVALUADOS		PORCENTAJES			
		EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
1.	¿Se expuso el objetivo del tema?				
2.	¿Conocimiento y dominio del tema por el instructor?				
3.	¿Habilidad para comunicarse y participación?				
4.	¿La metodología utilizada fue la adecuada?				
5.	¿El vocabulario utilizado fue el adecuado?				
6.	¿Los temas tratados son aplicables a su trabajo y están actualizados?				
7.	¿Se han cumplido sus expectativas?				
8.	¿Los materiales impresos son claros y sirven de consulta?				
9.	Las ayudas Audiovisuales han sido acordes al contenido?				
10.	¿Se cumplió con los horarios programados?				

OBSERVACIONES: _____

F. _____

SELLO _____