

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



**Diseño de un Programa de Adiestramiento y
Capacitación para el Personal de la Alcaldía
Municipal de Nueva San Salvador, Departamento de La
Libertad.**

Trabajo de Graduación Presentado por:

Jorge Alberto Vásquez Torres

Cinthya María Nolasco Martínez

Roberto Manrique Hernández Franco

Para optar al Grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Enero de 2001

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA : DRA. MARIA ISABEL RODRÍGUEZ

SECRETARIO GENERAL : LICDA. LIDIA MARGARITA MUÑOZ VELA

DECANO DE LA FACULTAD

DE CIENCIAS ECONÓMICAS : MSC. ROBERTO ENRIQUE MENA FUENTES

VICE - DECANO : LIC. PEDRO FAUSTINO GARCIA CORTEZ

SECRETARIO DE LA FACULTAD

DE CIENCIAS ECONÓMICAS : LIC. SANTOS SATURNINO SERPAS

ADMINISTRADOR

ACADEMICO : LIC. MANUEL ENRIQUE ARAUJO VILLALOBOS

ENERO 2001

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

AGRADECIMIENTO

A DIOS TODO PODEROSO

Por estar siempre con nosotros, por proporcionarnos lo necesario para todo, así como habernos protegido como la niña de tus ojos. En agradecimiento a eso guardare en mi corazón las siguientes palabras "Si el alfa y el omega, el principio de todo principio y el fin de todo fin están conmigo quien contra mi".

A NUESTROS PADRES

Por sus noches de desvelo, esfuerzos, comprensión y por todas las peripecias que pasaron para que yo estudiara y alcanzara esta meta.

A NUESTROS FAMILIARES

Por que el apoyo incondicional fue un factor importante y predominante en el andar de la vida para llegar hasta este punto.

A NUESTROS COMPAÑEROS Y AMIGOS

Por sus contribuciones, fueran grandes o pequeñas, no importa, lo que si importa, es que si la hiciste ; Gracias compañero !.

LA CIMA QUE LOS SANTOS ALCANZARON, LAS ALCANZARON

MIENTRAS LOS DEMAS DORMIAN EN LA VIDA.

JORGE ALBERTO, CINTHYA MARIA Y ROBERTO MANRIQUE.

INDICE

	<u>Página</u>
Resumen	i
Introducción	iii
 CAPITULO I	
GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR Y DE LA IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS.	
 A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR	
	1
1. Antecedentes	1
2. Estructura Organizativa	2
 B. MARCO TEORICO DE LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO	
	26
1. Definición de adiestramiento y capacitación	26
2. Importancia	28
3. Objetivos	30
4. Clases de programas de adiestramiento y Capacitación.	31

a)	De inducción al trabajo	32
b)	De adiestramiento	33
c)	De actualización al trabajo	34
d)	De líneas de promoción	35
e)	Capacitación en el trabajo	36
f)	Métodos en salón de clases	37
5.	Criterios de clasificación de programas de adiestramiento y capacitación.	38
a)	De acuerdo al área a impartir	38
b)	De acuerdo al nivel jerárquico de los asistentes	39
c)	De acuerdo a la cantidad de asistentes	39
d)	De acuerdo al lugar donde se desarrolla	40
6.	Característica de los programas de adiestramiento y capacitación.	40
a)	Realista	41
b)	Sistemáticos	42
c)	Flexible	43
d)	Motivante	43
e)	Integral	44
f)	Seguimiento	44
7.	Etapas de los programas de adiestramiento y capacitación.	45

a) Planeación	46
i. Objetivos	48
➤ Generales	49
➤ Específicos	50
ii. Políticas	50
iii. Presupuesto	52
▪ Determinación de las necesidades de adiestramiento y capacitación	53
▪ Fuentes de información	54
▪ Técnicas de información	56
b) Organización	61
i. Recursos	62
▪ Humanos	62
▪ Materiales	63
▪ Técnicos	64
▪ Financieros	64
c) Ejecución	65
i. Actividades a realizar	66
ii. Evaluación	68
iii. Instrumentos de medición	72
d) Control	75
i. Evaluación del desempeño	76

> Durante el desarrollo del programa	76
> Posterior al programa	76

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE ADIESTRAMINETO Y CAPACITACIÓN EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	77
1. JUSTIFICACIÓN	77
a) Importancia	78
b) Originalidad	78
c) Utilidad	79
d) Factibilidad	79
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	80
3. OBJETIVOS	82
4. HIPÓTESIS	83
5. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	84
a) Determinación del universo	84
b) Determinación de la muestra	84
c) Método de recopilación a emplear	86
d) Tabulación y análisis de la información	87

B. DIAGNÓSTICO DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION	112
C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
a) Conclusiones	114
i. Conclusiones de adiestramiento	114
ii. Conclusiones de capacitación	115
b) Recomendación	116
i. Recomendaciones de Adiestramiento	116
ii. Recomendaciones de capacitación	117

CAPITULO III

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ADIESTRAMIENO Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. INTRODUCCIÓN	119
B. JUSTIFICACIÓN	120
C. OBJETIVOS	121
D. POLÍTICA PARA LOS PROGRAMAS	121
E. ESTRATEGIA DE PROGRAMA	122
F. DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS	123
1. Áreas prioritarias de aplicación	123

2. Contenido de los programas de adiestramiento	124
3. Contenido de los programas de capacitación	127
4. Recursos	132
G. GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN	134
1. Misión	134
2. Objetivos	135
3. Estrategias	135
4. Etapas	135
a) Aprobación de la dirección	135
b) Organización de los programas	136
c) Recursos a utilizar	136
d) Áreas de desarrollo	137
e) Evaluación	138
i. Por los instructores	138
ii. Por los participantes	139
iii. Seguimiento	139

BIBLIOGRAFÍA

GLOSARIO

ANEXOS

RESUMEN

Es de considerar que el desarrollo de un personal calificado en el desempeño de sus actividades laborales es una de las funciones básicas en que descansa el éxito de las organizaciones, por lo tanto considérese al elemento humano como un ente pensante y dinámico, ya que a través de él, se puede obtener una mejor combinación de los recursos materiales y financieros que permiten alcanzar las metas programadas y contribuir a la consecución de los objetivos propuestos por toda la organización.

El objetivo del presente trabajo de graduación es proponer el diseño de un programa de adiestramiento y capacitación para el personal de servicio y administrativo que labora en la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, con el cual se pretende dar un aporte técnico a la institución que mejore la adquisición de conocimientos, su capacidad de trabajo y además satisfacer las necesidades de la comunidad en general.

El trabajo consta de una investigación teórica que se complementa con una labor de campo, dirigida a la

determinación de necesidades de formación de dicha institución, se realizaron entrevistas al personal de dirección de la Alcaldía y se encuestó el personal operativo de la institución. La tabulación de los resultados se realizó mediante frecuencias absolutas y relativas, para el análisis posterior de las respuestas obtenidas.

Lo anterior permitió la elaboración de un diagnóstico de adiestramiento y capacitación por medio del cual se presentan las respectivas conclusiones y recomendaciones de la investigación.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación denominado diseño de un programa de adiestramiento y capacitación para el personal de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, departamento de la Libertas. Tiene como objetivo proporcionar una guía factible y de fácil aplicación para adiestrar y capacitar al personal, fortaleciendo los conocimientos y habilidades de los empleados del sector servicio y administrativo de la institución municipal.

En el primer capítulo se presentan las generalidades de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, mencionando sus antecedentes y su estructura organizativa; así mismo se presentan conceptos básicos de adiestramiento y capacitación, su importancia, las clases, los criterios de clasificación, características de programas y las etapas de éstos.

El segundo capítulo contiene la metodología de investigación, los objetivos, la determinación del universo, además se presenta el diagnóstico sobre la situación actual de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, con relación a los programas de adiestramiento y capacitación de personal; también se agregan las

conclusiones y recomendaciones de la Investigación realizada.

El tercer capítulo, muestra el diseño de un programa de adiestramiento y capacitación dirigido al personal de servicio y administrativo de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador.

Como parte final se presentan los anexos, y la bibliografía utilizada en la elaboración del presente documento

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR Y DE LA IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS.

A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR

1. ANTECEDENTES

El Municipio de Nueva San Salvador se encuentra situado en terrenos a orillas del volcán de San Salvador (Quezaltepec) a 925 metros sobre el nivel del mar y a 12 kilómetros al este de la ciudad capital. Está limitada por los siguientes municipios: al norte por Colón, San Juan Opico, Quezaltepeque y Nejapa, al este por San Salvador, Antiguo Cuscatlán, Nuevo Cuscatlan, San José Villanueva y Zaragoza, al sur por la Libertad y al oeste por Portalnique y Comayagua. Para su administración el municipio se divide en 14 cantones y 46 caseríos.

Según los datos de la Dirección General de Estadística y Censos, de acuerdo al censo Nacional, V de población y IV de vivienda realizado en el año de 1992, considerándose que

actualmente el índice de la población ha aumentado en los últimos años, el municipio de Nueva San Salvador tiene una población de¹:

Habitantes	236,200
Extensión Territorial	112.20 Km2
Superficie Urbana	2.60 Km2
Superficie Rural	109.60 Km2

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Para el desempeño de sus funciones y actividades, la Alcaldía Municipal (ver organigrama: anexo 1) posee las siguientes instancias de dirección y administración

2.1 Concejo Municipal

Naturaleza : alta Dirección

Dependencia jerárquica: Ninguna

Unidades Bajo su Mando: -Alcalde

-Sindicatura

-Secretaría

-Auditoría Interna

¹ Monografía de nueva San Salvador. Casa de la Cultura. Nueva San Salvador. 1998

Objetivos:

- Elaborar, aprobar y ejecutar los planes y programas de desarrollo económico y social de la municipalidad.
- Identificar las necesidades e interpretar el sentir de la comunidad local para realizar aquellas acciones, actividades y servicios que satisfagan mejor las necesidades y anhelos de la población.
- Ejercer la administración del municipio regulando las materias de su competencia y la prestación de servicios por medio de ordenanzas, reglamentos y acuerdos.

Descripción General:

El Gobierno Municipal está ejercido por el Concejo Municipal, que tiene carácter deliberante y normativo por lo que constituye la autoridad máxima del municipio.

Funciones²:

- ◆ Dirigir, coordinar, administrar y supervisar la gestión municipal conforme a las competencias establecidas en el código municipal.

- ◆ Proteger y conservar los bienes del municipio y establecer los casos de responsabilidad administrativa para quienes los tengan a su cargo, cuidado y custodia.
- ◆ Elaborar y controlar la ejecución de planes y programas de desarrollo local.
- ◆ Construir las obras necesarias para el mejoramiento y progreso de la comunidad y la prestación de servicios públicos locales en forma eficiente y económica.
- ◆ Contribuir a la preservación de la salud de los recursos naturales, fomento de la educación y la cultura al mejoramiento económico social y a la recreación de la comunidad.
- ◆ Contribuir a la preservación de la moral, el civismo y los derechos e intereses de los ciudadanos.

2.2 Sindicatura

Naturaleza	:	Alta Dirección
Dependencia jerárquica	:	Concejo Municipal
Unidades bajo su mando	:	Ninguna

Objetivos:

² Modelo de Manual de Organizaciones para Alcaldías Municipales de El Salvador ISDEM.

Asesorar al Concejo en lo relativo a aspectos legales y emitir dictamen en forma razonada y oportuna en los asuntos que el concejo le solicite.

Descripción general:

La jefatura de ésta unidad corresponde por ley ejercerla al síndico municipal el cual es otro miembro del concejo, encomendándosele funciones de fiscalización y de representación judicial y extrajudicial de la municipalidad.

Funciones³:

- ◆ Ser asesor del concejo, alcalde y de los demás miembros que integren la dirección superior de la municipalidad.
- ◆ Desempeñar sus funciones y actividades bajo los preceptos enunciados en el código municipal haciendo cumplir los aspectos legales en todos los contratos y transacciones que realice la municipalidad.
- ◆ Revisar todos los comprobantes de pagos aprobados por municipal a fin de verificar la legalidad de los mismos y que se cumplan los requisitos legales correspondientes, estampándoles el visto bueno.

2.3 Secretaría Municipal

Naturaleza : Asesora
Dependencia jerárquica : Concejo Municipal
Unidades bajo su mando : Sección Archivo Municipal

Objetivos:

Asesorar oportuna y eficientemente al Concejo Municipal en asuntos legales y administrativos.

Descripción general:

Es la unidad de asesoría legal y administrativa que apoya el trabajo del concejo municipal y del alcalde.

Funciones⁴:

- ◆ Comunicar a toda la organización involucrada, los acuerdos específicos; así como las políticas y las estrategias administrativas que enmarquen las acciones municipales.
- ◆ Orientar y asesorar a los jefes de las unidades sobre aquellos aspectos administrativos, legales, financieros y de organización relacionados con actividades municipales.
- ◆ Participar junto al alcalde y jefes de unidades sobre aquellos aspectos administrativos, legales, financieros

³ Op. Cit. Pag. 3

⁴ Op. Cit. Pag. 3

y de organización relacionados con las actividades municipales.

- ◆ Velar por el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el alcalde y mantenerlo informado sobre la situación.

2.4 Auditoria Interna

Naturaleza : Asesora
Dependencia jerárquica : Concejo Municipal
Unidades bajo su mando : Ninguna

Objetivos:

Asistir y asesorar al Alcalde, mediante las acciones de auditoría aplicando análisis, evaluaciones y recomendaciones sobre la evaluación del sistema de control interno, así como la revisión de los estados financieros de las municipalidades.

Descripción general:

La auditoría garantiza en forma razonable la adecuada utilización y protección de todos los recursos de la municipalidad por medio de controles y supervisión constante lo cual garantiza al alcalde y concejo municipal el cumplimiento de sus acuerdos y disposiciones,

presentando informes mensuales en los cuales se expresen, todas las anomalías y debilidades detectados, y las soluciones posibles para cada uno de los casos.

Funciones⁵:

- ◆ Evaluar los informes financieros administrativos preparados dentro de la institución.
- ◆ Revisar y evaluar la eficiencia del control interno de los sistemas de contabilidad y los cambios de estos.
- ◆ Evaluar el cumplimiento de los objetivos municipales.
- ◆ Evaluar el cumplimiento de las políticas, leyes y procedimientos administrativos establecidos para las operación financieras contables.
- ◆ Evaluar informes de las intervenciones financiero contables efectuadas y expresar opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de la municipalidad

2.5.Alcalde municipal

Naturaleza : Alta dirección
Dependencia jerárquica : Concejo municipal
Unidades bajo su mando : Policía Municipal

⁵ Op. Cit. Pag. 3

Gerencia Municipal

Ojetivos:

- Velar por la eficiente administración de los recursos de la municipalidad y por la presentación de servicios públicos necesarios en beneficio de la comunidad, además de cumplir y hacer cumplir los acuerdos, leyes y reglamento vigentes.
- Establecer un sistema de información financiero, administrativo y operativo de las diferentes unidades que integran la municipalidad; que reflejen la ejecución de los planes de acción de cada unidad y del presupuesto municipal.
- Velar porque se presten los servicios municipales en forma efectiva y a costos razonables.
- Promover el desarrollo en el ámbito cultural y social de la comunidad.
- Establecer un control sobre los bienes de la municipalidad y proporcionar informes al Concejo Municipal sobre la situación de los mismos.

Descripción general:

Corresponde al alcalde ejercer la función administrativa a fin de alcanzar eficiencia en la utilización de los recursos municipales.

Funciones⁶:

- ◆ Dictar las políticas de gestión municipal y elaborar los planes de trabajo en cooperación con los responsables de las diferentes unidades.
- ◆ Atender la gestión administrativa de la municipalidad de acuerdo con la ley y sus reglamentos y con las disposiciones del Consejo Municipal.
- ◆ Buscar y proponer al concejo municipal fuentes alternas de financiamiento.
- ◆ Elaborar el presupuesto municipal de ingresos y egresos, con el cual la municipalidad hará frente a los requerimientos sociales de la comunidad y luego a su respectiva aprobación ante el concejo municipal.

2.6 Policía municipal.

Naturaleza : Operativa.

Dependencia Jerárquica : Alcalde Municipal.

Unidades bajo se mando : Ninguna.

Objetivos:

Salvaguardar los intereses de la sociedad y los bienes municipales, garantizando los derechos de la ciudadanía y

la seguridad del municipio en concordancia con la policía Nacional Civil.

Descripción general:

El cuerpo de los agentes municipales debidamente entrenado, debe atender y guardar el orden público en todos los establecimientos e inmuebles municipales, ordenar la circulación de vehículos dentro de la mismas, supervisar la correcta aplicación de precios, pesos monedas y medidas, vigilar el mantenimiento y el orden de las zonas verdes, plazas parques y colaborar con la Policía Nacional Civil en la persecución de los infractores de la ley.

Funciones⁷:

- ◆ Hacer que se cumplan las leyes, ordenanzas reglamentos en lo relativo a ferias, mercados, dormitorios públicos, parques y zonas verdes, baños, lavaderos, terminales de buses y otras.
- ◆ Aplicar a los infractores las multas correspondientes según las ordenanzas, reglamentos y acuerdos municipales, previa delegación del concejo.

⁶ Op. Cit. Pag. 3

⁷ Op. Cit. Pag. 3

- ◆ Aplicar y hacer cumplir las leyes y reglamentos de la Policía Municipal.

2.7. Gerencia general

Naturaleza	: Alta dirección
Dependencia jerárquica	: Alcalde Municipal
Unidades bajo su mando	: - Relaciones públicas y comunicaciones - Informática. - Asesoría jurídica. - Gerencia financiera. - Gerencia de servicios comunitarios y proyección. - Gerencia de registros. - Gerencia de servicio y desarrollo humano.

Objetivo:

Lograr una gestión administrativa eficiente, cumpliendo eficazmente los objetivos y políticas dictadas por el Concejo Municipal.

Descripción General:

La gerencia constituye el cargo en el cual el alcalde delega la dirección de la gestión administrativa y ejecutiva de la municipalidad, sus funciones son las de servir de apoyo al alcalde en la planificación, organización, dirección y control de todas las unidades administrativas.

Funciones⁸:

- ◆ Ejercer la gestión administrativa de la municipalidad de acuerdo con las leyes, ordenanzas, reglamentos y con las disposiciones del concejo municipal.
- ◆ Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones y actividades de todas las unidades de la municipalidad, a fin de alcanzar los objetivos institucionales.
- ◆ Buscar y proponer al alcalde municipal fuentes alternativas de financiamiento.
- ◆ Elaborar el proyecto de presupuesto municipal de ingresos y egresos oyendo la opinión de los concejales y jefes de distintas unidades y someterlo a consideración de la municipalidad a fin de que este lo apruebe y así la municipalidad hará frente a los requerimientos sociales de comunidad.

- ◆ Velar por que se presten los servicios municipales en forma efectiva y a costo razonable.

2.8. Relaciones públicas y comunicaciones

Naturaleza : Operativa
Dependencia jerárquica : Gerencia General
Unidades bajo su mando : Ninguna

Objetivos:

Ejecutar eficientemente la política de información y comunicación de la municipalidad hacia su comunidad, dando a conocer sus realizaciones y proyecciones.

Descripción General:

Es la unidad encargada de establecer y mantener una comunicación e información eficiente entre la municipalidad y su comunidad.

Funciones⁹:

- ◆ Dar a conocer sistemáticamente a la comunidad los proyectos y programas de impacto social que reflejen la labor desarrollada por la municipalidad.

⁸ Op. Cit. Pag. 3

⁹ Op. Cit. Pag. 3

- ◆ Canalizar a los diferentes medios de difusión la información oficial proporcionada por la municipalidad la través de la gerencia general.
- ◆ Enviar oportunamente a los gerentes, jefes de departamentos o sección un servicio informativo interno, relacionado con críticas o noticias publicados en los diferentes medios de difusión, con el propósito de obtener informes para elaborar las respuestas, como también para que se atiendan las observaciones señalados.
- ◆ Preparar boletines informativos y elaborar anualmente la memoria de labores de la municipalidad.

2.9 Informática

Naturaleza : Operativa
Dependencia jerárquica : Gerencia General
Unidades bajo su mando : Ninguna

Objetivos:

Servir de soporte a las unidades que integran la municipalidad, con el procesamiento automatizado de los datos, a fin de mejorar los rendimientos en los procesos administrativos.

Descripción General:

Esta unidad depende de la Gerencia General y esta encargada de recibir, procesar y entregar a cada gerencia, departamento o sección la información estadística, en reportes o gráficas pertinentes, y en la forma adecuada, haciendo uso de medios electrónicos.

Funciones¹⁰:

- ◆ Implementar los sistemas de información que permitan actual y futuro de la municipalidad.
- ◆ Apoyar el trabajo de todas las unidades a digitación de datos y actualización de los mismos en el sistema computarizado instalado.
- ◆ Emitir oportunamente a los diferentes departamentos y secciones, reportes e informes solicitados, para control, análisis y toma de decisiones.
- ◆ Llevar un registro actualizado de creaciones, cambios y cancelaciones de informaciones varias.

- ◆ Planificar y coordinar el trabajo de análisis y programación de sistemas, así como garantizar el mantenimiento de los mismos.

2.10. Asesoría jurídica

Naturaleza : Asesoría
 Dependencia jurídica : Gerencia General
 Unidades bajo su mando : Ninguna

Objetivos:

Asesorar y apoyar al concejo municipal, alcalde, gerencia general y demás unidades administrativas en los aspectos legales relacionados con su actuación administrativa, prestación de servicios y ejercicios de su autoridad local conforme a sus competencias y jurisdicción territorial.

Descripción General:

El encargado de la Unidad de asesoría jurídica debe ser previsor de problemas legales y orientador en la solución de los mismos, debe ser firme, sereno y juicioso en la defensa del municipio, debido respaldar y justificar la actuación del concejo y el alcalde y demás dependencias de la organización municipal.

¹⁰ Op. Cit. Pag. 3

Funciones¹¹:

- ◆ Dictaminar sobre casos concretos que surgen del desarrollo de las actividades de la municipalidad, elaborando los proyectos de sentencia en los casos que el concejo conozca en apelación, revocatoria o reversión.
- ◆ Elaborar y tramitar contratos y cualquier documentación legal, en que ha de intervenir la alcaldía.
- ◆ Tramitar diligencias de embargo de contribuyentes morosos.
- ◆ Asesorar al concejo en los juicios contenciosos o de amparo de la Corte Suprema de Justicia cuando los ciudadanos hayan recurrido a esas instancias.
- ◆ Revisar convenios, contratos, concesiones, autorizaciones o permisos de la municipalidad.

2.11. Gerencia financiera

Naturaleza	: Operativa
Dependencia jerárquica	: Gerencia General
Unidades bajo su mando	: -Tesorería -Colecturía -Contabilidad y Presupuesto

-Contabilidad Patrimonial

-Recuperación y Mora

Objetivos:

Contribuir al desarrollo financiero de la municipalidad garantizando la recaudación y efectivo control de los ingresos y egresos para planificar las inversiones y el uso eficiente y racional de los recursos financieros, que permitan financiar sus operaciones administrativas y los servicios que prestan la municipalidad a la comunidad.

Descripción General:

La gerencia financiera sirve de apoyo al alcalde municipal y gerencia general, en la formulación de los planes financieros de la municipalidad, control y registro de las operaciones contables y en la elaboración y presentación de informes financieros y contables de las distintas unidades que están bajo su dependencia jerárquica; así como en la captación y custodia de los ingresos municipales.

Funciones¹²:

¹¹ Op. Cit. Pag. 3

¹² Op. Cit. Pag. 3

- ◆ Planificar y programar todas las acciones de carácter financiero que se necesiten, para establecer un manejo y control eficiente de los recursos de la municipalidad.
- ◆ Establecer y aplicar con aprobación del concejo municipal, políticas y normas sobre captación, custodia y erogación de fondos.
- ◆ Asesorar al concejo municipal sobre las inversiones que la municipalidad debe realizar, a fin de administrar eficientemente los recursos financieros.
- ◆ Desarrollar procedimientos para la preparación correcta de los estados financieros, del presupuesto municipal el control y registro de las operaciones financieras para obtener información oportuna que sirva para la toma de decisiones y en control presupuestario.
- ◆ Revisar los comprobantes de gastos y supervisar la actualización de los inventarios de activos fijos.

2.12. Gerencia de servicios comunitarios y proyección social

Naturaleza : operativa

Dependencia jurídica : Gerencia General

Unidades bajo su mando : -Gimnasio Municipal
 -Maestros municipales
 -Mercado municipal
 -Cementerio municipal

-Lavaderos públicos

-Promoción social

-Aseo público

Objetivo:

Procurar la presentación oportuna y eficiente de los servicios jurídicos, administrativos y públicos que la municipalidad presta a la comunidad, a fin de proveer a los ciudadanos los principales servicios que permitan alcanzar un mejor nivel de vida.

Descripción General:

En esta unidad se promueven, administran y controlan los servicios jurídicos, administrativos; así como también los diferentes servicios públicos que presta la municipalidad.

Funciones¹³:

- ◆ Planificar las acciones y actividades de los servicios jurídicos, administrativo y públicos, a efecto de controlar mejor el uso del tiempo y de los recursos humanos, materiales y financieros a utilizar.
- ◆ Presentar al comité consultivo para su análisis, integración, el plan y presupuesto de trabajo de la gerencia de servicios comunitarios, que refleje la

presentación de servicios jurídicos y administrativos, a servicios públicos orientados a cumplir la cobertura de las mismas y la utilización de recursos necesarios para su ejecución.

- ◆ Diseñar y ampliar instrumentos administrativos que permitan ejercer un mejor control de los diferentes recursos humanos, materiales y financieros existentes.
- ◆ Discutir y aprobar las programaciones de departamentos de servicios, jurídicos, administrativos, servicios públicos y de mercado.
- ◆ Establecer un sistema de información oportuna y eficaz de la ejecución operativa de las unidades subordinadas a la gerencia de servicios comunitarios, y formular los informes y reportes necesarios para la gerencia general.
- ◆ Participar en el comité consultivo de la alcaldía.

2.13. Gerencia de registros

Naturaleza	: Operativa
Dependencia jurídica	: Gerencia General
Unidades bajo su mando	: -Registro Civil
	-Catastro
	-Servicios Generales
	-Recursos Humanos

¹³ Op. Cit. Pag. 3

Objetivos:

Autorizar y controlar el ejercicio o realización de actividades que deben ser legalizadas para evitar molestias o problemas a los vecinos o comunidad en general, y toda actividad que para su ejercicio o funcionamiento legal deben contar con registro y autorizaciones municipales.

Descripción General:

En esta unidad se escriben, registran y controlan las tenencias y uso de algunos bienes como armas de cacería, sífonolos o aparatos de sonido, juegos permitidos, etc.; así como, el desarrollo de actividades comerciales, industriales, de servicios, recreativos, etc.

Funciones¹⁴:

- ◆ Proponer a la gerencia de servicios las políticas, normas y reglamentos de trabajo que deberán aplicarse en cada uno de las acciones de la unidad.

¹⁴ Op. Cit. Pag. 3

- ◆ Realizar estudios de campo para la elaboración de proyectos, para la construcción, mejoramiento y conservación de los servicios públicos municipales.
- ◆ Presentar periódicamente a la gerencia de servicios, reportes e informes sobre las actividades realizadas en el departamento de servicios públicos y sus secciones.
- ◆ Efectuar cualquier otra actividad inherente a la unidad.

2.14. Gerencia ingeniería y desarrollo urbano

Naturaleza	: Operativa
Dependencia jurídica	: Gerencia General
Unidades bajo su mando	: -Proyectos y supervisión -Mantenimiento -Parques y zonas verdes -Desarrollo urbano -Formulación y evaluación de proyectos -Alumbrado público

Objetivos:

Formular y ejecutar planes de desarrollo urbano y rural del municipio, involucrando en el proceso la participación de la comunidad en sus distintos niveles, las diversas

instituciones de Gobierno y privadas desde su concepción hasta su ejecución.

Descripción General:

Unidad bajo la cual recae la responsabilidad de apoyar la coordinación de proyectos para ordenar el desarrollo físico del municipio, tanto en el área urbana como en la rural.

Funciones¹⁵:

- ◆ Formular y actualizar periódicamente planes de desarrollo en sus aspectos globales y sectoriales; Anuales, mediano y largo plazo.
- ◆ Integrar y/o modificar las políticas o las medidas iniciadas por ministerios y agencias de gobierno y organizaciones no gubernamentales (ONG's).
- ◆ Coordinar con los distintos organismos de planificación a nivel nacional, regional y local las acciones por el interés del municipio relacionado con su plan de desarrollo.
- ◆ Dirigir o realizar programas y proyectos locales de desarrollo, enmarcados en las prioridades del plan de desarrollo.

- ◆ Efectuar todas las funciones, actividades y tareas inherentes a la gerencia de ingeniería y desarrollo urbano.

B) MARCO TEÓRICO DE LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL RECURSOS HUMANOS

1) Definición de adiestramiento y capacitación

Para poder llegar a una definición, el elemento humano ha tenido que experimentar y disciplinar a ciertas prácticas por medio de las cuales todo el potencial que posee se perfeccione y sea traducido en niveles de calidad de los productos mencionados, estos son el adiestramiento y la capacitación. Dentro de éstas se dan una serie de condiciones variables que intervienen e influyen en su eficacia y resultados así como en la dinámica de su ejecución, de tal manera que varía según la conjunción de unas de estas condiciones o de todas.

¹⁵ Op. Cit. Pag. 34

Compenetrados en definir los conceptos de adiestramiento y capacitación se han consultado diversos textos que definen los términos en referencia.

El diccionario LAROUSSE define:

Adiestrar: El hecho de hacer diestro, guiar, encaminar.

capacitar: Habilidad enterarse de algo.

Entrenamiento: Ejercitar, amaestrar para un deporte.

El diccionario enciclopédico QUILLET da las acepciones siguientes;

Adiestrar: Hacer diestro, enseñar, instruir, guiar, encaminar.

Capacitar: Hacer a alguien apto, habilitarle para alguna cosa.

El autor Fernando Arias Galicia en su obra "Administración de Recursos Humanos" define tales conceptos de la manera siguiente:

Adiestramiento: Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular y motriz.

Capacitación: Adquisición de conocimiento, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

La diferencia entre ambos conceptos está en el hecho de que el adiestramiento se circunscribe en "aprender a hacer" o "saber hacer", en cambio la capacitación en aprender a "ser" al preparar al hombre en un área de trabajo, para la vida activa, para mantenerlo al ritmo de las transformaciones que operan sobre su especialidad, facilitándole movilidad de acuerdo a sus actitudes, intereses y necesidades. Como puede observarse, se le da mucho énfasis e importancia al adiestramiento y a la capacitación en razón de considerar que está en concordancia con el recurso humano objeto de nuestro estudio, ya que éste no es un ente mecánico, sino un ser humano que por su propia naturaleza tiende a modificar aptitudes, valores y toma de conciencia de la realidad.

2) Importancia

La secuencia de los contenidos de los programas de adiestramiento y capacitación, podrían comprenderse desde dos puntos de vista: Orientados a la Empresa y Orientados al trabajador.

Al considerar el primer punto de vista como un medio del programa de adiestramiento y capacitación, este ayuda a reforzar la estructura organizativa existente en la empresa y a la vez desarrollar al personal de la misma, haciéndolos más aptos y útiles en su ocupación y capaces de ser promovidos hacia otras áreas de trabajo. En función de lo anterior, la implementación de dichos programas trae consigo algunas ventajas para las empresas como son:

- © Identificar las áreas de mayor capacidad y productividad de la empresa, a efecto de los que requieran mayor atención en materia de adiestramiento y capacitación.
- © Motivar y ayudar al personal hacia un mayor rendimiento laboral y a un constante desarrollo, creando una elevada moral en el trabajo y un alto espíritu de grupo.
- © Proporciona un significado efectivo y práctico a las políticas de personal.

Comprendemos que el adiestramiento y capacitación del recurso humano es un conjunto de experiencias y actividades que facultan a la persona interesada, a transformar determinadas aptitudes en capacidades que pueden ser puestos en prácticas, entonces es algo que interesa al personal en cualquier momento de su existencia, a aún fuera

del ambiente laboral; con lo anterior deseamos dejar en claro que la menor experiencia que se vive en lo laboral es la formación del individuo y en el caso de una empresa al empleado, ejecutivo o dirigente.

El proceso de adiestramiento y capacitación está sujeto a modificaciones, dependiendo de sus participantes, propósitos u objetivos a lograr, del contexto social y medio físico en que se desarrolla, de los contenidos y naturaleza que se pretende enseñar, del método y de los procedimientos didácticos que se empleen, de los recursos con que se cuente y del tiempo que se disponga para el desarrollo de los contenidos.

3. Objetivos¹⁶

- a) Procurar que el empleado administrativo y operativo adquiera una conciencia crítica, creativa, solidaria y abiertos al cambio, transformando no sólo su conciencia así también su propia estructura mental.
- b) Facilitar la incorporación del trabajador administrativo y operativo a las nuevas formas de actividad productiva que se le presenten como opciones, dentro del proceso de desarrollo económico y social del país.

- c) Contribuir a la creación de condiciones propicias para lograr el desarrollo integral de la persona y su participación activo, responsable y solidaria en la transformación y desarrollo de la sociedad.
- d) Propiciar a los participantes la oportunidad de examinar y sistematizar los conocimientos empíricos que poseen, sobre las labores administrativos en general, a fin de que obtengan una visión objetiva sobre el rol que le corresponde desempeñar en la dependencia donde desarrollan su función.

4. Clases de programas de adiestramiento y capacitación.

Las clases de programas que se implementen, deben estar en función de los resultados que se obtengan de una técnica adecuada y una eficaz investigación de las necesidades de adiestramiento y capacitación, sobre la cual puedan enmarcarse los planes a seguir para el logro de los objetivos propuestos. A continuación se plantea la forma en

¹⁶ Burack, Elmer H. "Administración de Personal" Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. Mexico,

que para este estudio serán clasificados los programas de adiestramiento y capacitación:

a) De inducción al trabajo:

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella, el nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inaceptable en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas a él. De todos los detalles a tomar en consideración a efecto que se integre en el medio empresarial, específicamente en el trabajo que le corresponde realizar lo más rápido posible a fin de que su aportación laboral pueda obtenerse en forma racional, oportuna y adecuada, revestida a su vez de un amplio, consistente estímulo motivacional, al sentirse ayudado y orientado hacia la formación de un criterio objetivo y veraz de la realidad de la empresa en general y de su puesto en particular.

Con el conocimiento previo de todos estos detalles fundamentales de la empresa, se puede continuar proporcionando información sobre los programas que traten específicamente del puesto de trabajo como lo es el adiestramiento y capacitación.

Básicamente el tipo de programa de Inducción al trabajo debe contener información relativa a generalidades como las siguientes:

- { Objetivos de la Empresa
- { Su historia
- { Políticas de personal
- { Información de quien le entregará, supervisará y recibirá su trabajo
- { Presentación con jefes y
- { Información de la escala de salarios del puesto, etc.

Algunos de los aspectos antes mencionados pueden incluirse en una herramienta de la inducción al trabajo denominada manual, los demás aspectos se proporcionan ya sea verbal o por escrito.

b) De adiestramiento

Este programa está destinado a informar los pormenores operativos del puesto, el detalle de las operaciones o acciones necesarias para realizar las actividades propias al puesto. De acuerdo a la naturaleza del puesto, así debe proporcionarse el adiestramiento determinado que se requiera para que las habilidades y aptitudes se adapten a los medios con que cuenta la empresa, de esta forma, debe adiestrarse en el manejo del equipo de oficina, archivo; se explican procedimientos, funciones, programas, actividades, etc., propias del puesto de trabajo.

Es importante mencionar que esta actividad debe ser efectuado de continuo, de acuerdo a los resultados de los controles que se realicen sobre la calidad, oportunidad y eficiencia con que las labores se ejecutan en el puesto, reforzando así y de acuerdo a las necesidades que resulten, las áreas o materias de deficiente aplicación en el trabajo a efectos que los estándares de eficiencia restablezcan el equilibrio y se obtenga el producto del empleado en mejor forma, desarrollando sus capacidades y aptitudes que no estaban en su mejor accionar.

c) De actualización al trabajo

Este entrenamiento se brinda al personal, luego que éste ha permanecido durante una prudencial estancia en el puesto, la cual le ha permitido conocer en detalle las funciones del mismo, permitiéndole que desde un punto de vista se pueda desenvolver en términos adecuados. Se otorga este tipo de capacitación con el propósito que la aportación del empleado y su capacidad de respuesta ante determinada encuesta o pregunta sobre aspectos de su puesto, tenga una contextura más efectiva, consistente y completa, a través de un conocimiento actualizado de las áreas que conforma su actividad específica, con lo que amplía y perfecciona su capacidad y su actividad laboral. A efecto de que la labor de entrenamiento sea consistente y valedera, es necesario auxiliarse de mecanismos de investigación como lo es una técnica adecuada y eficiente investigación de las necesidades de capacitación, con lo cual se garantice la efectividad que la acción capacitadora traerá consigo.

d) De líneas de promoción

Este tipo de programa es de gran importancia para la empresa pues permite en un momento dado, contar con un orden escalonado de reemplazos para cubrir oportunamente

una vacante que se presente en determinado puesto con un empleado que ha demostrado su capacidad y actitud para poder ser promovido.

Por regla general, las atribuciones que se realizan en puestos superiores el que actualmente es ocupado, necesitan de conocimientos técnicos u operativos de una mayor consistencia y profundidad que los requeridos en el anterior y a efectos de garantizar que el candidato pueda desarrollarse exitosamente en el nuevo puesto, al ubicarse a el, es necesario atender las áreas que se necesiten conocer teóricamente en detalle y darle todo el refuerzo capacitador que sea necesario, para obtener así al trabajador idóneamente preparado y asegurar de esta forma que la contribución laboral a recibir esté de acuerdo a las necesidades que previamente fueron planificadas para esa ocupación.

e)Capacitación en el trabajo.

Muchos empleos representan mas de una secuencia lógica de pasos y se enseñan mejor de esta manera, paso por paso. Este aprendizaje, paso por paso, incluye el hacer una lista

de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su ciencia apropiada.

Existen varios tipos de capacitación y en el trabajo probablemente la más conocida es el método de asesoramiento o sustituto¹⁷, en este, el empleado recibe la capacitación en el puesto de por parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo, ésta capacitación tiene varias ventajas.

{ Es más barata los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones del trabajo y dispositivos de aprendizaje programado.

{ Es necesario rotar a las personas en capacitación para capitalizar los puntos ventajosos de varios instructores éstos a la vez deben entender la importancia de la supervisión estrecha para evitar las lesiones durante la capacitación.

f) Métodos en el salón de clases

¹⁷ Gary Dessler, Administración de personal, 4ª Edición pags. 281

Estas clases de métodos consisten en realizar la instrucción en aulas, talleres o en un área laboral de la empresa, en el cual el trabajador aprende criterios, conceptos, actitudes, teorías y habilidades para resolver problemas.

Dentro de los métodos de salón de clases están las conferencias y la instrucción programada o con ayuda de computadora.

La conferencia permite presentar un tema de manera sistemática, organizada y rigurosa, mientras que la instrucción programada puede hacerse mediante un libro manual, una computadora o una máquina de enseñanza con la ventaja de que el trabajador aprende a su propio ritmo.

5. Criterios de clasificación de programas de adiestramiento y capacitación

Los programas de adiestramiento y capacitación se implementan, luego de determinar las necesidades de formación. Pueden clasificarse de acuerdo a varios criterios, a continuación mencionamos algunos que adoptamos:

a) De acuerdo al área a impartir

Esta clasificación es la que en su contenido tiende a ser de lo más amplio y diverso, pues puede incluirse todas las especialidades, áreas y funciones que se efectúan en el que hacer empresarial; de esta forma puede orientarse la clasificación a las siguientes áreas:

- Administración
- Administración de personal
- Contabilidad
- Dirección
- Finanzas
- Organización y métodos
- Presupuestos
- Ventas y otras áreas que existan en relación con las funciones de la empresa.

b) De acuerdo al nivel jerárquico de los asistentes

En este tipo de ordenamiento queda comprendida toda la gama del personal de la compañía, desde el personal que realiza operaciones de tipo rutinario u operativo hasta los altos niveles de dirección incluidos en la plana mayor, pasando por todos los niveles intermedios de jefaturas o

supervisión comprendidos entre los límites que se han mencionado.

c) De acuerdo a la cantidad de asistentes

Desde este punto de vista, la capacitación se divide en:

- © Individual: Intenta proporcionar a una sola persona, los conocimientos, experiencias y habilidades para desempeñar mejor su puesto generalmente aplicable el manejo de maquinaria y equipos o a operaciones manuales.
- © Colectiva: Esta dirigida no a una persona, sino que a un grupo de individuos, tratando aspectos diversos y conocimientos más generales.

d) De acuerdo al lugar donde se desarrolla

Esta clasificación se refiere si se realiza dentro o fuera de la empresa, de ese modo puede ser:

- © Interna
- © Externa

La primera es efectuada con la conveniencia que puede establecerse una mejor evaluación y control y además tiende a ser un tanto menos costosa, en la segunda aunque la

conveniencia mencionada podría ser igual o mejor, se puede incurrir en costos mayores.

6. Características de los programas de adiestramiento y capacitación.

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

a) Realista

Es una de las características más importantes si es llevado a cabo a una acción capacitadora que tenga criterio racional, puesto que no tiene sentido que una empresa implementara y llevara a la práctica esta actividad sin antes tener una base real, la cual identifique la existencia de un problema de formación que se pretende solucionar; no solamente incidirá en mal uso de los recursos económicos, en los que incurra para implementar el

programa, sino que además en lugar de formar una alta moral en el trabajador al participar en las sesiones de entrenamiento, no se degeneraría, al no ser orientado a sus necesidades y por supuesto sin tener la alternativa de poner en práctica los conocimientos adquiridos en su puesto de trabajo y desvirtuar los demás alcances, que lleva consigo la formación.

Una herramienta de mucha utilidad para cumplir con esta característica es fundamentar la puesta en marcha de un programa, en la adecuada dirección de las acciones que se realicen y pueden determinar necesidades de capacitación, así como también la calidad y objetividad de respuestas de las personas entrevistadas, quienes son los indicados para proporcionarnos esta información, dichos datos servirán de insumo para producir los programas del caso.

b) Sistemáticos

Los programas de capacitación, además de tener una causa real, su formulación e implantación debe realizarse de acuerdo a un ordenamiento lógico y técnico que posea (objetivos), anexándole a estos las normas que rigen su funcionamiento, el procedimiento de los pasos necesarios para seguir un lineamiento lógico y políticas que permitan

alcanzar los objetivos que se planteen. De forma que la capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa encaminada a un cambio de las habilidades, conocimientos y actitudes del empleado, siendo una estructura formal y no una suposición de prueba y error.

c) Flexibles

Esta característica debe ser concebida y ejecutada en concordancia a sus necesidades y objetivos, puesto que ningún programa que se realice es también elevado, que no requiere cambios, modificaciones y mejoras, por que las circunstancias al momento de su elaboración, no tienden a ser fijas o estáticas, sino más bien cambiantes y dinámicas.

d) Motivante

Es una variable de mucha importancia que facilita e influye en la eficacia del aprendizaje, se puede mencionar que los objetivos de la capacitación a través del aprendizaje pueden ser mejor aprovechados si el trabajador está

motivado, es decir, si tiene deseos de participar, así mismo, es fácil comprender el hecho de que con el incremento de la motivación, crece también el nivel de rendimiento del empleado.

e) Integral

Si la capacitación es encausada al personal hacia una auténtica integración en la empresa, y si la educación que se imparte es integral, así se ubicará y desarrollará al empleado, según sea su nivel y área de trabajo como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece. De este modo los fines de la capacitación son:

- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.
- Promover el desarrollo integral del personal y así el desarrollo de la empresa¹⁸.

f) Seguimiento

Para que el efecto que trae consigo la capacitación de personal pueda maximizarse, es necesario no simplemente proporcionar un mayor grado de conocimiento al personal para incrementar su potencial como trabajador; sino que también implementar los mecanismos adecuados de comprobación, para saber si se ha alcanzado el resultado planeado, por medio de un efectivo seguimiento de cada actividad de capacitación que se realice.

La experiencia ha demostrado que el empleado, luego de su participación formativa, en poco tiempo se frustra y decrece su ánimo, sino encuentra apoyo en su jefe o grupo de trabajo, que le permita poner en práctica los conocimientos y herramientas adquiridas a través del entrenamiento recibido. A tal grado, debe seguirse la trayectoria personal del empleado en los aspectos de conocimientos, ánimo, creatividad, etc., por medio de una intercomunicación jefe-empleado recién capacitado que de por resultado, conocer si se han registrado cambios favorables en los conocimientos, aptitudes y habilidades en su trabajo, sino se registra cambio y no fue como se había planeado, al comprobarlo sería fuente de gran valía para establecer futuros planes de capacitación sobre bases más

¹⁸ Siliceo, Alfonso Capacitación y Desarrollo de personal. Editorial Limusa. la Edición Pag. 22

objetivas, y que se superen las causas que dieron lugar a ese resultado.

7. Etapas de los programas de adiestramiento y capacitación

Varios autores exponen de manifiesto criterios particulares en lo relativo a las partes de que debe estar constituido un programa de adiestramiento y capacitación que se tipifique por las características que se ha convenido mencionar para una actividad de esta naturaleza.

Como es de entender este tipo de funciones de formación genéricamente están conceptualizadas como acciones de tipo administrativo, por lo que es lógico pensar que la metodología que deba seguirse para desarrollar las etapas de esta actividad tiene que ser de acuerdo al ordenamiento del proceso administrativo. Los elementos componentes de este proceso varían según los autores, pero para este trabajo, se tomará el siguiente: planificación, organización, ejecución y control.

a) Planeación

En términos generales podríamos decir que en la planificación se determina el curso concreto de acción que habrá de realizarse, fijando los principios que lo habrán de predecir y orientar. Es aquí donde se fijan los objetivos y las metas que en el transcurso del tiempo se piensan alcanzar, determinando para ello el tipo de política a adoptar, diseñando los procedimientos y estrategias a seguir y lógicamente programando el tiempo en que se lograrán todos estos elementos.

Dentro de este marco de ideas se establecen que en la planificación de un programa de capacitación se definen las bases que serán tomadas de referencia al elaborarlo, por lo que en esta etapa se incluyen las siguientes fases:

- { Establecimiento de las políticas a seguir para lograr por medio de ellas la consecución de los objetivos planteados en materia de capacitación.
- { Formulación de los objetivos que se desean obtener al realizar el entrenamiento.
- { Alcance y programación de la investigación de datos básicos para preparar al o los programas de adiestramiento y capacitación.
- { Definición de la metodología a seguir en la investigación.

- { Investigación y determinación de las necesidades de adiestramiento y capacitación.
- { Elección de las técnicas y métodos adecuados y necesarios de enseñanza que constará el programa.
- { Tipo de evaluación que se realizará en el programa
- { Establecimiento del seguimiento de la capacitación¹⁹.

i. Objetivos

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades que se llevan a cabo en la empresa, son el punto central de la planificación y el lugar hacia donde irán encaminados los esfuerzos de la organización ejecución y control.

Todas las unidades de la empresa deben tener establecidos en forma general sus objetivos, así pues, el área administrativa encargada de las capacitaciones deberá estipular claramente los objetivos de sus programas, los que deberán lograr las soluciones requeridas y los mejoramientos deseados en aspectos de capacitación.

Los objetivos deben tener ciertas características que permitan facilitar su alcance por las unidades responsables

de su logro, en nuestro caso la unidad encargada del manejo de las acciones de capacitación.

Las características de los objetivos son:

- Claros y precisos
- Que mencionen las conductas y actividades que pretenden lograr en forma explícita y sujeta de ser observada y cuantificada.
- Establecer las condiciones o circunstancias en las cuales que se presenten tales conductas o actitudes.

© **Generales**

Constituyen en si a la parte genérica o más amplia de los objetivos a alcanzar, con la participación de los esfuerzos de todo el personal involucrado en cualquier acción administrativa u operativa de la empresa, a manera de ejemplo, podría decirse también que este tipo de objetivos se preocupa por alcanzar los efectos que un grupo amplio y numeroso de objetivos específicos pueden conformar, así podemos mencionar algunos objetivos generales:

- Proporcionar conocimientos sobre nuevas habilidades o técnicas o mejorar las ya existentes.

¹⁹ Koosz, Harol y O'Donnell, Cyril. Curso de administración Moderna 6ª Edición MC Gray-Hill, 1979 Pag. 148

- Intentar una máxima eficiencia de los recursos humanos acorde a sus necesidades de entrenamiento.
- Cambiar actitudes o conductas del trabajador con respecto a su labor.
- Ampliar la visión del empleado en aspectos de conocimiento integral.
- Alcanzar una satisfacción plena del empleado en su trabajo.

© **Específicos**

Dichos objetivos pretenden identificar soluciones primarias o seccionadas de un problema que se intenta superar, el cual es cubierto totalmente al alcanzar un objetivo general; Intentan a la vez alcanzar premisas o causas aisladas de un todo o de un efecto, dando muchas soluciones individuales; cada uno de los objetivos específicos al integrarlos adecua su enunciado a un objetivo general, a manera de aclaración podemos mencionar:

- Determinación de áreas de capacitación que demanden atención para estructurar un programa general.
- Lograr que el personal labore con mayor grado de motivación.

- Contar con empleados que conozcan en detalle supuesto de trabajo y que posean una formación completa y diversificado. etc.

ii. Políticas

Las políticas delimitan el área dentro del cual una decisión ha de ser tomada y asegure que esta de acuerdo con los objetivos²⁰.

En el área de personal existen muchas y variadas políticas que se adaptan a la institución para canalizar los esfuerzos hacia la obtención de una meta determinada. En materia de capacitación hay a su vez diversas políticas de acuerdo a las metas que plantee alcanzar la unidad encargada del manejo de estas actividades en convenio con la dirección de personal y en cumplimiento a lineamientos de acción que nacen de la gerencia general. consideramos conveniente mencionar algunas:

- Fortalecer en el personal el trabajo en equipo a través de la actividad formativa.

²⁰ Koosz, Harol y O'Donnell. Op. Cit. Pag. 149

- Procurar idénticas oportunidades a todos los empleados para progresar y avanzar de acuerdo a su esfuerzo individual.
- Lograr que el índice de capacitación sea mayor que el índice de incremento de personal.

De esta manera se hace entender que la eficacia funcional de las políticas de capacitación, están en función de apoyo y conocimiento que estas herramientas tengan el accionar formativo del personal que sea realista y efectivo en su desempeño laboral.

iii. Presupuesto

El término presupuesto usualmente tiende a asociarse con actividades realizadas en un ámbito exclusivamente contable, aunque es una herramienta que se utiliza para valuar anticipadamente los ingresos y costos relativos a la realización de determinada actividad en un período de tiempo establecido; puede también abarcar el programa total de la empresa con todo lo incluido dentro de él. En efecto una de las mayores ventajas del presupuesto es que hace que el personal planee; dado que se expresa en números, obliga

a que haya definición de planes, siendo un instrumento de mucha importancia para toda empresa.

Visto de ese modo el presupuesto puede ampliarse en cualquier otra unidad de la estructura organizativa de la empresa, permitiendo además traducir a cifras los avances que realmente se obtengan en relación con los previamente estipulados.

Desde ese punto de vista, los programas de capacitación representan una inversión completa orientada a lograr una utilidad económica de la empresa; no obstante la elaboración de un presupuesto de capacitación es indispensable, por razones de orden y como elemento de la dirección y del responsable de esa área para referirse a los propósitos de control.

- Determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación.

Antes de lanzar un programa de adiestramiento y capacitación se requiere conocer cuales son las necesidades actuales y futuras. La unidad de personal traducira estas necesidades en terminos cuantitativos ya que el presupuesto puede ampliarse en cualquier área de la empresa. En

concordancia con las necesidades programadas para el año por las diferentes unidades administrativas de la entidad con las indicaciones y lineamientos obtenidos de la dirección, la unidad de personal traducirá las necesidades en actividades, definiendo sus requerimientos principales.

Comprendemos que la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo, en toda organización representa una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un deber ser. Así pues, el análisis de necesidades es parte medular; antes de lanzar programas de adiestramiento y capacitación, se requieren conocer cuales son las necesidades actuales y futuras. Dicho análisis generalmente se basará en²¹:

- Índice de eficacia de la organización.
- Análisis de las operaciones.
- Análisis humanos.
- Métodos utilizados para obtener información en el análisis de necesidades.

▪ Fuentes de información.

Es importante consultar las fuentes que proporcionan toda la información necesaria y suficiente, que fundamente las

necesidades reales de adiestramiento y capacitación, estas pueden ser: internas o externas a la empresa.

➤ Internas.

Son los medios dentro de la empresa, a través de los cuales se obtienen la información necesaria para poder determinar las necesidades que ella misma demande, para la estructura de un programa de adiestramiento y capacitación.

Entre los más conocidos se encuentran las siguientes:

- Consulta con los jefes:
- Consulta con los trabajadores:
- Clasificación de puestos:
- Inventario de recursos humanos:

Es un documento donde se registra el personal que labora en una empresa con los datos necesarios de los mismos, de manera que se tenga la información completa y rápida para la planeación del recurso humano.

Este registro constituye una fuente de información pues a través de él se dispone en determinado momento del historial necesario del empleado a capacitar, y así tener un marco de referencia para implementar programas de

²¹ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos Pag. 321

adiestramiento y capacitación que satisfagan necesidades detectadas.

➤ Externas.

Esta fuente de información se localiza fuera de la empresa y permite al responsable de la capacitación, determinar necesidades con un mayor grado de consistencia y seguridad. Se pueden encontrar en: bibliotecas públicas y privadas, medios de información periódicas, asociaciones profesionales, etc.

Entre los mas utilizados en el medio se encuentran:

- Consultas bibliográficas

Proporcionan un contexto teórico para la determinación de necesidades de capacitación; su amplia variedad de obras cubren todo tipo de consulta; Brindando además ejemplos de experiencias provechosas en el campo de recursos humanos, que el capacitador puede transferir o adaptar a su propia investigación cuando crea conveniente.

- Consultas con profesionales:

En la rama de la capacitación es importante, pues de ella se obtienen servicios de consulta y asesoría, también

aporta grandes ideas al actuar como evaluadores del trabajo que se realiza en la capacitación.

- Técnicas de información

Son un conjunto de procedimientos los cuales facilitan que la implementación de un proyecto determinado se efectúe de manera sencilla, facultando al individuo que haga el mejor uso de sus habilidades, permitiendo por ello resultados óptimos²².

Las técnicas orientadas a la determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación, proporcionan al investigador un aporte muy valioso, pues a través de ellas la información puede llevar mayor consistencia y confiabilidad.

- Observación directa.

El encargado del adiestramiento y capacitación tiene como responsabilidad mantener contactos frecuentes con los responsables de las distintas unidades de la organización y con los trabajadores de la misma, tanto el responsable como

los jefes descubren necesidades de adiestramiento y capacitación, sin embargo, se trata de observaciones que por ser informales se manifiestan con mucha generalidad y pueden no corresponder a la realidad objetiva. Lo conveniente es considerar estas observaciones como una premisa para investigaciones más profundas o como una base para posteriores y más exhaustivos exámenes.

▫ Entrevistas

Es una conversación entre una o más personas que se realiza con el propósito de obtener una información determinada para el caso se aplica a un grupo de personas que aspiran u ocupan el mismo puesto, con la ventaja de que se puede depurar la información por las discusiones y contradicciones de los entrevistados.

La entrevista también se puede clasificar en directa e indirecta. La directa es la realizada con los ocupantes de los puestos. La indirecta es cuando se recurre a terceras personas que tengan experiencias en los puestos.

Esta técnica es adecuada para obtener información de algún puesto que presenta confusiones y controversias o de nueva

²² Jhon H. Y Thorton, William H. Capacitación "Manual para directores de línea" Editorial Herrera Hnos.

creación, tiene la desventaja de que el extraño no conoce las características de la organización de las cuales pueden imprimir carácter especial al puesto²³.

Es posible que el especialista o investigador sienta la necesidad de capacitación, para el caso en determinado sector de la empresa y a efectos de obtener la información deseada; esta entrevista será de tipo directa. En el caso que el investigador prefiera una entrevista que no reviste las características mencionadas anteriormente y se lleve a cabo en una forma informal, sin tener preparado ningún tipo de pregunta, sino que realizando de acuerdo al de la plática, estamos en este caso ante el tipo de entrevista indirecta.

▫ Cuestionario

Es un elemento básico para recoger los datos de una investigación por lo que ha de ser estructurado de tal forma que permita uniformidad en la recolección de la información para facilitar su análisis. Al estructurar las preguntas de un cuestionario deben reunirse algunas características como son: brevedad, específico, conciso y claro de tal forma que el entrevistado pueda fácilmente

entender que es lo que se le pregunta, y así dar, adecuadamente las respuestas; en estos términos, esta técnica es de mucha utilidad para la investigación de las necesidades de adiestramiento y capacitación.

Por lo general el cuestionario está conformado por una presentación y dos partes; la primera parte describe los datos de identificación del investigado y la otra comprende el cuerpo del cuestionario donde a juicio del investigador se puede elaborar preguntas cerradas o abiertas. En la presentación se describe la clase de investigación que la empresa se sujeta a estudio. Lo que se estima realizar con la información a recolectar y demostrar desde luego el agradecimiento respectivo.

▫ Pruebas de desempeño

Esta teoría es una herramienta de la administración de personal que se utiliza, para valuar de acuerdo a determinados factores estipulados la forma en que cada empleado se desarrolla laboralmente traduciendo esto a grados valorativos. Como resultado de esta actividad el empleado puede obtener determinada calificación, la cual si es alta podría servir para tomarla en consideración para

²³ Hernández y Rodríguez, Administración de Personal, Tomo II Pag. 87

incrementos salariales, etc.; pero si el grado de evaluación es bajo obviamente es un indicador de que existen deficiencias en el desempeño de las labores, lo cual da la pauta para que el encargado del adiestramiento considere necesario satisfacer y superar las fallas.

Usado de este modo la evaluación del desempeño puede utilizarse como una importante fuente interna de información para determinar las necesidades de adiestramiento y capacitación, sobre todo en la elaboración del programa de capacitación.

b) Organización

Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo estructural con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación²⁴.

En la organización se efectúan una serie de actividades y después se coordinan de tal forma que el conjunto de las

²⁴ Gómez Ceja, Guillermo "Planeación y Organización de las empresas" Editorial Mc Graw-Hill 8ª Edición

mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común, es decir, que determina las funciones necesarias encaminadas a obtener un fin previamente definido.

En materia de adiestramiento y capacitación; la organización consistirá básicamente en establecer los medios a través de los cuales se pueden obtener los objetivos y políticas que se mencionan en la etapa de la planeación.

El plan establecido debe expresar en forma clara las actividades a llevar a cabo los costos financieros a utilizar, el material de apoyo necesario, así como la asignación de los encargados de los programas.

i. Recursos

Para que una empresa pueda alcanzar las metas y objetivos establecidos, es necesario contar con ciertos recursos para llevar a cabo los programas de adiestramiento y capacitación.

- **Humanos**

Entre los recursos de una institución el más importante es el elemento humano, desarrollado y adaptado a los objetivos y políticas que una empresa determina en donde sus conocimientos y experiencias condicionan el accionar de la misma, es decir que son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización sin importar cual sea su nivel jerárquico o su tarea.

Constituye el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás recursos. En tal sentido la organización debe contar con el personal dinámico y eficiente que le permita conjuntamente con los otros recursos, alcanzar los objetivos y fines propuestos.

▪ **Materiales**

Son los elementos necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, bien sea para prestar servicios especializados o bien para producir bienes o servicios²⁵.

²⁵ Chiavenato, Idalberto "Administración de recursos Humanos" Editorial Mc Graw-Hill 2ª Edición, Mexico. 1994.

En nuestro caso son los elementos que se le hacen llegar al participante para facilitar el aprendizaje y será clasificados de acuerdo a las necesidades de adiestramiento y capacitación. Cada programa a realizarse obviamente poseerá su propio material, de acuerdo a la naturaleza y alcance, el cual será distinto en cada una de las áreas a desarrollar.

Los recursos materiales utilizados para las actividades de formación, estarán representados por:

- El material bibliográfico.
- Los medios audiovisuales.

Estos recursos se emplearán para facilitar la enseñanza aprendizaje del participante la aplicación de estos recursos debe planearse cuidadosamente para que ayuden y sostengan las explicaciones dadas en el desarrollo de los programas de adiestramiento y capacitación.

▪ **Técnicos.**

Constituyen los medios con los cuales se plantean, dirigen, controlan y organizan las actividades que se pretenden realizar en la institución, incluyen los procesos de toma de decisiones y distribución de la información

requerida, además de los esquemas de coordinación e integración utilizados para el desarrollo de los programas de adiestramiento y capacitación.

▪ **Financieros**

Los recursos financieros garantizan los medios para adquirir los demás recursos. En cierta medida son los recursos financieros los que definen la eficacia de la organización para lograr objetivos, ya que ellos permiten que la empresa adquiera los recursos necesarios para operar dentro de un campo adecuado²⁶.

Los recursos financieros se refieren a los recursos económicos que son invertidos en el desarrollo de los programas de adiestramiento y capacitación. Su utilización representa una inversión, ya que el aprovechamiento que se obtenga del personal se identificará en los resultados de la institución y la formación cada vez mejor del mismo.

Es necesario contar con los fondos necesarios para poder satisfacer las necesidades de adiestramiento y capacitación.

²⁶ Op. Cit. Pag. 67

C) Ejecución

Desde el punto de vista conceptual se puede decir que la ejecución, consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro o grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todos ellos realice del modo mas eficaz, los planes señalados.

En la ejecución de programas de adiestramiento y capacitación se indican cuales son las actividades a realizar ordenadamente implementando los canales de comunicación necesarios para que todos los interesados participen y estén oportunamente informados, se evalúa además si la realización del programa es de acuerdo a lo estipulado.

i. Actividades a realizar

En la fase de la ejecución se deben realizar actividades previas y de mucha importancia, las cuales se mencionan a continuación:

- Determinación del contenido del curso

Determinar el contenido del curso, es de mucha importancia, pues es necesario identificar al responsable de la capacitación y el adiestramiento, las áreas que deben ser atendidas de acuerdo a la necesidad que ha originado el evento, el contenido debe desarrollarse de acuerdo a los requisitos que se planteen en el programa.

- Selección y nombramiento de instructores.

Posteriormente de aprobado el contenido del programa se debe seleccionar al instructor, que es muy importante ya que este debe conocer tanto el medio, técnicas, metodología como también el área en el cual participara y de esta forma adiestrar y capacitar al personal.

Por tal razón es necesario seleccionar la persona adecuada para que participe en dicho proceso, ya que se tiene que definir criterios generales que conduzcan a una coordinación de acción futura, y determinar el proceso que con lleve, al mejoramiento de la calidad humana y el rendimiento laboral de los sujetos a adiestrar y capacitar.

- Comunicación a jefes y participantes

Una vez que le ha seleccionado los instrumentos y conociendo el contenido del curso a desarrollar se debe informar a los jefes de los diferentes niveles jerárquicos, la importancia de la actividad educativa en el desenvolvimiento del recurso humano de la institución. Además la comunicación lleva el propósito de motivar al personal al cual va dirigido el recurso a fin de que participen efectivamente y también el de informar sobre detalles de la actividad formativa que se ha de realizar.

- Desarrollo del evento.

Para esto es necesario considerar un espacio físico adecuado según sea el tipo de adiestramiento y capacitación a impartir y aplicar técnicas útiles para la transformación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y destrezas o aplicar técnicas combinadas según sea requerido, también prepara el material ha utilizar para la eficiente aplicación y secuencia del programa de adiestramiento y capacitación en general debe contarse con las condiciones adecuadas para que el proceso de enseñanza aprendizaje sea asimilado de acuerdo a lo planeado.

ii. Evaluación.

La evaluación es de mucha importancia, por los beneficios que trae consigo al permitir que los próximos cursos a impartir tengan una mejor calidad que los anteriores, superando problemas que pudieran haberse presentado en estos.

La evaluación puede ser aplicada por:

- * Por el instructor.
- * Por el participante
- * En el seguimiento.
- ▲ Por el instructor

Determinar la responsabilidad del instructor garantiza la intensidad de eficiencia en la exposición y asegura la extensión y/o definición en forma precisa en el área de la actividad educacional.

La evaluación del instructor puede ser dirigida a:

- Al participante.
- Al evento capacitador.
- A los medios audiovisuales y condiciones ambientales.

- Al participante

El instructor efectúa esta evaluación a través de la observación, en todo el proceso tomando en consideración el

grado de intereses o motivación demostrada y el nivel de aprendizaje alcanzado por el participante.

- Al evento capacitador

Esta evaluación es de mucha importancia puesto que dará a un indicador, para conocer si el contenido así como la organización del evento, ha estado de acuerdo a los objetivos que se plantearán, indicando además si las necesidades de capacitación detectadas fueron o han sido satisfechas y además poder perfeccionar los subsiguientes eventos capacitadores superando las deficiencias y problemas que se hayan podido presentar en el desarrollo de este.

- A los medios audiovisuales y condiciones ambientales

Es el instructor sobre la base de su experiencia y conocimiento quien es el indicado para efectuar una evaluación de las condiciones técnicas y pedagógicas que deben reunir estos medios, informando a los responsables de adiestramiento y capacitación, si los dichos medios, que le han proporcionado, reúnen o no los requisitos de calidad y el funcionamiento para facilitar la enseñanza y si las condiciones ambientales ofrecidas contribuyen en el logro o fracaso del evento formativo.

▲ **Por el participante**

Esta evaluación por lo general la realiza el responsable de la capacitación, por medio de cuestionarios que contienen los interrogantes relativos a las cualidades antes mencionadas, el resultado que de estas evaluaciones se obtengan podrá dar una fuente de información al encargado de la capacitación, en un momento determinado, puesto que tendrá un inventario de instructores para futuros cursos de formación.

Con respecto al evento capacitador, es el participante quien recibe en forma directa el desarrollo de los diversos temas que contienen el curso o seminario, por lo tanto las opiniones aportadas serán de gran importancia al responsable de la capacitación para saber si los contenidos del evento efectivamente están satisfaciendo las necesidades detectadas, si es necesario variar los temas o profundizar mas en ellos.

▲ **Seguimiento**

Esta evaluación se debe realizar cuando el empleado se ha incorporado a sus labores una vez terminado el curso de

formación. Se ha observado como la aportación y amplitud del empleado recién capacitado y/o adiestrado se manifiesta. Si la eficiencia en el desempeño de sus labores experimenta un alza o se mantiene igual a la de antes de recibir la capacitación, esto podrá dar un índice para medir el alcance final de los objetivos en materia de capacitación y adiestramiento de personal y si el esfuerzo realizado contribuyo a satisfacer las necesidades de capacitación detectadas.

Esta evaluación es realizada por el jefe inmediato del empleado comparando el nivel de eficiencia del trabajo realizado antes del curso y después de este.

Los resultados son reportados a la unidad de capacitación para análisis y control.

iii. Instrumentos de medición.

Estas herramientas se utilizan para medir la actividad realizada en materia de capacitación por el instructor y por el participante.

Entre los instrumentos más utilizados podemos mencionar:

- Muestra de trabajo realizado.

- Cuestionario.
- Pruebas de reconocimiento.

- Muestras de trabajo realizado.

Las muestras indican los elementos necesarios para formarnos una idea de como se ha llevado a cabo determinada actividad, en un evento capacitador las muestras de trabajo realizado durante el desarrollo del curso nos proporcionan elementos de juicio para evaluar de que manera se ha efectuado la actividad formativa.

Este tipo de evaluación se puede dirigir al instructor y al participante. Entre las muestras que nos pueden indicar que tan eficiente es una instructor están:

- Calidad de sus exposiciones teóricas y practicas.
- Responsabilidad en la ejecución de la actividad formativa.
- Profundidad en el desarrollo de los diferentes contenidos.

Entre las muestras que nos pueden indicar que aprovechamiento ha tenido el participante, tenemos:

- Intereses demostrados en el desarrollo de las diferentes exploraciones.

- Calidad de los trabajos presentados en el curso.
- Mejoras en la habilidad del participante.

- Cuestionario

Es una herramienta utilizada para poder conocer criterios e impresiones de determinados aspectos, en el caso específico de un evento capacitado podríamos obtener comentarios relativos al desarrollo del curso, calidad del evento, temas tratados, etc. el cuestionario puede dirigirse tanto al participante como al instructor.

Este instrumento por lo general se pone en práctica al finalizar las sesiones expositivas, suministradas a fin de obtener a través de una serie de preguntas e impresiones relativas al desarrollo del evento de formación. Esta evaluación se enfoca a:

- Cumplimiento de los objetivos del curso.
- Cantidad y calidad de los contenidos programáticos
- Satisfacción de las necesidades de capacitación a través del curso.
- Conocer las áreas o materias en las que necesitan entrenamiento ediciones.
- Uso adecuado del material bibliográfico y de los medios audiovisuales.

- Dominio y preparación del tema por parte del instructor.
- Actitud en las relaciones del instructor con el participante.
- Coordinación del tiempo disponible para el desarrollo de los temas de formación, etc.

- Pruebas de conocimiento

Esta herramienta es utilizada para evaluar al participante, generalmente la efectúa el instructor, y permite indagar en que medida el capacitado ha comprendido los temas impartidos en el evento formativo, es conveniente de acuerdo a los resultados obtenidos, informar al empleado asistente a fin de que esto lo estimule a superar su rendimiento.

d) Control

Esta etapa del proceso administrativo se define como el proceso para determinar lo que está llevando a cabo, valorizando y si es necesario aplicando medidas correctivas

de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo a lo planificado²⁷.

En esta etapa se detecta el nivel que han alcanzado los objetivos propuestos, analizando las causas que han obstaculizado la secuencia o consecución exacta de nuestros planes y se toman las medidas correctivas necesarias para el desarrollo de actividades hacia el alcance de las metas propuestas.

i. Evaluación del desempeño.

El control, puede aplicarse de la siguiente forma:

> Durante el desarrollo del programa

Para verificar que se cumpla con lo establecido en el diseño y que se observen las disposiciones contenidas en la programación de las actividades.

> Posterior al programa

Una vez que el programa de capacitación ha finalizado los participantes tendrán la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos, en donde se observara los

²⁷ Terry, George R. "Principios de Administración" Cia. Editorial Continental S.A. 4ª Impresión, Mexico,

resultados que producen y compararlos con los objetivos y metas que le fueron señalados en la etapa de planificación.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Justificación.

Las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso, sin embargo, por las diferencias entre individuos que la integran, así como por el cambio característico, de toda organización en desarrollo, es imprescindible que las destrezas y habilidades del elemento humano estén en concordancia con los requisitos y

complejidades de las tareas que están desempeñando o desempeñarán en el futuro, surgiendo de esta manera la necesidad que el personal que labora en la Alcaldía Municipal de la ciudad de Nueva San Salvador; se prepare en las diferentes áreas de trabajo, se adiestre y capacite para mejorar la eficiencia de su trabajo contribuyendo de manera efectiva al logro de los objetivos institucionales.

a) Importancia.

El desarrollo de la investigación viene a dar un aporte técnico a la institución para mejorar la prestación de los servicios básicos; atención a la comunidad en la solicitud de documentos, alumbrado público, tren de aseo, vigilancia, administración de mercados, parques cementerios, sitios turísticos y el rastro para la satisfacción de las necesidades de la población y dentro de un marco de transparencia con que deben ser manejados los recursos de la Alcaldía Municipal; esto es de suma importancia, lo cual se logrará solo si el personal encargado de su gestión está preparado adecuadamente.

b) Originalidad.

En la administración Municipal de Nueva San Salvador es evidente que su destino depende del personal ya que éste es el recurso en el cual descansa el mayor peso de la responsabilidad en el desarrollo de las funciones de las municipalidades, por lo que representa una utilidad el resultado de esta investigación, ya que no se ha elaborado, hasta la fecha, un plan de preparación del personal.

c) Utilidad.

La utilidad está orientada a obtener beneficios para los empleados en la adquisición de conocimientos técnicos y específicos en el puesto que se encuentran, así como mejorar su capacidad de trabajo, además satisfacer las necesidades administrativas y de la sociedad en general, el resultado presentará una solución que vendrá a mejorar la ejecución de tareas y servicios.

d) Factibilidad

La investigación cuenta con el apoyo y accesibilidad en la obtención de la información necesaria y precisa, facilitada por los encargados de las áreas laborales, por lo tanto el

presente trabajo producirá beneficios al interior de la alcaldía, ya que se contará con nuevos sistemas y políticas que permitan la racionalización y eficiencia en el uso de los recursos humanos con normativas claras, de aplicación general, y con incentivos vinculados al desempeño. Estas nuevas condiciones de trabajo permitirán un mejor desarrollo del recurso humano.

2. Planteamiento del problema.

El Gobierno Central por medio de los diferentes programas está comprometido a fortalecer las capacidades de los gobiernos locales, ya que las normas y políticas municipales señalan que el Estado está formado por las instancias centrales y locales y que estas últimas por estar más cerca de la población, ofrecen ventajas para optimizar la inversión pública, incentivar la participación ciudadana y promover el desarrollo local en coordinación con las políticas nacionales orientadas al bienestar social.

En un estudio practicado por la Corte de Cuentas²⁸, en la alcaldía municipal de Nueva San Salvador, se encontraron problemas que afectan el desenvolvimiento y desarrollo institucional; el área de recursos humanos, que es una unidad creada recientemente se ve afectada en gran medida por las deficiencias encontradas.

Entre los problemas principales que afectan a la unidad de personal, se encuentran:

- La inexistencia de programas sistemáticos de adiestramiento y capacitación de personal.
- La falta de conocimiento teóricos - técnicos y orientación sobre las funciones que algunas realizan, de acuerdo al cargo que desempeñan
- Falta de control interno en la Alcaldía.
- Las otras deficiencias señaladas por el estudio de la Corte de Cuentas corresponden al área de control interno y auditoria financiera.

a) Delimitación de la Investigación.

La investigación se llevó a cabo en la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, departamento de La Libertad

²⁸ Auditoria Practicada por la Corte de Cuentas. 1er trimestre de 1998

detectando las destrezas y habilidades del recurso humano, siendo los sujetos de estudio los empleados administrativos y de servicio.

El tiempo comprendido de la investigación en estudio fue en los años de 1999 - 2000.

3. OBJETIVOS.

a) General:

Diseñar un programa de adiestramiento y capacitación para el personal de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador a efecto de elevar las habilidades y destrezas de sus empleados.

b) Específicos:

- Explicar la importancia de la administración de recurso humanos, para el desarrollo y ejecución de las

actividades en la alcaldía Municipal de Nueva san Salvador.

- Determinar el nivel de capacitación de los empleados de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, como factor determinante en el desempeño de las funciones laborales.

- Diseñar un programa que permita adiestrar y capacitar el personal utilizando técnicas adecuadas que sean de utilidad al desarrollo del recurso humano de la alcaldía Municipal de Nueva San Salvador.

4. HIPÓTESIS.

a) General:

Un programa de adiestramiento y capacitación de personal contribuirá al aumento de las habilidades y destrezas de los empleados de la Alcaldía Municipal de Nueva san Salvador.

b) Específicos:

- La administración de los recursos humanos es la actividad principal para la ejecución de programas de

adiestramiento y capacitación de personal en la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador.

- El nivel de capacitación de los empleados de la Alcaldía municipal de Nueva San Salvador, es factor determinante en el desempeño de sus funciones.

- El diseño de un programa de adiestramiento y capacitación de personal cubrirá las necesidades de recursos humanos de la alcaldía municipal de Nueva San Salvador.

5. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

a) Determinación del universo.

El universo de esta investigación lo constituye un total de 312 personas nombradas por ley de salarios en la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador.

La población investida fue dividida en dos sectores: Trabajadores de servicio y trabajadores administrativos.

El sector de servicio quedo formado por 83 personas y el sector administrativo se forma de 229 personas.

b) Determinación de la muestra

En la determinación del tamaño de la muestra se tomó como base la información proporcionada por la institución. Con relación a los empleados de servicio, las encuesta se aplicó a 26 personas, debido a que son las que necesitan destrezas y habilidades para realizar su trabajo.

En el sector administrativo se seleccionaron puestos tipos, ya que existe un número de empleados que realizan tareas similares; resultando un dato de 117 personas, al cual se le aplicó la fórmula para determinar la muestra en este sector.

La fórmula que se utilizó para la determinación de la muestra para el área administrativa es de fácil comprensión, para una población pequeña y con un factor de corrección finito.

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

Donde:

N = Tamaño del universo.

n = Tamaño de la muestra.

E = Máximo de error permitido.

p = Probabilidad de la aceptación

Q = Probabilidad de la negación

Z = Nivel de confianza

i) Nivel administrativo.

$$N = 117 \quad n = \frac{(1.96)^2 [(0.50)(0.50)(117)]}{(0.05)^2 (320-1) + (1.96)^2 [(0.50)(0.50)]}$$

$$E = 0.05$$

$$P = 0.50 \quad n = \frac{(3.8416)(29.25)}{0.2975 + 0.9604}$$

$$Q = 0.50$$

$$Z = 1.96 \quad n = \frac{112.3668}{1.2529}$$

$$n = \underline{\underline{89 \text{ Plazas}}}$$

c) Métodos de Recopilación de datos empleados.

A efecto de disponer de la información básica que sirviera para formular las conclusiones y recomendaciones se aplicó la encuesta y las entrevistas a los integrantes de la muestra en sus áreas laborales respectivas realizándose un proceso similar en ambos niveles de trabajo operativo (de servicio y Administrativo).

d) Tabulación y análisis de la información.

Con los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado al área operativa de servicio y administrativa, se procedió a revisarlos, clasificarlos y analizarlos para detectar limitantes y proponer soluciones a los problemas encontrados.

Disponiendo de la información aportada se procedió a registrar las diferentes variables y el tipo de respuestas recibidas, a la elaboración de cuadros de frecuencia que sirvieron de base para definir la cobertura y el contenido del programa de adiestramiento y capacitación; así como

también la formulación de las conclusiones y recomendaciones. Aplicamos el criterio de selección de grupos de capacitación en donde consideramos un número mínimo de 5 personas por resultado. (se aplica a partir de la pregunta n°2 de ambos cuestionarios)

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE SERVICIO PARA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO EN EL RECURSO HUMANO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR.

Pregunta No.1: ¿Mencione las funciones principales que desempeña en su trabajo?

Objetivo: Conocer las funciones que desempeñan en cada puesto de trabajo.

PUESTO	FUNCION	FREC.	PORC.
Mecánico.	Reparación de equipo mecánico	5	19 %

Electricista.	Instalación del sistema eléctrico.	7	27 %
Soldador.	Efectúa trabajos de soldadura en general.	1	4 %
Fontanero.	Reparación e inspección del sistema de tuberías.	6	23%
Bodeguero.	Encargado de los inventarios de materiales de la bodega y de su adecuada administración.	2	8 %
Carpintero	Encargado de reparación de muebles, escritorios y mantenimiento a la Instalación municipal.	2	8 %
Albañil	Mantenimiento a la Instalación Municipal en el área de albañilería.	3	11 %
TOTAL		26	100 %

Análisis

Cada uno de los puestos de servicio tiene la misma finalidad de mantener en buen estado el equipo que se utiliza en la Alcaldía Municipal.

Pregunta No.2: ¿Su trabajo requiere de supervisión?

Objetivos: Determinar el grado de supervisión en la ejecución de actividades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mínima	15	58%
Mucha	11	42%
TOTAL	26	100%

Análisis

El 58% del personal encuestado, respondió que la supervisión requerida es mínima en la ejecución de actividades, mientras el 42% considera que la supervisión es mucha.

Pregunta No.3: ¿Existe planificación para el desempeño de su trabajo?

Objetivo: Determinar el cumplimiento de funciones de acuerdo a lo planificado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
--------------------	-------------------	-------------------

Si	16	62%
No	10	38%
Total	26	100%

Análisis.

El 62% de los empleados manifestaron que las funciones a realizar requieren de planificación, mientras que un 38% no necesitan planificar sus labores.

Pregunta No.4: ¿Cómo considera su ambiente de trabajo?

Objetivo: Conocer si el ambiente de trabajo cumple con las condiciones que el personal necesita para el desarrollo de sus funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	14	54%
Regular	12	46%
Total	26	100%

Análisis

El 54% del personal de servicio de la institución considera su ambiente de trabajo bueno, el 46% lo considera regular.

Pregunta No.5: ¿Consulta con su jefe inmediato para la toma de decisiones?

Objetivo: Determinar que las decisiones sean tomadas con la debida autorización.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	21	100%
Total	21	100%

Análisis.

El 100% de los empleados respondieron que consultan con sus jefes inmediatos para la toma de decisiones.

Pregunta No.6: ¿Dispone en su puesto de trabajo con herramientas adecuadas para el desempeño de sus tareas?

Objetivo: Precisar si los empleados cuentan con las herramientas que necesitan para el eficiente desempeño de sus funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PÓRCENTAJE
Si	21	100%
Total	21	100%

Análisis:

El 100% de los empleados considera que cuenta con las herramientas que necesitan en su área de trabajo.

Pregunta No.7: ¿Qué nivel de riesgo se da en la ejecución de su trabajo?

Objetivos: Determinar el nivel de riesgo a que se exponen los trabajadores de la institución.

NIVEL	MEDIO		ELEVADO		MINIMO		TOTAL	
RIESGO	Frec. Porc%		Frec. Porc%		Frec. Porc%		Frec. Porc. %	
Visual	-	-	9	35	-	-	9	35
Físico	11	42	-	-	-	-	11	42
Mental	-	-	-	-	6	23	6	23
Total	11	42	9	35	6	23	26	100

Análisis

De las respuestas obtenidas en el muestreo, el 35% de estas corresponden a un nivel de riesgo visual, el 42% corresponden a un nivel de riesgo físico y el 23% corresponden a un nivel de riesgo mental.

Pregunta No.8: ¿Considera que las actividades asignadas están de acuerdo a su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar que las actividades asignadas están con relación a su puesto de trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	69
No	8	31
Total	26	100

Análisis:

El 69% del personal consideran que las actividades son las adecuadas a su puesto de trabajo y el 31% respondieron que no.

Pregunta No.9: ¿En la institución se adiestra el personal?

Objetivo: Identificar si la institución adiestra al personal de trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	65%
No	9	35%
Total	26	100%

Análisis:

El 65% de los encuestados respondieron que la institución no adiestra a su personal y el 35% respondió que solamente existe el interés en adiestrar al personal.

Pregunta No.10: ¿Según su criterio que áreas del puesto que desempeña necesita adiestramiento?

Objetivo: Identificar las necesidades que el personal de la institución consideran conveniente reforzar en materia de adiestramiento.

AREAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
--------------	-------------------	-------------------

Electricidad	19	73%
Soldadura	7	27%
Total	26	100%

Análisis:

Las respuestas obtenidas, reflejan que el 73% se debe especializar en cursos de electricidad, y el 27% en soldadura.

Pregunta No.11 ¿Qué lugar considera conveniente para recibir adiestramiento?

Objetivo: Determinar el lugar adecuado para adiestrar su personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fuera de la institución	16	62%
En el lugar de trabajo	10	38%
Total	26	100%

Análisis:

El 62% consideran adecuado recibir el adiestramiento fuera de las instalaciones y el 38% de los empleados consideran conveniente recibir el adiestramiento dentro de las instalaciones municipales.

Pregunta No.12: ¿Qué jornada considera conveniente para el adiestramiento?

Objetivo: Establecer la jornada apropiada para impartir el adiestramiento.

ALTERNATIVA.	FRECUENCIA.	PORCENTAJE .
Fin de semana	9	35%
Por la tarde	6	23%
Todo el día	6	23%
Por la mañana	5	19%
Total	26	100%

Análisis:

El 35% consideran conveniente recibir los cursos de adiestramiento los fines de semana, el 23% de las respuestas se inclina al turno de la tarde similar al turno de día y el 19% al turno de la mañana.

RESULTADO DE LA ENCUESTAS DIRIGIDA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR.

Pregunta No.1: ¿Mencione las funciones principales que desempeñan en su trabajo?

Objetivo: Conocer las funciones que desempeñan en cada puesto de trabajo.

PUESTO	FUNCIONES	FREC.	Porc
Jefatura	Dirección, manejo y control del área administrativa, financiera y técnica de la alcaldía.	9	10%
Secretaria	Atención al público, envío, recepción y archivo de documentos.	16	19%
Contabilidad	Manejo y control del sistema contable y financiero.	11	12%
Cajero	Control y registro de los ingresos por medio de impuestos.	6	7%
Asesor	Asesoramiento legal y administrativo en representación de la municipalidad.	1	1 %

Auditor interno	Garantizar en forma razonable la adecuada utilización y protección de los recursos de la municipalidad.	1	1 %
Promotor social	Promover las actividades sociales de la municipalidad.	6	7%
Supervisor	Control de las diversas operaciones a nivel administrativo en la alcaldía.	5	6%
Registro de estado familiar	Elaboración y recepción de todos los documentos concernientes a la familia de los usuarios.	9	10%
Proyectista	Realizar proyectos con fines sociales dirigido a las comunidades.	1	1 %
Encargado de registro de catastro.	Registro y aplicación de impuestos a bienes inmuebles.	10	11%
Recuperador de mora	Seguimiento, control y recuperación de la mora en los impuestos municipales.	3	3%
Informática	Asistencia y mantenimiento al área de sistemas.	3	3%

Ordenanza	Atención y asistencia general a jefes y subalternos.	8	9%
TOTAL		89	100%

Análisis:

Cada puesto de trabajo mencionado realiza funciones encaminadas a logro de los objetivos de la institución municipal y es difícil cuantificar en términos porcentuales las funciones antes mencionadas.

Pregunta N° 2: ¿ Su trabajo requiere supervisión?

Objetivo: Determinar el grado de supervisión en la ejecución de las actividades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mínima	43	48%
Mucha	37	42%
No requiere	9	10%

Total	89	100%
--------------	-----------	-------------

Análisis:

El 48% del personal encuestado, respondió que la supervisión requerida es mínima en su área de trabajo, el 42% tiene mucha supervisión y el 10% manifestó que no requieren de supervisión para cumplir con sus tareas.

Pregunta N° 3: ¿existe planificación en el desempeño de su trabajo?

Objetivo: determinar si existe planificación en el desempeño de las actividades que realizan los empleados municipales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	66	74%
No	23	26%
Total	89	100%

Análisis:

El 74% de los empleados manifestaron que las funciones a realizar requieren de planificación, mientras que un 26% no planifican sus actividades a desarrollar.

Pregunta N° 4: ¿Cómo considera su ambiente de trabajo?

Objetivo: conocer si el ambiente de trabajo cumple con las condiciones que el personal necesita para el desarrollo de sus funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	51	57%
Excelente	18	20%
Regular	14	16%
Malo	6	7%
Total	89	100%

Análisis:

El 57% del personal de la institución considera su ambiente de trabajo bueno, el 20% lo considera excelente, el 16% Regular y un 7% se encuentra inconforme con su ambiente de trabajo.

Pregunta No.5: ¿Consulta con sus supervisores en la toma de decisiones?

Objetivo: Determinar que las decisiones sean tomadas con la debida autorización.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	80	90%
No	9	10%
Total	89	100%

Análisis:

El 90% de los empleados consultan con su jefe inmediato en la toma de decisiones, mientras que el 10% no requieren de supervisión.

Pregunta No.6: ¿Dispone en su puesto de trabajo con mobiliario y equipo adecuados para el desempeño de sus funciones?

Objetivo: Precisar si los empleados cuentan con el mobiliario y equipo adecuado para el desempeño de funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	64	72%
NO	25	28%
Total	89	100%

Análisis:

El 72% de los empleados considera que cuentan con el mobiliario y equipo que necesitan en su trabajo mientras el 28% considera que no posee el equipo adecuado para el cumplimiento de sus actividades.

Pregunta No.7: ¿Qué niveles de riesgo se dan en el desempeño de su trabajo?

Objetivo: Determinar el nivel de riesgo que se exponen los trabajadores de la institución.

NIVEL	MEDIO		ELEVADO		MINIMO		TOTAL	
RIESGO	Frec. Porc%		Frec. Porc%		Frec. Porc%		Frec. Porc%	
Visual	16	18	15	17	6	7	37	42
Físico	15	17	8	9	7	8	30	34
Mental	22	25	-	-	-	-	22	25
Total	53	60	23	26	13	15	89	100

Análisis:

De las respuestas obtenidas en el muestreo, el 42% de estas corresponden a un nivel de riesgo visual, el 34% corresponden a un nivel de riesgo físico y el 25% corresponde a un nivel de riesgo mental.

Pregunta No.8: ¿Considera que las actividades asignadas están de acuerdo a su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si la cantidad de actividades asignadas a los empleados afecta la ejecución eficiente de las mismas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	78	88%
No	11	12%
Total	89	100%

Análisis:

El 88% del personal considera que la cantidad de actividades asignadas son las adecuadas, y el 12% no se sienten satisfechos con el número de tareas que ejecutan.

Pregunta No.9: ¿Considera que la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador cuenta con los recursos económicos suficientes para su administración?

Objetivo: Conocer la percepción de los empleados, con relación a la capacidad económica de la institución municipal.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	65	73%
No	24	27%
Total	89	100%

Análisis:

El 73% de los empleados de la institución considera que la Alcaldía Municipal no cuenta con recursos suficientes y el 27% considera que cuenta con recursos económicos para su administración.

Pregunta No.10: ¿La institución capacita a su personal?

Objetivos: Identificar si la institución capacita a su personal.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	76	85%
No	13	15%
Total	89	100%

Análisis:

El 85% de los encuestados respondieron que han recibido capacitación de la institución y el 15% respondió que no ha recibido capacitación.

Pregunta No.11: ¿En qué área ha recibido capacitación por parte de la institución?

Objetivo: Determinar si el personal de la institución esta capacitado para el desempeño de sus funciones.

AREA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Relaciones Humanas	51	57%
Computación	23	26%
Ninguno	15	17%
Total	89	100%

Análisis:

De acuerdo a los datos obtenidos, el 57% de los empleados han recibido capacitación en el área de relaciones humanas, el 26% en el área de computación, y un 17% no ha participado en las capacitaciones impartidas por la institución.

Pregunta No.12: ¿Según su criterio que áreas del puesto que desempeña necesita capacitación?

Objetivo: Identificar las necesidades que el personal de la institución consideran conveniente reforzar en materia de capacitación.

AREAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Computación.	29	33%
Relaciones Humanas.	22	25%
Contabilidad General.	14	16%
Administración Municipal.	24	27%
Total	89	100%

Análisis:

Las necesidades de capacitación son: el área de computación un 33%, el 25% corresponde a las relaciones humanas, el 16% el área de contabilidad gubernamental, un 27% en Administración Municipal respondió que necesita capacitación en su puesto actual de trabajo.

Pregunta No.13: ¿Qué lugar considera conveniente para recibir capacitación?

Objetivo: Determinar el lugar adecuado para el desarrollo de la capacitación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fuera de la institución	70	79%
En el lugar de trabajo	19	21%
Total	89	100%

Análisis:

El 79% consideran adecuado recibir fuera de las instalaciones los cursos de formación, y un 21% de los empleados consideran conveniente recibir la capacitación dentro de las instituciones municipales.

Pregunta N° 14: ¿Qué técnicas considera apropiadas para recibir capacitación?

Objetivo: Determinar la técnica que puede ser más fácil de asimilar.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Seminario taller	51	57%
Seminario	15	17%
Estudio dirigido	9	10%
Discusiones	9	10%
Instrucción programada	5	6%
Total	89	100%

Análisis:

El 57% consideran el seminario taller la técnica apropiada y de fácil comprensión, el 17% indica que el seminario les facilita el aprendizaje, el 10% se inclina al estudio dirigido, las discusiones tienen un 10% cada una y la institución programada es considerada por un 5% como apropiada para recibir la capacitación.

Pregunta No.15: ¿Qué jornada considera conveniente para recibir la capacitación?

Objetivo: Establecer el horario más propicio para recibir los cursos de capacitación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fin de Semana.	30	34%
Por la mañana	23	26%
Por la Tarde	21	24%
Todo el día.	8	9%
Por la noche	7	8%
Total.	89	100%

Análisis:

El 34% del personal encuestado considera conveniente recibir el curso de capacitación los fines de semana, un 26% por el turno matutino, el 24% por la tarde y un 9% durante el día determinado y un 8% en hora nocturna.

B. DIAGNÓSTICO DE LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.

En esta parte se presenta un resumen de la situación actual de la alcaldía municipal de Nueva San Salvador con relación a los siguientes aspectos:

1. Determinación de programas de adiestramiento y capacitación.
2. Determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación para el personal de servicio y administrativo.

1. Determinación de programas de adiestramiento y capacitación.

Se determinó, de acuerdo a entrevista dirigida a principales de la alcaldía municipal y preguntas claves del cuestionario tales como 10, 11, y 12 ,que la institución municipal carece de un programa de adiestramiento y capacitación orientado a satisfacer las necesidades de formación que su personal requiere a fin que adquieran los conocimientos y habilidades adecuadas que les permita cumplir con las exigencias de sus cargos, y para el logro de los objetivos y metas de la organización.

Cabe mencionar que en la institución se han impartido eventos de formación sin un estudio previo que identifique las áreas de capacitación y en los cuales han participado empleados que no requieren de estos eventos.

2. Determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación para el personal de servicio y personal administrativo.

El personal abordado durante la investigación manifestó que requieren de formación de acuerdo a las preguntas 11 y 12 en las áreas siguientes:

a) Áreas de adiestramiento(pregunta n° 11)

- Electricidad
- Soldadura

b) Áreas de capacitación(pregunta n° 12)

- Computación
- Relaciones humanas
- Contabilidad General
- Administración Municipal

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.

La institución municipal carece de programas de adiestramiento y capacitación de personal y esto se refleja en la motivación para el desarrollo de actividades por parte de sus empleados dado que no cuenta con objetivos orientados al desarrollo y formación del recurso humano.

a) Conclusiones

i. Conclusiones de adiestramiento

- 1) La Alcaldía municipal de Nueva San Salvador, no ha impartido un adiestramiento a su personal.
- 2) Las areas que necesitan adiestramiento son electricidad y Soldadura.
- 3) No cuenta con un programa de adiestramiento que permita mejorar las aptitudes y destrezas del personal de servicio de la alcaldía municipal de Nueva San Salvador.
- 4) De acuerdo a los datos obtenidos se considera que el horario apropiado para recibir adiestramiento debe de ser el fin de semana.

ii. Conclusiones de capacitación

- 1) Los participantes en los eventos de capacitación no son formados en las áreas necesarias en que desempeñan sus labores cotidianas dando lugar a ser actividades repetitivas en el mismo proceso de trabajo.
- 2) Las áreas que ameritan esfuerzos mediante acciones de capacitación resultan ser: computación, relaciones humanas, contabilidad general, y administración municipal.
- 3) La muestra investigada se inclinó por recibir capacitación los turnos de fin de semana, considerando también recibir esta capacitación fuera de la institución.
- 4) Se evidencia la necesidad del personal administrativo de recibir capacitación que le permita desarrollar con mayor eficiencia sus labores.
- 5) La técnica que se considera apropiada para impartir la capacitación es la de seminario - taller.

b) Recomendaciones

i. Recomendaciones de adiestramiento

- 1) Diseñar y aplicar un programa de adiestramiento que permita mejorar las aptitudes y destrezas del personal de servicio de la institución municipal.
- 2) Las áreas contempladas en el programa de adiestramiento son electricidad y soldadura.
- 3) La técnica que se ha de utilizar en el programa de adiestramiento es el seminario - taller.
- 4) El horario en el que se impartirá el programa de adiestramiento deberá ser los fines de semanas.
- 5) El local donde se impartirá el programa de adiestramiento debe contar con las condiciones óptimas para que el proceso de enseñanza aprendizaje sea asimilado de acuerdo a lo planificado.

ii Recomendaciones de capacitación

- 1) Establecer objetivos dirigidos a solucionar problemas de capacitación que proporcione un marco de acción amplio en la toma de decisiones para el área operativa/administrativa de la institución.
- 2) Proporcionar a los participantes una capacitación enfocada en las áreas que ameritan un refuerzo técnico para el eficiente cumplimiento de funciones, con el fin de garantizar resultados concretos y un mejor nivel cognoscitivo del personal administrativo.
- 3) Las áreas que se contemplan el programa de capacitación son computación, relaciones humanas, contabilidad general, administración municipal.
- 4) Que se proporcione a la sección de recursos humanos los recursos económicos y materiales, que le permitan desarrollar sus funciones con eficiencia.
- 5) Aplicar los instrumentos señalados en este documento, a fin de supervisar el trabajo realizado por el personal administrativo.

CAPITULO III

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION DE PERSONAL PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. INTRODUCCIÓN.

Es importante mencionar que el desarrollo de un personal calificado en el desempeño de las actividades laborales, es condición básica para alcanzar el éxito de una institución pública.

Básicamente el adiestramiento y la capacitación proporcionan una serie de destrezas y conocimientos técnicos que permiten la formación idónea del recurso humano en la realización de las actividades de trabajo en forma eficiente y oportuna, beneficiando con ello a la institución y a la comunidad que recibe el servicio.

Considerando las necesidades reales de adiestrar y capacitar al personal, para la obtención de mejores resultados en la prestación de servicios a la comunidad nos ha impulsado a diseñar un programa de adiestramiento y

capacitación el cual será aplicado en dicha entidad estatal.

El objetivo o propósito de los programas antes mencionados, están en función del personal de servicio y administrativo con las cuales se pretende trabajar en función de fortalecer habilidades y conocimientos que le permitan al empleado desarrollar sus actividades.

B. JUSTIFICACIÓN

En todas las instituciones públicas, existe una gran variedad de funcionarios y empleados que no cumplen con su trabajo asignado, y requieren de conocimiento, destreza y aptitud necesaria para desempeñar eficientemente las funciones correspondientes en sus puestos de trabajo.

Promover el adecuado desarrollo de los recursos es un tema primordial, tanto de la empresa pública como privada, a fin de cualificar de esta manera su trabajo para ofrecer así un mejor servicio.

Con toda seguridad, el programa de adiestramiento y capacitación propuesto contribuirá significativamente a

proporcionar al recurso humano la oportunidad de adquirir y desarrollar conocimientos y habilidades para enfrentar los obstáculos antes mencionados, de tal manera que se puedan cumplir con las funciones, objetivos y metas de la institución municipal.

C. OBJETIVOS

- Determinar las áreas o actividades a las que pueda proporcionárseles atención formativa, para superar las necesidades de adiestramiento y capacitación.
- Fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas del personal para obtener mayor eficiencia en el ejercicio de sus funciones.
- Detectar en forma oportuna las deficiencias del personal en el desempeño de su trabajo.
- Determinar el grado de efectividad del adiestramiento y la capacitación impartida al personal de servicio y administrativo.

D. POLÍTICAS PARA LOS PROGRAMAS

- 1) El contenido del programa debe promover las modificaciones pertinentes en el ámbito de los

conocimientos, actividades, destrezas, habilidades y valores culturales en los trabajadores en el área de servicio y administrativo de la institución.

- 2) Las acciones que en el programa se desarrollen deberán orientarse a la mayor cobertura posible del área servicio y administrativo de la institución.
- 3) El programa debe servir como un instrumento eficaz y compatible con las prioridades de las áreas operativo/servicio y operativo/administrativo.
- 4) Proveer de los recursos necesarios a las acciones de recursos humanos como ente responsable del desarrollo del programa de adiestramiento y capacitación del personal que labora en la alcaldía municipal.

E. ESTRATEGIAS DE PROGRAMAS

- 1) Establecer una guía que facilite la puesta en marcha de los programas de adiestramiento y capacitación.
- 2) Utilización óptima de los recursos.

- 3) Selección del personal de instructores idóneos para desarrollar los programas.
- 4) Selección del personal a adiestrar y capacitar en el desarrollo de los programas.

F. DESARROLLO DE PROGRAMAS

El desarrollo del programa debe enmarcarse de acuerdo a la investigación realizada en la alcaldía municipal de Nueva San Salvador, orientada al logro de objetivos y metas propuestos en los planes de trabajo.

1. Áreas prioritarias de aplicación

La investigación realizada nos indica las áreas necesarias de aplicación de los programas a desarrollar los cuales son:

- a) Actualización y desarrollo para el área de servicio por medio del adiestramiento.
- b) Actualización y desarrollo para el área administrativa por medio de la capacitación.

Los programas de adiestramiento y capacitación se impartirán específicamente para satisfacer necesidades detectadas en la investigación.

a) Áreas a adiestrar

- Electricidad.
- Soldadura.

b) Áreas a capacitar

- Computación.
- Relaciones humanas.
- Contabilidad general.
- Administración municipal.

2. Contenido de los programas de adiestramiento

a) Programa de electricidad

Objetivo:

Desarrollar las habilidades en electricidad, dirigida a los participantes que requiere de conocimientos técnicos y métodos de trabajos necesarios para el desarrollo de las actividades.

Contenido:

- a) Introducción.
- b) Principios generales de la electricidad.
 - Historia.
 - Importancia.
 - Compuestos de la materia.
 - Producción de carga eléctrica.
- c) Uso de instrumentos de medición.
 - Herramientas.
 - Equipo de seguridad.
 - Aparatos eléctricos.

Metodología:

Se tomará en cuenta las exposiciones participativas para conocer el nivel de conocimiento de los capacitandos, así también se hará uso de materiales y herramientas eléctricas para realizar prácticas en grupos de trabajos.

b) Programa de soldadura**Objetivo:**

Fortalecer la calidad del conocimiento en soldadura, con la finalidad de actualizar los procedimientos técnicos para un mejor desenvolvimiento personal.

Contenido:

- a) Introducción.
- b) Principios generales de soldadura (eléctrica y autógena).
 - Principios de metodología en soldadura.
 - Importancia.
 - Compuestos químicos para una mejor aleación en soldadura (electrodos y material de aporte).
- c) Uso de instrumento para fines de soldadura.
 - Uso de equipo de seguridad para soldadura.
 - Uso de aparatos de soldadura (eléctricos y autógenos).

Metodología:

Se realizará con el auxilio de equipos eléctricos y herramientas y un espacio físico acorde al programa, así también se tomarán en cuenta los trabajos en grupos para una mejor asimilación del conocimiento práctico.

3. Contenido de los programas de capacitación.**a) Programa de computación****Objetivo:**

Proporcionar a los capacitandos un refuerzo técnico, que les sirva de ayuda para identificar entre sus actividades o

metas cuando estas requieran el apoyo del procesamiento de informes.

Contenidos:

a) Windows.

- Como trabajar con ventanas.
- Como ver unidades de disco, carpeta y archivos.
- Como crear y eliminar carpetas y archivos.
- Como imprimir con la carpeta impresora.

b) Word.

- Como crear un nuevo documento.
- Buscar y reemplazar texto.
- Como imprimir un documento.
- Enviar por correo y fax un documento.
- Como trabajar con tablas.
- Como agregar imágenes a un documento.
- Como trabajar con varios documentos.

c) Excell.

- Como utilizar la barra de herramienta de Excell.
- Como crear y guardar archivos de libros.
- Como trabajar en hojas de cálculo.
- Como realizar cálculos con formatos.
- Como crear gráficos.

d) Power Point.

- Como recorrer Power Point.
- Como trabajar con diapositivas en diferentes vistas.
- Como crear texto a una diapositiva.
- Como agregar imágenes, sonido y clips de video.
- Como trabajar con colores y fondos de una presentación.

e) Access.

- ¿Qué es una base de datos?
- Como abrir y cerrar una base de datos.
- Como crear y personalizar un informe.

Metodología:

Se utilizarán exposiciones teóricas - prácticas y se reforzará con el uso de material bibliográfico de contenido específico y claro, además se utilizarán medios audiovisuales.

b) Programa de relaciones humanas**Objetivo:**

Conocer el comportamiento humano, los diferentes elementos de motivación y comunicación humana en la organización.

Contenido:

- a) Generalidades.
- b) El comportamiento humano.
- c) Necesidades emocionales de las personas.
- d) Motivación de personal.
- e) Manejo de conflictos entre el personal.
- f) Desarrollo de personal.

Metodología:

La metodología a utilizar será exposiciones personales, flujo de ideas y trabajos en grupos, reforzándose con material didácticos y audiovisuales. Además se realizarán debates entre grupos de trabajos.

c) Programa de contabilidad general.**Objetivo:**

Reforzar a los participantes que asumirán la aplicación del sistema contable, herramientas y técnicas del mismo.

Contenido:

- a) La contabilidad y sus aplicaciones.
- b) Leyes Tributarias.
- c) Leyes Fiscales.

- d) Leyes Mercantiles
- e) Aplicación del IVA
- f) Aplicación de RENTA
- g) Aplicación de AFP
- h) Elaboración de planillas
- i) Manejo de libros Diario y Mayor
- j) Elaboración de libros de Compra y de Venta.
- k) Elaboración de Estados Financieros.

Metodología:

Se utilizará exposiciones con claridad de conocimientos teóricos y prácticos, haciendo dinámicas de trabajo en grupo con apoyo de material didáctico y audiovisual, al igual que ejercicios de aprendizaje en forma directa.

d) Programa de administración municipal

Objetivo:

Contribuir a elevar el nivel técnico de los estudios de administración municipal, a fin que los capacitandos puedan adquirir un mayor conocimiento, y a la vez contribuir a mejorar la organización y la administración de la alcaldía municipal.

Contenido:

a) Planeación.

▪ Objetivos

™ Generales

™ Específicos

▪ Políticas

▪ Programas

▪ Presupuestos

b) Organización

▪ Recursos

™ Humanos

™ Materiales

™ Técnicos

▪ Estructura Organizativa

™ Manuales de Organización

™ Descripción de puestos y procedimientos.

c) Dirección

▪ Liderazgo

▪ Supervisión

▪ Motivación.

d) Control

Metodología:

Exposiciones teóricas y prácticas sobre el contenido básico, prácticas de grupos, análisis de comentarios y se utilizarán para reforzar el curso, material audiovisual y bibliográfico.

4. Recursos**a) Materiales**

Bibliográficos: Es de mucha importancia, pues permite que el participante tenga por escrito el contenido de la actividad de capacitación que reciba, sirviendo de guía para el desarrollo del programa.

El material bibliográfico, se diseña de acuerdo a la naturaleza y alcance del programa atendiendo las áreas de aplicación.

Dentro del tipo de materiales tenemos libros, folletos, revistas, boletines, periódicos, etc.

Medios audiovisuales: constituye un excelente apoyo pues facilita el proceso de enseñanza, ya que el instructor proporciona a los capacitandos un contenido real y concreto de los programas a impartir.

Entre los medios audiovisuales tenemos: Carteles, películas, fotografías, gráficas, computadoras, pizarrones, mesas de trabajo, etc.

b) Humanos

Para que el programa se desarrolle de manera eficiente, debe realizarse una clasificación del elemento humano.

i) Los capacitandos

Todos los esfuerzos de capacitación van dirigidos al recurso humano, el buen resultado que se obtenga garantizará a la institución que su inversión ha sido efectiva lo cual permitirá aumentar en su actividad un rendimiento eficiente.

ii) Instructores

Comprende las personas capaces de hacer llegar los conocimientos teóricos y prácticos a los participantes de

un evento capacitador con contenidos programáticos establecidos.

Para una instructoría eficiente se debe considerar:

- | Cumplir con el desarrollo de los contenidos programados.
- | Involucrar directamente al grupo para cubrir los objetivos del programa.
- | Crear un ambiente de motivación.
- | Uso racional de los recursos materiales y audiovisuales utilizados en el programa.

c) Financieros

Es necesario pensar en la capacidad económica de la institución para poder asignar fondos que puedan satisfacer la necesidad de capacitación considerando que estos fondos son una inversión y a la vez un aprovechamiento para el personal como para la institución y mejorar su servicio a la comunidad.

G. GUIA DE IMPLEMENTACION

1. Misión

Proporcionar al asesor las herramientas técnicas que le permitan desarrollar en forma eficiente y oportunas sus actividades funcionales, beneficiando así a la institución y a los empleados que la conforman, en el desarrollo de sus actividades.

2. Objetivos

- a) Por que el programa va orientado a cubrir las necesidades de adiestramiento y capacitación.
- b) Por que el programa contempla los conocimientos básicos en el área en que el elemento humano capacitador requiera el apoyo de adiestramiento y capacitación.

3. Estrategias

- a) Concientización del personal de la alcaldía municipal de Nueva San Salvador, sobre el uso racional de los recursos.
 - Selección idónea del elemento humano para la realización del programa.

4. Etapas

- a) Aprobación de la dirección

Al tener el diseño del programa se procederá a hacer del conocimiento de la dirección ejecutiva, quien tendrá que evaluar objetivamente si es conveniente para la organización echar a andar el programa; tendrá que tomar en cuenta algunos factores que se involucran en el programa como tiempo, recurso humano y económico.

También debe considerar el tiempo a invertir en la capacitación en materia de recursos humanos que beneficie tanto a la institución como a las comunidades a las que prestan su servicio.

b) Organización de los programas

Al describir a la organización se observa que es un proceso por medio del cual se establece en forma coordinada los recursos con los que se cuenta; De modo que su estructura facilita la secuencia de los objetivos.

Es así, como la organización de un programa de adiestramiento y capacitación consistirá en establecer los medios a través de los cuales se pueden obtener los objetivos.

c) Recurso a utilizar

Toda organización con la finalidad de poder alcanzar sus metas debe de contar con una adecuada estructura organizativa en unión con los objetivos, así como realizar una eficiente administración de los recursos.

En dicho recurso a utilizar nos referimos a los instructores, quienes serán los encargados de desarrollar el programa de acuerdo al contenido establecido.

El instructor debe poseer ciertos requisitos:

- Experiencia Como instructor en programas de capacitación.
- Poseer sólidos conocimientos en el área de adiestramiento y capacitación.
- Ser capaz de involucrar a los participantes en los objetivos del programa.

d) Áreas de desarrollo

Con la investigación realizada, nos indica las áreas necesarias de aplicación de los programas a desarrollar los cuales son:

- 1) Actualización y desarrollo para el área de servicio por medio del adiestramiento.
- 2) Actualización y desarrollo por el área administrativa por medio de la capacitación.

Existen áreas que se consideran con debilidades para la realización de sus actividades las cuales son:

- Área operativa
 - Soldadura
 - Electricidad

- Área administrativa
 - Computación
 - relaciones humanas
 - Contabilidad general
 - Administración municipal

e) Evaluación

i) Por los instructores

Es una de las personas de las que hay que obtener comentarios relativos a la evaluación del curso, su participación será directa en la actividad capacitadora

como conocedor de las actividades a realizarse en dicho curso. La evaluación del instructor estará orientada:

- Al participante
- Al evento capacitador
- A los medios audiovisuales y condiciones ambientales

ii) Por los participantes

Es necesario reconocer el esfuerzo de las personas involucradas en la realización de la actividad capacitadora, ya que a través de ella reconocen sus impresiones respecto a la asimilación de la enseñanza recibida. La evaluación puede estar orientada a:

- Al instructor
- Al evento capacitador.

Por lo tanto las opiniones que aporte el participante serán de gran importancia al encargado de la capacitación, para saber si el contenido del evento satisface las necesidades detectadas en la investigación.

iii) Seguimiento

Manifiesta la actitud y aportación del capacitando en el desempeño de sus obligaciones, ya sea que experimente el alza de rendimiento o se mantenga, el seguimiento será el

medidor final del elemento humano, en la realización a sus actividades para observar el alcance de los objetivos del programa.

BIBLIOGRAFIA**LIBROS**

- θ Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas México, 1984
- θ Buffa Elwood S. y William H. Taubert. "Sistemas de Producción e Inventario planeación y control" Editorial Limusa, S.A. , México D.F. 1981.
- θ Burack, Elmer H. "Administración de Personal" Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 1983.
- θ Dessler, Gary. "Administración de Personal" México, PRENTICE - Hall HISPANOAMENRIACA, S. A. 6° Edición, 1994.
- θ Fernández Arena, José Antonio. "El Proceso Administrativo". México, Editorial DIANA 8° impresión de la 1° Edición, 1984.
- θ Koontz, Harol. "Elementos de la Administración" Editorial Mc Graw Hill, 3° Edición Mexico 1983.

- θ Hernández Sergio y Rodríguez. Casos y prácticas de Administración de Recursos Humanos. Ricardo Alfredo Várela Juárez, Editorial Trillas, S.A. de C.V., México, D.F. 1984.

- θ Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Personal" 1° y 2° parte, Editorial Limusa. 1984.

- θ Sikula, Andrew f. "Administración de Recursos Humanos en Empresas" México, Editorial Limimusa, 1° Reimpresión, 1982.

DOCUMENTOS

- θ Modelo de Manual de Organización y Funciones para Alcaldías Municipales de El Salvador ISDEM.

- θ Monografía de Nueva San Salvador. Personal Casa de la Cultura Nueva San Salvador 1998

GUIAS

- Ø Rojas Soriano, Raúl. "Guía para Realizar Investigaciones Sociales" Editorial Plaza y Valdez, 16ª Edición, México 1995.

TESIS

- Ø Campos Barrios, Rosenda Evelyn. Las técnicas de Evaluación de puestos y su puesta en práctica en la administración nacional de acueductos y alcantarillados (ANDA). El Salvador UPES. Facultad de Ciencias Económicas/ 1989, 190 páginas y anexos
- Ø Claros Pérez, Elsa Margarita. Diseño de un programa de capacitación de personal para la proveeduría general de la República de El Salvador (caso práctico). El Salvador, UPES. Facultad de Ciencias Económicas 1989. 126 paginas y anexos.
- Ø Girón Lazo, Angel Roberto. Diseño de un Manual de Entrenamiento y un Programa de Capacitación Orientado a los Puestos Técnicos y sus Ocupantes en el Ramo de Hacienda. El Salvador, Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas 1982. 109 páginas y anexos.

- Ø Menjivar González, Manuel Antonio. Diseño de un Programa de Capacitación para el Personal Técnico en la Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador. Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas 1989. 113 páginas y anexos.
- Ø Serpas Hernández, José Eladio. Diseño de un Modelo de Capacitación y Desarrollo para el Personal de la División Administrativa del Instituto Salvadoreño del Seguro Social. El Salvador. Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas 1985. 203 páginas y anexos.

DICCIONARIOS

- Ø Diccionario de Sinónimos y Antónimos Océano Conciso Editorial Océano de México. México, D.F. 1986
- Ø Diccionario Ilustrado de la Lengua Española, Aristos Editorial Ramón Sopena, S.A. Barcelona, España 1969
- Ø Brand, Salvador Osvaldo. Diccionario de Ciencias Económicas y Administrativas.

GLOSARIO

ADIESTRAMIENTO: Acción y efecto de adiestrarse, hacer diestro, enseñar, instruir, guiar o encaminar.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: Coordinación de los esfuerzos para llevar a cabo una política económica concreta y, en general, una política social cuyas directrices están marcadas por el gobierno de la nación.

ANÁLISIS CRÍTICO: Método consistente en el estudio por separado de las partes componentes de un sistema y la interrelación entre ellos para juzgar sus fortalezas y debilidades.

AYUDA AUDIOVISUAL: Recurso o medio utilizado en el método de enseñanza que hace énfasis en los sentidos del adecuado, en especial el auditivo y el visual.

ÁREA DE RESPONSABILIDAD: Departamento, sección o sector de una organización claramente delimitado que esta a cargo de una persona.

CAPACITACIÓN: Proporcionar al recurso humano las habilidades técnicas necesarias para la realización de sus actividades.

CRITERIO DE ANÁLISIS: Actividades de perfeccionamiento para el personal, orientados tanto a la anticipación de los problemas técnico-administrativos como a su adaptación al crecimiento de la empresa.

DIAGNÓSTICO: Término médico adaptado a la administración, que identifica un problema determinado por un estudio o investigación previa.

EDUCACION: Acción y efecto de educar, instrucción, enseñanza.

ENTRENAMIENTO: Acción y efecto de entrenar o entrenarse. Preparar adecuadamente a la practica de una actividad o la utilización de un equipo o herramienta.

EVENTO: Actividad de adiestramiento o curso de capacitación.

INSTRUCTOR: Profesional o técnico con amplio dominio de determinado campo científico y de las técnicas de enseñanza aprendizaje.

FORMACION: Acción y efecto de formar u orientar hacia un determinado proceso.

METODO: Es la manera de alcanzar un objetivo.// Determinado procedimiento para ordenar actividades en una investigación.

PARTICIPANTE: Persona que en la alcaldía municipal de Nueva San Salvador asiste a un evento de adiestramiento y/o capacitación.

PERSONAL ADMINISTRATIVO: Empleado de la alcaldía municipal de Nueva San Salvador adscritos a la división administrativa de la menciona entidad

PERSONAL TÉCNICO: Empleado que no tiene categoría de jefes pero que sus funciones requieren de conocimientos especializados en el campo intelectual.

PROGRAMA: Plan de un solo uso que abarca un conjunto relativamente grande de actividades organizacionales y que especifica los pasos importantes, su orden y el momento en que deben efectuarse, incluyendo la unidad responsable.

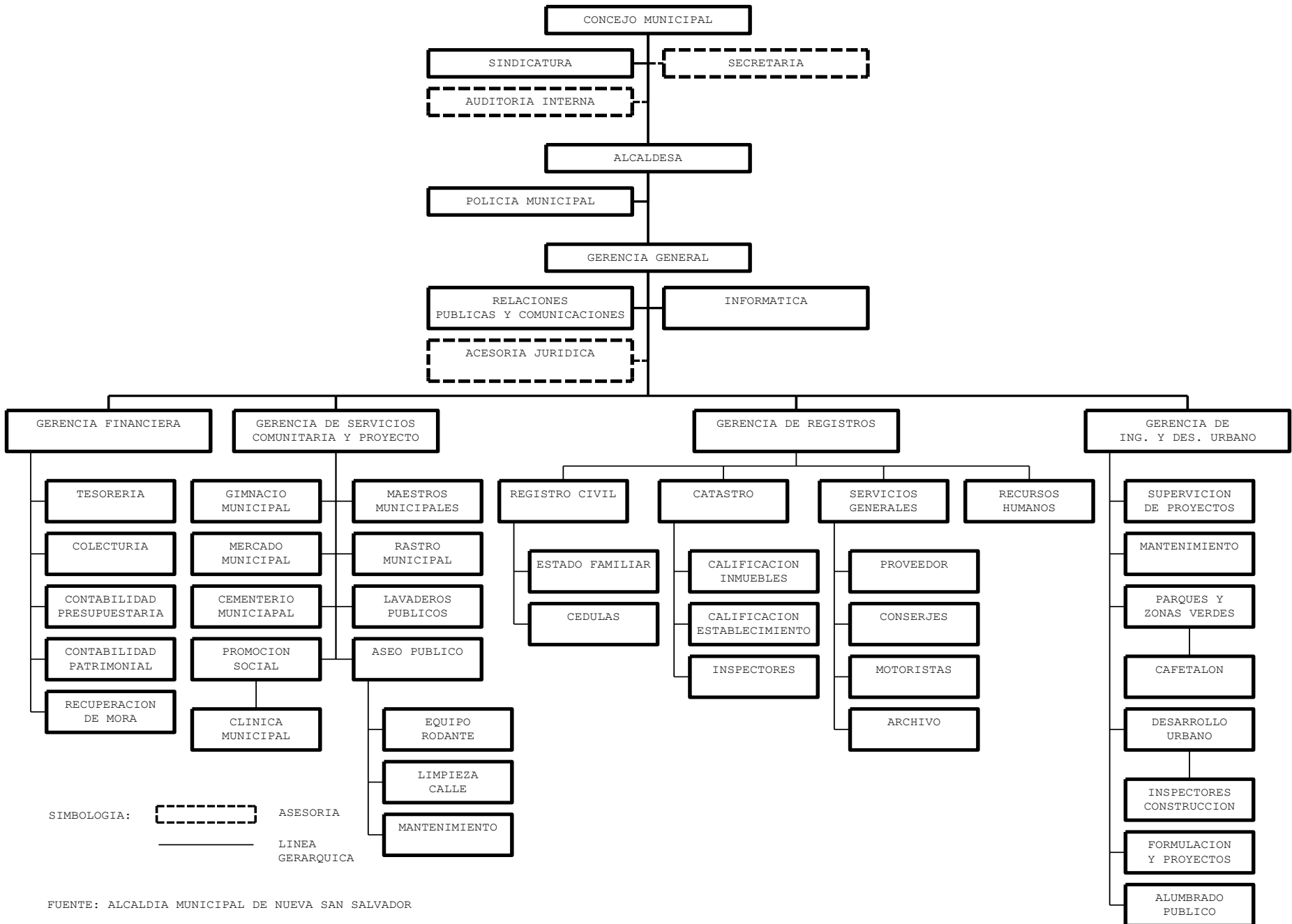
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: Proceso diseñado para mantener o mejorar el desempeño actual en el trabajo.

TECNICA: Es un conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilia al individuo en la aplicación de los métodos.

RELACIONES HUMANAS: Teoría que acentúa la importancia de los individuos en la determinación del futuro de una organización.

ANEXOS

ORGANIGRAMA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR. DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD (ANEXO N°1)



ANEXO N°.2

PRESUPUESTO DE ELECTRICIDAD

N°	DESCRIPCIÓN	COSTO
1	Instructor	ϕ12,000.°°
2	Material didáctico	ϕ13,000.°°
3	Material práctico	ϕ20,000.°°
4	Alquiler de local	ϕ15,000.°°
5	Coffee brake	ϕ 2,000.°°
	Total	ϕ62,000.°°

ANEXO N°.3

PRESUPUESTO DE SOLDADURA

N°	DESCRIPCIÓN	COSTO
1	Instructor	¢12,000.°°
2	Material didáctico	¢ 3,000.°°
3	Material práctico	¢ 7,500.°°
4	Alquiler de local	¢15,000.°°
5	Total	¢37,500.°°

ANEXO N°.4

PRESUPUESTO DE COMPUTACIÓN

N°.	DESCRIPCIÓN	COSTO
1	Facilitador	¢10,000.°°
2	Local	¢18,000.°°
3	Material didáctico	¢ 2,000.°°
4	Costo diploma	¢ 1,600.°°
5	Licencia del programa	¢10,000.°°
6	Alquiler de equipo	¢ 2,400.°°
	Total	¢44,000.°°

ANEXO N°.5

PRESUPUESTO DE RELACIONES HUMANAS

N°.	DESCRIPCIÓN	COSTO
1	Facilitador	¢ 4,000.°°
2	Refrigerio	¢ 1,500.°°
3	Material didáctico (participantes)	¢ 750.°°
4	Material de apoyo (instructor)	¢ 350.°°
5	Retroproyector	¢ 3,545.°°
6	Papelógrafo	¢ 100.°°
7	Cámara fotográfica	¢ 2,500.°°
8	Pizarra	¢ 450.°°
9	Acetatos	¢ 150.°°
	Total	¢13,345.°°

ANEXO N°.6

PRESUPUESTO DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

N°.	DESCRIPCIÓN	COSTO
1	Facilitador	¢ 6,000.°°
2	Refrigerio	¢ 2,500.°°
3	Material didáctico (participantes)	¢ 750.°°
4	Material de apoyo (instructor)	¢ 350.°°
5	Retroproyector	¢ 385.°°
6	Papelógrafo	¢ 3,545.°°
7	Cámara fotográfica	¢ 2,500.°°
8	Pizarra	¢ 450.°°
9	Acetatos	¢ 150.°°
	Total	¢14,845.°°

ANEXO N°.7

PRESUPUESTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

N°.	DESCRIPCIÓN	COSTO
1	Facilitador	¢ 5,000.°°
2	Refrigerio	¢ 700.°°
3	Material didáctico (participantes)	¢ 350.°°
4	Material de apoyo (instructor)	¢ 3,545.°°
5	Retroproyector	¢ 385.°°
6	Papelógrafo	¢ 2,500.°°
7	Cámara fotográfica	¢ 450.°°
8	Pizarra	¢ 100.°°
9	Acetatos	¢ 2,500.°°
	Total	¢ 15,220.°°

**DESARROLLO DEL PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL DE SERVICIO
DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR. DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD. (ANEXO N° 8)**

CONTENIDO	INSTRUCTOR	HORAS	FINES DE SEMANA	MESES	COSTO APROXIMADO
a) Programa de Electricidad > Introducción. > Principios generales de la electricidad. > Historia. > Importancia. > Compuestos de la materia. > Producción de carga eléctrica. > Uso de instrumentos de medición. > Herramientas. > Equipo de seguridad. > Aparatos eléctricos.		48	4	1	¢62,000.00
b) Programa de soldadura > Introducción. > Principios generales de soldadura (eléctrica y autogena) > Principios de metodología en soldadura. > Importancia. > Compuestos químicos para una mejor aleación en soldadura > Uso de instrumento para fines de soldadura. > Uso de equipo de seguridad para soldadura. > Uso de aparatos de soldadura (eléctricos y autógenos).		48	4	1	¢137,500.00
T O T A L					¢99,500.00

**DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR. DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD (ANEXO N° 9)**

CONTENIDO	INSTRUCTOR	HORAS	FINES DE SEMANA	MESES	COSTO APROXIMADO
1. Area computación a) Windows. b) Word. c) Excell. d) Power Point. f) Access.		48	4	1	¢44,000.00
2. Relaciones humanas a) Generalidades. b) El comportamiento humano. c) Necesidades emocionales de las personas. d) Motivación de personal. e) Manejo de conflictos entre el personal. f) Desarrollo de personal.		32	4	1	¢10,925.00
3. Contabilidad general a) Leyes Tributarias b) Leyes Fiscales c) Leyes Mercantiles d) Aplicacion de IVA e) Aplicacion de RENTA f) Aplicacion de AFP g) Elaboracion de planillas h) Manejo de libros Diario y Mayor		48	4	1	¢17,370.00

i) Elaboracion de libros de compra y venta					
f) Elaboracion de estados financieros.					
4. Administración Munipal		48	4	1	¢15,220.00
a) planeación.					
b) organización.					
c) Dirección					
d) Control.					
TOTAL					¢87,515.00

CUESTIONARIO N° 1

(AREA DE SERVICIO)

NOSOTROS ESTUDIANTES DE LA CARRERA LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, ESTAMOS REALIZANDO NUESTRO TRABAJO DE GRADUACIÓN QUE TRATA SOBRE EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR, POR LO QUE SOLICITAMOS SU COLABORACIÓN EN EL SENTIDO DE RESPONDER EL PRESENTE CUESTIONARIO.

PREGUNTA NO.1: ¿MENCIONE LAS FUNCIONES PRINCIPALES QUE DESEMPEÑA EN SU TRABAJO?

PREGUNTA NO.2: ¿SU TRABAJO REQUIERE DE SUPERVISIÓN?

MUCHA _____ MINIMA _____

PREGUNTA NO.3: ¿EXISTE PLANIFICACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?

SI _____ NO _____

PREGUNTA NO.4: ¿CÓMO CONSIDERA SU AMBIENTE DE TRABAJO?

EXCELENTE_____

BUENO_____

MEGULAR_____

MALO_____

PREGUNTA NO.5: ¿CONSULTA CON SU JEFE INMEDIATO PARA LA TOMA DE DECISIONES?

SI_____

NO_____

PREGUNTA NO.6: ¿DISPONE EN SU PUESTO DE TRABAJO CON HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA EL DESEMPEÑO DE SUS TAREAS?

SI_____

NO_____

PREGUNTA NO.7: ¿QUÉ NIVEL DE RIESGO SE DA EN LA EJECUCIÓN DE SU TRABAJO?

	MEDIO	ELEVADO	MÍNIMO
VISUAL	_____	_____	_____
FÍSICO	_____	_____	_____
MENTAL	_____	_____	_____

PREGUNTA NO.8: ¿CONSIDERA QUE LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS ESTAN DE ACUERDO A SU PUESTO DE TRABAJO?

SI_____

NO_____

PREGUNTA NO.9: ¿EN LA INSTITUCIÓN SE ADIESTRA EL PERSONAL?

SI _____ NO _____

PREGUNTA NO.10: ¿SEGÚN SU CRITERIO QUE ÁREAS DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA NECESITAN ADIESTRAMIENTO?

PREGUNTA NO.11. ¿QUÉ LUGAR CONSIDERA CONVENIENTE PARA RECIBIR ADIESTRAMIENTO?

PREGUNTA NO.12: ¿QUÉ JORNADA CONSIDERA CONVENIENTE PARA EL ADIESTRAMIENTO?

DIA _____ POR LAS MAÑANAS _____

TARDE _____ NOCHE _____ FIN DE SEMANA _____

CUESTIONARIO N° 2

(AREA ADMINISTRATIVA)

NOSOTROS ESTUDIANTES DE LA CARRERA LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, ESTAMOS REALIZANDO NUESTRO TRABAJO DE GRADUACIÓN QUE TRATA SOBRE EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR, POR LO QUE SOLICITAMOS SU COLABORACIÓN EN EL SENTIDO DE RESPONDER EL PRESENTE CUESTIONARIO.

PREGUNTA NO. 1: ¿MENCIONE LAS FUNCIONES PRINCIPALES QUE DESEMPEÑAN EN SU TRABAJO?

PREGUNTA N° 2: ¿ SU TRABAJO REQUIERE SUPERVISIÓN?

MUCHA _____ MINIMA _____

PREGUNTA N° 3: ¿EXISTE PLANIFICACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?

SI _____ NO _____

PREGUNTA N° 4: ¿CÓMO CONSIDERA SU AMBIENTE DE TRABAJO?

EXCELENTE _____ BUENO _____ REGULAR _____
MALO _____

PREGUNTA NO.5: ¿CONSULTA CON SUS SUPERVISORES EN LA TOMA DE DECISIONES?

SI _____ NO _____

PREGUNTA NO.6: ¿DISPONE EN SU PUESTO DE TRABAJO CON MOBILIARIO Y EQUIPO ADECUADOS PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES?

SI _____ NO _____

PREGUNTA NO.7: ¿QUÉ NIVELES DE RIESGO SE DAN EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?

	ELEVADO	MEDIO	MINIMO
VISUAL	_____	_____	_____
FISICO	_____	_____	_____
MENTAL	_____	_____	_____

PREGUNTA NO.8: ¿CONSIDERA QUE LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS ESTAN DE ACUERDO A SU PUESTO DE TRABAJO?

SI _____ NO _____

PREGUNTA NO.9: ¿CONSIDERA QUE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR CUENTA CON LOS RECURSOS ECONÓMICOS SUFICIENTES PARA SU ADMINISTRACIÓN?

SI _____ NO _____

PREGUNTA NO.10: ¿LA INSTITUCIÓN CAPACITA SU PERSONAL?

SI _____ NO _____

PREGUNTA NO.11: ¿EN QUÉ ÁREA HA RECIBIDO CAPACITACIÓN POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN?

PREGUNTA NO.12: ¿SEGÚN SU CRITERIO QUE ÁREAS DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA NECESITA CAPACITACIÓN?

PREGUNTA NO.13: ¿QUÉ LUGAR CONSIDERA CONVENIENTE PARA RECIBIR CAPACITACIÓN?

PREGUNTA N° 14: ¿QUÉ TÉCNICAS CONSIDERA APROPIADAS PARA RECIBIR CAPACITACIÓN?

SEMINARIO TALLER _____
SEMINARIO _____
ESTUDIO DIRIGIDO _____
DISCUSIONES _____
INSTRUCCION PROGRAMADA _____

PREGUNTA NO.15: ¿QUÉ JORNADA CONSIDERA CONVENIENTE PARA RECIBIR LA CAPACITACIÓN?

DIA _____ POR LAS MAÑANAS _____
TARDE _____ NOCHE _____ FIN DE SEMANA _____