

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



**"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES
EMPRESARIALES PARA ESTUDIANTES DEL CENTRO TÉCNICO
VOCACIONAL DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS,
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

GUERRERO SÁNCHEZ, AZUCENA DEL CARMEN
HERNÁNDEZ NAVARRO, ROSA MARLENE
SIGÜENZA HERNÁNDEZ, FRANCISCO ANTONIO JAVIER

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO, 2005

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretario General : Licda. Lidia Margarita Muñoz
Vela

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretario (a) : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de
Del Cid

Docente Director : Lic. Oscar Noé Navarrete Romero
Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Observador : Lic. Alfonso López Ortíz

Febrero, 2005

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS :

"Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas". Gracias a Dios por haberme dado la fortaleza para lograr con éxito mi carrera; a mis padres Israel Guerrero y María Magdalena de Guerrero, mis hermanos, sobrinitos y abuelitos por su amor, apoyo, comprensión y sus oraciones; a mi Francisco por su paciencia y amor incomparable; a mis compañeros de tesis por ser el mejor equipo de trabajo y a mis amigos que también contribuyeron con este logro.

Azucena.

A Dios Todopoderoso que me ha dado toda la iluminación para culminar esta carrera; a mi abuelita por su apoyo moral para seguir adelante en el cumplimiento de esta meta; a mi padre y madre por su atención incondicional en todo momento; a mis hermanas y hermanos por brindarme su colaboración espiritual y material; a mis sobrinos por ser el punto de inspiración para mi superación; a mis compañeros de tesis por su perseverancia y paciencia.

Marlene.

Gracias, a ti Jehová Dios por tu Fidelidad, Gracia y Misericordia, bases fundamentales para alcanzar esta meta; a mi madre Rosa Armida, por ser fuente de motivación, consejos y apoyo incondicional en mi vida; a mi Padre Miguel, por su ayuda; a mi hermana Rosa, por su paciencia y apoyo; a Mamacón, mi tía Ana, mis primos Karen, Ito y Miguel por animarme a perseverar; a mi Azucena, fuente de inspiración y amor incondicional, por ser como eres; a mis amigos y conocidos al brindarme ayuda oportuna e invaluable.

Francisco.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DEL CENTRO TÉCNICO VOCACIONAL DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS (CENTROTECV) Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y ASPECTOS EMPRESARIALES	
A. GENERALIDADES DEL CENTRO TÉCNICO VOCACIONAL	1
1. ANTECEDENTES	1
2. MISIÓN	3
3. VISIÓN	3
4. VALORES	3
5. OBJETIVOS	4
5.1 Generales	4
5.2 Específicos	4
6. POLÍTICAS	5
7. DESCRIPCIÓN DEL CENTROTECV	6
8. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	6
9. BENEFICIARIOS	7
10. RECURSOS FINANCIEROS	8
10.1 Financiamiento Externo	8
10.2 Financiamiento Interno	8
10.3 Colaboraciones y Contribuciones	9

11.	RECURSOS NO FINANCIEROS	9
11.1	Recurso Humano	9
11.2	Tecnología y Mobiliario de las Áreas Vocacionales	9
11.3	Infraestructura	11
12.	PROYECCIONES	11
13.	ENTIDADES DE COOPERACIÓN	11
14.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	12
15.	FUNCIONAMIENTO	15
16.	CLIMA ORGANIZACIONAL Y AMBIENTE LABORAL	15
16.1	Clima Organizacional	15
16.2	Ambiente Laboral	15
17.	BASE LEGAL	16
B.	FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES EMPRESARIALES	16
1.	PROGRAMAS	16
1.1	Definiciones	16
1.2	Importancia	17
2.	PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	18
2.1	Definiciones	18
2.2	Importancia	21
3.	PROGRAMAS DE FORMACIÓN	21
3.1	Definiciones	21
3.2	Importancia	23
3.3	Beneficios de la formación profesional	23

3.4	Importancia y relevancia para las empresas u organizaciones	23
3.5	Sistema de Formación Profesional en El Salvador	24
3.5.1	Ente Regulador	24
3.5.2	Organismos intermedios que gestionan capacitación	28
4.	ASPECTOS EMPRESARIALES	29
4.1	Psicología Organizacional	29
4.2	Cultura Organizacional	30
4.3	Liderazgo	33
4.3.1	Conceptos introductorios	33
4.3.2	Fundamentos del liderazgo	34
4.3.3	Origen del líder	36
4.3.4	Perfil del líder	36
4.3.5	Liderazgo y Visión	37
4.3.6	Estilos de liderazgo	38
4.3.7	El liderazgo como parte importante de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva	40
4.3.8	Liderazgo y administración	42
4.3.9	Empoderamiento (empowerment)	43
4.4	Comunicación	44
4.5	Motivación	47
4.6	Espíritu Emprendedor	49
4.7	Competitividad	52
5.	ENFOQUE DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES	

EMPRESARIALES PROPUESTO AL CENTROTECV	53
6. PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES EMPRESARIALES VERSUS CAPACITACIÓN TÉCNICA VOCACIONAL	54
7. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE) EN EL SALVADOR	54
7.1 Generalidades de la micro y pequeña empresa (MYPE)	54
7.2 Micro y pequeña empresa (MYPE) y entidades de apoyo	55
7.2.1 Fundación para el Auto Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE)	55
7.2.2 Oficina Municipal de Apoyo a la Micro Empresa (OMAM)	59
CAPÍTULO II	
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DEL CENTRO TÉCNICO VOCACIONAL DE MEJICANOS (CENTROTECV)	
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	62
B. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	63
C. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	63
D. HIPÓTESIS	63
E. METODOLOGÍA APLICADA EN LA INVESTIGACIÓN	63
F. TIPO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	64
G. FUENTES DE INFORMACIÓN	64
1. FUENTES PRIMARIAS	64
a. La Entrevista	64
b. La Encuesta	65
c. La Observación	66

2. FUENTES SECUNDARIAS	66
H. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	67
I. LIMITANTES	69
J. TABULADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	70
K. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE NECESIDADES	71
1. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	71
2. ANÁLISIS RELACIONADO CON EL OBJETO DE ESTUDIO	72
L. CONCLUSIONES	75
M. RECOMENDACIONES	77
CAPÍTULO III	
PROPUESTA DE REDISEÑO ADMINISTRATIVO Y DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES EMPRESARIALES PARA ESTUDIANTES DEL CENTRO TÉCNICO VOCACIONAL DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS	
A. PROPUESTA DE REDISEÑO ADMINISTRATIVO	79
1. OBJETIVOS DEL CENTROTECV	79
1.1 General	79
1.2 Específicos	80
2. POLÍTICAS GENERALES DEL CENTROTECV	80
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	82
3.1 Organigrama	82
3.2 Funciones	84
B. PLANIFICACIÓN DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES EMPRESARIALES PROPUESTO AL CENTROTECV	87

1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	87
2. OBJETIVOS DEL PROGRAMA	88
2.1 General	88
2.2 Específicos	89
3. IMPORTANCIA	89
4. ESTRATEGIAS PARA LA FORMACIÓN	90
5. MÉTODOS DE ENSEÑANZA	91
6. FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN	92
C. ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA	94
1. PROGRAMA DE TRABAJO	94
2. DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO PARA DESARROLLAR CADA MÓDULO DEL PROGRAMA	96
3. CONTENIDO TEMÁTICO DEL PROGRAMA	97
4. DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO PARA EL DESARROLLO DEL CONTENIDO DEL PROGRAMA	105
5. NORMAS DE USO DEL PROGRAMA	113
6. POLÍTICAS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN	113
7. NORMAS DE DESARROLLO DEL PROGRAMA	115
D. EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROGRAMA	116
1. METODOLOGÍA	116
2. RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA	117
3. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA	118
BIBLIOGRAFÍA	128
ANEXOS	

RESUMEN

El Centro Técnico Vocacional de Mejicanos (CENTROTECV), como una institución que brinda capacitación técnica vocacional, juega un papel importante en el desarrollo educativo del municipio, ya que el educando con la capacitación recibida adquiere una ventaja para poder acceder a un trabajo, sin embargo a la falta de una preparación en conocimientos empresariales, cuando intenta introducirse a la vida productiva se ve rodeado por una serie de interrogantes de tipo empresarial que no logra solucionar debido a que no cuenta con las bases idóneas que motiven una idea de negocio.

El objetivo principal de este documento radica en la propuesta de un programa de formación de líderes empresariales para los estudiantes del Centro Técnico Vocacional de Mejicanos, que propicie en el estudiante la iniciativa de negocios como una alternativa ante la escasez de oportunidades de empleo y lograr de este modo ser una fuente propia de empleo.

El trabajo fue desarrollado en primera instancia por medio de una investigación bibliográfica que contribuyó para construir el marco teórico, compuesto por las generalidades de la institución y los fundamentos teóricos sobre formación, capacitación y

aspectos empresariales. Asimismo se realizó una investigación de campo, con el auxilio de técnicas e instrumentos para recopilar la información que posteriormente sirvió de base para efectuar el diagnóstico de necesidades de formación en liderazgo empresarial. Con los resultados de esta investigación, se fijaron las conclusiones y recomendaciones siguientes:

Conclusiones:

- Los estudiantes no poseen conocimientos dentro del campo empresarial, lo que les dificulta poner en marcha un negocio.
- El CENTROTECV, no cuenta con herramientas administrativas como: manuales e instructivos.

Recomendaciones:

- Implementar un programa de formación de líderes empresariales, que permita al estudiante obtener conocimientos empresariales, mejorar sus actitudes y desarrollar sus habilidades y capacidades.
- Mejorar la parte administrativa con respecto a la documentación de políticas, replanteo de objetivos y reestructuración del organigrama.

INTRODUCCIÓN

La investigación plasmada en este documento contiene el objetivo primordial de proponer un programa de formación de líderes empresariales enfocado al enriquecimiento de conocimientos, desarrollo de habilidades y mejoramiento de actitudes de los estudiantes del Centro Técnico Vocacional de Mejicanos.

El primer capítulo sustenta los elementos esenciales de la institución, aspectos generales de capacitación, importancia de la formación empresarial, así como los fundamentos teóricos sobre temas de administración, como un factor de interés para emprender un negocio de éxito.

En el segundo capítulo se da a conocer la metodología utilizada con la que se llevó a cabo la investigación para recabar la información, que posteriormente fue representada en tabulados por medio de cuadros y gráficos con su respectivo análisis e interpretación de los resultados, el cual a su vez conllevó a realizar un diagnóstico de necesidades de formación, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

El tercer capítulo muestra la propuesta de un programa de formación de líderes empresariales, basado en la información

obtenida a través del diagnóstico efectuado en la institución; detallando en su estructuración la descripción de la propuesta, objetivos, importancia y lineamientos que deberán seguirse en su desarrollo, contenido temático y de tiempo, elementos necesarios para su realización, recomendaciones, cronograma de ejecución y respectivos documentos de control de dicho programa.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL CENTRO TÉCNICO VOCACIONAL DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS (CENTROTECV) Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y ASPECTOS EMPRESARIALES

A. GENERALIDADES DEL CENTRO TÉCNICO VOCACIONAL

En este punto se detallan los elementos esenciales que describen a la institución, sobre su organización y funcionamiento.

1. ANTECEDENTES

El Centro Técnico Vocacional (CENTROTECV) de Mejicanos, es una institución parroquial de servicio social dedicada a la capacitación técnica vocacional y profesional.

En 1985, la delegación de la Iglesia San Francisco de Asís de los Estados Unidos de Norte América, se interesó en ayudar a la comunidad del Municipio de Mejicanos, a consecuencia de la demanda de calidad educativa, escasez de empleo y el auge delincriminal del municipio. En ese sentido surgió la necesidad de buscar alternativas para ayudar a sus habitantes a incorporarse a la vida productiva; para ello la Iglesia San Francisco de Asís, en febrero de 1986 creó un proyecto de fundación social en la escuela San Agustín del mismo municipio, dirigido por el Padre Miguel Pozuelo y otros seminaristas

salvadoreños. Este proyecto estuvo a cargo del Departamento de Habilitación para el Trabajo (HATRA), supervisado por el Ministerio de Educación, el cual consistió en impartir cursos vocacionales y fue realizado para ayudar a personas adultas de escasos recursos, impartiendo inicialmente los cursos de costura y electricidad, con la limitante que no se permitía matricular a jóvenes menores de 16 años debido a los estatutos del Ministerio de Educación.

Posteriormente surgió la necesidad de ampliar las instalaciones debido a que el número de capacitados fue creciendo y la demanda de nuevos programas se incrementaba. A raíz de ello, el 03 de Agosto de 1988 la Organización de Tilburg, Holanda, donó un terreno valorado en ¢ 40,000.00 (\$4,571.43), ubicado en la Colonia Delicias del Norte, Pasaje Cantizano #4-A, del Municipio de Mejicanos, lugar donde se construyó un edificio, estableciéndose como Centro Técnico Vocacional (CENTROTECV) funcionando siempre como una dependencia de la Iglesia Parroquial San Francisco de Asís iniciando sus operaciones con un capital de \$57,018.74 (¢498,914.00) donado por parroquias hermanas originarias de Bélgica.

Actualmente el CENTROTECV forma parte de la Red Local por la Infancia y la Juventud de Mejicanos, desarrollando proyectos en conjunto, en beneficio de la comunidad.

2. MISIÓN

La razón de ser de la institución está definida de la siguiente forma:

“Formar personal técnico integral competente en sus diferentes áreas, capaces de integrarse a la vida productiva y generar una sociedad cada vez más justa para las mayorías”.

Ésta es dada a conocer por medio de hojas volantes, antes de iniciar los cursos de capacitación.

3. VISIÓN

La institución se proyecta a la población de la siguiente forma:

“Ser una institución de capacitación líder y comprometida acertadamente en cada momento histórico de nuestro país, que dé respuestas a nuestro entorno social en forma técnica y humana”.

La visión es dada a conocer de la misma forma que la misión, a través de hojas volantes.

4. VALORES

Los valores que fomenta el Centro Técnico Vocacional son los siguientes:

- Solidaridad
- Justicia
- Igualdad
- Excelencia
- Espiritualidad

5. OBJETIVOS

Los objetivos con los cuales fue establecido el CENTROTECV son:

5.1 Generales

- Colaborar por medio de la capacitación técnica, a una formación integral que ayude a superar la situación de crisis económica en la que se encuentra la población de las zonas populares del Municipio de Mejicanos.
- Dirigir ésta formación integral en especial a las personas de escasos recursos económicos, es decir a obreros, albañiles, vendedores, amas de casa, etc.
- Contribuir desde una perspectiva auténtica a que las personas atendidas tomen conciencia de su realidad social, para que puedan enfrentarla desde una posición más crítica y constructiva.

5.2 Específicos

- Capacitar en periodos de diez, cuatro o tres meses un grupo de personas en diferentes áreas técnicas de: Modistería, Sastrería, Mecánica de Máquinas de Costura Industrial, Computación y Mantenimiento y Reparación de Computadoras.
- Impartir la formación técnica, con métodos y técnicas de educación orientadas hacia la autoformación de la persona.

- Dar la información complementaria en lo que a inserción laboral se refiere (búsqueda de empleo).

6. POLÍTICAS

El personal directivo afirmó que las políticas no se encuentran documentadas debido a que no poseen manuales administrativos; estas fueron descritas verbalmente, manifestando que:

- La institución proporciona el 50% de los cursos, lo que significa que el estudiante solamente paga la mitad del costo de la mensualidad.
- El costo de la matrícula es igual para todos los estudiantes y es aportado en un 100% por los mismos.
- Se hace un estudio socioeconómico para estudiantes con escasos recursos económicos.
- El cupo de estudiantes para los cursos de computación no excede de 30, ni de 15 y 20 para las demás áreas vocacionales.
- Los inscritos en los cursos de mayor demanda deben aportar todo el material necesario durante las prácticas, excepto los de electricidad y mecánica industrial.
- Los cursos de menor demanda son impartidos solo en vacaciones de fin de año.
- Se da prioridad para optar a los cursos, a las personas de escasos recursos económicos.
- Los capacitadores que no están a tiempo completo están

remunerados por hora clase.

- El personal de planta tiene un pago mensual fijo.
- Los estudiantes sometidos al estudio socioeconómico deben cumplir los requisitos especificados y serán comprobados.

7. DESCRIPCIÓN DEL CENTROTECV

El Centro Técnico Vocacional es una institución parroquial de servicio social que proporciona capacitación técnica vocacional a personas residentes en el Municipio de Mejicanos y sus alrededores, con prioridad a los de escasos recursos económicos, quienes de alguna manera no pueden costearse una formación profesional o capacitación vocacional de alto costo.

El CENTROTECV promueve valores de índole social, los cuales están ligados con los objetivos por los que fue constituido este centro, los valores están concentrados en la solidaridad, justicia, equidad, y otros, que por su significado conllevan a brindar apoyo a las personas, sin importar su género o religión.

8. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Los servicios de capacitación técnica vocacional que presta el CENTROTECV, son promovidos a través de los siguientes cursos:

- Técnico Operador de Computadoras
- Modistería (Corte y Confección)
- Sastrería

- Electricidad
- Mecánica Industrial
- Operadores de Máquinas Industriales
- Mantenimiento y Reparación de Equipo de Cómputo
- Piñatería
- Otros cursos: Danza, Pintura y Música

Además de estos cursos, el CENTROTECV imparte cursos cerrados, en los cuales el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) asigna a los aspirantes y absorbe los costos totales de la capacitación.

Todos los programas de capacitación técnica vocacional que se imparten, están avalados por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

9. BENEFICIARIOS

Los beneficiarios de la capacitación, son todas las personas jóvenes y adultas con deseos de superación, dando prioridad a los residentes de las zonas populares del Municipio de Mejicanos.

Uno de los beneficios particulares de los que gozan los estudiantes de este centro, está relacionado con la contratación realizada por muchas empresas que por su actividad económica solicitan personal capacitado en áreas específicas; dichas

contrataciones son efectuadas inmediatamente al término de los cursos pertinentes.

10. RECURSOS FINANCIEROS

Las fuentes de financiamiento directo con las que cuenta el CENTROTECV para la vida de sus operaciones, son de origen externo e interno.

10.1 Financiamiento Externo

Provenientes de fondos internacionales, los cuales son facilitados por parroquias localizadas en Los Estados Unidos de Norte América y Alemania, así:

- Parroquia Santa María, Virginia
- Parroquia San Pedro, Kansas City, San Luis Missouri.
- Parroquia San Andrés, Maryland.
- Parroquias varias (iglesias luteranas), Alemania.

10.2 Financiamiento Interno

Las que provienen de los aportes de los estudiantes y otros tales como:

- Matrículas por curso
- Pago de mensualidades por capacitación
- Otros, que pueden ser obtenidos por la venta de mobiliario y equipo en desuso u obsoleto

10.3 Colaboraciones y contribuciones

Estas provienen de colaboraciones y contribuciones eventuales por medio de instituciones públicas y/o privadas del país.

11. RECURSOS NO FINANCIEROS

Entre los recursos no financieros que posee la institución están los siguientes:

11.1 Recurso Humano

El Centro Técnico está conformado actualmente por 19 empleados, de los cuales 2 ejecutan funciones de nivel directivo y 17 de nivel operativo.

11.2 Tecnología y Mobiliario de las Áreas Vocacionales

El equipo tecnológico que posee, está distribuido de la siguiente manera:

- Centro de Cómputo:

24 equipos de cómputo

1 impresor de inyección

1 retroproyector

2 speakers system multimedia.

- Operador de Máquinas Industriales:

9 máquinas de coser plana

1 máquina de coser rana

- Sastrería:

8 máquinas de coser

- Mecánica de Máquinas Industriales:

4 máquinas domésticas

2 máquinas Juki

1 máquina para fijar metales.

3 máquinas plana

7 máquinas rana

- Modistería:

14 máquinas de coser

- Mantenimiento y Reparación de Equipo de Cómputo:

4 CPU Scenic SIEMENS

14 fuentes de poder para CPU

4 impresores Epson

5 impresores HP

4 monitores

1 scanner

- Electricidad:

3 paneles de madera para prácticas

30 receptáculos baquelita Colombia

15 cajas rectangulares

- Otras herramientas y materiales varios

11.3 Infraestructura

Las instalaciones del Centro Técnico cuentan con un amplio edificio de dos plantas, de estructura antisísmica y ocho talleres (aulas) donde se imparten las capacitaciones. Los salones tienen la capacidad necesaria para un grupo de veinte personas y en algunos de ellos hasta de veinticinco.

12. PROYECCIONES

Entre las proyecciones que se esperan realizar están las siguientes:

- Modernizar el centro de cómputo, en cuanto a la actualización de la tecnología.
- Implementar un curso dirigido a auditores y contadores, el cual consistirá en el uso y manejo de un sistema contable computarizado llamado ASPEL.

13. ENTIDADES DE COOPERACIÓN

Las entidades de cooperación están representadas por instituciones como:

- a. Fundación para la Educación Integral Salvadoreña (FEDISAL). Esta institución proporciona equipo y/o mobiliario, ya sea para uso de oficina o para equipar los talleres vocacionales.

b. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). La participación de esta entidad está representada en valores monetarios y donación de equipo.

c. Corte Suprema de Justicia de El Salvador (C.S.J.). Esta institución coopera a través del otorgamiento de becas para jóvenes en conflicto con la Ley, quienes deben pagar su libertad aprendiendo algún oficio, siendo el CENTROTECV el que los capacite.

d. Red Local por la Infancia y la Juventud de Mejicanos. De la cual se recibe apoyo técnico y de asesoría para la realización de proyectos en beneficio social, dirigidos por el CENTROTECV.

14. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

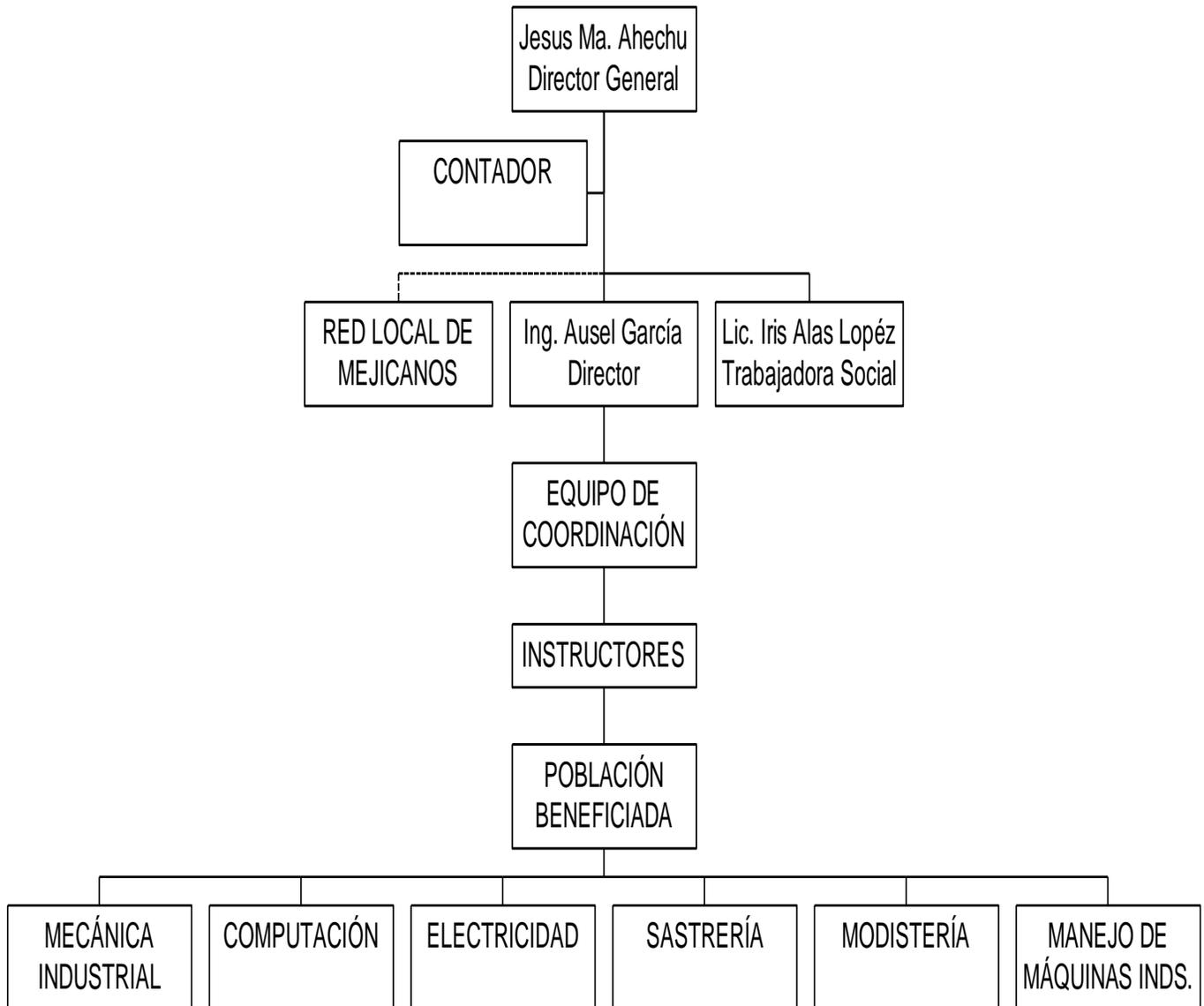
Las áreas funcionales que conforman la estructura organizativa del CENTROTECV son:

- Área de Dirección, la cual está compuesta por el director general y el director encargado de las operaciones.
- Área de Coordinación, conformada por el personal de planta, dirigido y supervisado por el director de operaciones.
- Área de Instructoría, está compuesta por el personal capacitador.
- Área Operativa, comprendida por una secretaria.

- Área de Asesoría o Staff, la cual está formada por un contador, una trabajadora social y la Red Local de Mejicanos.

La estructura organizativa está representada por el siguiente organigrama:

ORGANIGRAMA DEL CENTRO TÉCNICO VOCACIONAL



Fuente: Centro Técnico Vocacional de Mejicanos
Año 2003

15. FUNCIONAMIENTO

Debido a que el CENTROTECV carece de un Manual de Funciones y Especificación de Puestos, las funciones que se desarrollan no fueron proporcionadas ni descritas verbalmente.

16. CLIMA ORGANIZACIONAL Y AMBIENTE LABORAL

16.1 Clima Organizacional

El clima organizacional bajo el cual opera la institución es agradable, lo que permite al personal desempeñar sus tareas con un buen rendimiento y satisfacción, ya que existe estrecha relación entre los mismos y se mantiene una directa y constante comunicación entre personal directivo y el operativo, en cada área de capacitación se desarrollan las actividades considerando las opiniones entre instructores y estudiantes, generando un clima de trabajo en equipo.

El tipo de liderazgo es democrático, las decisiones son tomadas considerando las inquietudes y opiniones del nivel operativo.

La comunicación entre el personal se da de arriba hacia abajo y viceversa, de manera abierta, lo que permite una comunicación directa entre líneas de trabajo.

16.2 Ambiente Laboral

El ambiente laboral que existe, se adapta en su mayoría a las labores que se realizan en cada área de trabajo, manteniendo

espacio suficiente, mobiliario y equipo apropiado, buena ventilación e iluminación; el ruido no es un factor problema ya que las aulas o talleres poseen la distancia necesaria para no afectar las clases impartidas en los demás salones así como en la oficina administrativa.

17. BASE LEGAL

El Centro Técnico Vocacional, es una institución parroquial, la cual se fundamenta y depende de la legalidad que posee la Iglesia Parroquial San Francisco de Asís; siendo el CENTROTECV una entidad que fue constituida como resultado de un proyecto ejecutado por dicha iglesia. Las gestiones legales que realiza el Centro Técnico, son amparadas con la documentación legal de la iglesia, tales como: NIT del Arzobispado y el Nombramiento del Obispo Apoderado Legal de la Iglesia Católica de El Salvador.

B. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES EMPRESARIALES

1. PROGRAMAS

1.1 Definiciones

- *Los programas son planes y están constituidos por objetivos, políticas, procedimientos y métodos, dispuestos y diseñados de*

tal manera que suministren cursos de acción para alcanzar una meta o realizar una idea que generalmente es de importancia trascendente. Son herramientas con las que se cuenta para alcanzar los objetivos fijados, reflejan el tiempo necesario para realizar las operaciones y determinan las fechas para alcanzar los objetivos y metas establecidas¹.

- *Es un término empleado para designar cierto tipo de acciones que se ejecutan a largo plazo, dentro de los planes de desarrollo de instituciones públicas y privadas, por ejemplo programas de capacitación de personal. Es la calendarización de las actividades contenidas dentro de un proyecto².*
- *Es un tipo de plan que generalmente incluye otros planes, las áreas específicas con las que se relaciona, los recursos involucrados y la secuencia de acciones para alcanzar los objetivos previstos. En su contenido se destacan: introducción, objetivos, importancia, políticas, desarrollo y recursos a utilizar para ejecutarlos. Todo programa tiene como condición esencial la motivación de las personas para llevarlo a cabo.*

1.2 Importancia

Los programas son herramientas muy importantes y necesarias para

¹ Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Mc Graw Hill. Mexico. 8ª Ed. Pg. 30 y 138

² Muñoz Campos, Roberto. Guía para Trabajos de Investigación Universitaria. Ed. Artes Gráficas 3ª Ed. Pg. 60

la realización de proyectos o para el desarrollo de actividades de diversa índole.

Sin un programa bien estructurado y definido sería difícil obtener resultados exitosos, ya que es por medio de estos que se garantiza la formalidad de un proyecto, así como el buen desarrollo y logro de los objetivos propuestos.

2. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

2.1 Definiciones

Capacitación:

- Es el conjunto de actividades que proporciona la oportunidad de adquirir y mejorar las habilidades relacionadas con el puesto de trabajo, lo que aplica tanto a la capacitación inicial de un empleado como a la actualización o mejoramiento de las habilidades de una persona para satisfacer los requerimientos cambiantes del puesto de trabajo y puede darse a través del modelado, que es un proceso en el cual alguien demuestra por medio de su propia conducta lo que se espera que otros realicen y por el proceso de la tutoría que ocurre cuando los empleados nuevos en un puesto son orientados y asignados formalmente como aprendices de empleados de mayor rango para que los entrenen, les sirvan de modelo y les ayuden a desarrollar habilidades³.

³ Schermerhorn, John R. Jr. Administración. Limusa Wiley. Ed. 2003 Pg. 249

- *Es una actividad planeada, basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores*⁴.

Capacitación Administrativa:

- *Es la creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y las destrezas de una persona en la tarea administrativa*⁵.

Otros Conceptos:

El concepto de capacitación está ligado a otros conceptos como: adiestramiento, entrenamiento, desarrollo y educación. De este modo se dice que:

La capacitación incluye el adiestramiento y se considera un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, por medio del cual el personal adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para aumentar la eficacia en el logro de las metas.

Adiestramiento:

- *Es la aplicación de técnicas de capacitación y aprendizaje en el desarrollo del recurso humano. El desarrollo del recurso*

⁴ Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa Pg. 25

⁵ Koontz, Harold/Wehrich Heinz. Administración Una Perspectiva Global. Edit. Mc Graw Hill. 11ª Ed. Pg. 452 y 778

humano estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y competitividad en las empresas y fomenta un alto compromiso en el personal⁶.

Educación:

- Es el proceso social básico a través del cual las personas adquieren los valores y la cultura de su sociedad⁷.

Desarrollo:

- Es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera, en la empresa o para que sea más eficiente y productivo en un cargo, sus objetivos son menos amplios que los de la formación y se sitúan a mediano plazo, buscando proporcionar al hombre aquellos conocimientos que trascienden lo que se exige con el cargo actual y preparándolo para que asuma funciones más complejas⁸.

Entrenamiento:

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

⁶ Guzmán Valdivia, Isaac. Problemas de la Administración. Editorial Limusa Wiley. Pg. 70

⁷ Idem

⁸ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 5ª Ed. Pg. 556

*conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos*⁹.

2.2 Importancia

Es por medio de la capacitación que se adquieren conocimientos nuevos sobre aspectos relacionados con el desempeño en los puestos de trabajo, con el fin de reducir los esfuerzos y aumentar el rendimiento laboral. La capacitación contribuye a que se reduzcan los costos de operación, ya que los trabajadores se hacen más eficientes por medio de ésta; al mismo tiempo la capacitación convierte al ser humano en una persona especializada en determinada labor o puesto de trabajo, lo que permite la competencia para ocupar los puestos de trabajo.

3. PROGRAMAS DE FORMACIÓN

3.1 Definiciones

Formación:

*- La formación consiste en desarrollar capacidades creativas para el desempeño en el ejercicio profesional, la gestión y/o la innovación empresarial*¹⁰.

⁹ Idem Pg. 557

¹⁰ www.anep.org.sv, Junio 03, 2004

Formación Profesional:

- *Es la educación profesional institucionalizada o no, que busca preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo; sus objetivos son amplios y a largo plazo, buscando calificar al hombre para una futura profesión, es decir prepara al hombre para ejercer un rol¹¹.*

El nuevo concepto de la formación profesional no mantiene la intrascendente diferenciación entre educación e instrucción ni separa la formación humana de la formación para el trabajo. Por formación profesional se entiende el proceso educativo que sobre la base de una educación general comprende el estudio de tecnologías y ciencias conexas, así como el aprendizaje de conocimientos teóricos prácticos especializados, relativos al ejercicio de determinadas ocupaciones profesionales de alguno de los sectores de la actividad económica social. *Un Significado genérico de la formación, se define como la actividad educativa que tiene por objeto desarrollar en las personas las capacidades o competencias necesarias para el desempeño productivo y satisfactorio de una ocupación profesional; y un significado específico que se define como la actividad encaminada a desarrollar el integro de las competencias necesarias para el desempeño de la totalidad de las funciones y tareas típicas de*

¹¹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Edit. Mc Graw Hill. 5ª Ed. Pg. 556-559

*una ocupación profesional*¹². La formación debe ser constante y practicada, ya que es por medio de ésta que se obtienen las actitudes e iniciativas correctas en la consecución de los negocios.

3.2 Importancia

Por medio de la formación el ser humano es capaz de aprender cualquier cosa y entre ellas a manejarse a sí mismo o manejar sus propias emociones; puede aprender a lograr ser lo que se proponga, aparte de adquirir cualquier tipo de conocimientos, de donde se desprende que el liderazgo puede ser perfectamente el motivo de aprendizaje.

3.3 Beneficios de la Formación Profesional

Los principales beneficios que conlleva la formación profesional son:

- Incrementa el rendimiento personal y grupal en las empresas
- Mejora la calidad del desempeño
- Disminuye accidentes de trabajo
- Promueve y enriquece la cultura organizacional

3.4 Importancia y Relevancia para las Empresas u Organizaciones

¹² www.desarrollocomunitario.faiweb.com, Junio 15, 2004

La formación lleva implícita la capacitación y como tal, ésta puede darse tanto dentro como fuera de la empresa. La competitividad se genera cuando se cuenta con personal altamente calificado, lo cual es posible gracias a que se forman profesionalmente por medio de la capacitación continua en lo que concierne al desempeño en torno a la organización y al puesto de trabajo. A medida que los empleados se forman profesionalmente en cualquier área, éstos adquieren conocimientos, nuevas actitudes, desarrollo de habilidades y por lo tanto un mejor desempeño en los puestos de trabajo, que no solamente hacen competitivo al empleado sino a la empresa en sí.

3.5 Sistema de Formación Profesional en El Salvador

3.5.1 Ente Regulador

El Sistema de Formación Profesional en El Salvador está compuesto por dos partes fundamentales: la demanda y la oferta de servicios de capacitación.

La demanda se origina de dos fuentes:

- a. Población desempleada y
- b. Población subempleada o de las empresas

Estas dos fuentes pueden solicitar la capacitación directamente al Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) o por medio de organismos intermedios que coordinan con esta Institución, para que se gestione la capacitación solicitada.

Los organismos intermedios que gestionan capacitación para las empresas son: las cámaras, gremiales, asociaciones, comisiones técnicas asesoras, comités, grupos de trabajo o comités de unidades de capacitación empresarial. Para gestionar capacitación dirigida a la población desempleada o subempleada, existen los Comités de Apoyo a la Formación Profesional (CAFORPROS).

En cuanto a los oferentes de servicios de capacitación son principalmente la red de centros colaboradores, las empresas de capacitación y los capacitadores independientes, quienes ejecutan las capacitaciones solicitadas por la población y las empresas. Para la oferta de capacitación, también existe un organismo intermedio llamado Comité de Centros Colaboradores, el cual coordina a la Red de Centros Colaboradores con el INSAFORP, para la ejecución de las acciones de capacitación; otros dos actores importantes del Sistema de Formación Profesional son los organismos de cooperación y el Gobierno de El Salvador.

Los organismos de cooperación internacionales brindan cooperación técnica y financiera a las gestiones de capacitación realizadas por este instituto.

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), es la institución rectora y coordinadora del Sistema de Formación Profesional que facilita los servicios de orientación, asesoría y capacitación, de acuerdo a las necesidades y tendencias del

*mercado laboral*¹³. Esta entidad fue creada mediante el Decreto Legislativo número 554, el 2 de Junio de 1993, teniendo la misión de organizar y coordinar la oferta de formación profesional que se realiza a nivel nacional, como medio para satisfacer las necesidades de formación de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país.

Para el logro de sus objetivos, el INSAFORP puede utilizar todos los medios, métodos y mecanismos que sean aplicables a la formación profesional, función que cumple coordinando el conjunto de elementos humanos, materiales y financieros, tanto públicos como privados disponibles en el país.

Con base al Decreto Legislativo número 554, Capítulo II, Artículo 6, de la Ley de Formación Profesional, el INSAFORP tiene la facultad de organizar y coordinar el Sistema de Formación Profesional, en aspectos relacionados con:

- La política nacional de formación profesional.
- Las investigaciones sobre la demanda de capacitación
- La planificación de las acciones formativas a ejecutar.
- Las normas y disposiciones que regulan la ejecución de los programas públicos y privados de formación profesional.

¹³ www.insaforp.org.sv , Junio 17, 2004

- Las disposiciones sobre la certificación de competencias de las personas formadas y capacitadas.
- El apoyo a los proveedores de los servicios de formación profesional.

El INSAFORP, posee además la facultad de organizar y coordinar el sistema de formación profesional en los siguientes aspectos:

- La promoción y coordinación de las acciones formativas, tanto públicas como privadas.
- Las disposiciones sobre la reglamentación del aprendizaje en los centros y en las empresas.
- La administración de la cooperación técnica y financiera dirigida a las actividades de formación profesional.

Por consiguiente, se puede decir que por medio del INSAFORP se estimula, organiza y relaciona la demanda de servicios y recursos de la formación profesional de las empresas y se contribuye a lograr una mayor competitividad en éstas, a través del desarrollo de una cultura de capacitación como inversión, que motiva permanentemente el compromiso de directivos y gerentes para ampliar su capacidad y gestión ante los retos de la globalización.

3.5.2 Organismos intermedios que gestionan capacitación

La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, es uno de los organismos intermedios que gestionan capacitación para las empresas, a través de programas y cursos de capacitación para los diferentes niveles de la empresa y promueve una mayor competitividad e internacionalización del sector empresarial salvadoreño¹⁴, por lo que proporciona servicios de apoyo brindados por recurso humano profesional y altamente calificado por medio del Centro de Formación Empresarial. Este centro fue establecido para desarrollar el recurso humano capaz de promover el crecimiento y expansión de la empresa, además de propiciar capacitación a micro y pequeños empresarios, para que puedan formar y desarrollar una unidad productiva y mejorar el desempeño de sus trabajadores en diferentes áreas funcionales de la misma. Esta capacitación aborda temas como: administración, contabilidad, costos, mercadeo, trabajo en equipo y servicio al cliente, entre otros, y puede ser impartida para grupos de empresas del mismo giro económico, lo cual da una ventaja adicional ya que tienen la oportunidad de compartir sus experiencias, lo que hace mucho más enriquecedora la participación.

¹⁴ www.camarasal.com , Agosto 19, 2004

Otra de las entidades reconocidas que facilita capacitación, es la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE), es una entidad empresarial apolítica y sin fines de lucro, que contribuye a la educación integral de la población de El Salvador y de la región centroamericana, a través de procesos de mejora continua en sus actividades, ayudando a un desarrollo sostenible a nivel económico, social y humano.

Una de las áreas de FEPADE es la de capacitación empresarial, la cual es proporcionada a través del Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas ISEADE, ofreciendo los servicios empresariales de seminarios, programas de actualización y diplomado. En desarrollo empresarial brinda capacitación a través de seminarios abiertos para los interesados en actualizarse y seminarios cerrados para las empresas que lo soliciten. También ofrece programas de especialización que consisten en diplomados en áreas específicas como recursos humanos, gestión de sistemas de calidad y desarrollo de personal.

4. ASPECTOS EMPRESARIALES

4.1 Psicología Organizacional

La psicología organizacional se refiere al comportamiento global que existe en las empresas, derivado de las actitudes o

comportamiento de los individuos que la integran; siendo el comportamiento organizacional una disciplina que recibe aportes de las ciencias sociales; *"estudia la influencia que ejercen los individuos, grupos y estructura sobre el comportamiento humano dentro de las empresas u organizaciones, con el fin de aplicar los conocimientos para mejorar su eficacia, eficiencia y lograr la satisfacción laboral"*¹⁵.

Los dirigentes deben conocer al recurso humano, buscar y encontrar la forma de relacionarse con ellos, lograr que cooperen y desarrollar habilidades de relación interpersonal, compartiendo metas, objetivos y aspiraciones. Las organizaciones deben mantener una serie de factores que representen su comportamiento, estos factores pueden ser: la cultura, liderazgo, comunicación, motivación en el trabajo, espíritu emprendedor y competitividad.

4.2 Cultura Organizacional

Cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que comparten los miembros de una organización; se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización e implica la adquisición y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso

¹⁵ Castro Guzmán, Manfredo Riffhofen. Psicología General y Organizacional. 3ª Edición, Abril 2000. Pg. 71

*del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente*¹⁶.

*Es el sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de la organización y orienta la conducta de sus miembros*¹⁷. El ambiente interno de las organizaciones incluye a la cultura organizacional, siendo ésta la que establece una personalidad para la organización en total con la que se logra poderosa influencia sobre la conducta de sus miembros, lo que a su vez es denominado como cultura corporativa, ya que cuando se habla de "la forma de cómo se hacen aquí las cosas", entonces se está haciendo énfasis en la cultura.

Se dice que la cultura no es lo único determinante de lo que sucede en las organizaciones; pero que sí ejerce una importante influencia para el logro de los objetivos.

La cultura interna tiene el potencial para moldear actitudes, reforzar creencias comunes, orientar la conducta y establecer las expectativas de desempeño y motivación que deberán cumplirse.

*Existen dos niveles de cultura organizacional, uno de ellos es la cultura observable y el otro la cultura medular*¹⁸. La cultura

¹⁶ Koontz, Harold/Weihrich Heinz. Administración Una Perspectiva Global. Edit. Mc Graw Hill. 11ª Ed. Pg. 353

¹⁷ Schermerhorn, John R. Jr. Administración. Limusa Wiley. Ed. 2003 Pg. 38

¹⁸ Idem, Pag. 39

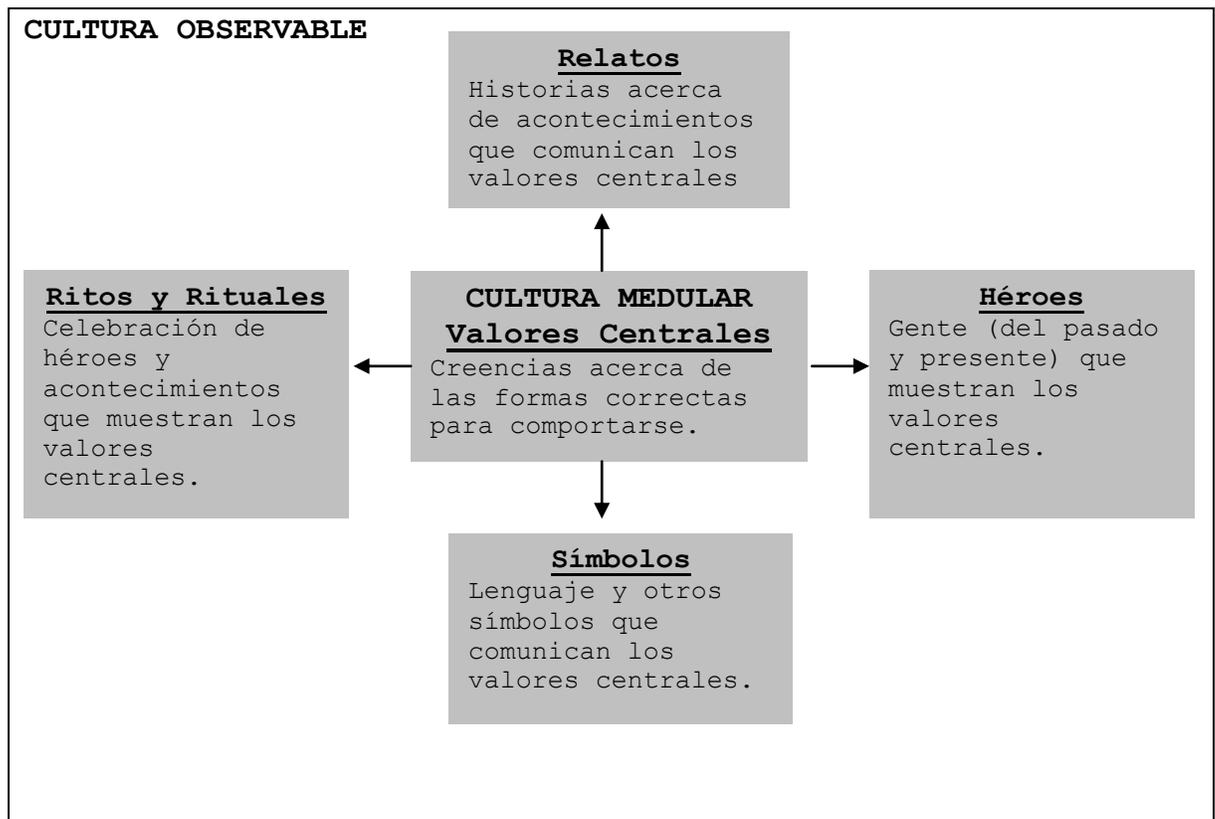
observable es lo que se ve y se escucha cuando se visita una organización; las compañías que se caracterizan por culturas fuertes se puede observar con facilidad la forma de vestir de las personas en el trabajo, cómo arreglan sus oficinas, cómo se expresan y se relacionan unos con otros, la naturaleza de sus conversaciones, el trato hacia los clientes y cómo se expresan de ellos. La cultura medular se refiere a los valores centrales, es decir las creencias fundamentales que comparten los miembros de la organización y que influyen en su conducta.

La conducta observable incluye los elementos de la vida organizacional cotidiana, a través de los cuales los nuevos miembros aprenden la cultura de la organización y todos comparten y refuerzan sus aspectos especiales a lo largo del tiempo, estos elementos se detallan a continuación:

- Relatos: historias y anécdotas orales, que se cuentan una y otra vez entre los miembros, acerca de las epopeyas e incidentes dramáticos en la vida de la organización.
- Héroes: personas que se distinguen y cuyos logros son reconocidos con orgullo y admiración entre los miembros; incluyen a los fundadores y los ejemplos a seguir.
- Ritos y rituales: las ceremonias y reuniones, planeadas y espontáneas, que conmemoran ocasiones importantes y logros de desempeño.

- Símbolos: el uso especial del lenguaje y otras expresiones no verbales para comunicar temas importantes de la vida organizacional.

Estos elementos se ilustran en el siguiente esquema:



Fuente: Schermerhorn, John R. Jr. Administración. Pg. 39

4.3 Liderazgo

4.3.1 Conceptos Introdutorios¹⁹

Líder:

¹⁹ Castro Guzmán, Manfredo Riffhofen. Psicología General y Organizacional. 3ª Edición, Abril 2000. Pg.129

Es la persona que tiene la capacidad y el poder de lograr resultados, mediante la contribución o trabajo de otras personas.

Liderear:

Es motivar, generar influencia en las personas para obtener fines y propósitos.

4.3.2 Fundamentos del Liderazgo

Liderazgo es el proceso de inspirar a los demás para trabajar ordenadamente para lograr tareas importantes²⁰ y es parte de las cuatro funciones que constituyen el proceso administrativo. En la etapa de la planeación se traza el rumbo y se establecen los objetivos; en la etapa de organización se reúne los recursos para convertir los planes en acción; en la etapa de dirección se utiliza el liderazgo para desarrollar el compromiso y el entusiasmo necesario para que las personas utilicen a fondo su talento y así puedan lograr los planes; y por último en la etapa de control se garantiza que las cosas se lleven a cabo de forma correcta.

Koontz y Weihrich definen el liderazgo como "el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales"²¹.

²⁰ Schermerhorn, John R. Jr. Administración. Limusa Wiley. Ed. 2003. Pg. 262

²¹ Koontz, Harold / Weihrich Heinz. Administración, Una Perspectiva Global. Edit. Mc Graw Hill. 11ª Ed. Pg. 532

El liderazgo entonces se puede definir como la aptitud de crear un sentido de la dirección, guiar a otros en esa dirección, tomar decisiones correctas y delegar tareas, en tal forma que resulte efectivo y que motive a los demás a hacer las cosas de la mejor manera. Es por medio del liderazgo que se conoce la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores.

Un liderazgo que es flexible ante múltiples situaciones laborales que se presentan y que ofrecen un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa permitiendo y fomentando el éxito empresarial; de este modo puede decirse que el liderazgo es el proceso mediante el cual una persona líder hace las cosas previstas e indicadas por el camino correcto y provoca en los demás el espíritu colaborador, para alcanzar metas y objetivos propuestos.

El verdadero líder es aquel que se vale de su capacidad para dirigir, guiar, saber el momento indicado para hacer las cosas y conoce la dirección correcta a seguir con sus colaboradores, con una actitud emprendedora y de buenos resultados²².

²² www.desarrollocomunitario.faiweb.com, Junio 15, 2004

La preparación profesional del líder es indispensable, pues se enfrenta a un mundo que ofrece fuerte competencia y en consecuencia es necesario estar actualizado y preparado.

La formación de liderazgo es un proceso largo y de amplio criterio profesional y empresarial, que lo hace sentirse seguro y firme en el terreno que pisa y muchos que adquieren esa formación, optan por crear su propia empresa, bien formándola individualmente o con otros compañeros en sociedad y es por medio de la formación que las personas alientan la iniciativa emprendedora sobre la creación de sus negocios. Cuando se fracasa en un intento de crear una empresa propia, aún teniendo la preparación suficiente para no fracasar, se debe analizar en qué se falló, donde sucedieron esos fallos; de esta forma se corrigen tales errores y se comienza de nuevo, considerando la experiencia ganada en ellos.

4.3.3 Origen del líder

Se discute la fuente del liderazgo: se nace o se forma; *"el líder es producto de la genética, el ambiente, aprendizaje y condiciones para su manifestación"*²³.

4.3.4 Perfil del Líder

Las organizaciones sociales, requieren de líderes consistentes,

²³ Castro Guzmán, Manfredo Riffthofen. Psicología General y Organizacional. 3ª Edición, Abril 2000. Pg. 129

*con actitudes y pensamientos claros y firmes, con capacidad moral, intelectual, emocional y física, informados y actualizados en las corrientes del pensamiento administrativo y tecnología; con voluntad de participación, cooperación y cambio, que prediquen con el ejemplo y estén al frente de su organización*²⁴.

4.3.5 Liderazgo y Visión

El gran líder logra realizar cosas extraordinarias en las organizaciones al inspirar y motivar a otras personas para conseguir un fin común. Es frecuente asociar el gran liderazgo al concepto de visión, este término generalmente se usa para describir a la persona que posee un sentido del futuro y una comprensión clara de las acciones para llegar a éste con éxito; pero el liderazgo también requiere transformar la visión en resultados, utilizando los siguientes principios.

*Principios del liderazgo visionario*²⁵:

- Desafíe al proceso establecido: sea un pionero, aliente la innovación y apoye a las personas que propongan ideas.
- Sea entusiasta: inspire a los demás con su propio entusiasmo para que compartan una visión común.

²⁴ Idem Pg. 129 - 130

²⁵ Schermerhorn, John R. Jr. Administración. Limusa Wiley. Ed. 2003. Pg. 263

- Ayude a los demás a actuar: sea un miembro más del equipo y apoye el esfuerzo y el talento de las demás personas.
- Ponga el ejemplo: sea un "modelo" congruente que demuestre a los demás cómo pueden y deben comportarse.
- Celebre los logros: agréguele emoción al lugar de trabajo y reanime los "corazones" y las "mentes".

4.3.6 Estilos de Liderazgo

*Es el patrón reverente de conductas que muestra un líder*²⁶. Los estilos básicos más conocidos son: el estilo de líder autocrático (impone y espera cumplimiento), democrático o participativo (consulta a sus subordinados acciones y decisiones) y el liberal o de rienda suelta (hace uso muy reducido de su poder). Fred Fiedler desarrolló una de las primeras teorías acerca del liderazgo de contingencias, basándose en el supuesto de que el buen liderazgo depende de la adaptación entre el estilo del líder y las demandas de una situación particular y plantea que la clave para el éxito en el liderazgo consiste en aplicar los diferentes estilos existentes en las situaciones para las cuales se adaptan mejor.

Con las características universales que distinguen a los líderes eficaces de los ineficaces, resultaría fácil seleccionar para los puestos de liderazgo únicamente a aquellas personas cuyas

²⁶ Idem Pg. 267

características correspondan con este perfil y que por lo tanto tendrían asegurado el éxito. Entre estas, las que actualmente son consideradas importantes como fundamentos personales para el éxito en el liderazgo se encuentran: la energía, el deseo de dirigir, la motivación, la honestidad, integridad, la confianza en sí mismo, la inteligencia, el conocimiento y la flexibilidad. Estas características, algunos autores las resumen en cuatro que son: *inteligencia, motivación interna y necesidad de logro, madurez y amplitud de criterio y el interés centrado en el empleado, las cuales consideran básicas para trabajar de manera efectiva en situaciones diversas*²⁷.

El comportamiento del líder se ve afectado por cuatro variables:

- a. Las características personales del líder
- b. Las características personales de los empleados
- c. Las características del grupo
- d. La estructura del grupo, departamento u organización

Enfoques sobre liderazgo planteados por Schermerhorn:

- Enfoque de las Características: se concentra en las características personales del líder.
- Enfoque Conductual: se concentra en el comportamiento del líder frente a sus seguidores.

²⁷ Hellriegel, Don/Slocum, Jhon /Woodman, Richard. Comportamiento Organizacional. Edit. Thomson. 8ª Ed. Pg. 307

- Enfoque de Contingencias: se concentra en la adecuación entre la conducta del líder y las características situacionales.
- Enfoque del Carisma: se concentra en las cualidades visionarias inspiradoras y de delegación de autoridad de los "súper líderes".

4.3.7 El Liderazgo como parte importante de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

El libro "Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva", describe al liderazgo en el segundo hábito, a partir de un análisis o reflexión que se debe hacer sobre sí mismo acerca del carácter, la forma de ser y tratar a las personas, qué esperan los demás que se haga, es decir tomar un tiempo para examinar impresiones y actitudes que no necesariamente se tendrían que cambiar sino más bien mejorarlas; todo lo anterior está comprendido en lo que significa "empezar con un fin en mente", el cual según Covey consiste en *"empezar hoy con la imagen, el cuadro o el paradigma de vida como marco de referencia o criterio para el examen de todas las otras cosas"*²⁸, dicho de otra forma comenzar con una comprensión clara del destino, saber a donde se va, para comprender donde se está y cumplir las

²⁸ Covey, Stephen R. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Edit. Paidós. 7ª Ed. Pg. 112-113

directrices o dar los pasos apropiados por el camino y dirección correctos.

El hábito "empezar con un fin en mente", tiene su base sobre el principio de que "todas las cosas se crean dos veces", es decir que inicialmente existe una creación mental de lo que se quiere hacer y posteriormente se da la creación física, lo cual es aplicado en todos los planes y metas trazados en la vida, sean estos personales o empresariales.

Para hacer efectiva la realización de proyectos o metas propuestas, primeramente se trabaja con la mente, en donde surgen ideas para luego establecer la imagen clara de lo que se quiere hacer o construir. De este modo, cuando se piensa en crear una empresa lo primero que se hace es pensar en lo que se quiere vender, producir, distribuir, etc., después se hace un análisis o recuento de los elementos necesarios para llevarlo a cabo, como lo es el aspecto de los insumos, el financiamiento, la manera de cómo manejar las transacciones, el personal, la investigación requerida, y otros elementos indispensables para la creación de una empresa, asimismo se establecen las formas, rutas o guías que conducirán por el mejor rumbo a la empresa; de modo que el grado con que se empieza con un fin en mente va a determinar la posibilidad de crear o no un proyecto de éxito, por lo que es necesario definir claramente lo que se quiere hacer; ya que el fracaso de algunas empresas se da por la

primera creación (mental), debido a la falta de planes bien definidos y analizados.

4.3.8 Liderazgo y Administración

Covey, establece una clara diferencia entre los significados de liderazgo y administración, estipulando que su segundo hábito se basa en principios de liderazgo personal, siendo el liderazgo "la primera creación - que se describió anteriormente -, ya que el liderazgo no es lo mismo que administración; la administración es la segunda creación"²⁹. La administración descansa en la interrogante ¿cómo puedo hacer mejor ciertas cosas?, con lo cual se centra en el límite inferior; mientras que el liderazgo - que es el que se da primero -, aborda el límite superior ¿cuáles son las cosas que quiero realizar?.

El hacer mejor las cosas, significa "hacer las cosas bien" lo que se considera como "administrar" y "hacer las cosas correctas como "liderar"; ya que la administración busca la eficiencia en el ascenso por la escalera del éxito y el liderazgo determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto; por consiguiente los administradores se encargan de elaborar, diseñar y proporcionar a los empleados las herramientas administrativas y el apoyo necesario para que realicen las operaciones de la mejor manera posible; mientras que el líder

²⁹ Idem Pg. 116

está vigilando y supervisando todo lo que gira en su entorno para asegurarse que las actividades se están ejecutando por el camino o la dirección correcta y en caso contrario alertar al personal que se está yendo por el camino equivocado.

A menudo el administrador suele estancarse en paradigmas que no conducen a ningún éxito creciente y productivo. Un verdadero líder debe tener una visión, una meta y una guía (principios) para que indiquen la dirección correcta. *El liderazgo proactivo enérgico debe controlar constantemente el cambio ambiental, en particular los hábitos y motivos del cliente, y proporcionar la fuerza para organizar los recursos en la dirección correcta*³⁰; y de no hacerlo, la administración en sí no podrá impedir el fracaso en las empresas. De esto deriva que una administración por muy eficiente que sea, si no cuenta con un liderazgo efectivo sin caer en paradigmas de administración, no podrá alcanzar ningún éxito; ejercer el liderazgo significa familiarizarse con la cultura organizacional, el análisis profundo de los problemas, aprovechamiento de oportunidades y rompimiento de paradigmas.

4.3.9 Empoderamiento (empowerment)

Se conoce como empoderamiento al hecho de que *los empleados, administradores y equipos de todos los niveles de la*

³⁰ Idem Pg. 117

*organización tienen poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores*³¹. Es decir que el líder permite a los empleados participar en el desarrollo de las metas y las estrategias y en la satisfacción de lograrlo. Los líderes efectivos muestran sensibilidad respecto a las necesidades de los empleados, aprovechan las motivaciones y capacidades de los demás para perseguir metas compartidas. Las conductas relacionadas con el empoderamiento incluye regocijarse con el desarrollo de los empleados, entender que las visiones se alcanzan sólo si se trabaja en un equipo de trabajo y se contribuye a que los empleados alcancen sus metas personales.

4.4 Comunicación

El envío y la recepción eficaz de información, así como la transmisión y la comprensión de pensamientos, sentimientos y actitudes, es lo que se conoce como comunicación. *Es un proceso interpersonal de enviar y recibir símbolos que contienen mensajes*³². La comunicación es eficaz cuando el mensaje que pretende enviar el emisor y el significado que interpreta el receptor son el mismo. La comunicación eficiente es aquella que ocurre a un costo mínimo y en el tiempo adecuado, en términos de recursos invertidos.

³¹ Koontz, Harold / Wehrich Heinz. Administración, Una Perspectiva Global. Edit. Mc Graw Hill. 11ª Ed. Pg. 303

³² Schermerhorn, John R. Jr. Administración. Limusa Wiley. Ed. 2003. Pg. 328

*Comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla*³³.

Los mensajes se transmiten de un emisor a un receptor, mediante un canal de comunicación. Generalmente los canales escritos son aceptables para mensajes sencillos, fáciles de transmitir y que requieran una difusión rápida y extensa. Los canales verbales funcionan mejor para mensajes complejos y difíciles de transmitir.

Los gerentes y líderes deben ser muy sensibles frente a su responsabilidad de escuchar. *El escuchar activamente es el proceso de emprender acciones para ayudar al emisor a decir exactamente el mensaje que realmente desea transmitir, para lo cual existen cinco reglas para escuchar con verdadero interés*³⁴:

- Escuchar el contenido del mensaje.
- Atender los sentimientos, es decir, identificar qué siente el emisor acerca del contenido del mensaje.
- Responder a los sentimientos, haciéndole saber al emisor que se reconoce su sentimiento.
- Observar todos los indicios, es decir, ser sensible a mensajes verbales y no verbales y estar alerta a los mensajes confusos.
- Exponer de nuevo al emisor lo que se cree que se ha escuchado.

³³ Koontz, Harold / Wehrich Heinz. Administración, Una Perspectiva Global. Edit. Mc Graw Hill. 11ª Ed. Pg. 588

³⁴ Schermerhorn, John R. Jr. Administración. Limusa Wiley. Ed. 2003. Pg. 332

Para que la comunicación sea más efectiva, debe haber retroalimentación o sea repetir lo comunicado tanto por el que emite como el que recibe el mensaje para una mayor comprensión. Los dirigentes deben asegurarse que cualquier retroalimentación sea considerada desde el punto de vista del receptor como comprensible y aceptable.

Es relevante hacer énfasis en el hecho de que toda persona o líder debe desarrollar *tres factores fundamentales de comunicación*³⁵ que son:

- a. Respeto. El líder debe demostrar y tener respeto al hablar con su equipo de trabajo y todos los que conforman la organización.
- b. Honestidad. Como líder de un equipo de trabajo, se debe comunicar con claridad y objetividad en cualquier situación, dando importancia a la empresa, proporcionando la mayor información posible de forma oportuna y veraz para que sea comprendida con mayor prontitud.
- c. Comunicación Constructiva. La información transmitida a los miembros de la empresa, debe ser relevante, veraz, que no posea sesgos, los comentarios y observación deben ser enfocados de forma constructiva sin señalamientos subjetivos y/o sentimientos destructivos.

³⁵ Cámara de Com. e Ind. de El Salvador. Sem. La Endocalidad como parte del Trabajo en Equipo. Junio 2002. Pg. 55

Es de suma importancia mantener una comunicación constante entre los integrantes de las empresas; ya que es por medio de ésta que se llegan a realizar todas las operaciones dentro de las empresas. Entre más clara y retroalimentable sea la comunicación, entonces se dirá que ésta ha sido efectiva.

El líder debe tener comunicación directa, abierta y constante con sus colaboradores para poder cumplir con los planes y metas propuestas. Normalmente es recomendable que las empresas operen bajo una comunicación vertical y horizontal, debido a que las operaciones que se manejan en ésta, se encuentran encaminadas hacia un mismo fin.

4.5 Motivación

- *Motivación es el impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta*³⁶.

- *La motivación se refiere a las fuerzas internas del individuo que conducen al nivel, rumbo y persistencia del esfuerzo dedicado al trabajo*³⁷.

Una realidad evidente en las empresas, es que una persona motivada rinde mucho mejor que una desmotivada, es decir, no actúan de la misma manera. En ese sentido, es evidente que una fuerza laboral sumamente motivada es indispensable para un buen

³⁶ Koontz, Harold / Wehrich Heinz. Administración, Una Perspectiva Global. Edit. Mc Graw Hill. 11ª Ed. Pg. 503

³⁷ Schermerhorn, John R. Jr. Administración. Limusa Wiley. Ed. 2003. Pg. 284

desempeño, y por ende, el logro de los resultados esperados; por lo que un líder debe basarse en la motivación para dirigir a las personas y crear las condiciones para despertar el entusiasmo por el trabajo.

Una empresa motivante premia de muchas maneras a las personas cuyos logros de desempeño contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales. La recompensa es el resultado del trabajo con valor positivo para el individuo.

Las recompensas al trabajo pueden ser extrínsecas, las cuales se administran desde afuera. Son resultados de valor que un supervisor o un alto ejecutivo le otorga a otro, por ejemplo, ascensos, descansos, asignaciones especiales, reconocimientos y elogios verbales. En estos casos, el estímulo motivacional de las recompensas extrínsecas se originan fuera del individuo.

Las recompensas intrínsecas se auto administran y ocurren de manera natural. La fuente principal de recompensas intrínsecas son los sentimientos de competencia, el desarrollo personal y el autocontrol que la gente experimenta en su trabajo, el estímulo es interno en la persona y no depende de las acciones de alguien más.

Para lograr un mejor desempeño, los gerentes y los líderes deben respetar las diferencias individuales, comprender claramente lo que la gente desea en el trabajo y otorgar recompensas para satisfacer los intereses, tanto de las instituciones como de los

individuos.

Las teorías de contenido de la motivación, se basan en las necesidades individuales para explicar las conductas y actitudes de las personas en el trabajo³⁸. Algunos autores reconocidos sostienen las siguientes teorías:

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow; teoría de los dos factores de Frederick Herzberg; teoría de las necesidades adquiridas de David McClelland, entre otras, de las cuales Schermerhorn las separa de las teorías del proceso de la motivación, tales como: la teoría de la equidad de J. Stacy Adams; teoría de las expectativas de Víctor Vroom y la teoría del establecimiento de objetivos de Edwin Locke.

4.6 Espíritu Emprendedor

Los emprendedores son personas con capacidad de ver una oportunidad para obtener el capital, el trabajo y otros insumos necesarios, así como los conocimientos para estructurar exitosamente una operación y deben estar dispuestos a correr el riesgo personal del éxito o fracaso³⁹.

Las personas emprendedoras se reflejan en las actitudes del pasado, generando una visión prospectiva de sí mismos para modificar acciones futuras, conjugando en el presente el pasado

³⁸ Idem Pg. 285

³⁹ Koontz, Harold / Wehrich Heinz. Administración, Una Perspectiva Global. Edit. Mc Graw Hill. 11ª Ed. Pg. 254

con el futuro; es decir corregir los errores pasados, en el presente, para no volver a cometer esos errores en planes y aspiraciones futuras, y de ésta forma alcanzar el éxito.

Las actitudes emprendedoras son los actos que conllevan a lograr poner en marcha ideas, concretar aspiraciones, conseguir los objetivos y las metas propuestas.

El dinamismo actual del mercado, obliga a las organizaciones y a sus gerentes la renovación y adaptación continua para obtener el éxito. Los cambios deben ser constantes y rápidos, pero para ello se debe tener un espíritu emprendedor. *“El espíritu emprendedor es una conducta dinámica, creativa, de enfrentar riesgos, y orientada hacia el crecimiento”, son personas que corren riesgos y que emprenden acciones para perseguir oportunidades en situaciones que otras personas no son capaces de identificar⁴⁰, siendo características de estos, las siguientes:*

- Control interno innato. Los emprendedores creen que tienen control de su propio destino, se guían por su propia voluntad y les gusta la autonomía.
- Nivel de energía elevado. Los emprendedores son persistentes, trabajan arduamente y están dispuestos a realizar esfuerzos extraordinarios para tener éxito.

⁴⁰ Schermerhorn, John R. Jr. Administración. Limusa Wiley. Ed. 2003. Pg. 173

- Gran necesidad de logro. Los emprendedores están motivados para actuar individualmente a fin de alcanzar metas difíciles.
- Tolerancia frente a la ambigüedad. Los emprendedores son personas que corren riesgos, toleran situaciones con niveles elevados de incertidumbre.
- Confianza en sí mismos. Los emprendedores se sienten capaces, creen en ellos mismos y están dispuestos a tomar decisiones.
- Orientados a la acción. Los emprendedores tratan de adelantarse a los problemas, quieren hacer las cosas rápidamente y no desean desperdiciar tiempo valioso.

El espíritu emprendedor juega un papel vital para la formación de pequeñas y micro empresas, ya que estas son muy importantes en el sentido que crean muchas oportunidades de empleo, son generadoras de productos y servicios nuevos, y comercializan los ya existentes; sin embargo, las pequeñas y micro empresas tienen gran vulnerabilidad ante el mercado porque no dominan la industria, debido a las pocas fuentes de financiamiento para crecer y a la abundante oferta de bienes y servicios; a consecuencia de ello, se requiere de gran habilidad y espíritu emprendedor para poder lograr el éxito.

Las grandes empresas también dependen de trabajadores con espíritu emprendedor, dispuestos a correr riesgos; pero también es una tarea muy difícil para estas organizaciones, ya que

muchas veces buscan estabilidad y evitan el riesgo. Los gerentes descubren a menudo que el éxito depende de actuar como pequeñas empresas, creando sub-unidades.

4.7 Competitividad

Actualmente las empresas se desenvuelven en un ambiente altamente competitivo, por lo que deben estar preparadas para enfrentar el entorno y sobrevivir con éxito. La única forma de lograrlo es a través de la mejora continua de la calidad y eficiencia del recurso humano.

La ventaja competitiva consiste en *"desarrollar una habilidad competitiva que distingue claramente a una organización de sus competidores y le da una ventaja sobre ellas en el mercado"*⁴¹.

Las organizaciones pueden lograrla a través de sus productos, precios, servicio al cliente, eficiencia en sus costos y en la calidad, de modo que los competidores no puedan copiar o hacer nada mejor. Pero la ventaja competitiva es alcanzada mediante la implementación de estrategias, que son un plan de acción que vinculan a una organización con su entorno.

Tomando en consideración lo antes expuesto, las organizaciones deben poseer personal altamente capacitado y con un nivel de conocimiento elevado, ya que la participación de las personas es

⁴¹ Idem Pg. 28

de vital importancia y los líderes deben ser eficaces para comprender el entorno, enfrentándolo exitosamente y permanecer alerta para enfrentar cambios que requieran ajustes en las operaciones.

5. ENFOQUE DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES EMPRESARIALES PROPUESTO AL CENTROTECV

El programa será impartido a nivel de educación informal, en el que se brindará formación de liderazgo, enfocado a talleres de discusión eficientes y productivos que conlleven a motivar una iniciativa de negocios en los participantes, transmitiéndoles:

- Conocimientos sólidos sobre liderazgo y otros aspectos empresariales de interés.
- Testimonios de líderes de microempresas.
- Información empresarial proporcionada por entidades que apoyan a micro y pequeños empresarios, como: Fundación para el Auto Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE); Oficina Municipal de Apoyo a la Microempresa (OMAM).
- Presentaciones sobre temas de interés empresarial (medios audiovisuales).

6. PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES EMPRESARIALES VERSUS CAPACITACIÓN TÉCNICA VOCACIONAL

La interacción que tendrá el programa de formación de líderes empresariales con los programas de capacitación técnica vocacional, será totalmente independiente; ya que se contará con facilitadores especializados para impartir dicha formación, de manera aislada a cada taller de capacitación.

7. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE) EN EL SALVADOR

7.1 Generalidades de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE)

La micro, pequeña y mediana empresa, tienen un papel fundamental para el desarrollo de la economía nacional. En El Salvador, aún no se tiene una definición de micro, pequeña y mediana empresa. *El criterio utilizado para clasificar las empresas está de acuerdo al número de empleados⁴², así: micro empresa, hasta 4 empleados; pequeña empresa, de 5 a 49 empleados y mediana empresa de 50 a 99 empleados.*

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), es la institución encargada de promover, facilitar y coordinar la ejecución de políticas, estrategias, programas y acciones para el desarrollo integral de las micro y pequeñas empresas⁴³.

⁴² www.camarasal.com, Junio 01 y Agosto 19, 2004

⁴³ Idem

Los programas ejecutados a través de CONAMYPE son los siguientes:

a. El Fondo de Asistencia Técnica (FAT), el cual ofrece un subsidio de hasta un 80% para la contratación de los servicios de asistencia técnica. Este programa, tiene líneas directas en beneficio del fortalecimiento de la oferta de servicios, y de esfuerzos en el fortalecimiento de la asociatividad en el país.

b. El Bono de Capacitación para la Micro y Pequeña Empresa (BONOMYPE), es el apoyo a la capacitación para las empresas del sector que lo soliciten.

c. El Programa de Ampliación del Micro Crédito, con el cual se busca ampliar el crédito a la micro y pequeña empresa salvadoreña.

Todos estos son esfuerzos enfocados a buscar el cambio dentro de las empresas del sector, para fortalecer su competencia frente a las nuevas tendencias de las economías mundiales.

7.2 Micro y Pequeña Empresa (MYPE) y Entidades de Apoyo

7.2.1 Fundación para El Auto Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE)

La Fundación para El Auto Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE), es una institución sin fines de lucro que tiene como fin principal la promoción del auto desarrollo de los empresarios de la micro y pequeña empresa de El Salvador, por

medio de la prestación de servicios crediticios y de desarrollo empresarial y local⁴⁴, de tal forma que contribuye a mejorar las condiciones de vida y la participación de los empresarios en el desarrollo económico local, con responsabilidad, solidaridad, integridad, identidad y transparencia.

Entre los servicios que presta FADEMYPE⁴⁵, están los siguientes:

a. Asesoría Empresarial y Contable

Por medio de ésta se proporciona apoyo a los micro y pequeños empresarios, en su posicionamiento y desarrollo en el mercado nacional, mediante la facilitación de:

- Servicio de Micro Cuenta: es un sistema de contabilidad no formal y de asesoría financiera que ha sido adaptado a las MYPE del país; este servicio ayuda al empresario a tomar decisiones efectivas en su empresa y a la vez proporciona los resultados económicos del negocio, a través de reportes financieros.
- Contabilidad formal: éste se basa en Normas Internacionales de Contabilidad y es para aquellas empresas que poseen en giro un activo igual o mayor a \$ 11,428.58.

⁴⁴ Fademype. Memoria de Labores y Brochure. Agosto, 2004

⁴⁵ Idem

- Declaración de IVA y Renta: a través de este servicio se ayuda a las empresas a asentar legalmente las operaciones de compra y venta.
- Consultorías: con la que por medio de consultores calificados y autorizados por CONAMYPE, brindan consultorías en:
 - Administración (recursos humanos, ventas)
 - Finanzas, costos y presupuestos
 - Mercadeo y ventas
 - Organización y desarrollo empresarial
 - Planificación estratégica y operativa
 - Rediseño de procesos, etc.
- Consejería Empresarial: ésta es dirigida principalmente a aquellos empresarios del sector de subsistencia y de acumulación simple, a través de asesorías puntuales para la toma de decisiones a nivel financiero, administrativo, mercadeo, procesos, inversiones, etc.

b. Asociatividad Empresarial

Con ésta se promueve la unión de personas con visión empresarial, que inciden por voluntad propia para solventar necesidades y problemas comunes y mejoras en las competencias individuales y colectivas.

c. Micro Créditos

A través de éste se brindan servicios financieros oportunos y de calidad para los empresarios ubicados en el segmento de la micro empresa, a fin de que cuenten con los recursos apropiados para lograr su alto desarrollo; éstos pueden ser:

- Créditos Solidarios: son los que se canalizan a través de grupos de empresarios que cumplan con requisitos como: que estén integrados al menos por 6 empresarios, que estimulen el ahorro voluntario, plazos de 4 a 6 meses, montos desde \$114.00 hasta \$1,142.00, entre otros.
- Créditos Individuales: aquí la relación crediticia se hace directamente con la persona que solicita el crédito y debe cumplir términos como: honradez comprobada, responsabilidad, capacidad de pago, buenas referencias personales, etc.

d. Capacitación

Por medio de la cual se proporciona capacitación teórica-práctica, que fortalece el desarrollo y crecimiento empresarial en la MYPE. Ésta capacitación puede ser en:

- Capacitación básica
- Capacitación técnica
- Diplomados
- Seminarios Especializados

e. Red Empresarial de Trueque (RET)

Éste es un modelo de comercialización empresarial alternativo que estimula el intercambio de bienes y servicios entre sus miembros, a través de Unidades de Intercambio (UDI) con el objeto de fomentar las transacciones de compra y venta entre los empresarios de la micro y pequeña empresa.

Algunos de los beneficios que se obtienen con este servicio son:

- Línea de créditos sin intereses
- Promoción y publicidad de los productos
- Mejor liquidez
- Mayores ventas
- Más ganancias, entre otros.

f. Desarrollo Local

Con éste, se contribuye al desarrollo de los municipios a través del apoyo y fortalecimiento de la MYPE.

7.2.2 Oficina Municipal de Apoyo a la Micro Empresa (OMAM)

La Oficina Municipal de Apoyo a la Micro Empresa (OMAM), es otra de las entidades que apoyan a la micro y pequeña empresa, a través de los gobiernos municipales, con el apoyo técnico de FADEMYPE, Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), quienes en su función de cooperantes técnicos apoyan la promoción del desarrollo económico local.

La OMAM tiene como objetivo primordial facilitar información sobre servicios de desarrollo empresarial y servicio financiero a las personas empresarias de los municipios, motivando la comercialización y productividad⁴⁶. Esta entidad ejecuta acciones importantes para apoyar la asociatividad y la comercialización de las empresas de los municipios, dichas acciones son:

- Inscripción de empresas y personas empresarias
- Apoyar la instalación de ferias
- Transferencia de tecnologías
- Ejecución de foros sobre el sector micro y pequeña empresa
- Encuentros empresariales
- Información sobre proveedores de materia prima
- Proveedores de servicios de desarrollo y financieros
- Oportunidades de asociarse con empresas del mismo sector
- Oportunidades de negocios
- Proyectos atractivos y novedosos.

Por otra parte la OMAM busca apoyar la generación de empleo y riqueza, impulsar el desarrollo económico y el progreso comercial de cada municipio.

⁴⁶ Oficina Municipal de Apoyo a la Micro empresa. Brochure. Abril, 2004

Actualmente la OMAM se encuentra inculcando el desarrollo local en los gobiernos municipales de: Santa Ana, Mejicanos, Apopa y Distrito del Centro Histórico de San Salvador.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DEL CENTRO TÉCNICO VOCACIONAL DE MEJICANOS (CENTROTECV)

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Centro Técnico Vocacional (CENTROTECV) de Mejicanos, es una institución parroquial de servicio social dedicada a la formación técnica, vocacional y profesional, dando especial atención a personas de escasos recursos; asimismo contribuye con la inserción laboral de los graduados.

En sus 19 años de servicio, el CENTROTECV ha contribuido considerablemente con capacitación técnica vocacional para jóvenes y adultos, incentivando el desarrollo social y laboral del municipio.

Dadas las actuales condiciones socio-económicas del país, en donde las oportunidades de empleo para los jóvenes graduados son casi nulas o escasas, es necesario que el CENTROTECV oriente esfuerzos a que los jóvenes graduados piensen en la opción de crear sus propios negocios y tomen iniciativas empresariales. En tal sentido, el CENTROTECV deberá reorientar el esfuerzo de los estudiantes a través de un programa de formación de líderes empresariales, para que desarrollen sus propias iniciativas de negocios.

B. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El problema se enuncia de la siguiente manera:

¿En qué medida un programa de formación de líderes empresariales en el Centro Técnico Vocacional (CENTROTECV) de Mejicanos, contribuirá a que los estudiantes establezcan su propia empresa?.

C. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Recopilar la información necesaria para determinar las necesidades de requerimientos materiales y de contenido de un programa de formación de líderes, orientado hacia los estudiantes del CENTROTECV, en sus diferentes especialidades.

D. HIPÓTESIS

"Un programa de formación de líderes empresariales en el Centro Técnico Vocacional del Municipio de Mejicanos, facilitará al estudiante el establecimiento de su propia empresa".

E. METODOLOGÍA APLICADA EN LA INVESTIGACIÓN

La realización de esta investigación de campo, recopila la información básica para determinar las necesidades de implementar un nuevo programa de formación para los estudiantes del Centro Técnico Vocacional, asimismo identificar las áreas

específicas a las que se debe orientar un programa de formación de líderes empresariales.

F. TIPO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizado fue el descriptivo, planteando hipótesis correlacionales con análisis estadístico y empleando el método de investigación deductivo, con el fin de llegar a aplicaciones específicas, orientado hacia la necesidad de incorporar a los jóvenes graduados del CENTROTECV a la vida productiva del país, incentivando sus iniciativas empresariales a través de un programa de formación de líderes empresariales, combinando para ello un sistema de hipótesis y concretizando su aplicación a través de las técnicas de la encuesta, la entrevista y la observación, con sus correspondientes herramientas.

G. FUENTES DE INFORMACIÓN

1. FUENTES PRIMARIAS

a. La entrevista

La entrevista se orientó a dos grupos de interés:

- A nivel de personal directivo: ésta fue monitoreada a través de la entrevista personal, en la que el entrevistado, en este caso el personal directivo, respondía verbalmente a las interrogantes, complementando ciertos puntos con documentación

de la institución, facilitando a su vez datos por escrito a los entrevistadores; esta información será representativa y complementaria para el logro del objetivo de la investigación. (Ver anexo No.1)

- A nivel de capacitadores: de igual forma se entrevistó a los capacitadores de los diferentes cursos, captando información útil y clave que fundamentaron más la necesidad de implementar un nuevo programa que fomente la iniciativa empresarial.

b. La Encuesta

Estuvo dirigida a los estudiantes, para lo cual se elaboró un cuestionario, estructurado con preguntas generales y específicas, formuladas de manera cerrada, abierta y de opciones múltiples, con una secuencia lógica en cada una de ellas.

Las preguntas se fundamentaron con las variables contenidas en las hipótesis de la investigación. La información recabada mediante los cuestionarios, permitió a su vez conocer las percepciones de los estudiantes sobre este centro de capacitación. (Ver anexo No. 2).

Cabe mencionar que en el cuestionario se plantearon preguntas acerca del conocimiento que los estudiantes poseen sobre instituciones que apoyan a la micro empresa, para determinar la necesidad de incluir en el programa aspectos relacionados con éstas.

Por otra parte, los cuestionarios fueron completados de dos formas: directamente por los estudiantes y estableciendo una entrevista y conversaciones con ellos, comentando sobre el cuestionario y la implementación del programa, lo cual constituyó un aporte importante en la investigación.

c. La Observación

La observación se enfocó de la siguiente manera:

- A nivel de institución: ésta se dió durante todas las visitas realizadas al interior de la institución, conociendo así las diferentes actividades que se realizan al interior, forma de comunicarse e interrelacionarse del personal, así como la distribución del espacio de las instalaciones, entre otras.
- A nivel de estudiantes: se observaron las actitudes, tipo de relación entre los estudiantes y otras características importantes. (Ver anexo No. 3).

2. FUENTES SECUNDARIAS

Para fundamentar la investigación con información teórica, se llevó a cabo la recopilación de ésta, por medio de: libros, tesis, revistas, artículos de periódicos, folletos, Internet, programas de la misma índole, visitas y entrevistas realizadas a instituciones dedicadas a la formación profesional y a brindar apoyo empresarial.

H. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo estuvo conformado por todos los alumnos graduados en todas las áreas de especialización vocacional durante el año 2003, distribuido así:

UNIVERSOS	CANTIDAD
Promoción Febrero	107
Promoción Junio	119
Promoción Noviembre	221
Total	447

Es necesario aclarar que todos los estudiantes, es decir los 447 fueron considerados en el cálculo de la muestra, para la cual se utilizó la fórmula siguiente:

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

Donde:

Z= 1.64, obtenido de la tabla estadística para calcular el área por debajo de la curva normal, con un nivel de confianza igual a 90% = 0.45

P= 0.50, probabilidad de éxito de que habrá enriquecimiento de conocimientos, mejoramiento en habilidades y actitudes al implementar un programa de formación de líderes empresariales.

Q= 0.50, probabilidad de fracaso del programa de formación.

e= 5% Posible nivel de error en la investigación.

N= 447 Estudiantes graduados en el Centro Técnico Vocacional, pertenecientes a todos los cursos vocacionales, durante el año 2003.

n= Tamaño de la muestra.

Sustituyendo datos en la fórmula:

$$n = \frac{(1.64)^2 (0.50) (0.50) (447)}{(0.05)^2 (447-1) + (1.64)^2 (0.50) (0.50)}$$

$n = 168 \text{ estudiantes}$

Una vez calculada la muestra, se realizó una estratificación por especialidad, distribuyéndola de manera proporcional y representativa, de la siguiente forma:

ITEM	ESPECIALIDADES	NÚMERO DE ENTREVISTADOS	PROPORCIÓN
1	Técnico Operador de Computadoras	81	48%
2	Mantenimiento y Reparación de Computadoras	22	13%
3	Operador de Máquinas Industriales	17	10%
4	Modistería	15	9%
5	Mecánica de Máquinas Industriales	13	8%
6	Electricidad	13	8%
7	Sastrería	5	3%
8	Piñatería	2	1%
	Total	168	100%

I. LIMITANTES

Las Limitantes que se presentaron durante el desarrollo de la investigación fueron:

- Se presentaron problemas para entrevistar al personal directivo, debido a que éste se mantiene en reuniones y otras actividades fuera de la institución.
- El tiempo de entrevista para los capacitadores fue limitado, debido a que ésta se realizó al mismo tiempo que la encuesta, ya que era la única oportunidad en que se podían encontrar en la institución.

- Hubo dificultad para encuestar a los estudiantes de la promoción del mes de Junio del año 2004, ya que ésta se realizó durante el acto de graduación.
- Se dieron inconvenientes que obstaculizaron la realización de la encuesta en los cursos comprendidos de Julio a Noviembre del 2004, ya que se tuvo que interrumpir el tiempo de capacitación en éstos, lo cual distorsionó la normalidad de clases y algunos capacitadores proporcionaron tiempo limitado para hacerlo.

J. TABULADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En este punto se presentan los datos y los resultados obtenidos de la investigación de campo, recabados por medio de la encuesta.

Después de recopilada la información, se procedió a la revisión, conteo y ordenamiento de cuestionarios por área vocacional; posteriormente se hicieron los tabulados con su respectivo análisis e interpretación, los cuales fueron elaborados manualmente, organizándolos en tablas de frecuencia.

Para las respuestas con opciones excluyentes se calculó la frecuencia y el porcentaje de relevancia.

Las respuestas a interrogantes con opciones múltiples se calcularon de igual manera con la diferencia que se consideraron de manera individual cada categoría de respuesta.

Los datos y los resultados obtenidos a través de la investigación de campo se detallan en el anexo No. 4.

K. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE NECESIDADES

Este apartado contiene la situación actual del Centro Técnico Vocacional (CENTROTECV), respecto a los siguientes aspectos:

1. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

a. Estructura organizativa y su funcionamiento

Aún cuando el personal directivo demostró poseer una estructura organizativa definida, el organigrama presenta algunas deficiencias en su estructuración a la vez que no cuenta con la descripción de las funciones de los puestos de trabajo. (Ver páginas 14 y 15)

b. Objetivos y políticas de la institución

Con base a la investigación de campo realizada, el personal directivo de dicha institución, conoce los objetivos y las políticas; sin embargo estos no han sido plasmados en un documento con el que se puedan dar a conocer a los demás empleados, aunque sí los aplican en la consecución de las operaciones. (Ver páginas 4, 5 y 6)

Con el análisis documental y las observaciones se demuestra que el CENTROTECV no cuenta con manuales y otras herramientas administrativas.

2. ANÁLISIS RELACIONADO CON EL OBJETO DE ESTUDIO

a. Características generales

Se pudo determinar que la mayor cantidad de estudiantes son jóvenes, ya que se encuentran entre las edades de dieciséis a veinticinco años, lo cual es un indicador muy favorable, en el sentido de que están aptos para el aprendizaje, especialmente porque poseen un nivel de estudios entre tercer ciclo y bachillerato, y un margen de aproximadamente 20% cuenta con estudios universitarios, existiendo la posibilidad de que su conducta pueda ser moldeable hacia actitudes positivas. (Ver tablas 2 y 5)

A través de la investigación de campo, se pudo constatar que el Centro Técnico Vocacional cumple con uno de sus objetivos primordiales, el cual es beneficiar con sus servicios al Municipio de Mejicanos, ya que el 49% de los estudiantes provienen de este municipio. (Ver tabla 10)

b. Motivación, intereses y expectativas de los estudiantes

Según los resultados, los estudiantes están satisfechos del oficio técnico que estudian, además consideran que con ello lograrán obtener un empleo, siendo que un considerable porcentaje se encuentra desempleado. Pero como ésta no es la única forma de obtener ingresos, casi a todos les parece la idea de establecer un negocio propio acorde al área vocacional que estudian, para generar a través de ello mayores ingresos. (Ver

tablas 6, 11, 15, 16, 17 y 19)

Otra de las características importantes y relevantes es que los estudiantes demuestran mentalidad sana, utilizando el tiempo libre en actividades productivas tales como el deporte, estudio y trabajo; mostrando a la vez expectativas de estudios universitarios, y de especialización en el área de informática en este mismo centro. (Ver tablas 20, 21, y 22)

c. Conocimientos y habilidades de los estudiantes

Analizando los resultados, hay una carencia de formación empresarial, es decir falta de conocimientos en el ámbito administrativo, asimismo se ignora la existencia de instituciones que brindan asesoría y/o apoyo a la micro empresa, lo cual podría impedir en cierta forma la iniciativa de establecer un negocio. (Ver tablas 7, 12, 15, 18, 23, 24, 25 y 26)

d. Competitividad en el servicio

Una de las razones principales, por las cuales los estudiantes prefieren el CENTROTEV, es por la calidad en su enseñanza, aunado a ello las cuotas de los cursos están al alcance de su disponibilidad económica, tal como lo confirman los resultados de la investigación. (Ver tablas 9 y 14)

Otra ventaja que consideran los estudiantes, es la accesibilidad a este centro de estudios, siendo que en su mayoría pertenecen al municipio de Mejicanos. (Ver tablas 10 y 14)

e. Necesidades de formación de líderes

Al analizar los resultados de la investigación, se observó que un margen del 85% de los estudiantes se encuentra en disposición de aumentar sus conocimientos y capacidad de liderazgo, con el objeto de iniciar una empresa. De igual manera los estudiantes consideraron que necesitan recibir un curso de formación en liderazgo y aspectos empresariales para lograr una superación empresarial, laboral y personal. (Ver tabla 27)

f. Disponibilidad de tiempo

En vista de que los estudiantes se encuentran ocupados en una u otra actividad durante la semana, estos preferirían recibir un curso de formación de líderes empresariales durante los fines de semana; el cual consideran podría tener una duración promedio de seis a ocho meses según sus opiniones; aunque éste podría extenderse a un año, tomando en cuenta el contenido del programa. (Ver tablas 28, 29 y 30)

g. Disponibilidad económica

Debido a que el CENTROTECV, ofrece sus servicios con fines de beneficio social, es importante resaltar el hecho de que la mayoría de los estudiantes tiene acceso a un nivel de ingreso familiar menor o igual a un salario mínimo, por lo que estarían dispuestos a invertir en dicho curso un valor aproximado a diez dólares mensuales. (Ver tablas 8, 9 y 31).

I. CONCLUSIONES

Al término de la investigación de campo, se elaboró el diagnóstico de necesidades tanto para los estudiantes como para el área administrativa del Centro Técnico Vocacional. Por lo que se hace necesario establecer las conclusiones que serán la base para la formulación de las recomendaciones que al llevarse a cabo contribuyan a solucionar los problemas identificados.

1. El CENTROTECV no cuenta con un programa de formación de líderes empresariales, sin embargo existen necesidades en el municipio, de orientar a los jóvenes a desarrollar sus iniciativas empresariales y no limitarlos a la búsqueda de empleo.

2. Un alto porcentaje de los estudiantes, están dispuestos a realizar un esfuerzo sobre iniciativa empresarial, pero carecen de formación técnica para hacerlo.

3. La mayor parte de los estudiantes está dispuesta a adquirir conocimientos dentro del campo empresarial como parte integral de toda su formación.

4. Los estudiantes desean continuar sus estudios especializándose en cursos de capacitación vocacional que imparte el mismo centro.

5. Existe una fuerte demanda en el área de informática.

6. El Centro Técnico Vocacional es competitivo en cuanto a la

calidad de su servicio y accesibilidad de sus cuotas.

7. El CENTROTECV no cuenta con un plan estratégico de crecimiento y desarrollo que oriente sus esfuerzos en el mediano y largo plazo.

8. El organigrama presenta deficiencias en su estructura; los objetivos no presentan orden y relación entre sí y las políticas no están documentadas.

9. La mayor parte de los estudiantes están dispuestos a recibir un programa de formación de líderes empresariales, en fines de semana.

10. Un considerable porcentaje de estudiantes expresa que el programa debería tener una duración promedio de seis a ocho meses.

M. RECOMENDACIONES

1. Implementar un programa de formación de líderes empresariales en el CENTROTECV, que permita a los estudiantes desarrollar sus habilidades y capacidades de liderazgo, las cuales incentiven la iniciativa de negocios como una alternativa a la falta de un empleo digno.
2. Impartir un programa de formación empresarial a los estudiantes del CENTROTECV que contenga los aspectos técnicos empresariales necesarios para establecer un negocio.
3. Motivar en los estudiantes el deseo por desarrollar sus habilidades no sólo en un oficio técnico, sino también dentro del área empresarial.
4. Realizar un estudio sobre los diferentes cursos que se imparten en este centro, para mejorar los programas que ya existen y ampliar la gama de estos, de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.
5. Ampliar las áreas comprendidas en la especialización de informática ya que los estudiantes aspiran a continuar formándose en esa área.
6. Mantener la cooperación de las entidades que brindan el financiamiento, para continuar ofreciendo un servicio de calidad siempre accesible a las personas de escasos recursos.
7. Elaborar un plan estratégico para orientar las operaciones hacia el logro de los objetivos.

8. Mejorar el organigrama del Centro Técnico Vocacional utilizando las bases técnicas de la administración, así como el replanteamiento de objetivos y la documentación de sus políticas, de manera que permita al personal realizar con mayor certeza sus operaciones.

9. Implementar el programa estableciendo horarios en fines de semana durante el primer año de ejecución, según opiniones de los estudiantes. Posteriormente se pueden incrementar los horarios a días de semana según los resultados.

10. Impartir el programa por un período de ocho meses, considerando la posibilidad de alargarlo hasta un año, de acuerdo al contenido del mismo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REDISEÑO ADMINISTRATIVO Y DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES EMPRESARIALES PARA ESTUDIANTES DEL CENTRO TÉCNICO VOCACIONAL DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS

A. PROPUESTA DE REDISEÑO ADMINISTRATIVO

Los cambios estructurales y el mejoramiento de los elementos esenciales a nivel institucional, serán de mucha importancia para lograr el éxito en el desarrollo del programa de formación propuesto. Por lo que se propone el rediseño administrativo en los siguientes puntos:

1. OBJETIVOS DEL CENTROTECV

La reestructuración de los objetivos de la institución se hará manteniendo la originalidad del contenido de los mismos, quedando replanteados de la siguiente manera:

1.1 General

- Contribuir por medio de la capacitación técnica, a una formación integral que ayude a superar la situación de crisis económica en la que se encuentra la población de las zonas populares del municipio de Mejicanos.

1.2 Específicos

- Dirigir la formación técnica, prioritariamente a las personas de escasos recursos económicos tales como obreros, albañiles, vendedores, amas de casa, entre otros.
- Contribuir a que las personas beneficiadas tomen conciencia de su realidad social, para que puedan enfrentarla desde una posición más constructiva.
- Dar la orientación complementaria en lo que a inserción laboral se refiere, es decir búsqueda de empleo.
- Capacitar a todas las personas con deseos de superación para que desarrollen nuevas habilidades en diferentes ocupaciones, que respondan a la demanda de mano de obra calificada o profesional.

2. POLÍTICAS GENERALES DEL CENTROTECV

Las políticas deberán ser formuladas y debidamente documentadas, de acuerdo a la siguiente propuesta:

- El CENTROTECV financiará al estudiante, el 50% del costo de la capacitación, exceptuando el costo de matrícula.
- Se proporcionará todo el material a utilizar en las prácticas, para las áreas de electricidad y mecánica industrial.
- El estudiante deberá aportar su respectivo material, en las áreas de técnico operador de computadoras, sastrería, reparación

y mantenimiento de computadoras, modistería y operarias de máquinas industriales.

- El cupo máximo para la capacitación de técnico operador de computadoras, será de treinta estudiantes y para el resto de los cursos de veinte.

- Los cursos de danza, pintura y música serán impartidos solamente en temporada de fin de año.

- Se dará prioridad de selección para recibir los cursos, a personas de escasos recursos económicos, lo cual será comprobado por medio de investigaciones socio-económicas.

- Se realizará un estudio socio-económico a favor de los estudiantes que no puedan cubrir el costo de la capacitación, proporcionándoles becas, lo cual también aplica para estudiantes sobresalientes en cada curso.

- La forma de remunerar a los capacitadores por hora clase, se hará contando el número de horas por mes, quedando a criterio del director de operaciones del CENTROTECV si dicha remuneración incluye material didáctico, de común acuerdo con el capacitador.

- El personal docente a tiempo completo (personal de planta) tendrá una remuneración fija por mes.

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Se proponen cambios en la estructura organizativa, basados en fundamentos administrativos.

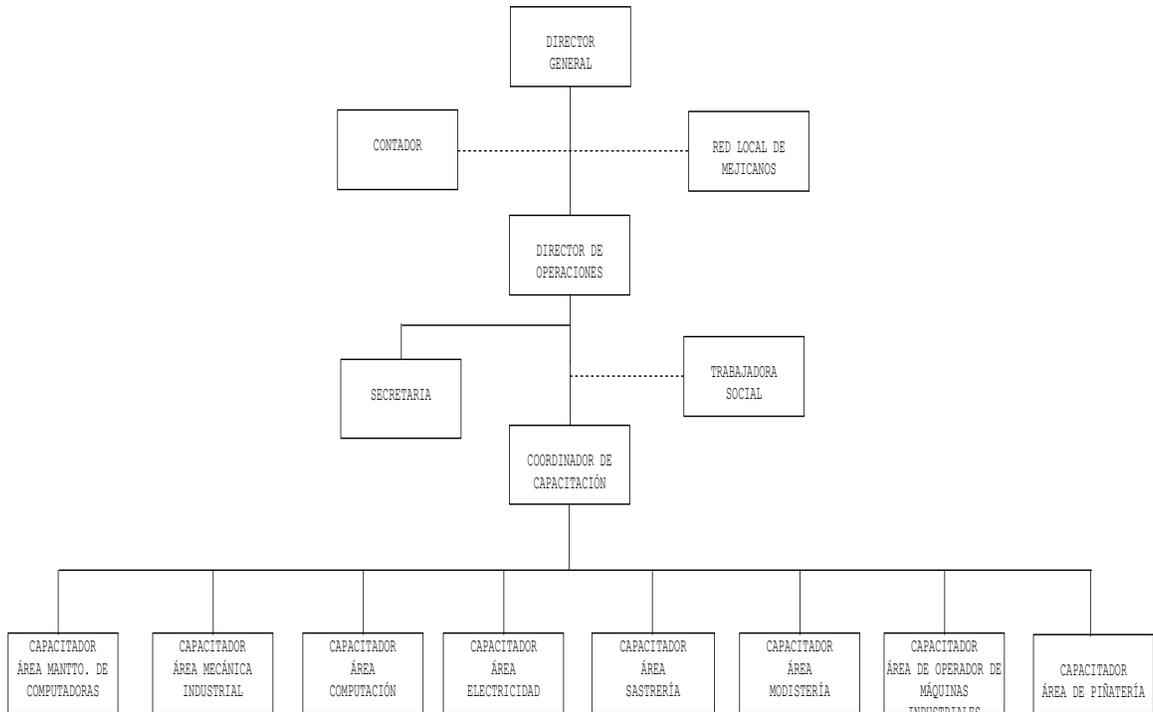
3.1 Organigrama

El organigrama presentaba ciertas deficiencias en su estructuración tales como:

- Falta de puestos de trabajo
- Puestos de trabajo identificados con nombres de personas
- Uso inadecuado de las líneas de autoridad así como de la ubicación jerárquica de puestos de trabajo.

Debido a estas deficiencias, se propone la siguiente reestructuración:

ORGANIGRAMA PROPUESTO
CENTRO TÉCNICO VOCACIONAL DE MEJICANOS
(CENTROTECV)



Líneas de Autoridad:

————— Función Lineal

----- Asesoría o Staff

Fecha de Elaboración: 22 de Junio del 2004

Elaborado por: Br. Anucena del Carmen Guerrero Sánchez
 Br. Rosa Marlene Hernández Navarro
 Br. Francisco Antonio Javier Sigüenza Hernández
 Estudiantes de Administración de Empresas
 Universidad de El Salvador-UES.

Revisado por: _____

Autorizado por: _____

3.2 Funciones

Las funciones desarrolladas en cada puesto de trabajo no fueron proporcionadas por la institución, ya que carece de un manual de descripción y especificación de puestos y debido a la importancia que estas representan para el buen desarrollo del programa de formación de líderes empresariales, se plantea la propuesta de las funciones con base a la observación directa en los puestos de trabajo, estableciéndolas de la siguiente manera:

- Director General
 - Controlar toda la información y documentación derivada de las operaciones de proyectos realizados a nivel parroquial, de los cuales uno de ellos es el CENTROTECV. Por consiguiente el Director General Parroquial, lleva un control estricto de todos los movimientos operacionales realizados por el CENTROTECV.

- Director de Operaciones
 - Planear los proyectos y actividades a realizar en cada año
 - Gestionar financiamiento para los proyectos
 - Realizar convenios con instituciones públicas y/o privadas para obtener otros ingresos
 - Controlar las operaciones realizadas por el Coordinador de Capacitación y el personal capacitador
 - Supervisar y asignar trabajo a secretaria

- Proporcionar información financiera al contador
- Revisar el estudio socioeconómico realizado a los estudiantes
- Ejecutar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal
- Autorizar pagos de salarios al personal
- Dirigir las ceremonias de graduación de los estudiantes

- Secretaria
 - Elaborar informes, cartas y otros documentos
 - Procesar y archivar la información relacionada con los datos de los estudiantes
 - Recibir y hacer las llamadas telefónicas
 - Realizar los pagos de los servicios públicos
 - Realizar los pagos de salarios al personal

- Contador(a)
 - Revisar, controlar y procesar la información y documentación de los ingresos y egresos de la institución
 - Elaborar las partidas contables
 - Elaborar los Estados Financieros respectivos
 - Presentar los Estados Financieros y otros documentos pertinentes a los directores general y de operaciones

- Trabajador(a) Social
 - Realizar, evaluar y reportar el estudio socioeconómico de los estudiantes
 - Brindar soporte y ayuda en cualquiera de las actividades operativas del CENTROTECV

- Coordinador de Capacitación
 - Controlar las necesidades y existencias de equipo para cada área técnica vocacional
 - Planear las actividades a realizar en cada curso
 - Ejecutar las tareas respectivas para la consecución y efectividad de los cursos

- Capacitador(a)
 - Planear la metodología a seguir para desarrollar el programa a impartir
 - Capacitar a los estudiantes
 - Evaluar a los estudiantes
 - Elaborar reportes de los resultados del programa impartido

- Red Local de Mejicanos
 - Colaborar y brindar el apoyo necesario para la realización de proyectos en beneficio de la institución.

B. PLANIFICACIÓN DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES EMPRESARIALES PROPUESTO AL CENTROTECV

1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta consiste en un programa de formación de líderes empresariales, en el cual se exponen las unidades que lo conforman y su respectivo temario, a impartirse en un período de ocho meses, los días sábados por la tarde y domingos por la mañana. Lo anterior tomando como base la información obtenida a través de la investigación realizada. (Ver Anexo IV, preguntas de contenido #18 a la #20)

Es preciso mencionar que para alcanzar mejores resultados sería conveniente que dicho programa se impartiera en un período de un año como máximo, tomando en consideración el aspecto pedagógico del capacitador (tiempo suficiente para consultas, explicaciones, solventar dudas, dinámicas, entre otros) y la extensión del contenido del programa, para lograr una mayor y mejor asimilación de los temas impartidos. Por otra parte también es importante hacer notar que siendo éste un programa de contenido amplio, los horarios de clase deberían estructurarse de tal forma que no provoquen discontinuidad, falta de entusiasmo o ausentismo, lo que podría suceder si el programa se impartiera únicamente en fines de semana.

La propuesta del programa se dió por una necesidad detectada

mediante un diagnóstico realizado al interior de la institución. En la primera parte de la propuesta, se describe la planificación del programa, conteniendo los objetivos generales y específicos de aprendizaje del estudiante, importancia, estrategias, métodos de enseñanza y financiamiento del programa. Posteriormente, se describe la organización del programa, conteniendo los módulos con sus respectivos componentes y fases, normas, objetivos, políticas, unidades de cada módulo y temario, definiendo los respectivos y tiempo necesario para su realización.

Seguidamente, se puntualiza la ejecución del programa, señalando las necesidades de materiales y equipo y de facilitadores con su respectivo presupuesto, contratación del personal y la forma de desarrollo y coordinación para la ejecución del programa.

Finalmente, se presenta la forma de evaluación, tanto del programa como del facilitador.

2. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

2.1 General

- Dotar de los conocimientos administrativos y empresariales a los estudiantes del Centro Técnico Vocacional CENTROTECV, por medio de la implementación de un programa de formación de líderes empresariales, que les permita desarrollar habilidades y capacidades y mejorar sus actitudes, las cuales conlleven a una

iniciativa de negocios.

2.2 Específicos

- Dotar al estudiante de aspectos fundamentales sobre liderazgo, comunicación y motivación, para que puedan aplicarlos en la dirección de una empresa.
- Motivar actitudes emprendedoras orientadas a crear líderes con visión e iniciativa empresarial.
- Proporcionar al estudiante los conocimientos básicos sobre gestión empresarial como el financiamiento, mercadotecnia y los recursos necesarios para poner en marcha un negocio.
- Desarrollar en los participantes, habilidades empresariales, técnicas gerenciales y despertar una inteligencia emocional que les permita responder de manera positiva ante cualquier circunstancia dentro de un negocio.
- Proporcionar conocimientos sobre las herramientas técnicas básicas para la toma de decisiones en un negocio.

3. IMPORTANCIA

Con el programa de formación de líderes empresariales, se pretende incentivar en el estudiante la iniciativa de negocios, es decir motivarlos a establecer una empresa, como una alternativa para generar sus propias fuentes de empleo.

4. ESTRATEGIAS PARA LA FORMACIÓN

Las estrategias planteadas para que el programa de formación tenga éxito, son:

- Los facilitadores que se contraten para impartir el curso, serán capacitadores especializados en las diferentes áreas contenidas en el programa.
- Se procurará la creatividad y el dinamismo de grupo, de acuerdo a las características de los estudiantes.
- Para llevar a cabo el programa, se utilizará un salón de clases amplio, con suficiente ventilación e iluminación, ubicado dentro de la institución y a una distancia prudencial de los talleres vocacionales.
- El lenguaje, equipo y material didáctico a utilizar, será lo suficientemente adecuado al grupo participante, a fin de lograr una comprensión clara de los temas a impartir.
- El programa será actualizado cada año, de acuerdo a innovaciones empresariales sobre los temas contenidos.
- Para lograr la participación del estudiante, se realizará un trabajo de investigación durante el desarrollo del curso, el cual puede ser de apoyo al momento de poner en marcha un negocio.

- Para poder desarrollar una habilidad de expresión oral, se realizarán prácticas expositivas, por lo menos una vez en cada unidad de estudio.
- Para lograr una mayor comprensión de los temas expuestos, se desarrollarán casos prácticos en equipos de trabajo.
- Para aumentar la motivación del estudiante, al final del curso se realizarán exposiciones de personas con experiencia en negocios.
- Con el objetivo de proporcionar a los estudiantes un soporte técnico empresarial, se gestionarán charlas expositivas con instituciones que brindan apoyo a la micro empresa y se realizarán presentaciones sobre temas de interés empresarial.

5. MÉTODOS DE ENSEÑANZA

El programa de formación será desarrollado, utilizando una metodología de enseñanza que permita una buena comprensión de los conocimientos a transmitir, para lograr de esta forma los objetivos de aprendizaje planteados.

Tomando en consideración las características de los estudiantes y el contenido del programa, se recomienda la utilización de los siguientes métodos:

a. Método de participación mutua

Con este se garantiza una participación del grupo, interviniendo con dudas e interrogantes

b. Método de estudio de casos

Consiste en presentar al grupo un problema real o supuesto, para su respectiva discusión y análisis, desarrollando habilidades para la resolución de casos y la toma de decisiones apropiada para situaciones similares, considerando sugerencias de otras personas. Cabe mencionar que estos casos estarán acorde a la especialidad técnica y a las expectativas de negocio de los estudiantes.

c. Método de clases

Es un espacio de tiempo en el cual una persona con experiencia expone conocimientos a otros con el fin que el mensaje transmitido sea comprendido con claridad.

6. FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

Los fondos para financiar el programa de formación, se obtendrán por medio de parroquias localizadas en Estados Unidos de Norte América y Alemania, las cuales financian actualmente los cursos impartidos en la institución.

Estas parroquias analizan la necesidad y factibilidad de los programas, para determinar si la institución está en capacidad de impartirlos y si ello contribuirá al desarrollo social del municipio.

Otras alternativas de financiamiento:

1. Se utilizará el material y equipo existente en la institución, si las parroquias extranjeras financian únicamente el costo del facilitador.

Es importante mencionar que el equipo detallado en el presupuesto, será necesario como parte de la inversión inicial, ya que éste será utilizado hasta agotar su vida útil; es decir después del primer año de puesta en marcha, las instituciones donantes sólo aportarán el costo del recurso humano y gastos imprevistos, hasta que sea necesario invertir en un equipo nuevo.

2. Si las instituciones donantes no aportaran ninguna cantidad monetaria, será necesario utilizar los recursos materiales y equipo del CENTROTECV y que el costo del recurso humano (facilitador) lo asuma en su totalidad el estudiante, esto al menos el primer año de puesto en marcha el programa, hasta hacer las gestiones y ajustes necesarios para obtener el financiamiento suficiente.

3. Gestionar la donación y/o financiamiento con otras instituciones, entre ellas se mencionan:

- Programa de de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), solicitando que financie el costo del capacitador y

que el CENTROTECV aporte los materiales, el equipo y las instalaciones.

- Fundación para la Educación Integral Salvadoreña (FEDISAL), gestionando apoyo material o equipo, a su vez solicitar apoyo monetario al PNUD y que el CENTROTECV facilite el local y logística.
- Instituciones gubernamentales, privadas y/o no gubernamentales, con las cuales puedan hacerse convenios de cooperación e intercambio, de tal forma que faciliten un porcentaje del presupuesto a cambio de brindar a sus empleados o personas a su criterio capacitación en el área que dispongan.

C. ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA

1. PROGRAMA DE TRABAJO

El programa de formación empresarial, se impartirá específicamente para cubrir las necesidades de los estudiantes del Centro Técnico Vocacional, estructurado en los siguientes módulos: un primer módulo denominado **Introdutorio** y el segundo **Práctico**.

MÓDULO INTRODUCTORIO

1. Teoría y Aspectos Administrativos
 - a. Teoría Básica Administrativa
 - b. Técnicas Modernas de Administración

2. Desarrollo Humano

- a. Liderazgo
- b. Comunicación
- c. Motivación y Satisfacción
- d. Ética en los Negocios
- e. Actitudes y Habilidades
- f. Trabajo en Equipo
- g. Competitividad
- h. Higiene y Seguridad en el Trabajo
- i. Confidencialidad en el uso de Información de la Empresa
- j. Disciplina en el Trabajo

MÓDULO PRÁCTICO

1. Áreas Básicas de Interés para el Líder

- a. Mercadeo
- b. Contabilidad y Finanzas
- c. Administración del Recurso Humano
- d. Administración de Operaciones

2. Plan de Negocios

- a. Experiencias Sobre Negocios
- b. Estableciendo tu Propio Negocio

2. DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO PARA DESARROLLAR CADA MÓDULO DEL PROGRAMA

No.	MÓDULOS	UNIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN				
			DÍAS Y HORARIOS	HORAS/ SEMANA	SEMANAS/ UNIDAD	HORAS/ UNIDAD	MES/ UNIDAD
I	Módulo Introdutorio	Teoría y Aspectos Administrativos	Sábados de 2:00 p.m. a 4:30 p.m. y Domingos de 8:30 a.m. a 11:00 a.m.	5	2	10	0.5 (1/2 mes)
		Desarrollo Humano	Sábados de 2:00 p.m. a 4:30 p.m. y Domingos de 8:30 a.m. a 11:00 a.m.	5	10	50	2.5 (2 meses y 2 semanas)
II	Módulo Práctico	Áreas Básicas de Interés para el Líder	Sábados de 2:00 p.m. a 4:30 p.m. y Domingos de 8:30 a.m. a 11:00 a.m.	5	11	55	2.75 (2 meses y 3 semanas)
		Plan de Negocios	Sábados de 2:00 p.m. a 4:30 p.m. y Domingos de 8:30 a.m. a 11:00 a.m.	5	9	45	2.25 (2 meses y 1 semana)
TOTALES				20	32	160	8

3. CONTENIDO TEMÁTICO DEL PROGRAMA

MÓDULO INTRODUCTORIO

UNIDAD: Teoría y Aspectos Administrativos

Objetivo: Proporcionar al estudiante los conocimientos básicos y las herramientas administrativas necesarias, orientados a impulsar significativamente la gestión empresarial.

TEMARIO	CONTENIDO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
1. Teoría Básica Administrativa	<ul style="list-style-type: none">- Concepto de administración- Importancia de la administración- Principios de la administración- Descripción del proceso administrativo- Qué son las empresas y su clasificación- Empresa Vrs. Organización- Cultura del trabajo- Clima organizacional y ambiente laboral- Estructura de una empresa- Herramientas administrativas- Características de una empresa innovadora- Análisis FODA	Que los participantes adquieran los conocimientos teóricos administrativos que conduzcan el accionar empresarial con bases sólidas de administración.
2. Técnicas Modernas de Administración	<ul style="list-style-type: none">- Asignación de Poder (Empowerment)- Aprendiendo de otros negocios (Benchmarking)- Ejerciendo oficios en otras empresas (Outsourcing)- Calidad total	Lograr que los estudiantes analicen las ventajas y desventajas de adquirir nuevos procesos o adoptar cambios en la empresa, con el fin de aplicar el mejoramiento continuo.

MÓDULO INTRODUCTORIO

UNIDAD: Desarrollo Humano

Objetivo: Dotar al estudiante, con los conocimientos clave necesarios que estimulen su capacidad para dirigir un negocio y que contribuyan a desenvolverse con facilidad en grupos de personas, para lograr un liderazgo de éxito.

TEMARIO	CONTENIDO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
1. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">- Concepto- Importancia- Principios del liderazgo- Estilos de liderazgo- Líder: nace o se hace- Diferencias entre líder y administrador- Liderazgo y poder- Inteligencia emocional- Personalidad y autoestima- Automotivación- Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva- Innovación y espíritu emprendedor- Toma de decisiones en la solución de problemas- Aspectos que debe controlar el líder- Tácticas para influir sobre los demás- Características del líder	Lograr que el estudiante desarrolle aptitudes y habilidades con las cuales sea capaz de liderar un negocio con responsabilidad y eficacia, de acuerdo a cada situación que se presente.

<p>2. Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptos - Importancia - Proceso de la comunicación - Tipos y formas de comunicación - Barreras de la comunicación - Factores de la comunicación - Cualidades de la comunicación - Formas correctas de comunicarse - Cómo lograr una comunicación efectiva - La Comunicación en la empresa 	<p>Que el estudiante conozca y analice la mejor forma de comunicarse y relacionarse con los integrantes de una empresa, de modo que se garantice una efectiva comprensión de lo que se desea expresar en un momento dado.</p>
<p>3. Motivación y Satisfacción</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptos - Importancia - Ciclo motivacional - Teorías motivacionales - Técnicas motivacionales de los miembros de una empresa - Participación de los empleados en la empresa - Satisfacción en el trabajo 	<p>Dar a conocer al estudiante, las diversas formas de motivar positivamente a los trabajadores y determinar dentro de ellas la que sería más adecuada a una situación dada, alcanzando un efecto de satisfacción en el trabajador.</p>

4. Etica en los Negocios	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto - Importancia de la ética - Principios y valores empresariales - Responsabilidad social en los negocios - Importancia de la existencia de un Código de Ética en una empresa 	<p>Incentivar en el estudiante, el sentido de responsabilidad social a través de la práctica de valores y principios que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos con respeto e integridad en su entorno.</p>
5. Actitudes y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto - Proceso de la actitud - Hábitos y costumbres en el trabajo - Patrones de conducta en la empresa 	<p>Que el estudiante analice sus actitudes y habilidades, para cambiar paradigmas y mejorar su forma de pensar y actuar, y encaminarlos hacia una actitud emprendedora.</p>
6. Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia del trabajo en equipo - Formación de equipos - Equipo y grupo de trabajo - Sinergia de equipo - Fases para desarrollar un equipo de trabajo - Técnicas para elevar el ánimo y una mayor participación en el equipo - Beneficios del trabajo en equipo 	<p>Que los estudiantes conozcan los beneficios del trabajo en equipo, así como motivar en ellos una actitud colaboradora y participativa, bajo una modalidad de apoyo mutuo para alcanzar de mejor manera los objetivos propuestos en una empresa.</p>

<p>7. Competitividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptos - Importancia en los negocios - Como lograr la competitividad 	<p>Que el estudiante conozca las ventajas e importancia de la competitividad en las empresas.</p>
<p>8. Higiene y Seguridad en el Trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto - Importancia en la empresa - Riesgos profesionales - Reglamento de higiene y seguridad industrial - Beneficios de la higiene y seguridad industrial 	<p>Que los participantes tomen conciencia sobre los riesgos profesionales a los que están expuestos todos los trabajadores en una empresa y las formas de prevención de accidentes.</p>
<p>9. Confidencialidad en el uso de Información de la Empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de información que se maneja en una empresa - Confiabilidad con usuarios de la información en una empresa - Uso correcto de la documentación en una empresa - Fidelidad del trabajador a la empresa 	<p>Enseñar al estudiante la forma correcta de manejar la información emanada de las operaciones de una empresa.</p>
<p>10. Disciplina en el Trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reglamento interno de trabajo - Responsabilidad respecto al puesto de trabajo - Comportamiento y amonestación en el trabajo 	<p>Instruir a los estudiantes sobre el comportamiento adecuado en una empresa, así como las consecuencias resultantes del incumplimiento de las normas establecidas.</p>

MÓDULO PRÁCTICO

UNIDAD: Áreas Básicas de Interés para el Líder

Objetivo: Capacitar a los participantes con los conocimientos empresariales básicos y el estudio de técnicas e instrumentos administrativos de aplicación útiles, para garantizar el buen funcionamiento de un negocio.

TEMARIO	CONTENIDO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
1. Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia - Análisis de la oferta y la demanda de bienes y servicios - Elementos de la mercadotecnia: producto, precio, distribución y promoción - Como hacer un estudio de mercado 	<p>Proporcionar los elementos básicos sobre mercadeo para que los participantes tomen la decisión correcta al momento de establecer una empresa respecto al bien o servicio que desean vender y el mercado que esperan cubrir.</p>
2. Contabilidad y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptos - Importancia - Elementos básicos de contabilidad - Catálogo y manual de cuentas - Estados financieros y su interpretación - Indicadores financieros y su interpretación - Estudio de Leyes Tributarias - Normativa contable - Ciclo contable y tratamiento del ejercicio contable - Programas contables - Usuarios internos y externos de la contabilidad - Pronósticos de ingresos y gastos en un periodo determinado 	<p>Proporcionar al estudiante los conocimientos sobre las herramientas técnicas contables y su importancia en la toma de decisiones en una empresa.</p>

<p>3. Administración del Recurso Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia - Reclutamiento, selección y contratación de personal - Relaciones interpersonales y manejo de conflictos - Factores de la filosofía de una empresa - Capacitación del personal - Leyes Laborales (Código de Trabajo) - Administración de salarios 	<p>Dotar al estudiante de los conocimientos sobre técnicas apropiadas para contratar y mantener personal idóneo en una empresa.</p>
<p>4. Administración de Operaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptos - Importancia - Elementos del costo - Procesos de producción - Normas y controles de calidad - Mantenimiento correctivo y preventivo 	<p>Dar a conocer los aspectos esenciales sobre la producción y los beneficios de administrarla adecuadamente.</p>

MÓDULO PRÁCTICO

UNIDAD: Plan de Negocios

Objetivo: Dar a conocer al estudiante los aspectos necesarios que conlleven a establecer el rumbo de un nuevo negocio, así como las alternativas de financiamiento adecuado para ponerlo en marcha.

TEMARIO	CONTENIDO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
1. Experiencias Sobre Negocios	<ul style="list-style-type: none"> - Exposición de experiencias empresariales por parte de personas propietarias o que han sido propietarios de algún negocio - Estrategias para lograr el éxito en los negocios - Retroalimentación de temas de mayor importancia 	Motivar en el estudiante la iniciativa de negocios, a través de las experiencias empresariales de otros.
2. Estableciendo tu Propio Negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de productos y servicios que puedan comercializarse - Viabilidad, factibilidad y capacidad económica de un negocio <ul style="list-style-type: none"> ▣ Estudio de mercado ▣ Estudio técnico ▣ Estudio económico - La empresa y su entorno <ul style="list-style-type: none"> ▣ Misión ▣ Visión ▣ Proveedores ▣ Clientes ▣ Competencia ▣ Entidades gubernamentales - Análisis FODA (caso práctico) - Instituciones de apoyo a la micro empresa <ul style="list-style-type: none"> ▣ Apoyo y asesoría técnica ▣ Asesoría para la exportación - Legalización de una empresa 	Que el estudiante analice ideas de negocio y conozca las entidades de apoyo a las que puede acudir para establecerlo.

**4. DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO PARA EL DESARROLLO DEL CONTENIDO
DEL PROGRAMA**

MÓDULO I

UNIDAD DE TEORÍA Y ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

ITEM	TEMARIO	CONTENIDO	TIEMPO HORAS CONTENIDO	TIEMPO HORAS TEMARIO	TIEMPO SEMANAS TEMARIO
1	Teoría Básica Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto de administración - Importancia de la administración - Principios de la administración - Descripción del proceso administrativo - Qué son las empresas y su clasificación - Empresa versus Organización - Cultura del trabajo - Clima organizacional y ambiente laboral - Estructura de una empresa - Herramientas administrativas - Características de una empresa innovadora - Análisis FODA 	<ul style="list-style-type: none"> 0.25 0.25 0.75 1.50 1.00 0.25 0.50 1.00 0.50 0.75 0.75 0.50 	8.00	1.60
2	Técnicas Modernas de Administración	<ul style="list-style-type: none"> - Asignación de Poder (Empowerment) - Aprendiendo de otros negocios (Benchmarking) - Ejerciendo oficios en otras empresas (Outsourcing) - Calidad total 	<ul style="list-style-type: none"> 0.50 0.50 0.50 0.50 	2.00	0.40
TIEMPO TOTAL POR UNIDAD			10.00	10.00	2.00

MÓDULO I

UNIDAD DE DESARROLLO HUMANO

ITEM	TEMARIO	CONTENIDO	TIEMPO HORAS CONTENIDO	TIEMPO HORAS TEMARIO	TIEMPO SEMANAS TEMARIO
1	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto - Importancia - Principios del liderazgo - Estilos de liderazgo - Líder: nace o se hace - Diferencias entre líder y administrador - Liderazgo y poder - Inteligencia emocional - Personalidad y autoestima - Automotivación - Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva - Innovación y espíritu emprendedor - Toma de decisiones en la solución de problemas - Aspectos que debe controlar el líder - Tácticas para influir sobre los demás - Características del líder 	<ul style="list-style-type: none"> 0.25 0.25 1.25 0.75 0.25 0.75 0.50 0.75 1.25 1.50 5.00 1.00 1.00 0.75 1.50 0.50 	17.25	3.45
2	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptos - Importancia - Proceso de la comunicación - Tipos y formas de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> 0.25 0.25 1.00 0.75 	6.25	1.25
		<ul style="list-style-type: none"> - Barreras de la comunicación - Factores de la comunicación - Cualidades de la comunicación - Formas correctas de comunicarse 	<ul style="list-style-type: none"> 0.25 0.50 0.50 0.50 		

		- Cómo lograr una comunicación efectiva	1.25		
		- La Comunicación en la empresa	1.00		
3	Motivación y Satisfacción			5.00	1.00
		- Conceptos	0.25		
		- Importancia	0.25		
		- Ciclo Motivacional	0.75		
		- Teorías motivacionales	1.00		
		- Técnicas motivacionales de los miembros de una empresa	1.00		
		- Participación de los empleados en la empresa	0.75		
		- Satisfacción en el trabajo	1.00		
4	Ética en los Negocios			5.00	1.00
		- Concepto	0.25		
		- Importancia de la ética	0.75		
		- Principios y valores empresariales	1.00		
		- Responsabilidad social en los negocios	2.00		
		- Importancia de la existencia de un Código de Ética en una empresa	1.00		

5	Actitudes y Habilidades			1.50	0.30
		- Concepto	0.25		
		- Proceso de la actitud	0.25		
		- Hábitos y costumbres en el trabajo	0.50		
		- Patrones de conducta en la empresa	0.50		
6	Trabajo en Equipo			5.25	1.05
		- Importancia del trabajo en equipo	0.25		
		- Formación de equipos	1.00		
		- Equipo y grupo de trabajo	0.75		
		- Sinergia de equipo	0.75		
		- Fases para desarrollar un equipo de trabajo	0.75		
		- Técnicas para elevar el ánimo y una mayor participación en el equipo	1.25		
		- Beneficios del trabajo en equipo	0.50		
7	Competitividad			1.00	0.20
		- Conceptos	0.25		
		- Importancia en los negocios	0.75		
		- Como lograr la competitividad			
8	Higiene y Seguridad en el Trabajo			4.00	0.80
		- Concepto	0.25		
		- Importancia en la empresa	0.25		
		- Riesgos profesionales	1.00		
		- Reglamento de higiene y seguridad industrial	1.50		
		- Beneficios de la higiene y seguridad industrial	1.00		

9	Confidencialidad en el uso de Información de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de información que se maneja en una empresa - Confiabilidad con usuarios de la información en una empresa - Uso correcto de la documentación en una empresa - Fidelidad del trabajador a la empresa 	0.25 0.50 1.00 0.50	2.25	0.45
10	Disciplina en el Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Reglamento interno de trabajo - Responsabilidad respecto al puesto de trabajo - Comportamiento y Amonestación en el trabajo 	1.00 1.00 0.50	2.50	0.50
TIEMPO TOTAL POR UNIDAD			50.00	50.00	10.00

MÓDULO II

UNIDAD DE AREAS BÁSICAS DE INTERES PARA EL LÍDER

ITEM	TEMARIO	CONTENIDO	TIEMPO HORAS CONTENIDO	TIEMPO HORAS TEMARIO	TIEMPO SEMANAS TEMARIO
1	Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia - Análisis de la oferta y la demanda de bienes y servicios - Elementos de la mercadotecnia: producto, precio, distribución y promoción - Cómo hacer un estudio de mercado 	<p>0.50</p> <p>3.00</p> <p>6.00</p> <p>4.00</p>	13.50	2.70
2	Contabilidad y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptos - Importancia - Elementos básicos de contabilidad - Catálogo y manual de cuentas - Estados financieros y su interpretación - Indicadores financieros y su interpretación - Estudio de Leyes Tributarias - Normativa contable - Ciclo contable y tratamiento del ejercicio contable - Programas contables - Usuarios internos y externos de la contabilidad - Pronósticos de ingresos y gastos en un periodo determinado 	<p>0.25</p> <p>0.25</p> <p>4.00</p> <p>2.00</p> <p>3.00</p> <p>2.50</p> <p>3.00</p> <p>1.00</p> <p>4.00</p> <p>0.50</p> <p>0.75</p> <p>3.75</p>	25.00	5.00

3	Administración del Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia - Reclutamiento, selección y contratación de personal - Relaciones interpersonales y manejo de conflictos - Factores de la filosofía de una empresa - Capacitación del personal - Leyes Laborales (Código de Trabajo) - Administración de salarios 	<ul style="list-style-type: none"> 0.25 1.50 1.00 0.25 1.50 3.00 1.00 	8.50	1.70
4	Administración de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptos - Importancia - Elementos del costo - Procesos de producción - Normas y controles de calidad - Mantenimiento correctivo y preventivo 	<ul style="list-style-type: none"> 0.25 0.25 2.00 2.00 2.00 1.50 	8.00	1.60
TIEMPO TOTAL POR UNIDAD			55.00	55.00	11.00

MÓDULO II

UNIDAD DE PLAN DE NEGOCIOS

ITEM	TEMARIO	CONTENIDO	TIEMPO HORAS CONTENIDO	TIEMPO HORAS TEMARIO	TIEMPO SEMANAS TEMARIO
1	Experiencias Sobre Negocios	<ul style="list-style-type: none"> - Exposición de experiencias empresariales por parte de personas propietarias o que han sido propietarios de algún negocio - Estrategias para lograr el éxito en los negocios - Retroalimentación de temas de mayor importancia 	<p>4.00</p> <p>3.00</p> <p>3.00</p>	10.00	2.00
2	Estableciendo tu Propio Negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de productos y servicios que puedan comercializarse - Viabilidad, factibilidad y capacidad económica de un negocio <ul style="list-style-type: none"> ▫ Estudio de mercado ▫ Estudio técnico ▫ Estudio económico - La empresa y su entorno <ul style="list-style-type: none"> ▫ Misión ▫ Visión ▫ Proveedores ▫ Clientes ▫ Competencia ▫ Entidades gubernamentales - Análisis FODA (caso práctico) - Instituciones de apoyo a la micro empresa <ul style="list-style-type: none"> ▫ Apoyo y asesoría técnica ▫ Asesoría para la exportación - Legalización de una empresa 	<p>7.00</p> <p>10.00</p> <p>8.00</p> <p>0.75</p> <p>6.25</p> <p>3.00</p>	35.00	7.00
TIEMPO TOTAL POR UNIDAD			45.00	45.00	9.00

5. NORMAS DE USO DEL PROGRAMA

Para que se cumplan los objetivos previamente establecidos, los usuarios del programa deberán poner en práctica la siguiente normativa:

- El uso de este documento estará habilitado solo para el área de formación de líderes empresariales.
- El programa deberá ser de uso exclusivo dentro de la institución, sin lugar a reproducción del mismo, salvo autorización del CENTROTECV.

6. POLÍTICAS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

Para tener en claro los lineamientos que deberán seguirse durante el desarrollo del programa, será necesario el conocimiento de políticas claramente definidas.

a. Políticas de selección

- Para aplicar al curso, el aspirante tendrá que haber cursado de preferencia bachillerato.
- Podrán aplicar al curso, todas las personas que cumplan con los requisitos establecidos por la institución, dando prioridad a los estudiantes activos o graduados del CENTROTECV en cualquiera de sus áreas de especialización técnica.

b. Políticas de operación

- El número de asistentes por grupo de clase deberá oscilar preferiblemente entre veinte y treinta estudiantes.
- El programa podrá ser impartido solamente personal especializado en el área de gestión empresarial y autorizado por el CENTROTECV.
- El programa deberá impartirse por completo, respetando el contenido y el tiempo establecido para su ejecución.
- Las autoridades del CENTROTECV, establecerán la cuota mensual que pagarán los estudiantes inscritos al programa.

c. Políticas de seguimiento

- El programa deberá actualizarse por lo menos una vez al año, previa autorización de los directores del CENTROTECV.
- Se realizarán evaluaciones periódicas a los estudiantes, para constatar que se haya asimilado el contenido del programa.
- El capacitador será evaluado al final del desarrollo de cada unidad de estudio, para contribuir con la calidad de enseñanza del programa.
- El capacitador utilizará dinámicas de aprendizaje acorde al tema expuesto, para lograr una mejor comprensión del mismo.
- El tiempo de receso en las clases quedará a criterio del facilitador, previo acuerdo con el director operativo.

7. NORMAS DE DESARROLLO DEL PROGRAMA

Al igual que las políticas, se deberán enunciar las normas que orientarán y reforzarán la ejecución del programa de formación de líderes empresariales, como las siguientes:

- El capacitador deberá poner en claro la metodología de evaluación que utilizará durante el desarrollo del curso.
- Los participantes del programa deberán tener prohibido: fumar tanto fuera como dentro del aula, ingresar en estado de ebriedad y/o portar armas de cualquier tipo.
- El capacitador deberá estar presente en el aula antes que los estudiantes.
- Los estudiantes deberán mantener una buena presentación y cordura.
- El capacitador tendrá que reportar al director de operaciones, los resultados de las evaluaciones de los estudiantes.
- El capacitador deberá tener buena presentación, soltura y dinamismo.
- El estudiante deberá asistir puntualmente a clases.
- El estudiante con inasistencia acumulada mayor al 20%, no tendrá derecho a diploma, salvo justificación avalada por los directores del CENTROTECV.

D. EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROGRAMA

1. METODOLOGIA

- Determinación de necesidades de material, equipo y recurso humano para ejecutar el programa de formación.

Para garantizar el éxito del programa de formación, se deben definir anticipadamente las necesidades de material y equipo requerido, así como las condiciones adecuadas para su realización. Además es de suma importancia establecer un perfil del personal que impartirá el programa, para lograr los objetivos del mismo.

a. Necesidades de material, equipo y condiciones ambientales

MATERIALES	EQUIPO	CONDICIONES AMBIENTALES
<ul style="list-style-type: none">- Rotafolio- Papel para rotafolio- Borradores para pizarra- Plumones para pizarra- Otra papelería	<ul style="list-style-type: none">- Computadora estacionaria o portátil- Proyector de multimedia- Televisor- Retroproyector- VHS- Pizarra acrílica	<ul style="list-style-type: none">- Local amplio con capacidad para 20 estudiantes como mínimo- Ventilación suficiente- Iluminación adecuada

b. Recurso humano requerido

UNIDADES		GRADO ACADÉMICO REQUERIDO DEL CAPACITADOR
1	Teoría y Aspectos Administrativos	Lic. en Administración de Empresas
2	Desarrollo Humano	Lic. en Administración de Empresas
3	Áreas Básicas de Interés para el Líder	Lic. en Contaduría Pública y Lic. en Administración de Empresas
4	Plan de Negocios	Lic. en Administración de Empresas

Nota: Se considera conveniente que las unidades 1, 2 y 4 sean impartidas por un Lic. en Administración de Empresas y la unidad 3 considerando el temario relacionado con la contabilidad por un Lic. en Contaduría Pública por su especialización en las respectivas áreas y la parte de mercadeo y administración por un Lic. en Administración de Empresas.

2. RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

- Para el primer año, es recomendable que el programa sea impartido solamente en horarios de fines de semana; el siguiente año podrían ampliarse los horarios a días de semana, dependiendo de la demanda obtenida.
- Impartir cada módulo del programa de acuerdo a los lineamientos establecidos.
- Se recomienda que el director operativo del CENTROTECV plantee al inicio del curso los lineamientos a seguir durante

el desarrollo del programa, tanto al capacitador como a los estudiantes, para lograr los objetivos planteados.

- Es recomendable que el capacitador exprese como primer punto en la clase, el objetivo de cada tema en estudio.
- Es necesario que todos los estudiantes tengan conocimiento del contenido temático del programa.

3. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

a. Aprobación del programa por los directivos del CENTROTECV

Se deberá someter esta propuesta a los directivos de la institución, con el objeto que éstos puedan hacer las observaciones, sugerencias y correcciones necesarias para que sea puesto en marcha el programa.

b. Presupuesto de implementación del programa

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES EMPRESARIALES PARA ESTUDIANTES DEL CENTRO TECNICO VOCACIONAL DE MEJICANOS (CENTROTECV)				
NECESIDADES	CANTIDAD	UNID. MEDIDA	PRECIO UNITARIO	TOTALES
<u>MATERIALES</u>				
ROTAFOLIO	1	unid.	\$125.00	\$125.00
BORRADORES PARA PIZARRA	4	unid.	\$2.50	\$10.00
PLUMONES PARA PIZARRA	10	unid.	\$0.70	\$7.00
PAPEL PARA ROTAFOLIO	50	hojas	\$0.70	\$35.00
				\$177.00
<u>EQUIPO</u>				
COMPUTADORA ^{1/}	1	unid.	\$700.00	\$700.00
PROYECTOR DE MULTIMEDIA	1	unid.	\$1,800.00	\$1,800.00
TELEVISOR	1	unid.	\$500.00	\$500.00
RETROPROYECTOR	1	unid.	\$400.00	\$400.00
VHS	1	unid.	\$90.00	\$90.00
PIZARRA ACRÍLICA	1	unid.	\$125.00	\$125.00
				\$3,615.00
<u>RECURSO HUMANO</u>				
FACILITADOR (incluye material de apoyo) ^{2/}	160	horas	\$24.00	\$3,840.00
				\$3,840.00
<u>OTRA PAPELERÍA</u>				
EJEMPLARES DEL PROGRAMA ^{3/}	5	unid.	\$16.00	\$80.00
				\$80.00
MONTO TOTAL				\$7,712.00
<u>GASTOS IMPREVISTOS (5%) ^{4/}</u> (estimado sobre monto total)				\$386.00
<u>CONDICIONES AMBIENTALES</u>				
1) LOCAL AMPLIO CON CAPACIDAD PARA 20 ESTUDIANTES COMO MÍNIMO				
2) VENTILACIÓN SUFICIENTE				
3) ILUMINACIÓN ADECUADA				
TOTAL GENERAL				\$8,098.00
Notas:				
^{1/} Queda a opción del personal directivo gestionar la compra de una computadora portátil (LAPTOP) y no una PC estacionaria, esto con el objeto de facilitar el manejo y movilización del equipo, así como su protección y almacenamiento. La adquisición de la computadora portátil tendrá un costo aproximado de \$ 1,500.00, lo que incrementará el valor total del presupuesto a \$ 8,938.00				
^{2/} El costo de los honorarios del facilitador pueden variar dependiendo de los siguientes aspectos: a) si éstos incluyen o no el costo de materiales tales como: fotocopia de folletos, material de apoyo, evaluaciones de conocimientos y asimilación (exámenes de control). b) por el número de horas asignadas al facilitador, si el programa fuera impartido en un periodo de un año. c) si se incrementara el número de grupos, ya que el número de horas (160) están presupuestadas para un solo grupo de clase, es decir con un solo capacitador.				
^{3/} Este apartado comprende la impresión de 5 ejemplares y su empastado, así: un ejemplar para cada capacitador (si fuesen 2); uno para cada director (general y operativo) y uno para archivarse con los demás programas de la institución.				
^{4/} Se ha calculado un 5% del total del presupuesto para gastos imprevistos u otros gastos tales como: gastos de contratación del capacitador, papelería, material didáctico, refrigerios, entre otros.				
El personal directivo, previo análisis de cotizaciones de material y equipo y de ofertas de facilitadores, optará por mejores costos, según calidad y experiencia comprobada y garantizada respectivamente, y de esta forma optar por lo que más le convenga al CENTROTECV.				
Es importante mencionar que el equipo detallado en el presupuesto será necesario como parte de la inversión inicial, ya que éste será utilizado hasta agotar su vida útil; después del primer año de puesta en marcha el programa, las instituciones donantes sólo aportarán el costo del recurso humano y gastos imprevistos hasta que sea necesario invertir en un nuevo equipo.				

c. Contratación de personal capacitador para la ejecución del programa

Para la puesta en marcha del programa será necesaria la contratación de personal con experiencia y con las aptitudes apropiadas para impartir un programa de esta índole, esto con el objeto de lograr la calidad en la enseñanza del mismo.

Quedará a criterio de los directivos de la institución la forma y medios de contratación del facilitador y el incluir personal para la colaboración en la logística y mantenimiento, tales como: edecán, secretaria, ordenanza, entre otros.

e. Publicación del programa

Después de su respectiva aprobación, será necesario dar a conocer y promocionar dicho programa, ya sea incluyéndolo en el brochure del CENTROTECV o por medio de los estudiantes u otras instancias o medios a criterio de los directivos del CENTROTECV.

f. Evaluaciones del programa

Como todo plan, es necesario que se verifique si los resultados del programa estarán acorde a lo planeado, esto con el objeto de detectar y corregir posibles desviaciones, contribuyendo a la innovación y actualización del mismo. Para lograr lo anterior se presentan los siguientes formatos de evaluación, los cuales podrán ser ajustados a las necesidades que se presenten en el desarrollo del programa.

**CENTRO TÉCNICO VOCACIONAL DE MEJICANOS (CENTROTECV)
PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES EMPRESARIALES**

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

Pag.

2/3

FORMATO I-ESTUDIANTE

5. Mencione los temas que considera fueron los más interesantes del curso

6. ¿Cómo considera que ha incrementado su capacidad de líder al recibir el curso?

Mucho

Poco

Nada

7. ¿Considera que el material y equipo utilizado fue suficiente y adecuado para el desarrollo del curso?

Sí

No

Por qué? _____

8. ¿Qué otros temas considera de importancia para este tipo de programa?

9. ¿Le pareció que el horario en que se impartió el curso fue el adecuado?

Sí

No

Por qué? _____

**CENTRO TÉCNICO VOCACIONAL DE MEJICANOS (CENTROTECV)
PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES EMPRESARIALES**

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

Pag.

3/3

FORMATO I-ESTUDIANTE

10. ¿Considera que el período de duración del programa fue el apropiado?

Sí

Mal

Por qué? _____

11. ¿Qué comentarios y sugerencias puede dar para el mejoramiento del programa?

Elaborado por:

-Azucena del Carmen Guerrero Sánchez
-Rosa Marlene Hernández Navarro
-Francisco A. Javier Sigüenza Hernández
Estudiantes de Administración de Empresas
Universidad de El Salvador - UES
Fecha elaboración: Junio 22 de 2004

Revisado por:

Fecha de
revisión:

Autorizado por:

Fecha de
autorización:

**CENTRO TÉCNICO VOCACIONAL DE MEJICANOS (CENTROTECV)
PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES EMPRESARIALES**

EVALUACIÓN DEL CAPACITADOR

Pag.

1/2

FORMATO II-ESTUDIANTE

OBJETIVO:

Conocer la percepción de los alumnos sobre el capacitador, respecto a la forma en que fue impartido el programa.

II. INDICACIÓN:

¿De acuerdo a lo siguiente cómo calificaría al capacitador?.

Marque con una equis según considere conveniente:

E= Excelente, MB= Muy Bueno, B= Bueno, R= Regular, D= Deficiente

NOMBRE DEL CAPACITADOR: _____

UNIDAD: _____ FECHA: _____

No.	Aspectos	E	MB	B	R	D
1	Participativo					
2	Dinámico					
3	Respetuoso y amable					
4	Lenguaje apropiado					
5	Presentación personal					
6	Se dio a comprender al momento de la exposición					
7	Cumplió con el horario					
8	Utilizó adecuadamente el material y equipo					
9	Cumplió con el contenido del programa					
10	Las tareas estuvieron relacionadas con los temas					
11	Contestó las preguntas satisfactoriamente					
12	Expuso los objetivos de cada tema					
13	En forma general, ¿Cómo calificaría al capacitador?					

**CENTRO TÉCNICO VOCACIONAL DE MEJICANOS (CENTROTECV)
PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES EMPRESARIALES**

EVALUACIÓN DELCAPACITADOR

Pag.

2/2

FORMATO II-ESTUDIANTE

14.¿Qué comentarios y sugerencias puede dar para mejorar la forma en que el capacitador imparte el programa?

Elaborado por:

-Azucena del Carmen Guerrero Sánchez

-Rosa Marlene Hernández Navarro

-Francisco A. Javier Sigüenza Hernández

Estudiantes de Administración de Empresas

Universidad de El Salvador - UES

Fecha elaboración: Junio 22 de 2004

Revisado por:

Fecha de
revisión:

Autorizado por:

Fecha de
autorización:

III. BIBLIOGRAFÍA

-LIBROS

BACA URBINA, GABRIEL

Evaluación de Proyectos. Editorial Mc Graw Hill. 4ª Edición.
2003, Mexico.

CASTRO GUZMÁN, MANFREDO RIFFTOFEN

Psicología General y Organizacional. Editorial e Imprenta
Universitaria. UES. 3ª. Edición. Abril, 2000. El Salvador.

CASTRO GUZMÁN, MANFREDO RIFFTOFEN

Ética y Administración. Editorial e Imprenta Universitaria. UES.
2ª. Edición. Julio, 2000. El Salvador.

CASTRO LEÓN, JORGE

¿Qué es Formación Profesional?. Lima, Perú. 1999

COVEY, STEPHEN R.

Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Editorial Paidós.
7ª. Edición, 1996 y Edición 2002. Barcelona, España.

CHIAVENATO, IDALBERTO

Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 5^a Edición. 2001, Colombia.

GÓMEZ CEJA, GUILLERMO

Planeación y Organización de Empresas. Editorial Mc Graw Hill. 8^a Edición. 1998, Mexico.

HANKE, JHON E. /REITSCH, ARTHUR G.

Estadística para Negocios. Mc. Graw Hill. Interamericana de España, S.A. 2^a Edición, 1999.

HELLRIEGEL, DON/ SLOCUM, JHON W. JR./ WOODMAN, RICHARD W.

Comportamiento Organizacional. International Thomson Editores. 8^a. Edición. 1999. Mexico.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO

Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. 2^a Edición. 2001, Mexico.

KLOPP, HAP / TARCY, BRIAN

Sea un Buen Gerente. Serie Fácil. Editorial Prentice Hall. Edición 1999, Mexico.

KOONTZ HAROLD/ HEINZ WEIHRICH

Administración, Una Perspectiva Global. Editorial Mc Graw Hill.
11ª Edición. 2000. Mexico.

MUÑOZ CAMPOS, ROBERTO

Guía para Trabajos de Investigación Universitaria. Editorial
Artes Gráficas. 3ª Edición. 1992, El Salvador.

SCHERMERHORN, JHON R., JR.

Administración. Editorial Limusa Wiley. Edición 2003. Mexico.

ZIKMUND, WILLIAM G.

Investigación de Mercados. Editorial Prentice Hall. 6ª Edición.
2000, Mexico.

-TESIS

AVELAR CHACÓN ROSAURA ARACELY, Y OTROS

Diseño de un Programa de Calidad en el Servicio al Cliente, para
la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, Departamento de la
Libertad. UES, 2003.

FIGUEROA GARCÍA JOHNY MAURICIO, Y OTROS

Diseño de un Programa de Capacitación en Gestión Empresarial para el Personal Directivo de la Asociación Cooperativa Financiera Magisterial CO-ANDES de R.L. UES, 2003.

GUIDO TREJO, ANA GUADALUPE

Diseño de un Programa de Capacitación para Miembros de la Asociación Salvadoreña de Lisiados de Guerra, ASALDIG. UES, 2000.

-OTROS

VISITAS, ENTREVISTAS Y DOCUMENTOS

Entrevistas, documentos de texto y Brochure de la Oficina Municipal de Apoyo a la Micro Empresa de Mejicanos (OMAM). Abril 2004.

Entrevistas, Memorias de Labores, Boletín Informativo y Brochure de Presentación de FADEMYPE, Agosto 2004.

Entrevistas y Brochure de Presentación de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, Agosto 2004.

Entrevistas y Boletín Informativo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), Agosto 2004.

Artículo: Asesoría a Pequeña Empresa "Arranca Plan Piloto del BCIE en Mejicanos", Sección Negocios, del Diario de Hoy, Jueves 15 de Agosto del 2002, pág. 31

Folleto: "La Endocalidad como parte del Trabajo en Equipo" de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, Junio 2002, Pág. 55

SITIOS WEB

- <http://www.camarasal.com>Junio 01 y Agosto 19, 2004
- <http://www.insaforp.org.sv>Junio 01 y Agosto 20, 2004
- <http://www.anep.org.sv>Junio 03, 2004
- <http://www.desarrollocomunitario.faiweb.com> ... Junio 15, 2004
- <http://www.monografias.com>Julio 15, 2004
- <http://www.fepade.org.sv>Agosto 20, 2004
- <http://www.bcie.org.sv>Agosto 22, 2004

ANEXOS

ÍNDICE

- I. GUIA DE ENTREVISTA
- II. FORMATO DE CUESTIONARIO
- III. HOJA DE OBSERVACIONES
- IV. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

I . GUIA DE ENTREVISTA



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



GUIA DE ENTREVISTA

**DIRIGIDA AL PERSONAL DIRECTIVO Y CAPACITADORES DEL
CENTRO TÉCNICO VOCACIONAL DE MEJICANOS (CENTROTECV)**

1. ¿A qué se dedica la institución?
2. ¿Cuál es la visión del CENTROTECV?
3. ¿Cuáles son los valores que fomenta la institución?
4. ¿Cuáles son los objetivos que persigue el Centro Técnico Vocacional?
5. ¿Existe un plan estratégico?
6. ¿Cuáles son los cursos técnicos que se imparten actualmente?
7. ¿Existe alguna institución que haya autorizado los cursos que se imparten?
8. ¿Quiénes son los beneficiarios del CENTROTECV?
9. ¿Cuáles son las políticas que ha establecido la institución, respecto al personal, a la selección de los capacitadores y a la aceptación de los aspirantes?
10. ¿Poseen herramientas administrativas, tales como manuales de presentación, procedimientos, funciones, políticas, reglamento interno u otros?
11. ¿Con qué recursos cuenta la institución?
12. ¿Cuál es la capacidad instalada del CENTROTECV?
13. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento con que cuenta el CENTROTECV?



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



GUIA DE ENTREVISTA

**DIRIGIDA AL PERSONAL DIRECTIVO Y CAPACITADORES DEL
CENTRO TÉCNICO VOCACIONAL DE MEJICANOS (CENTROTECV)**

14. ¿Qué otras instituciones colaboran con el CENTROTECV y de qué manera?
15. ¿Existen otras dependencias de la institución?
16. ¿A cuánto ascendió la demanda de capacitación durante el año 2003?
17. ¿Qué proyecciones tiene el CENTROTECV para el año 2004?
18. ¿El CENTROTECV considera la capacidad económica de los aspirantes?
19. ¿Cuáles son los horarios de clases?
20. ¿Ejerce la institución algún tipo de seguimiento para los jóvenes graduados?
21. ¿Bajo qué marco legal está regida la institución?
22. ¿Cuál es el capital inicial?

Entrevistador 1 _____

Entrevistador 2 _____

Entrevistador 3 _____

Fecha: _____

II. FORMATO DE CUESTIONARIO



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



Cuestionario para ser contestado por estudiantes del
Centro Técnico Vocacional de Mejicanos (CENTROTECV)

Objetivo: Recabar información sobre su interés en que se imparta en este centro, un programa de formación de líderes empresariales. La información proporcionada será de mucha utilidad para la realización del mismo.

Indicaciones: Por favor conteste o marque con una "X" la respuesta que considere conveniente.

I. DATOS DE IDENTIFICACION

1. Especialidad

- Computación Electricidad Modistería Mantto. y Rep. Comput.
 Sastrería Operador Maq. Ind. Mecánica Maq. Ind. Piñatería

2. Edad

- 16 a 20 años 21 a 25 años 26 a 30 años
 31 a 35 años Mayor de 35 años

3. Género

- Femenino Masculino

4. Estado Civil

- Soltero(a) Casado(a) Acompañado(a) Divorciado(a)
 Viudo(a)

5. Nivel de Estudios

- 1° a 6° 7° a 9° 1° a 3° Bachillerato
 Universitario Sólo leer y escribir Ninguno

6. Ocupación

- Empleado(a) En busca de empleo Estudiante Negocio Propio
 Otros, especifique _____

7. Si está empleado(a), ¿Qué cargo desempeña? _____

8. Numero de integrantes de su núcleo familiar.

- 1 a 3 4 a 6 7 a 9 10 y más de 10

9. Nivel de Ingresos mensuales por grupo familiar.

- \$ 40.00 a \$100.00 \$101.00 a \$160.00 \$161.00 a \$220.00
 \$221.00 a \$280.00 \$281.00 a \$340.00 \$340.00 a más

10. Dirección:

Colonia _____ Municipio _____ Departamento _____

II. CONTENIDO

1. ¿ Por qué estudia esta área vocacional?

- Porque le gusta Facilidad de empleo Bajo costo
 Otros, especifique _____

2. ¿ Ha recibido algún curso de capacitación o de formación empresarial?

- Sí No

3. Si su respuesta a la pregunta anterior fue sí, ¿En qué institución recibió el curso?

4. ¿ Por qué decidió estudiar en el Centro Técnico Vocacional?

- Calidad de Capacitación Bajo Costo Fácil acceso
 Otros, especifique _____

5. ¿ Ha tenido alguna vez un negocio propio?

- Sí No

6. ¿ Le gustaría tener un negocio propio?

- Sí No Indeciso

7. ¿ Por qué le gustaría poner su propio negocio?

- No encuentra empleo Quiere ser dueño de su negocio
 Tiene posibilidades de hacerlo Tener mayores ingresos
 Otros, especifique _____

III. HOJA DE OBSERVACIONES



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



HOJA DE OBSERVACIONES

CENTRO TÉCNICO VOCACIONAL DE MEJICANOS (CENTROTECV)

• A NIVEL DE INSTITUCIÓN

1. El edificio es de sistema mixto, de estructura antisísmica y de dos plantas.
2. La institución posee una ubicación accesible.
3. El espacio físico de cada área de especialización está distribuido adecuadamente.
4. Existe suficiente ventilación tanto en el área administrativa como en las áreas de especialización.
5. El edificio cuenta con suficiente iluminación natural como artificial.
6. Las paredes del edificio carecen de pintura tanto dentro como fuera de él.
7. El área de los baños es reducida y solamente existen en la planta baja.
8. Se observa buen aseo en todo el edificio.
9. Los pasillos son reducidos con relación a la afluencia de personas.
10. No existe un salón para conferencias, seminarios u otro tipo de eventos.



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



HOJA DE OBSERVACIONES

CENTRO TÉCNICO VOCACIONAL DE MEJICANOS (CENTROTECV)

11. No se cuenta con aulas disponibles dentro de la institución para impartir otros cursos; sin embargo están a disposición las instalaciones del kinder, escuela parroquial y casa de retiro de los Franciscanos, previa autorización para su uso.

12. El equipo necesario para la realización de eventos, es escaso.

13. No se cuenta con suficiente mobiliario en cada una de las áreas de especialización.

14. Existe una buena y estrecha comunicación e interrelación entre el personal directivo, administrativo y capacitadores.

• **A NIVEL DE ESTUDIANTES**

1. Los estudiantes practican los valores de la institución.

2. Existe estrecha relación entre el estudiante y el capacitador.

3. Los estudiantes son comunicativos, entusiastas y amistosos.

4. Durante el desarrollo de las clases, se observa una buena atención y participación por los estudiantes.

5. La forma de vestir de los estudiantes es adecuada.

Objeto Observado: _____

Lugar: _____

Fecha: _____

Observador: _____

IV. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

PREGUNTA No. 1 ¿Especialidad?

OBJETIVO: Conocer el área vocacional a la que pertenecen cada uno de los estudiantes encuestados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
Computación	81	48
Mantenimiento y Reparación de Computadoras	22	13
Operador de Máquinas Industriales	17	10
Modistería	15	9
Electricidad	13	8
Mecánica de Máquinas Industriales	13	8
Sastrería	5	3
Piñatería	2	1
TOTAL	168	100

TABLA No. 1

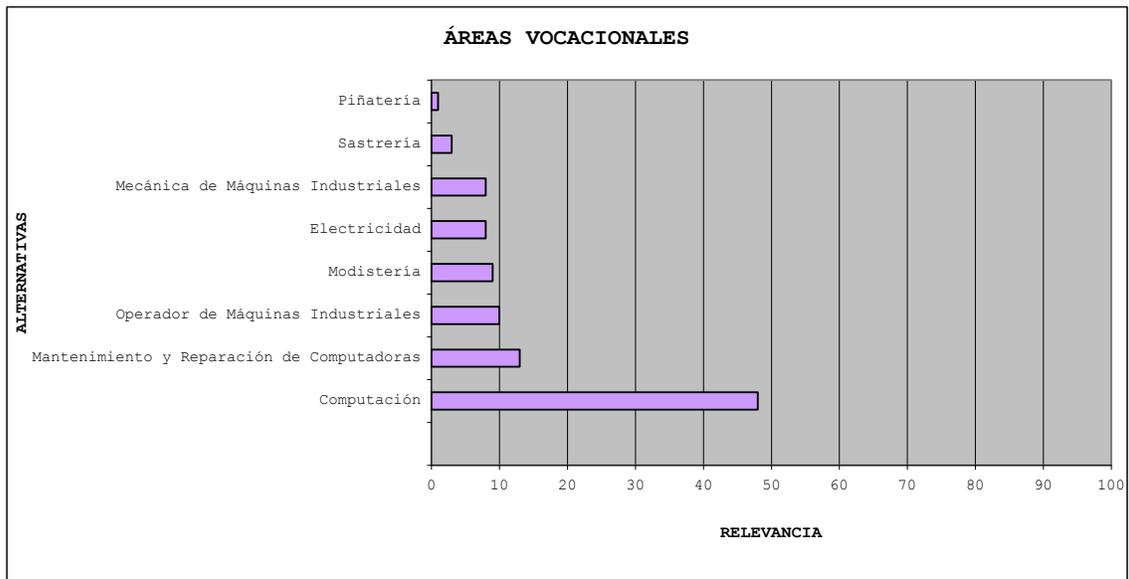


GRAFICO No.1

Comentario: Se observa que las especialidades que se relacionan con el área de informática son las que tienen mayor demanda

PREGUNTA No. 2 ¿Edad?

OBJETIVO: Conocer el rango de edad de los estudiantes con mayor demanda de capacitación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
16 a 20 años	56	33
21 a 25 años	46	27
Mayor de 35 años	30	18
26 a 30 años	18	11
31 a 35 años	18	11
TOTAL	168	100

TABLA No. 2

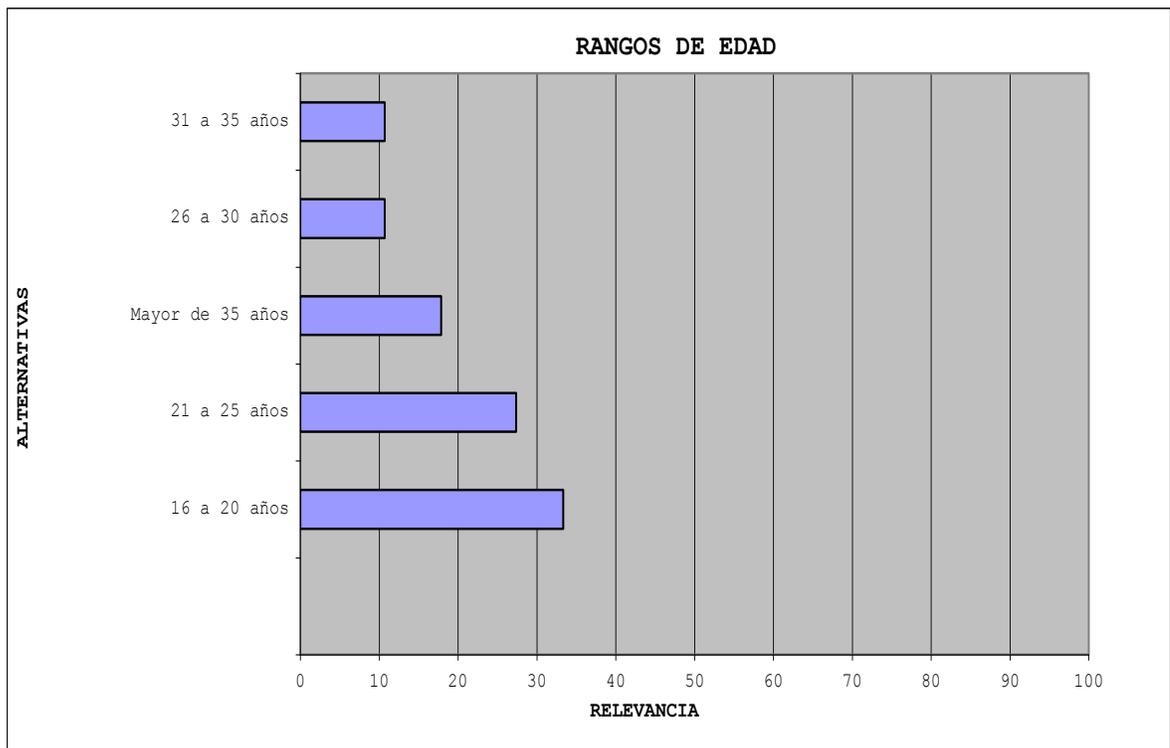


GRAFICO No.2

Comentario: Más de la mitad de la población de estudiantes son jóvenes. Es notorio el interés de la juventud por adquirir conocimientos.

PREGUNTA No. 3 ¿Género?

OBJETIVO: Determinar el género que predomina en las áreas vocacionales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
Masculino	85	51
Femenino	83	49
TOTAL	168	100

TABLA No. 3

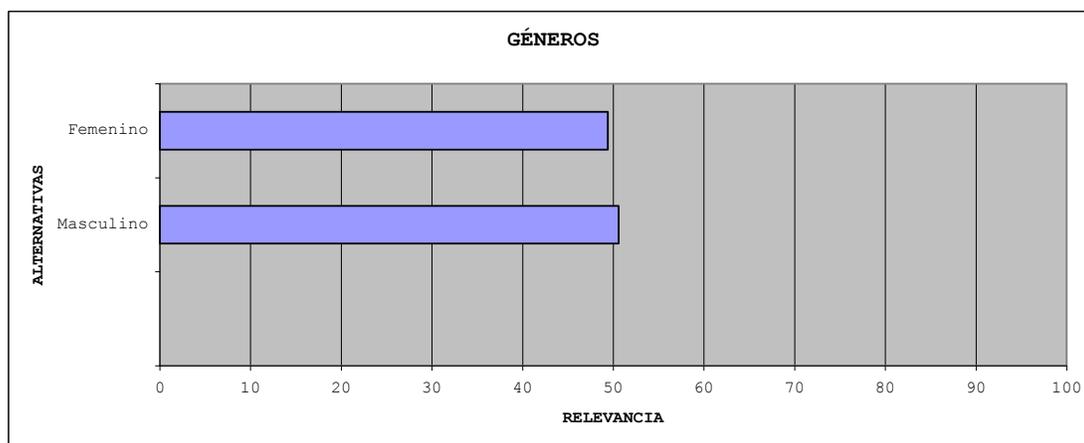


GRAFICO No. 3

Comentario: El interés demostrado por parte de mujeres y hombres respecto al aprendizaje de un oficio técnico es similar.

PREGUNTA No. 4 ¿Estado Familiar?

OBJETIVO: Conocer la división del estado familiar que refleja mayor demanda de capacitación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
Soltero (a)	108	64
Casado (a)	40	24
Acompañado (a)	18	11
Viudo (a)	2	1
Divorciado (a)	0	0
TOTAL	168	100

TABLA No. 4

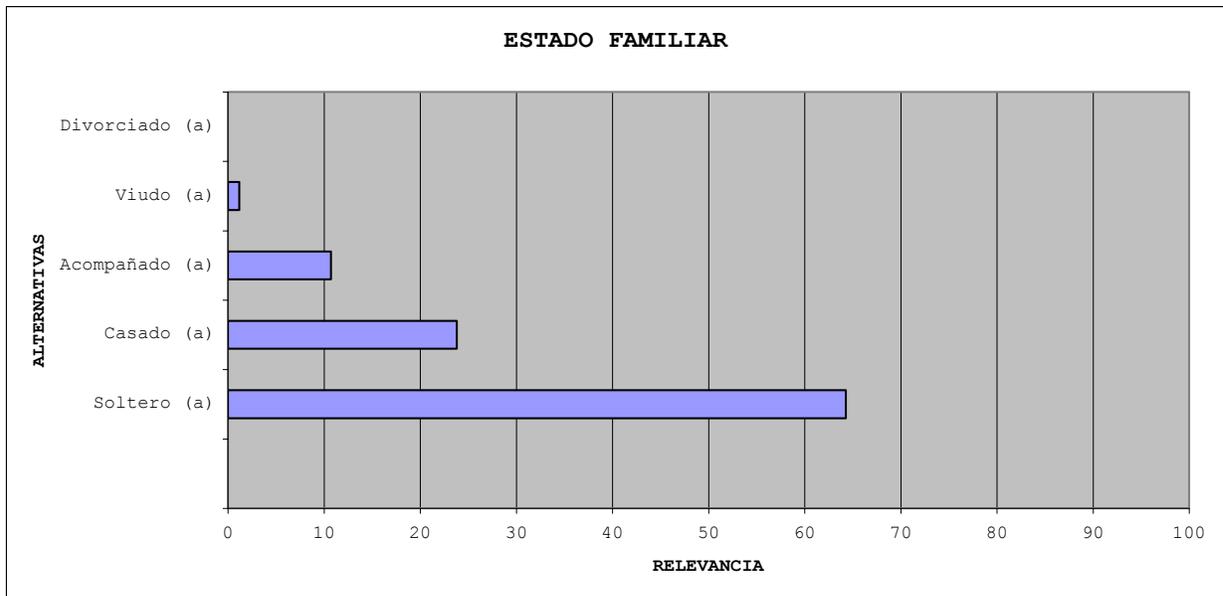


GRAFICO No. 4

Comentario: Se observa que los solteros son los que mayormente demandan capacitación técnica, a diferencia de los casados y demás estados familiares.

PREGUNTA No. 5 ¿Nivel de Estudios?

OBJETIVO: Saber el grado de preparación académica que los estudiantes poseen.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
1° a 3° Bachillerato	64	38
7° a 9°	50	30
Universitario	31	18
1° a 6°	21	12
Sólo leer y escribir	1	1
Ninguno	1	1
TOTAL	168	100

TABLA No. 5

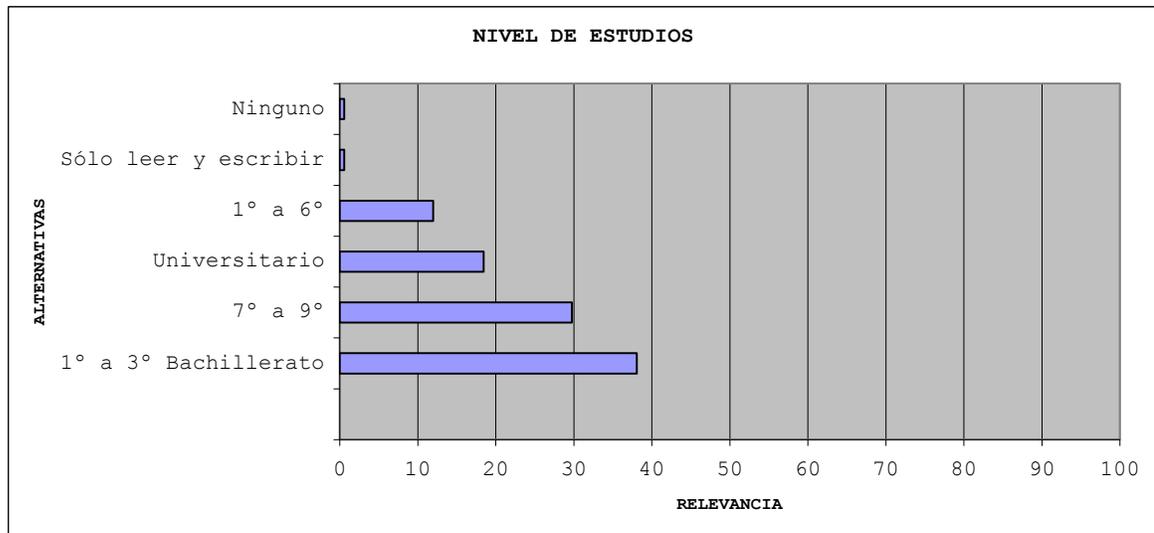


GRAFICO No. 5

Comentario: Se observa que la mayoría de estudiantes son bachilleres y en una proporción similar estudiantes de tercer ciclo. Cabe mencionar que los universitarios se interesan también en recibir una capacitación vocacional además de su carrera profesional.

PREGUNTA No. 6 ¿Ocupación?

OBJETIVO: Determinar las diferentes ocupaciones y necesidades de empleo de los capacitados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
En busca de empleo	57	34
Estudiante	52	31
Empleado (a)	49	29
Negocio propio	10	6
TOTAL	168	100

TABLA No. 6

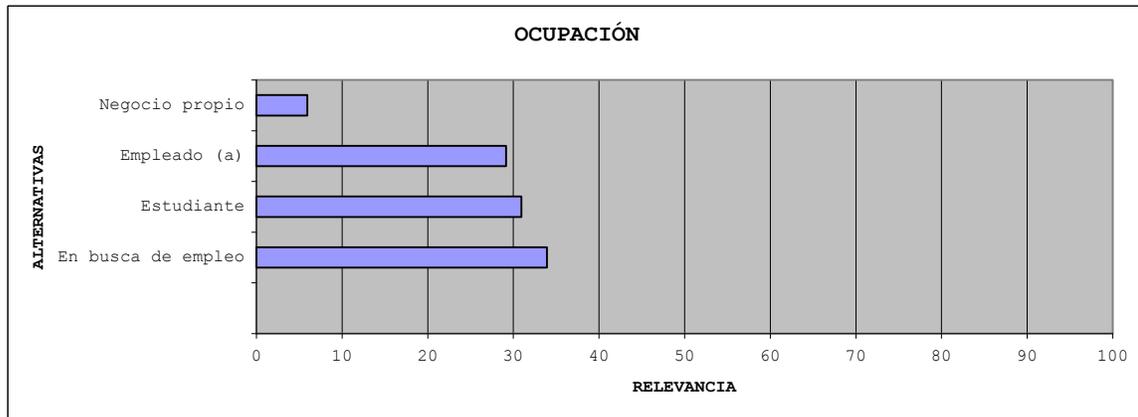


GRAFICO No.6

Comentario: Es notoria la cantidad de personas que estudian oficios técnicos y que carecen de un empleo; pero también se observa que existe un buen número de ellas con un empleo, incluyendo los que tienen negocio propio.

PREGUNTA No. 7 ¿Qué cargo desempeña?

OBJETIVO: Conocer el cargo que desempeñan los que poseen empleo y determinar sus habilidades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
Auxiliar y operario industrial, ordenanza, mensajero	14	24
Propietario	10	17
Profesor, instructor	9	15
Técnico, electricista, radiotécnico	8	14
Vendedor, repartidor	5	8
Doméstica, mesera, masajista	4	7
Digitador, bodeguero, agente de servicios y seguridad	4	7
Supervisor, control de calidad, contador	3	5
Enfermero (a)	2	3
TOTAL *	59	100

TABLA No. 7

* Total conformado por 49 empleados y 10 con negocio propio, según tabla #6.

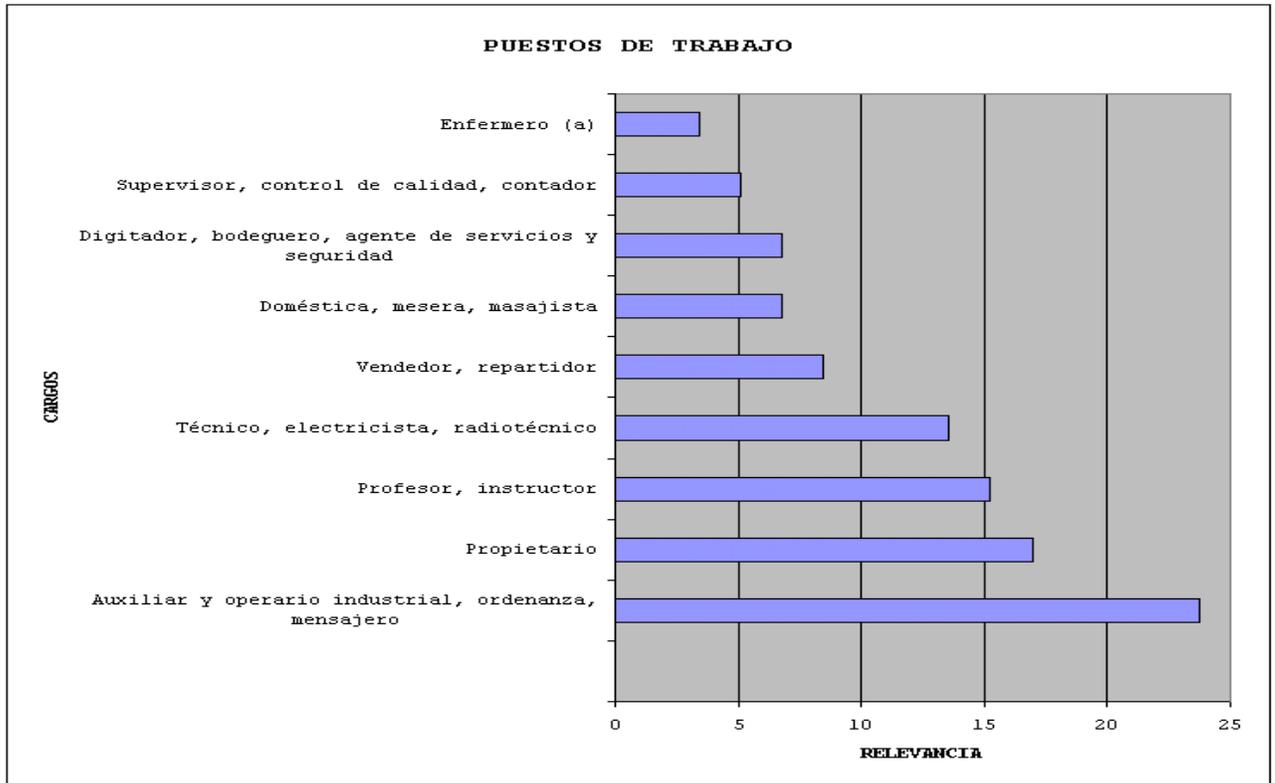


GRAFICO No. 7

Comentario: De las personas que están laborando, la mayoría están empleados como operarios industriales, ordenanzas y mensajeros, se destacan también en una proporción considerable los instructores, técnicos, vendedores y profesores entre otros en menor escala. Es evidente que la minoría son dueños de algún negocio.

PREGUNTA No. 8 ¿Número de integrantes de su núcleo familiar?

OBJETIVO: Conocer la convivencia familiar y su posible nivel de responsabilidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
4 a 6	93	55
1 a 3	44	26
7 a 9	25	15
10 y más	6	4
TOTAL	168	100

TABLA No. 8

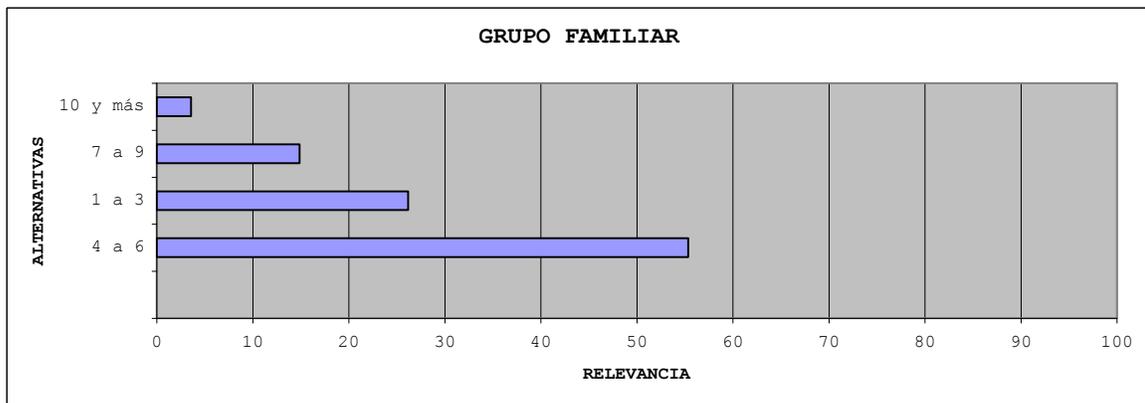


GRAFICO No. 8

Comentario: De acuerdo a los resultados, la mayoría de los estudiantes conviven en grupos familiares compuestos hasta por seis personas, lo cual implicaría cierto grado de responsabilidad por parte de ellos, y aún más para los estudiantes con grupos familiares superiores a seis.

PREGUNTA No. 9 ¿Nivel de ingresos mensuales por grupo familiar?

OBJETIVO: Conocer la medida en que los ingresos de los estudiantes influyen en el pago de las cuotas por los cursos recibidos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
\$40 a \$100	50	30
\$101 a \$160	39	23
\$161 a \$220	29	17
\$221 a \$280	15	9
\$281 a \$340	15	9
\$340 a más	27	16
TOTAL	168	100

TABLA No. 9

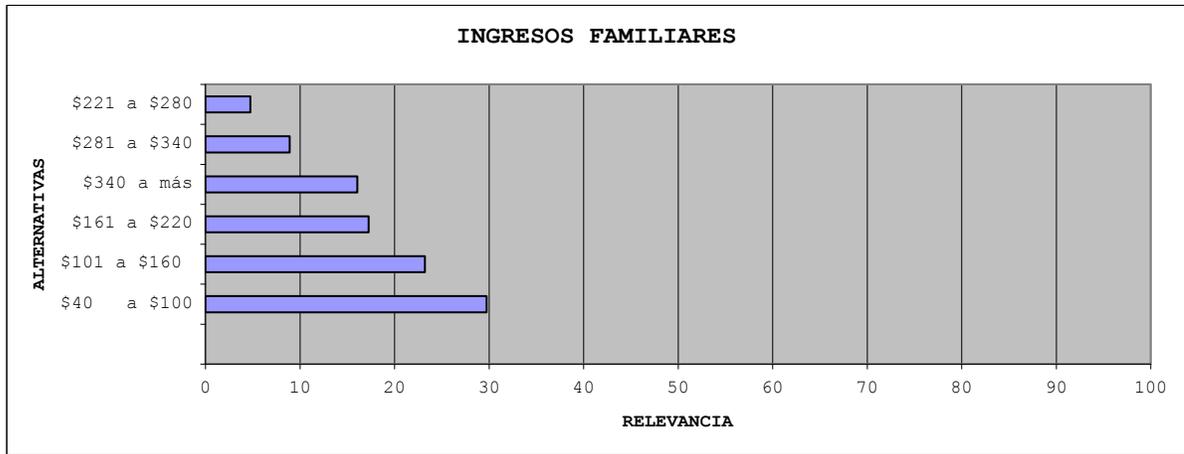


GRAFICO No. 9

Comentario: Los ingresos por grupo familiar son relativamente bajos, ya que oscilan entre cuarenta y ciento sesenta dólares mensuales, en comparación con otros niveles de ingresos mayores a trescientos cuarenta dólares, por lo que se puede decir que el costo de los cursos está de acuerdo al nivel de ingreso.

PREGUNTA No. 10 ¿Dirección?

OBJETIVO: Determinar la demanda de capacitación vocacional por municipios.

ALTERNATIVAS POR MUNICIPIO	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
Mejicanos	82	49
Cuscatancingo	30	18
San Salvador	10	6
Ayutuxtepeque	9	4
Ilopango	6	3
Ciudad Delgado	4	2
Santiago de María	3	2
Apopa	3	2
Lourdes Colón	2	1
Zaragoza	2	1
San Jacinto	2	1
Soyapango	2	1
Santa Tecla	2	1
San Marcos	2	1
Panchimalco	2	1
San Pedro	1	1
Cuisnahuat	1	1
Planes de Renderos	1	1
La Paz	1	1
Santa Ana	1	1
San Martín	1	1
Chalchuapa	1	1
TOTAL	168	100

TABLA No. 10

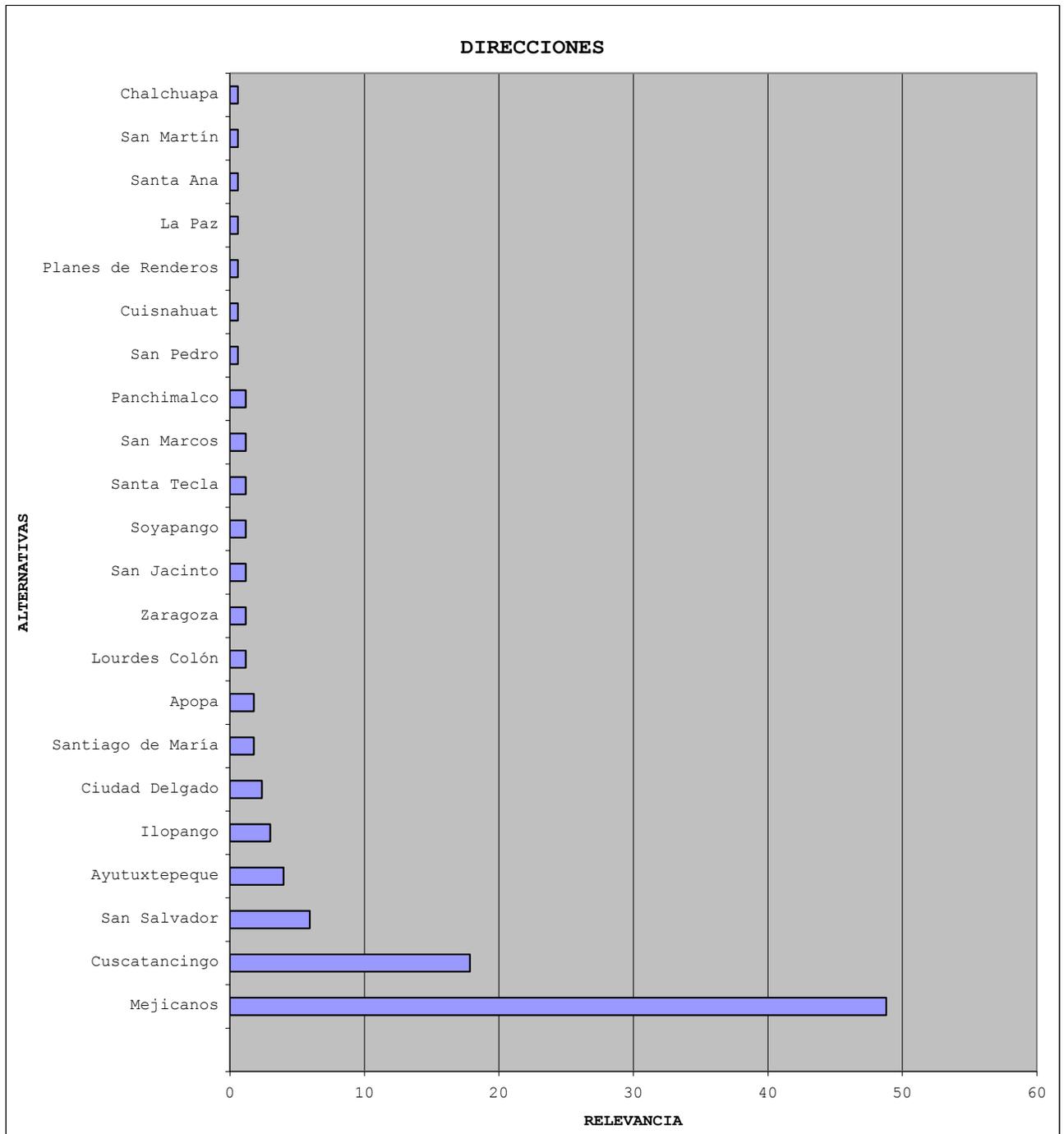


GRAFICO No. 10

Comentario: La mayor parte de la demanda está concentrada en el municipio de Mejicanos y sus alrededores. También es importante destacar la necesidad de la población de otros municipios, de contar con centros de capacitación.

II. PREGUNTAS DE CONTENIDO

PREGUNTA No. 1: ¿Por qué estudia esta área vocacional?

OBJETIVO: Conocer el interés que los estudiantes tienen sobre el área vocacional en estudio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
Porque le gusta	80	48
Facilidad de empleo	71	42
Bajo costo	19	11
Amplitud de conocimientos	12	7
Oportunidad facilitada por la empresa	1	1
Excelentes referencias por ex-alumnos	1	1
Paciencia en la enseñanza	1	1
Para establecer negocio propio	1	1

TABLA No. 11

Nota: Esta tabla muestra respuestas múltiples de los 168 encuestados.



GRAFICO No. 11

Comentario: Se puede observar que a la mayor parte de los estudiantes les agrada el área que estudian, además consideran que pueden encontrar empleo más fácilmente. Pero es evidente que actualmente no están dispuestos a crear un negocio acorde al área vocacional que estudian.

PREGUNTA No. 2: ¿Ha recibido algún curso de capacitación o de formación empresarial?

OBJETIVO: Saber el grado de conocimientos que poseen los estudiantes sobre el ámbito empresarial.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
No	156	93
Sí	12	7
TOTAL	168	100

TABLA No. 12

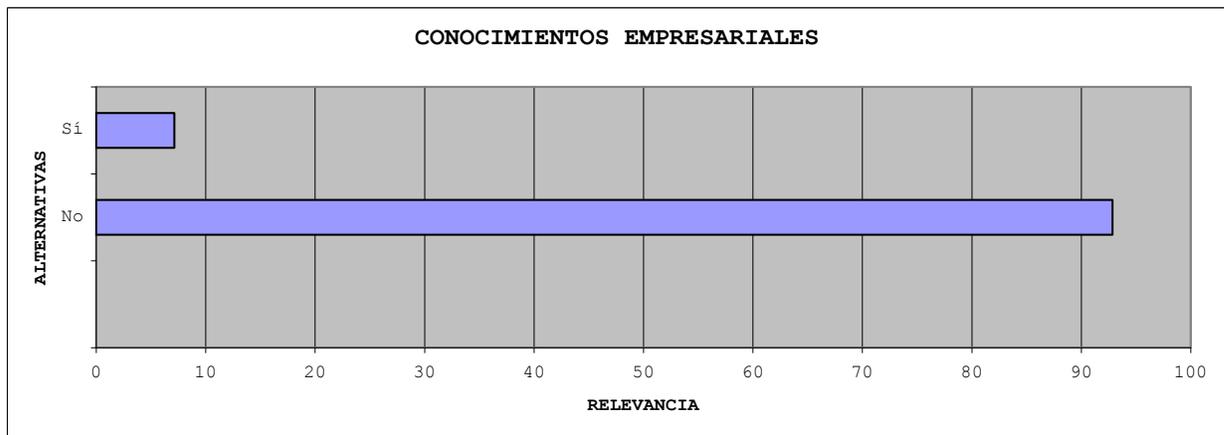


GRAFICO No. 12

Comentario: Es evidente que los estudiantes no han recibido formación empresarial, por lo que se presume la necesidad de formación en este campo.

PREGUNTA No. 3: ¿En qué institución recibió el curso?

OBJETIVO: Saber en qué institución recibieron el curso y la necesidad de ampliar los conocimientos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
INSAFORP	3	28
Universidad Pedagógica	1	8
Embajada Mexicana	1	8
Ferretería Freund	1	8
Escuela de Educación media	1	8
ITEM (Ingeniería y Técnica)	1	8
Pollo Campero RRHH	1	8
Master Books, S.A. de C.V.	1	8
ITCA	1	8
AMPES	1	8
TOTAL *	12	100

TABLA No. 13

* Total de personas con formación empresarial, según tabla #12.

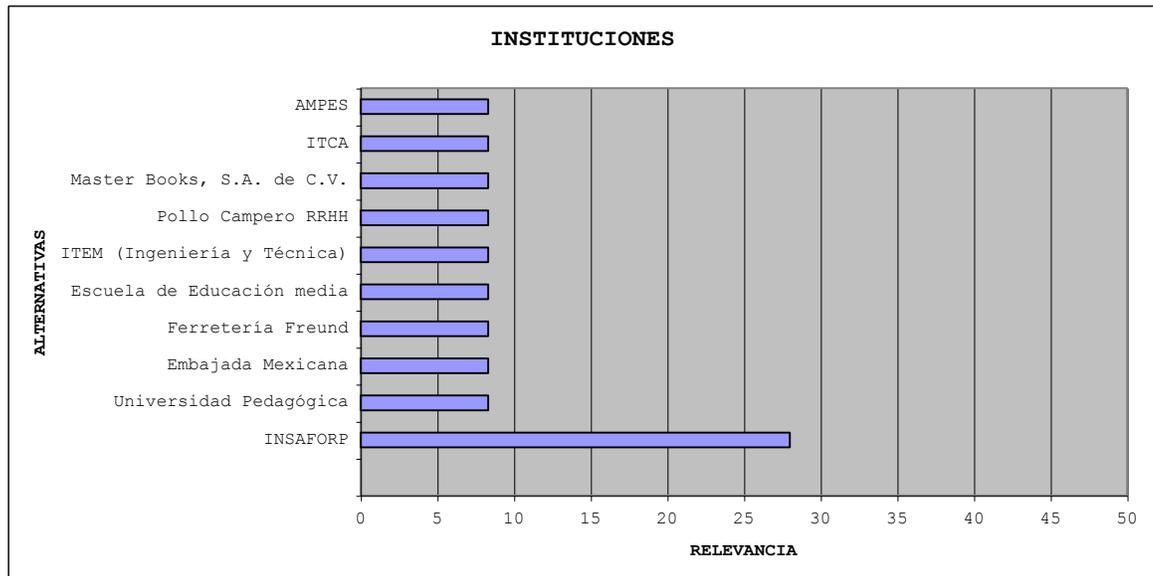


GRAFICO No. 13

Comentario: De las personas que han recibido formación empresarial, el INSAFORP es la institución que más ha proveído este servicio, en comparación con otras instituciones privadas.

PREGUNTA No. 4: ¿Por qué decidió estudiar en el Centro Técnico Vocacional?

OBJETIVO: Conocer las razones de por qué los estudiantes prefieren estudiar en este centro.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
Calidad de capacitación	83	49
Bajo costo	77	46
Fácil acceso	42	25

TABLA No. 14

Nota: Esta tabla muestra respuestas múltiples de los 168 encuestados.

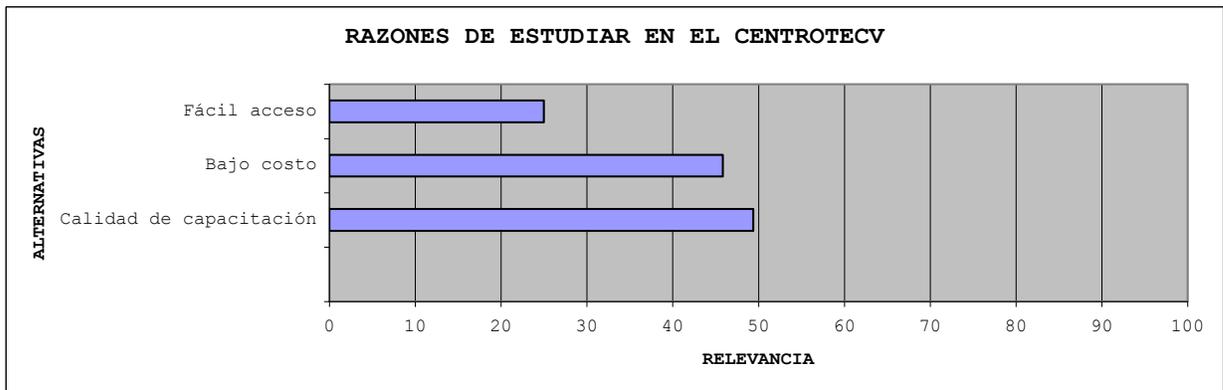


GRAFICO No. 14

Comentario: La calidad de capacitación y el bajo costo son las razones que prevalecen para estudiar en este centro. No obstante, el fácil acceso es considerado un factor importante.

PREGUNTA No. 5: ¿Ha tenido alguna vez un negocio propio?

OBJETIVO: Determinar la cantidad de estudiantes con experiencia en negocio propio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
No	136	81
Sí	32	19
TOTAL	168	100

TABLA No. 15

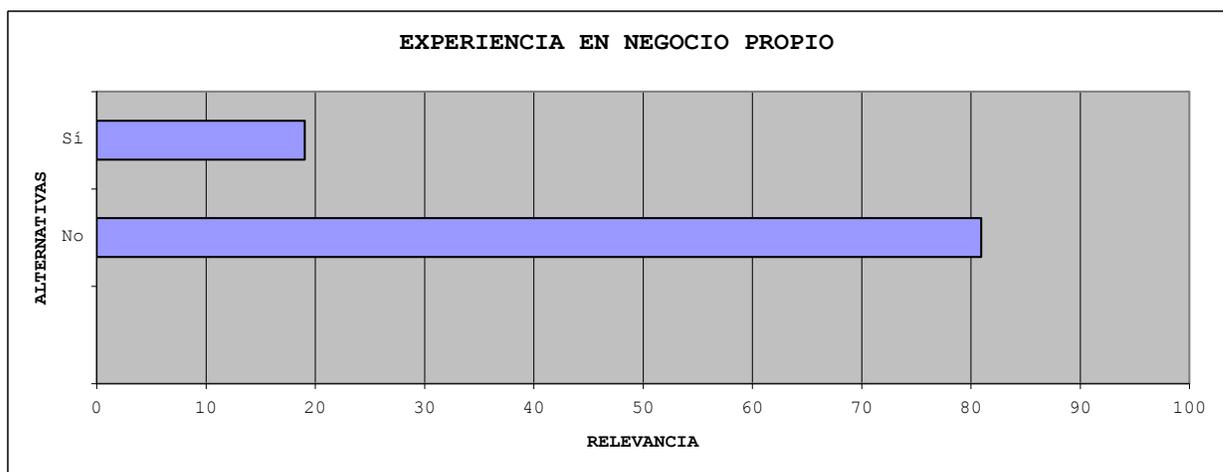


GRAFICO No. 15

Comentario: Una gran proporción no tiene experiencia en el área de negocios, lo cual indica poca participación en el ámbito empresarial.

PREGUNTA No. 6: ¿Le gustaría tener un negocio propio?

OBJETIVO: Conocer el grado de interés y espíritu emprendedor de los estudiantes, para establecer un negocio propio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
Sí	141	84
No	14	8
Indeciso	13	8
TOTAL	168	100

TABLA No. 16

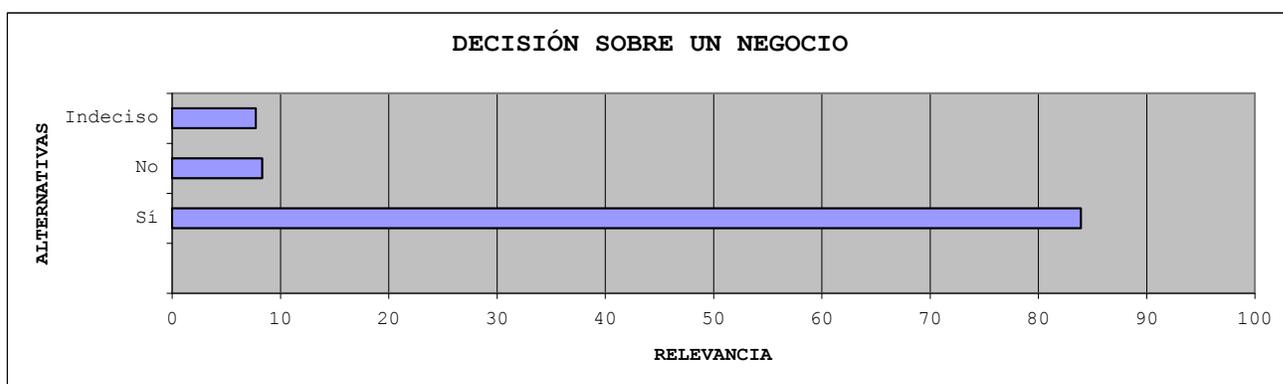


GRAFICO No. 16

Comentario: La aspiración por tener un negocio propio es alta, ya que más de las tres cuartas partes de los encuestados están de acuerdo.

PREGUNTA No. 7: ¿Por qué le gustaría poner su propio negocio?

OBJETIVO: Conocer las aspiraciones, necesidades, y el positivismo de los estudiantes para establecer un negocio propio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
Tener mayores ingresos	68	44
Quiere ser propietario	56	36
No encuentra empleo	23	15
Tiene posibilidad de hacerlo	14	9
Practicar conocimientos	1	1
Explotacion en maquila	1	1
Por jubilación	1	1

TABLA No. 17

Nota: Esta tabla contiene respuestas múltiples de 154 personas que contestaron que sí e indecisos según tabla #16.

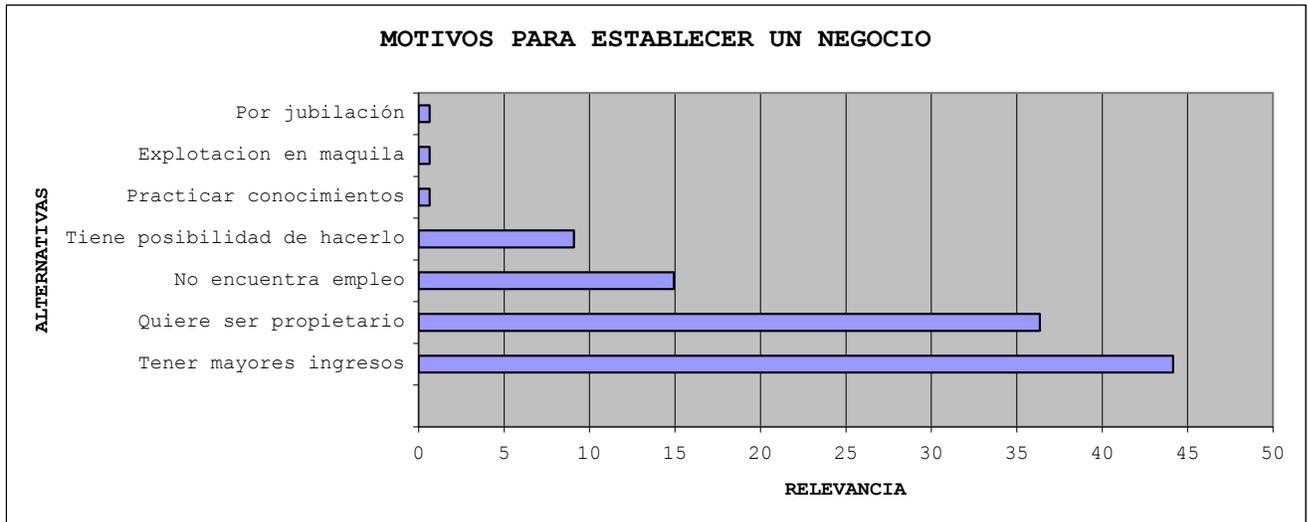


GRAFICO No. 17

Comentario: La necesidad de obtener mayores ingresos y de ser propietario, es lo que motiva a los encuestados a establecer un negocio. Otro factor importante es la escasez de empleo.

PREGUNTA No. 8: ¿Qué le ha impedido que ponga su negocio propio?

OBJETIVO: Conocer los factores que han obstaculizado el establecimiento de los negocios y determinar las necesidades de asesoría.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
Financiamiento	102	66
No sabe como administrarlo	28	18
No tiene un lugar donde ponerlo	20	13
Maquinaria	14	9
No tiene clientes	10	6
No sabe como contratar personal	1	1
Por estudios	1	1
Temor a quiebra	1	1

TABLA No. 18

Nota: Esta tabla contiene respuestas múltiples de 154 personas que contestaron que sí e indecisos según tabla #16.

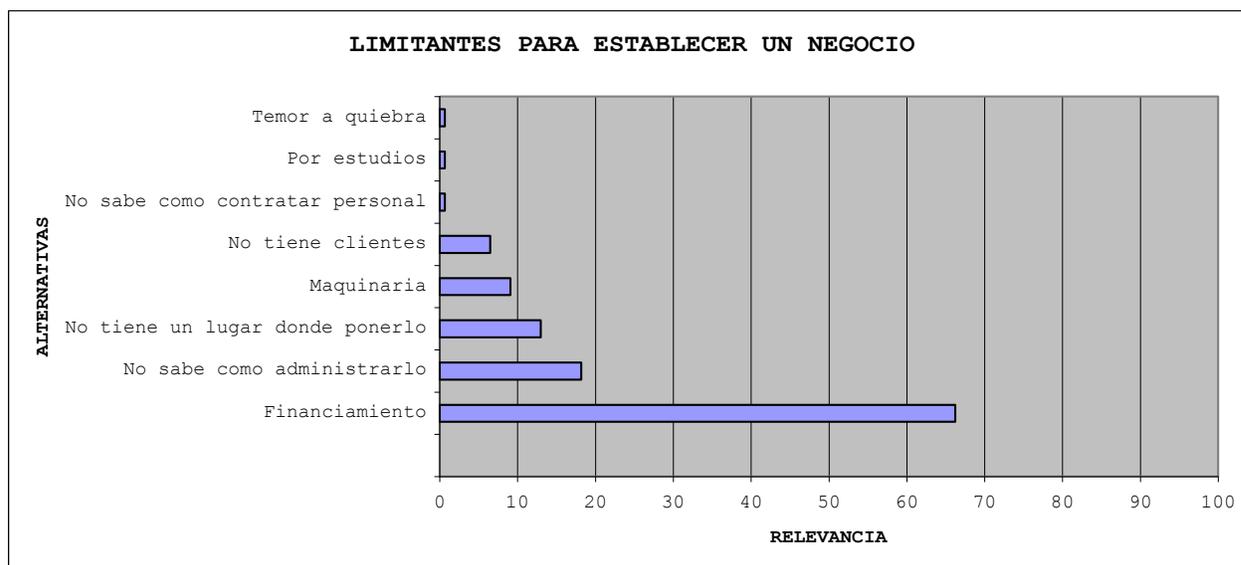


GRAFICO No. 18

Comentario: El financiamiento es el principal obstáculo para el establecimiento de negocios, ya que dos terceras partes lo afirman. Otra limitante es la falta de conocimientos para administrarlo y el local donde instalarlo.

PREGUNTA No. 9: ¿En qué especialidad le gustaría desarrollar su negocio?

OBJETIVO: Saber si el área vocacional en la que se especializan los estudiantes coincide con sus planes de negocio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
Dentro de su especialidad	119	77
Fuera de su especialidad	35	23
TOTAL *	154	100

TABLA No. 19

* El total lo forman 154 personas que contestaron que sí e indecisos, según tabla #16.

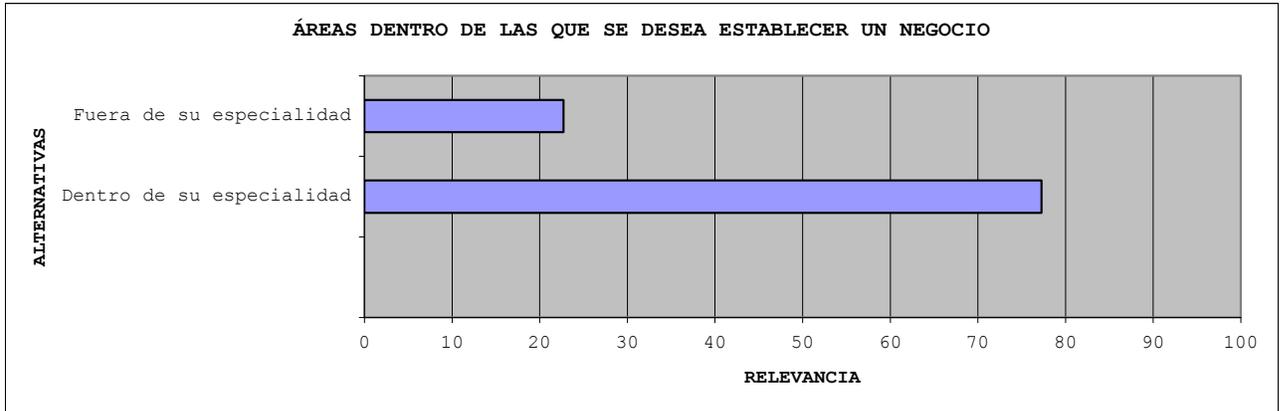


GRAFICO No. 19

Comentario: La mayoría de los estudiantes, están seguros de que el área vocacional que estudian, les puede ser útil al momento de iniciar un negocio.

PREGUNTA No. 10: ¿Qué otras áreas vocacionales le gustaría estudiar?

OBJETIVO: Determinar las aspiraciones y necesidades de los estudiantes, respecto a nuevas áreas vocacionales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
Computación, mantenimiento y reparación de computadoras	61	36
Ninguna otra	27	16
Electricidad	19	11
Carrera universitaria	19	11
Inglés	12	7
Electrónica	10	6
Sastrería y modistería	7	4
Mecánica automotriz	6	4
Mecánica de Máquinas Industriales	6	4
Diseño Gráfico y dibujo técnico	4	2
Cocina y panadería	4	2
Operador Maq. Industriales	3	2
Manualidades, dibujo y pintura	3	2
Cosmetología	2	1

TABLA No. 20

Nota: Esta tabla muestra respuestas múltiples de los 168 encuestados.

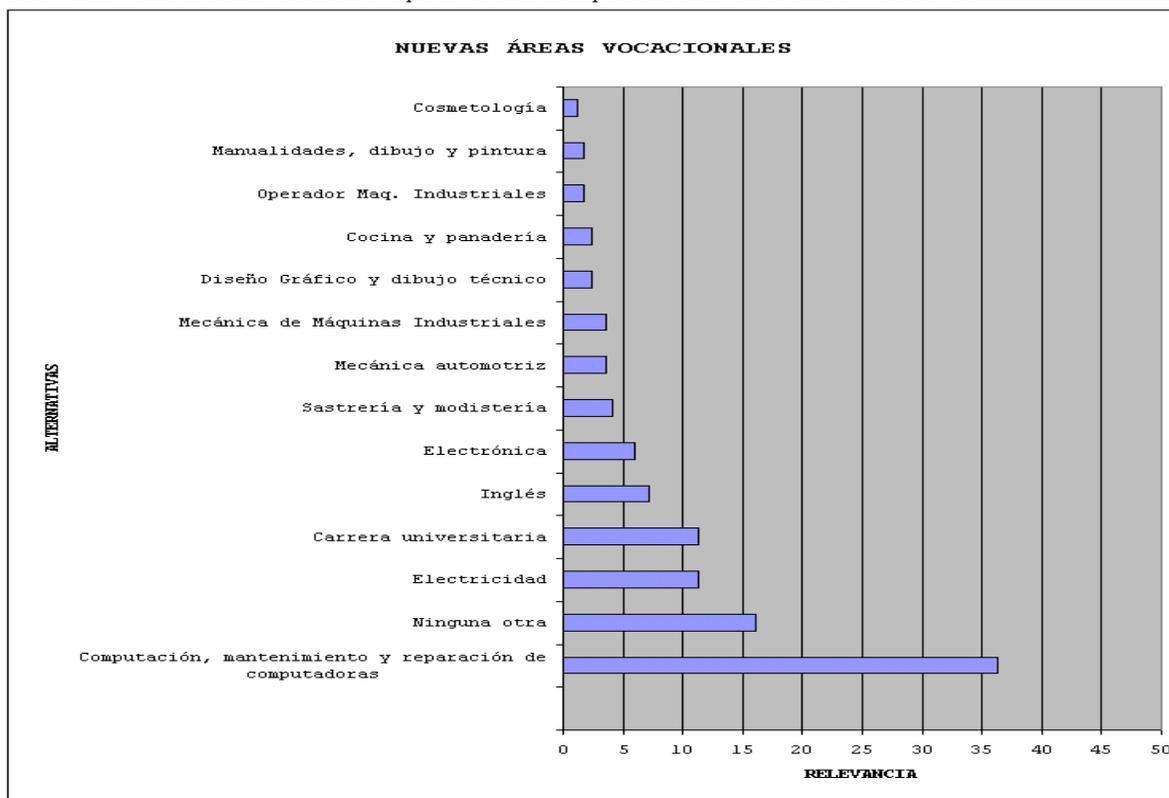


GRAFICO No. 20

Comentario: Un alto porcentaje de los encuestados preferiría estudiar el área de informática; no menos importante es la proporción de estudiantes con aspiración a una carrera universitaria, a la vez, otra parte de ellos se orientan a inglés y electrónica, mientras que el resto desea continuar con la misma especialización que estudia actualmente.

PREGUNTA No. 11: ¿Qué expectativas tiene a futuro?

OBJETIVO: Conocer las aspiraciones educativas, laborales y empresariales de los estudiantes.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
Ser dueño de un negocio	78	46
Estudiar en la universidad	75	44
Ser gerente	12	7
Estudiar primaria y secundaria	1	1
Un trabajo estable	1	1
Mejorar negocio actual	1	1
TOTAL	168	100

TABLA No. 21

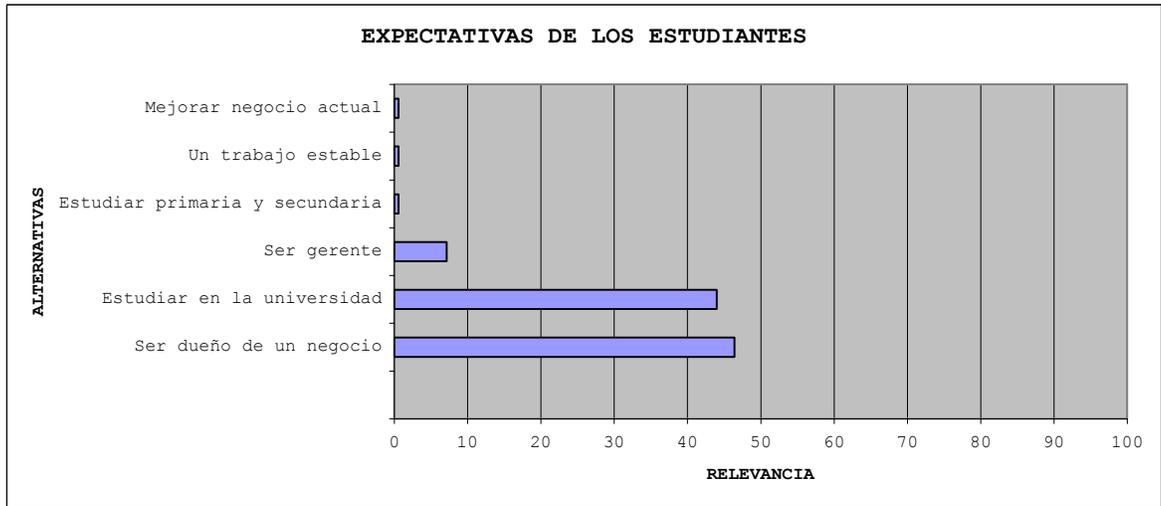


GRAFICO No. 21

Comentario: Las aspiraciones de mayor importancia son ser propietarios de negocios y estudiar una carrera universitaria.

PREGUNTA No. 12: ¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?

OBJETIVO: Descubrir habilidades y destrezas que los estudiantes desarrollan en su tiempo libre

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
Entretenimiento (deporte, tv., música y otros.)	56	33
Estudiar y Actualizarse	49	29
Trabajar y Aprender oficios	26	15
Literatura	24	14
Compartir con la familia y amigos	23	14
Asistir a la iglesia y altruismo	8	5
Artes (Dibujar y pintar)	6	4
Descansar	5	3

TABLA No. 22

Nota: Esta tabla contiene respuestas múltiples de los 168 encuestados.

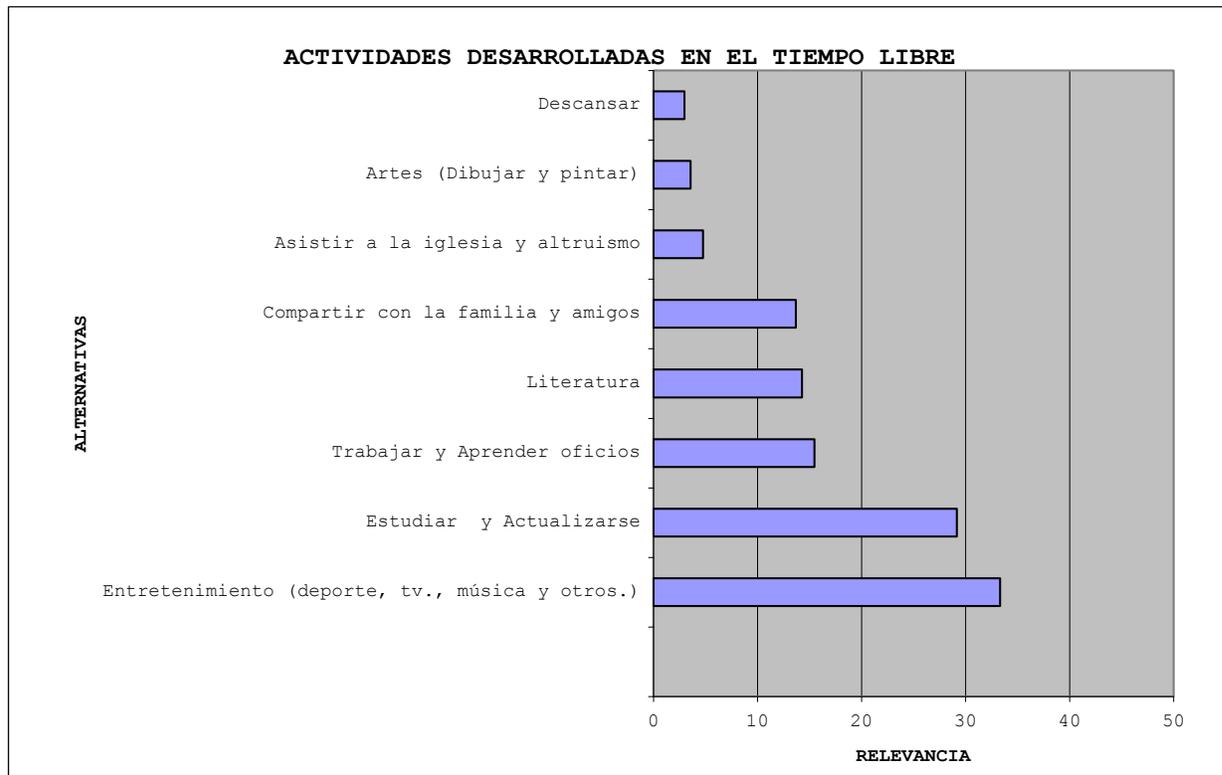


GRAFICO No. 22

Comentario: Los estudiantes aprovechan el tiempo en actividades productivas como practicar deportes, estudiar, leer, trabajar o pasar con la familia.

PREGUNTA No. 13: ¿Conoce algunas instituciones que apoyen a la micro empresa?

OBJETIVO: Saber el grado de conocimiento que los estudiantes tienen sobre las instituciones de apoyo a la microempresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
No	145	86
Sí	23	14
TOTAL	168	100

TABLA No. 23

TABLA ANEXA (INSTITUCIONES QUE CONOCEN)

Las Dignas	1	4
Las Mélicas	2	9
AMPES	2	9
PROCREDIT (CALPIÁ)	3	13
FADEMYPE	5	22
Empresarios Juveniles	1	4
CONAMYPE	1	4
OMAM	2	9
FEPADÉ	1	4
TOTAL	18	78

Nota: De los 23 que conocen instituciones, 5 no mencionaron cual.

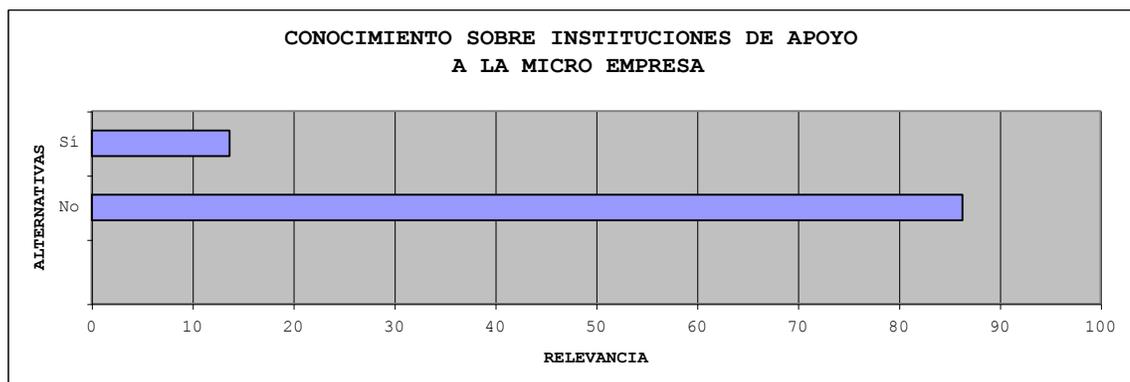


GRAFICO No. 23

Comentario: Una mínima cantidad de estudiantes conoce instituciones de apoyo a la micro empresa.

PREGUNTA No. 14: ¿Conoce estas instituciones?

OBJETIVO: Determinar si los estudiantes conocen las instituciones OMAM y FADEMYPE.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
No las conocen	153	91
FADEMYPE	9	5
OMAM	6	4
TOTAL	168	100

TABLA No. 24

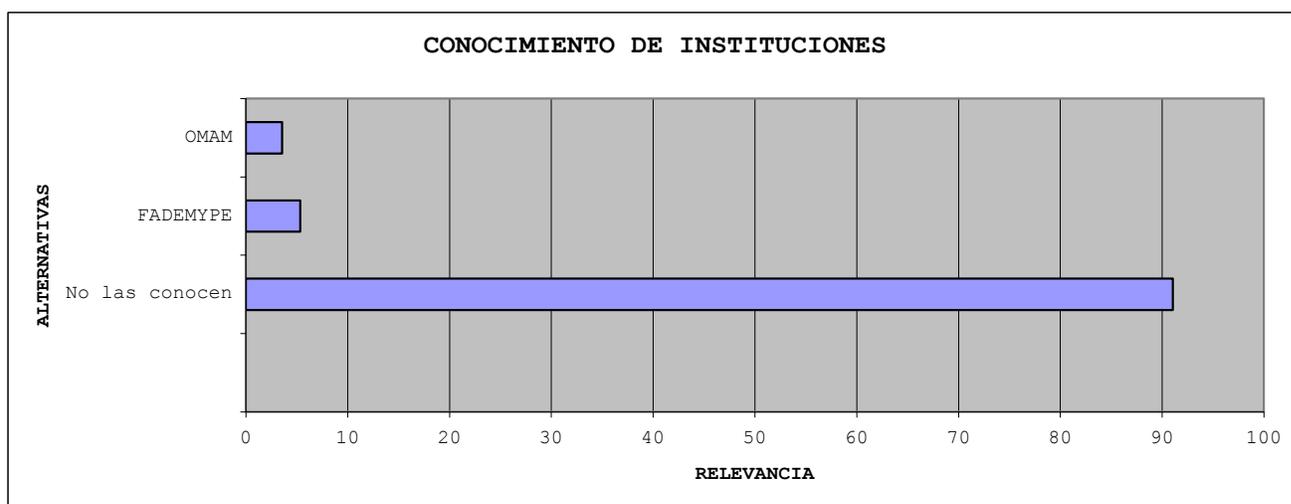


GRAFICO No. 24

Comentario: Llama la atención que la mayor parte de los encuestados no conocen las instituciones mencionadas.

PREGUNTA No. 15: ¿Sabe a qué se dedican las instituciones mencionadas anteriormente?

OBJETIVO: Determinar si los estudiantes saben a que se dedican las instituciones antes mencionadas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
No	154	92
Sí	14	8
TOTAL	168	100

TABLA No. 25

Nota: Uno de los que sí conoce las instituciones, no sabe a que se dedican.

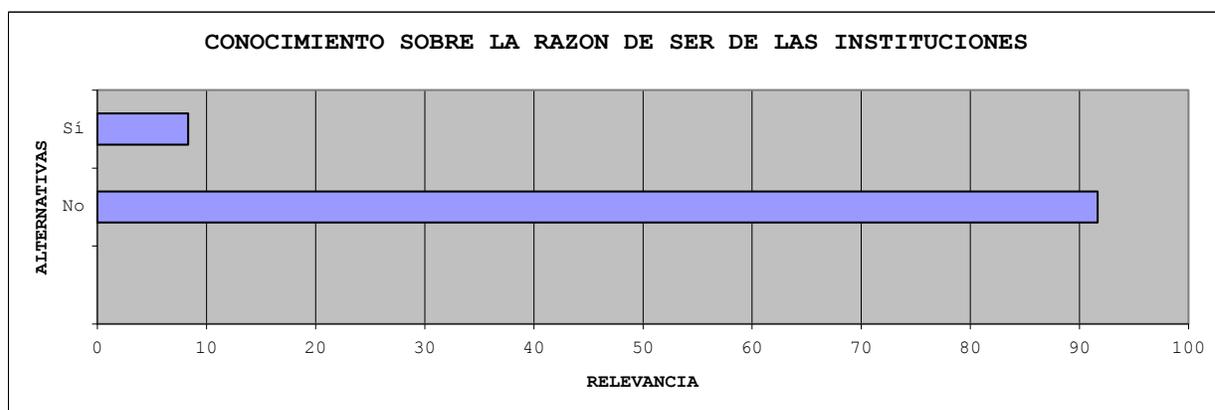


GRAFICO No. 25

Comentario: Casi la totalidad de los estudiantes no sabe a que se dedican las instituciones mencionadas.

PREGUNTA No. 16: ¿Qué entidades cree que pueden proporcionar ayuda para establecer su propia empresa?

OBJETIVO: Conocer que otras entidades consideran los estudiantes que puedan dar apoyo para la formación de nuevas empresas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
No saben	43	26
Organizaciones no gubernamentales (ONG's)	37	22
Gobierno Central	34	20
Alcaldías	26	15
Empresa privada	25	15
Entidades religiosas	22	13

TABLA No. 26

Nota: Esta tabla contiene respuestas múltiples de los 168 encuestados.

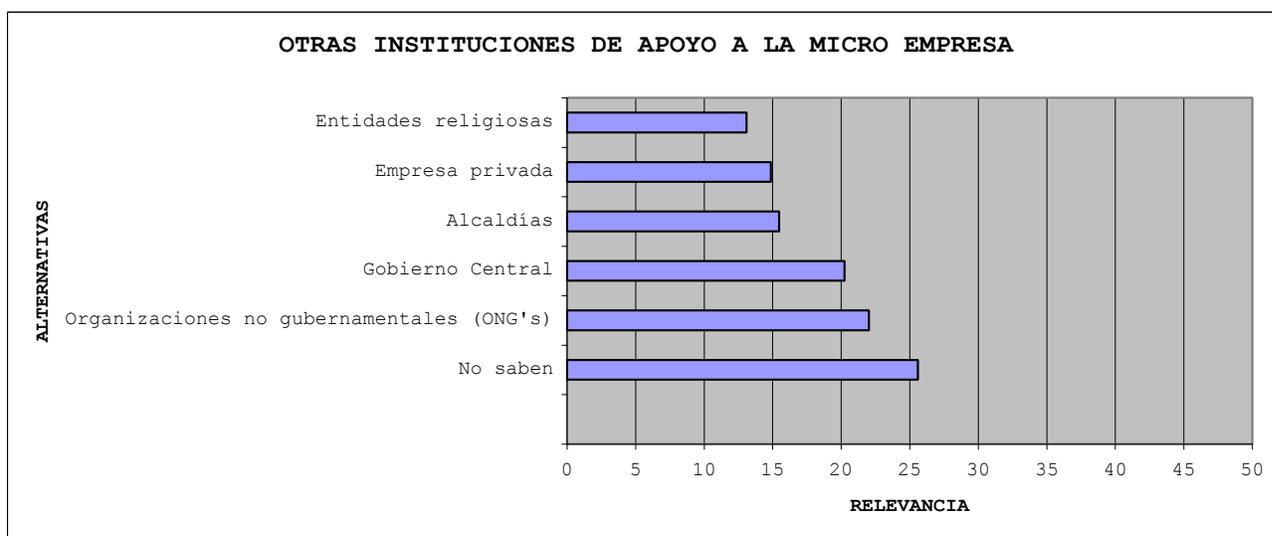


GRAFICO No. 26

Comentario: Los estudiantes consideran que las entidades que podrían proporcionar ayuda para establecer empresas, son principalmente las Organizaciones no Gubernamentales y el Gobierno Central. Sin embargo muchos de ellos dicen no tener conocimiento al respecto.

PREGUNTA No. 17: Si el Centro Técnico Vocacional impartiera un curso para formar líderes empresariales ¿Estaría interesado en recibirlo?

OBJETIVO: Conocer la demanda y el grado de interés por parte de los estudiantes, en recibir un programa de formación de líderes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
Sí	143	85
No	25	15
TOTAL	168	100

TABLA No. 27

TABLA ANEXA (RAZONES DE LOS QUE CONTESTARON POSITIVAMENTE)

Obtener conocimientos, calidad de enseñanza y bajo costo	51	36
Establecer un negocio y saber administrarlo	30	21
Superación laboral; Por un mejor futuro	28	20
No contestaron	24	16
Aumentar capacidad de liderazgo; ser profesional integral; beneficio para la comunidad	8	6
Para poder exportar	2	1
TOTAL	143	100

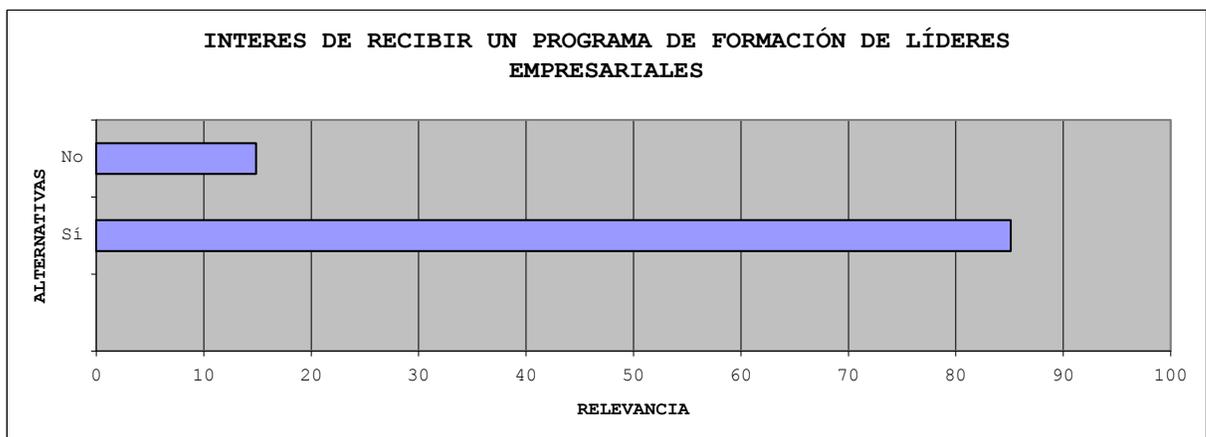


GRAFICO No. 27

Comentario: Es notorio el interés que la mayoría de estudiantes afirman tener en recibir un curso de formación de líderes empresariales, siendo que con este enriquecerían sus conocimientos y les sería de mucha utilidad para establecer un negocio propio y de esta forma saber administrarlo.

PREGUNTA No. 18: ¿Qué días estaría dispuesto en recibir dicho curso?

OBJETIVO: Analizar la disponibilidad de días que los estudiantes tendrían para recibir el programa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
Fines de semana	111	78
Lunes a Viernes	32	22
TOTAL *	143	100

TABLA No. 28

* El total corresponde a los que contestaron que sí, según tabla #27.

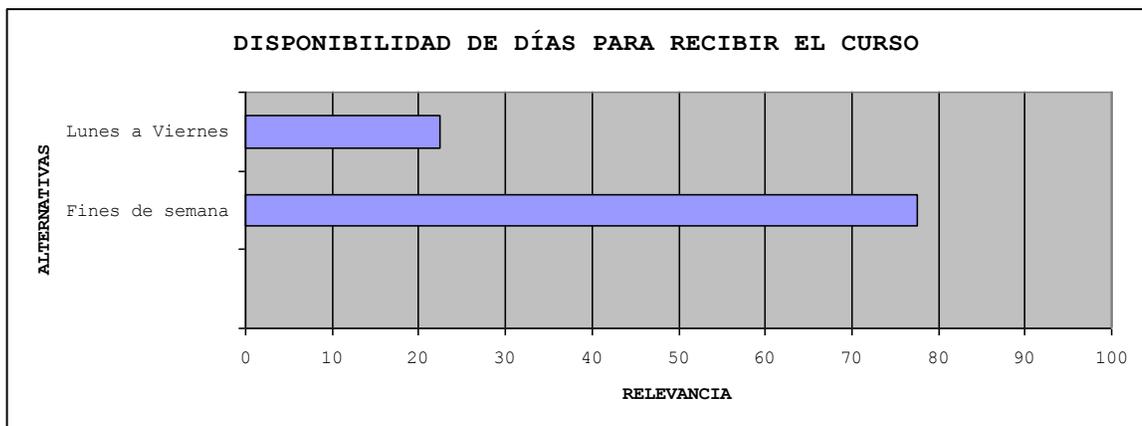


GRAFICO No. 28

Comentario: De las personas que estarían dispuestas a recibir el curso, la mayoría expresa que podrían invertir los fines de semana para recibirlo.

PREGUNTA No. 19: ¿Entre qué horarios estaría dispuesto a recibir el curso?

OBJETIVO: Conocer los horarios en los cuales los estudiantes estarían dispuestos a recibir el curso.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
Lunes a viernes		
8:00 a.m.-12:00m	17	12
2:00 p.m.-6:00p.m.	15	10
Sábados		
2:00 p.m.-6:00p.m.	52	36
8:00 a.m.-12:00m	35	24
6:00 p.m.-8:00p.m.	6	4
Domingos		
8:00 a.m.-12:00m	30	21
2:00 p.m.-6:00p.m.	13	9
6:00 p.m.-8:00p.m.	5	3

TABLA No. 29

Nota: Esta tabla contiene respuestas de los 143 que recibirían el programa, a la vez contiene respuestas múltiples de los que prefieren los fines de semana, según tablas #27 y #28.

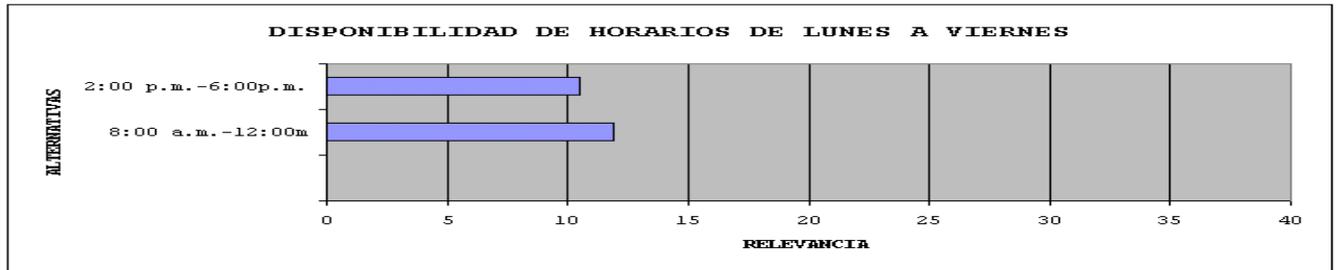


GRAFICO No. 29-a

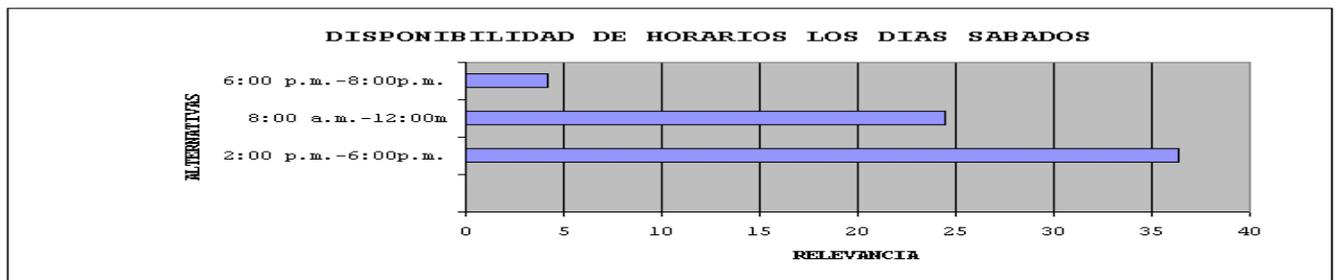


GRAFICO No. 29-b

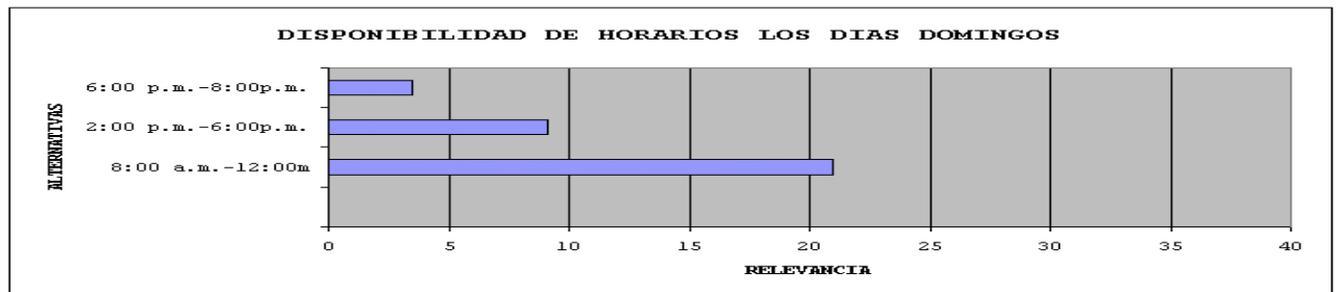


GRAFICO No. 29-c

Comentario: Los resultados confirman que la mayor parte de los estudiantes estarían dispuestos a recibir el curso, preferiblemente los días sábados durante la tarde y los domingos por la mañana.

PREGUNTA No. 20: ¿En cuántos meses estaría dispuesto a recibir el curso?

OBJETIVO: Determinar la duración aproximada que tendría el desarrollo del programa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
2 a 4 meses	58	41
6 a 8 meses	46	32
1 año	39	27
TOTAL *	143	100

TABLA No. 30

* El total representa los que están dispuestos a recibir el programa, según tabla #27.

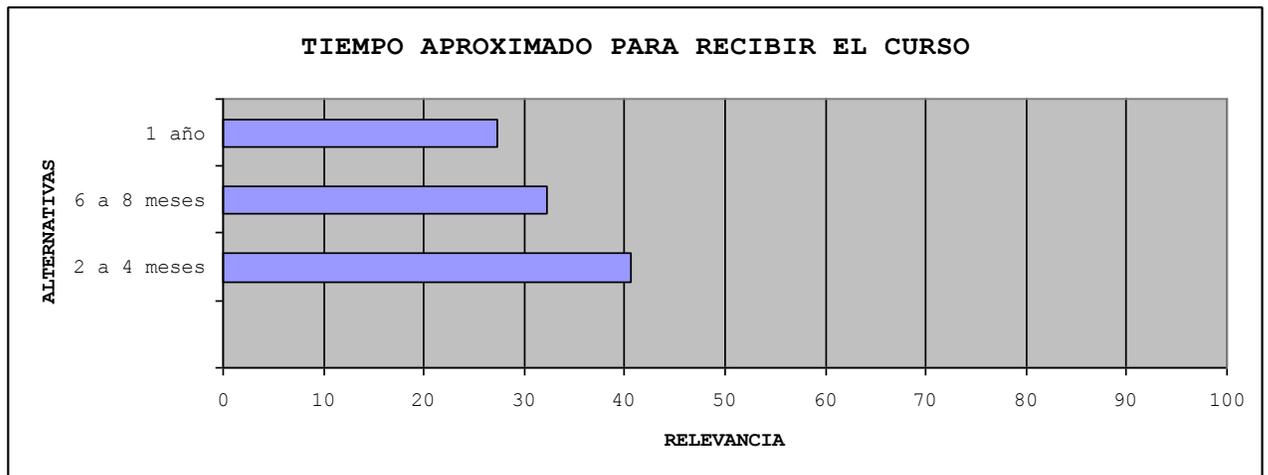


GRAFICO No. 30

Comentario: Relativamente es alta la cantidad de estudiantes que quisieran que el curso tuviera una duración de 2 a 4 meses, pero también es importante recalcar que existe un considerable porcentaje que optan por que el curso dure de 6 a 8 meses y hasta un año.

PREGUNTA No. 21: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por el curso?

OBJETIVO: Analizar la disponibilidad de pago de los estudiantes dispuestos a recibir un curso de formación de líderes empresariales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	% RELEVANCIA
\$5 a \$10	108	76
\$11 a \$16	27	19
\$17 a \$22	5	3
Beca	3	2
\$23 a \$28	0	0
\$29 a \$34	0	0
TOTAL *	143	100

TABLA No. 31

* El total representa los que están dispuestos a recibir el programa, según tabla #27.

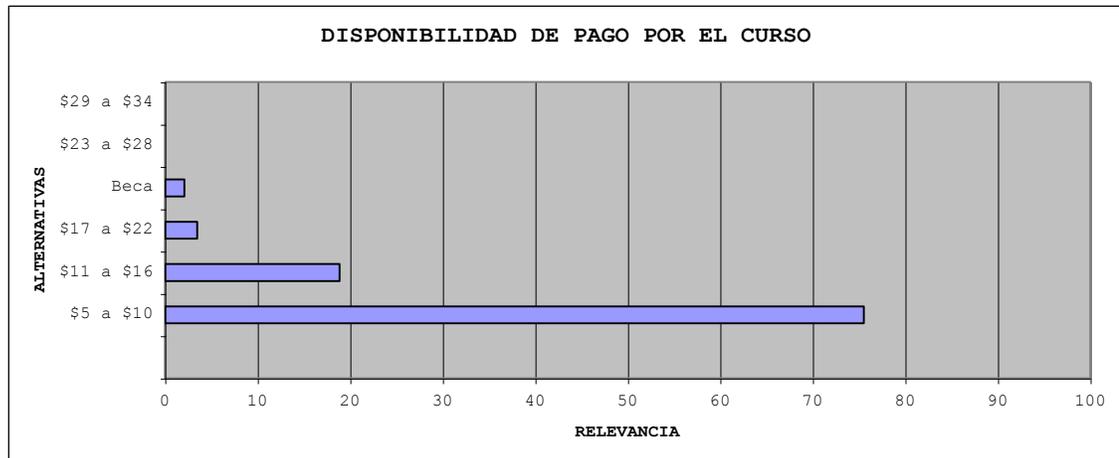


GRAFICO No. 31

Comentario: El valor mensual que la mayoría de los estudiantes estarían dispuestos a pagar por el curso, es de \$ 10.00 como máximo. Un pequeño número de ellos cancelarían hasta \$ 16.00 por el mismo.