

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



**PLAN DE CAPACITACIÓN EN RELACIONES INTERPERSONALES PARA
CONTRIBUIR A FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**GARCÍA SÁNCHEZ ROSA MARLENY
HERNÁNDEZ MÉNDEZ MIRNA YAMILET
PANAMEÑO LÓPEZ ADELA DE LOS ANGELES**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OCTUBRE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector Interino: Licenciado José Luis Argueta Antillón
Secretaria General: Doctora. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Licenciado Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria: Licenciada Vilma Marisol Mejía Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR:

Licenciada: Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez
Licenciado: David Mauricio Lima Jaco
Licenciado: Alfonso López Ortiz (Docente Asesor)

OCTUBRE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por haberme permitido avanzar un peldaño más en mi carrera profesional, porque fue él mi motor para continuar a pesar de las dificultades que tuve que enfrentar, por esa fuerza, sabiduría y valentía para lograr una de mis metas. A mis padres: Reina Isabel de García y José Benjamín García por brindarme su esfuerzo, confianza y su incondicional apoyo y ayuda tanto en lo económico y moral en los momentos más difíciles para realizar este sueño. A mis hermanos por su amor, comprensión y ayuda. A mis demás familiares por su apoyo. A mis amigos por su cariño y confianza. A mi grupo de trabajo de investigación por su esfuerzo y compromiso a Yamilet por su valiosa amistad. A los licenciados/as que a lo largo de mi carrera fueron mis guías y me brindaron sus conocimientos. Agradecimientos a nuestro asesor Lic. Alfonso López Ortiz por su paciencia, por transmitirnos sus conocimientos y ayudarnos a llevar a cabo el trabajo de graduación de manera satisfactoria.

Rosa Marleny García Sánchez

A Dios todo poderoso y a la virgencita María por su infinito amor, por la vida y la salud, por haber derramado en mi la sabiduría, fortaleza y perseverancia necesaria; por permitirme finalizar con éxito mi carrera profesional y por haber estado conmigo en todo momento y así culminar con triunfo esta etapa de mi vida. A mis padres: Pedro Simeón Hernández Salazar (Q.D.D.G) y Antonia Méndez de Hernández por su amor, por ser mi ejemplo e inspiración. Un agradecimiento especial a mi hermano William Hernández por su apoyo incondicional y a mis hermanas: Blanca, Marlene, Hilcia, Rosa y Tita por su cariño y apoyo. A mis cuñados por apoyarme en toda situación. A mi Abuela Sofía Salazar por sus consejos sabios. A Rosa García, Celina Alemán y demás amigos por su maravillosa amistad. Al programa "Palo Alto Friends". A mis compañeras de trabajo de investigación por su esfuerzo y valentía y a nuestro asesor Lic. Alfonso López Ortiz por su orientación, conocimiento y paciencia. A todas infinitas Gracias!

Mirna Yamilet Hernández Méndez

No alcanzan las palabras para agradecer eternamente a mi Señor Jesús y mi virgencita de Guadalupe por darme la sabiduría, y la bendición de culminar una de las metas más importante de mi vida; por su esfuerzo, tenacidad, comprensión, apoyo económico de mi madre María de los Angeles Panameño, fue mi motivo para cada día levantarme y decir yo puedo lograr esta meta, y especialmente gracias a Gerson Antonio Urquilla Flores por estar a mi lado en cada peldaño que escalaba por ser el motor que necesite para superar cada momento difícil, su amor, comprensión y entrega fue lo que me ayudó a llegar a esta etapa de mi vida; mi abuelita María Ercilia Panameño que siempre me brindó su amor y paciencia a mis amistades, compañeros que surgieron a lo largo de mi carrera y colegas del equipo de investigación Rosy y Yami gracias por su trabajo y entrega. Agradecimientos a nuestro docente asesor Lic. Alfonso López Ortiz por su gran profesionalismo y colaboración brindada para concluir este trabajo de investigación.

Adela De Los Angeles Panameño López.

Agradecimiento especial a las autoridades de la Alcaldía Municipal de Suchitoto; a la Gerencia administrativa y Jefatura de Recursos Humanos y a todo el personal administrativo por su apertura y colaboración brindada para la realización de este trabajo.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS EN EL SALVADOR Y LA CAPACITACIÓN COMO UN MECANISMO QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.....	1
A. ALCALDÍAS MUNICIPALES EN EL SALVADOR	1
1. Antecedentes	1
2. Definición de Alcaldía	1
3. Importancia de las Alcaldías	2
4. Funciones de las Alcaldías Municipales	2
5. Marco Legal que Rigen a las Alcaldías Municipales	2
B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SUCHITOTO.....	11
1. Antecedentes	11
2. Área Geográfica y Demográfica del Municipio de Suchitoto.....	12
3. Conectividad.....	14
4. Población.....	16
5. Festividades y Actividades Culturales	16
C. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO	17
1. Antecedentes	17
2. Situación actual de la Alcaldía Municipal de Suchitoto.....	17
3. Filosofía Institucional.....	18
4. Servicios que Presta la Alcaldía Municipal de Suchitoto.....	18
5. Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Suchitoto	19
D. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN	20
1. Definiciones Generales	21
2. Tipos de Planes.....	22
3. Principios de la Planeación.....	23
4. Proceso de la Planeación.....	24

5.	Niveles de la Planeación	26
E.	GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN	26
1.	Generalidades de la Capacitación.....	26
2.	Concepto	27
3.	Objetivos de la Capacitación.....	28
4.	Importancia de la Capacitación.....	29
5.	Requisitos a Considerar para el Éxito de la Capacitación.....	30
6.	Factores que Afectan la Capacitación y el Desarrollo.....	31
7.	Etapas del Proceso de Formación.....	31
8.	Métodos en la Detección de Necesidades de Capacitación.....	34
9.	Factores Determinantes para la Detección de Necesidades de Capacitación.....	35
10.	Tipos de Capacitación.....	37
11.	Métodos de Capacitación.....	39
12.	Presupuesto de la Capacitación	40
13.	Plan de Capacitación.....	41
14.	Beneficios del Plan de Capacitación	42
F.	RELACIONES INTERPERSONALES	43
1.	Importancia de las Relaciones Interpersonales.....	43
2.	Características de las Relaciones Interpersonales.....	43
3.	Claves Para Lograr Buenas Relaciones Interpersonales.....	44
4.	Puntos a Considerar Para Mejorar las Relaciones Interpersonales.....	45
G.	PLAN DE CAPACITACIÓN EN RELACIONES INTERPERSONALES	46
1.	Generalidades.....	46
2.	Concepto	47
3.	Importancia	48
4.	Actividades que Incluyen la Capacitación en Relaciones Interpersonales.....	48
5.	Modalidades para Impartir Capacitación.....	48
	CAPÍTULO II	50
	DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.....	50
A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	51

B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
1.	Objetivo general.....	51
2.	Objetivos específicos.....	51
C.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
1.	Métodos de la investigación.....	52
2.	Tipo de investigación.....	52
3.	Diseño de la investigación.....	53
4.	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	53
	TÉCNICAS.....	53
a.	La Encuesta.....	53
b.	La entrevista.....	54
	INSTRUMENTOS.....	54
a.	Cuestionario.....	54
b.	Guía de entrevista.....	55
5.	Fuentes de información.....	55
a.	Primarias.....	55
b.	Secundarias.....	55
6.	Ámbito de la investigación.....	55
7.	Unidades de análisis.....	56
	Unidades de análisis.....	56
8.	Determinación del universo y muestra.....	56
a.	Universo.....	56
b.	Muestra.....	56
9.	Tabulación, análisis e interpretación de la información.....	58
D.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.....	59
1.	Aspectos generales de los datos de identificación del personal Administrativo y de campo de la Alcaldía Municipal de Suchitoto.....	59
2.	Desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto.....	61
3.	Relaciones Interpersonales.....	63
4.	Orientación y motivación entre los empleados.....	65
5.	Actitudes que deben poseer los empleados.....	65

6.	Inducción y capacitación del personal.....	66
7.	Conclusiones y recomendaciones.....	68
8.	Alcances y limitaciones de la investigación.....	71
CAPÍTULO III.....		72
PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN RELACIONES INTERPERSONALES PARA CONTRIBUIR A FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.....		72
A.	IMPORTANCIA.....	72
B.	OBJETIVOS.....	73
C.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	73
D.	ENFOQUE DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	74
1.	Definición de contenidos por módulos.....	75
2.	Ámbito de aplicación.....	75
3.	Forma de ejecutar.....	76
4.	Lugar de la capacitación.....	76
5.	Perfil del facilitador de la capacitación.....	77
a.	Requisitos.....	77
b.	Funciones.....	78
6.	Políticas.....	79
7.	Metodología.....	81
8.	Métodos de enseñanza.....	82
9.	Medios de enseñanza.....	82
E.	DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN RELACIONES INTERPERSONALES QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS BASADO POR MÓDULOS.....	83
	Módulo I: Relaciones Interpersonales.....	83
	Módulo II: Actitud.....	86
	Módulo III: Motivación y Liderazgo.....	89
	Módulo IV: Responsabilidad.....	92
	Módulo V: Comunicación Efectiva.....	94
	Módulo VI: Trabajo en Equipo.....	99
	Módulo VII: Atención al Cliente.....	103

Módulo VIII: Autoestima.....	108
Plan General de Capacitación	109
F. EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	110
a. Hoja de evaluación de los empleados participantes	111
b. Hoja de evaluación para los participantes por parte del facilitador.....	113
c. Hoja de control de asistencia a las capacitaciones	115
d. Diploma de participación	116
G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.....	117
1. Objetivos	117
2. Materiales y recursos necesarios	117
a. Recursos humanos.....	118
b. Recursos materiales.....	118
c. Recursos financieros	118
H. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	119
1. Presupuesto del Plan de Capacitación en Relaciones Interpersonales	121
2. Cronograma de actividades del Plan de Capacitación en Relaciones Interpersonales	122
BIBLIOGRAFÍA.....	123
ANEXOS.....	125

RESUMEN

La investigación se originó por medio de una reunión con la Concejal de Jóvenes de la Alcaldía Municipal de Suchitoto, quien expresó en primera instancia los aspectos en los cuales la institución debe mejorar en lo relativo a la falta de comunicación, motivación, convivencia, actitudes, de escucharse entre sí, entre los miembros de la institución. Por lo que se detectó una deficiencia con respecto a las relaciones interpersonales entre los empleados de la Alcaldía Municipal, lo que dificulta que ellos se desarrollen con plenitud en las operaciones cotidianas de la institución y no permite que exista un ambiente de armonía y convivencia. Partiendo de esto es necesario que el personal de la institución asuma con responsabilidad y compromiso un cambio de actitud mediante la implementación de un plan de capacitación.

El presente trabajo de investigación ha tenido como principal objetivo establecer un plan de capacitación dirigido a empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados que sirva como herramienta a largo plazo al personal de la institución, el cual les proporcione nuevos conocimientos, buenas relaciones interpersonales, habilidades y destrezas aplicables a sus puestos de trabajo.

Para realizar la investigación de campo se aplicó el método científico y sus métodos auxiliares por ser claro y preciso, el cual se adecuó a la investigación, además se utilizó el tipo de investigación descriptiva por ser el idóneo para detallar el fenómeno permitiendo establecer contacto con las circunstancias que atraviesa la institución, también se hizo uso de las técnicas e instrumentos para recabar la información, asimismo se adquirió bibliográficamente por medio de documentos proporcionados por la alcaldía, sitios web y trabajos de investigación. Una vez recolectada la información se procedió a la tabulación, análisis e interpretación de los mismos, lo cual permitió la elaboración del diagnóstico que sirvió de base para concluir y recomendar aspectos importantes de la investigación.

Las principales conclusiones que se establecieron son las siguientes:

- Falta fortalecer aspectos importantes para mejorar las relaciones interpersonales en la Alcaldía Municipal de Suchitoto y poder lograr un buen desempeño en los empleados.

- Entre los elementos más importante a considerar para fortalecer las relaciones interpersonales en los empleados de la Alcaldía Municipal están, la responsabilidad, compromiso, comunicación y el respeto que es la esencia de las relaciones humanas.
- La Alcaldía Municipal necesita mejorar la formación personal en los empleados para brindarles un mejor servicio a los usuarios.

RECOMENDACIONES:

- Se recomienda un plan de capacitación en relaciones interpersonales que fortalezca aspectos como responsabilidad, comunicación, que contribuyan a lograr un buen desempeño en las labores de los empleados y atención al usuario.
- Animar a los trabajadores a que expresen sus opiniones e ideas, tomarlas en cuenta para cambiar o mejorar el trabajo y tratar a las personas con cortesía y amabilidad.
- Equipar a las áreas o departamentos con los recursos necesarios, como capacitación continua, retroalimentación frecuente y utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para compartir nuevos conocimientos y experiencias.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las Alcaldías Municipales juegan un papel muy importante para la población, a través de estas se busca primordialmente llegar a satisfacer las necesidades de la comunidad

y alcanzar un determinado grado de desarrollo entre los ciudadanos por medio de la implementación de proyectos, es decir, que logren impactar positivamente.

Como resultado de lo anterior, en el presente documento se ha desarrollado la investigación titulada: **“Plan de Capacitación en Relaciones Interpersonales para Contribuir a Fortalecer el Desempeño de Los Empleados de La Alcaldía Municipal de Suchitoto, Departamento de Cuscatlán** “con la finalidad de establecer un ambiente de armonía y sana convivencia, en el cual los trabajadores podrán llevar a la práctica los conocimientos impartidos en la capacitación.

A continuación se detalla el contenido de cada uno de los capítulos que componen el documento:

El capítulo I está compuesto por un marco teórico, el cual menciona las generalidades de la alcaldía, como el marco legal bajo el cual se rigen, su filosofía institucional, generalidades sobre planeación, capacitación y relaciones interpersonales, conceptos, importancia y los objetivos que persigue un plan de capacitación:

En el capítulo II se presenta el diagnóstico de la situación actual de la alcaldía en cuanto a las relaciones interpersonales de los empleados, que se realizó a través de una investigación de campo en la Alcaldía Municipal de Suchitoto donde refleja la importancia de mejorar las relaciones interpersonales y por consiguiente fortalecer el desempeño de los empleados. Este comprende la metodología de la investigación en la cual van inmersos los objetivos y la importancia de la investigación. Todo lo anterior dió lugar a establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III contiene la propuesta de un plan de capacitación en relaciones interpersonales, dividido en 8 módulos, dicha propuesta incluye los lineamientos a seguir para el desarrollo de la misma.

Además contiene el ámbito de aplicación, forma de ejecución, lugar de capacitación, perfil del facilitador(a), políticas, metodología, métodos de enseñanza y los medios a utilizar. Así mismo el desarrollo de los módulos, la evaluación con su respectiva hoja de evaluación y el seguimiento que habrá que realizarse para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan

de capacitación. Además los recursos empleados para su implementación, el presupuesto y cronograma de actividades.

Para finalizar el documento se presentan las diversas fuentes bibliográficas consultadas, que sirvieron como orientación para la elaboración del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS EN EL SALVADOR Y LA CAPACITACIÓN COMO UN MECANISMO QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

A. ALCALDÍAS MUNICIPALES EN EL SALVADOR

1. Antecedentes

Las alcaldías en El Salvador desde que se originaron fueron consideradas legalmente parte del Gobierno Central, cuya dependencia era del Ministerio del Interior (actualmente llamado Ministerio de Gobernación), quien giraba instrucciones de carácter administrativo y como parte de su presupuesto, daba el correspondiente financiamiento a cada una de las municipalidades para su funcionamiento. Fue hasta enero de 1986 que se convirtieron en entes autónomos, mediante la aprobación del Código Municipal por parte de la Asamblea Legislativa de El Salvador.

Dicha autonomía está establecida en el artículo 203 de la nueva Constitución de la República de El Salvador, decreto constituyente No. 38 del 15 de diciembre 1983 diario oficial no 234 del 16 de diciembre 1983 en la cual se menciona que “los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un código municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

2. Definición de Alcaldía

La Constitución de El Salvador lo define como: “La institución que realiza las funciones de órgano de gobierno o administración local de un municipio, es el ente administrativo de menor rango territorial y por tanto, el más cercano al ciudadano, además es el edificio que cumple con las funciones de sede principal de la institución”.¹

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Ayuntamiento>

Lo que significa que es donde primeramente los habitantes deberían dirigir el planteamiento de los problemas de la comunidad y además participar en la búsqueda de soluciones.

Se puede definir que una alcaldía es una institución a la que se le ha encomendado principalmente velar por las necesidades de los habitantes de un municipio, además de cuidar y mantener el buen orden del territorio, su administración está a cargo de un alcalde quien se encarga de ejecutar las acciones referentes a los acuerdos tomados por su concejo municipal, haciendo honor a las leyes bajo las cuales se rige.

3. Importancia de las Alcaldías

Se deriva de los servicios que presta al municipio al cual representan; sean éstos de índole económico, social o cultural, los cuales contribuyen a la satisfacción de las necesidades de la comunidad y por lo tanto, del bienestar y desarrollo integral de la población.

4. Funciones de las Alcaldías Municipales

Las funciones de las alcaldías, están establecidas en el artículo 4, capítulo III del Código Municipal decreto No. 274 y se pueden clasificar en cuatro tipos:

- a. De elaboración y ejecución de planes y programas de desarrollo económico y social a nivel local.
- b. De prestación de servicios públicos.
- c. De control y regulación de actividades de los particulares.
- d. De promoción e impulso de actividades de sus habitantes.

5. Marco Legal que Rigen a las Alcaldías Municipales

Las leyes que fundamentan los ordenamientos jurídicos de las actividades que realizan las alcaldías municipales, son las siguientes:

a) La Constitución de la República de El Salvador

Según el artículo 202 determina que para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

Y el artículo 203 establece que los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Art. 207. Los concejos municipales administrarán el patrimonio de sus municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República.

b) Código Municipal

Decreto legislativo No. 274, de fecha 31 de enero de 1986 Diario Oficial No. 23 publicado el 05 de febrero de 1986, Tomo No. 290.

Art. 1. El Código Municipal tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

Art. 3. Trata sobre la autonomía de los municipios y ésta se extiende a:

- a.** La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
- b.** El decreto de su presupuesto de ingresos y egresos.
- c.** La libre gestión en las materias de su competencia.
- d.** El nombramiento y la remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias.
- e.** El decreto de ordenanzas y reglamentos locales.

- f. La elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

c) Ley General Tributaria Municipal

Decreto legislativo No. 86, de fecha 17 de octubre de 1991, Diario Oficial No. 242 publicado el 21 de diciembre de 1991, Tomo No.290.

Tiene por finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con el artículo 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República.

Art. 3. Son Tributos Municipales, las prestaciones, generalmente en dinero, que los municipios en el ejercicio de su potestad tributaria, exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines.

Son Tributos Municipales: los Impuestos, las Tasas y las Contribuciones Especiales Municipales.

Art. 4. Son Impuestos Municipales, los tributos exigidos por los municipios, sin contraprestación alguna individualizada.

Art. 5. Son Tasas Municipales, los tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los municipios.

Art. 6. Contribución Especial Municipal, es el tributo que se caracteriza porque el contribuyente recibe real o presuntamente, un beneficio especial, derivado de la ejecución de obras públicas o de actividades determinadas, realizadas por los municipios.

Art. 11. La obligación tributaria municipal es el vínculo jurídico personal que existe entre el municipio y los contribuyentes o responsables de los tributos municipales, conforme al cual, éstos deben satisfacer una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador de la obligación tributaria, en el plazo determinado por la ley u ordenanza que lo establezca o, en su defecto, en lo estipulado esta Ley.

Son también de naturaleza tributaria las obligaciones de los contribuyentes, responsables y terceros, referentes al pago de intereses o sanciones, o al cumplimiento de deberes formales.

d) Normas Técnicas de Control Interno (Corte de Cuentas de la República)

Decreto Legislativo No.03, de fecha 24 de noviembre de 2010 Diario Oficial No. 232 publicado el 10 de diciembre de 2010, Tomo No. 389.

Art. 1. Las Normas Técnicas de Control Interno constituyen el marco básico que establece la Corte de Cuentas de la República, aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores.(De ahora en adelante “Instituciones del sector público”).

Art. 10. La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura, deben definir y evaluar la estructura organizativa bajo su responsabilidad, para lograr el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.

Art. 14. Se deberán definir los objetivos y metas institucionales, considerando la visión y misión de la organización y revisar periódicamente su cumplimiento.

Art. 15. El concejo municipal, juntas directivas de entidades descentralizadas y jefaturas de unidades organizativas, deberán administrar los recursos de la municipalidad considerando el nivel de riesgo de cada una de las decisiones, tomando en cuenta el costo beneficio, permitiendo la evaluación del desempeño y de la gestión realizada por el fomento de la transparencia.

Art. 16. El concejo municipal, juntas directivas de entidades descentralizadas y jefaturas, mantendrán una relación interactiva y proactiva con las unidades organizativas bajo su jurisdicción, a efecto de propiciar un ambiente de trabajo en equipo y cooperación, orientando los esfuerzos al efectivo cumplimiento de los objetivos y metas.

Art. 17. El concejo municipal por medio de las juntas directivas de entidades descentralizadas y jefaturas, definirán y evaluarán la estructura organizativa bajo su responsabilidad, para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales; se representará gráficamente en un organigrama acorde a su naturaleza.

El concejo municipal, mantendrá actualizada la estructura organizativa y divulgará entre sus servidores y demás usuarios externos.

Art. 21. La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos que definan claramente la autoridad y la responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.

Art. 25. La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documentos, las políticas y procedimientos sobre rotación sistemática entre quienes realizan tareas claves o funciones afines.

Art. 26. El concejo municipal y juntas directivas de entidades descentralizadas, por medio del área de Recursos Humanos, evaluará periódicamente el desempeño individual del capital humano, esta actividad será coordinada con el jefe de cada unidad organizativa, quien será responsable de la evaluación del personal a su cargo.

e) Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Alcaldía Municipal de Suchitoto departamento de Cuscatlán

Decreto Legislativo No.20, Diario Oficial, 15 de junio de 2007, Tomo No. 375.

Art. 1. Las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, constituyen el marco básico que establece el Concejo Municipal de Suchitoto, aplicable con carácter obligatorio al Concejo Municipal, gerentes, jefaturas y empleados de la Municipalidad.

Art. 7. El Concejo Municipal, gerentes y jefaturas, deberán difundir y vigilar la observancia de los principios y valores éticos de la honestidad personal, integridad, imparcialidad,

transparencia, responsabilidad y eficiencia, que constituyen un solo fundamento moral para la municipalidad y la organización, orientada a la calidad de servicio a la comunidad.

Art. 18. El alcalde municipal, deberá desarrollar y actualizar la estructura organizativa que mejor contribuya al cumplimiento de sus objetivos y a la consecución de su misión.

Art. 26. La municipalidad realizará el reclutamiento y selección de personal mediante un proceso que permita identificar e interesar a candidatos capaces para llenar una vacante.

El proceso de selección podrá implementarse utilizando las siguientes figuras: Solicitudes espontaneas, anuncios en los periódicos, agencias de empleo, instituciones educativas, asociaciones profesionales y otras. La solicitud de empleo, deberá por lo menos tener los siguientes datos: personales, educación, experiencia laboral y referencias.

Art. 28. La entidad, cuando menos una vez al año, aplicará la evaluación del desempeño individual del personal operativo, de soporte, asesores y de apoyo, con base en los resultados obtenidos y los reportes de supervisor generados en el periodo. En la evaluación del desempeño, como mínimo participaran: el funcionario o empleado evaluado, el supervisor y un tercero independiente, idóneo y conocedor de las actividades institucionales.

Art. 29. El concejo, deberá establecer normas y procedimientos que permitan el control de asistencias del personal, permanencias en el lugar de trabajo y puntualidad de sus empleados. El control de asistencia, podría ser realizado por medios manuales o automatizados, garantizando la individualidad de cada uno y ofreciendo una seguridad razonable para el resguardo y la verificación posterior.

Art. 31. El concejo municipal, deberá definir, implementar y difundir un plan de incentivos para las unidades y las personas de las áreas operativas, de soporte, de gestión y de apoyo, que se destaquen por los resultados obtenidos en sus actividades. Por otra parte será importante que establezca un sistema de remuneración equitativa, de modo que las mismas funciones y responsabilidades correspondan al mismo salario, considerando además la situación económica de la municipalidad.

La remuneración deberá estar acorde a las responsabilidades del cargo, esto permitirá que el empleado mantenga una rectitud y honestidad sin tentaciones o privaciones, obteniendo un mejor rendimiento y una mayor entrega en su trabajo.

Art. 36. El concejo municipal, deberá separar las funciones de las unidades y las de sus servidores, de manera que existe independencia y separación entre las funciones incompatibles, como son: autorización, registro, custodia y control de las operaciones.

Una debida separación de funciones, comprenderá la división de las fases de un proceso y la asignación de las mismas a servidores distintos, con el fin de lograr una verificación interna y evitar errores e irregularidades. La omisión de este requisito, deberá estar debidamente sustentada y estar sujeta a comprobación mediante la auditoria gubernamental.

La separación de funciones deberá precisarse en forma clara en la reglamentación orgánico-funcional y en los manuales de organización y procedimientos y Descripción de puestos de la entidad.

f) Ley de Servicio Civil

Decreto Legislativo No.507, de fecha 24 de noviembre de 2010 Diario Oficial No. 239 publicado el 27 de diciembre de 1961, Tomo No. 193.

Según el artículo uno el presente estatuto se denomina "Ley de Servicio Civil" y tiene por finalidad especial regular las relaciones del Estado y el municipio con sus servidores públicos; garantizar la protección y estabilidad de éstos y la eficiencia de las instituciones públicas y organizar la carrera administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud.

g) Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (Ley AFI)

Decreto Legislativo, NO. 516. Diario oficial NO. 7 Publicado 11 de enero de 1996. Tomo NO. 330. Tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público y establecer el sistema de administración financiera integrado que comprende los subsistemas de presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad gubernamental. Por lo tanto, quedan

sujetas a disposición de esta ley las municipalidades sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República.

h) Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador

Número 1039 de fecha 29 de Abril de 2006, Diario Oficial número 103 publicado el 06 de Junio de 2006, Tomo número 371.

El objeto de la presente ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del régimen administrativo municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados.

i) Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).

Decreto legislativo No.74, de fecha 08 de septiembre de 1988, Diario Oficial No. 176 publicado el 23 de septiembre de 1988, Tomo No. 300.

La presente ley trata de asegurar la justicia en la distribución de los recursos, tomando en cuenta las necesidades sociales, económicas y culturales de cada municipio, todo esto garantizado por la creación de un fondo de desarrollo económico y social para cada municipalidad.

Art. 1. Créase el fondo para el desarrollo económico y social de los municipios de El Salvador, que podrá denominarse “FODES”, el cual estará constituido por:

Un aporte anual del Estado igual al ocho por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual y de acuerdo a lo establecido en los artículos 4 y 4-a de esta ley, el cual podrá financiarse con:

- a) Los subsidios y aportes que posteriormente le otorgue el estado.
- b) Aportes y donaciones.

- c) Préstamos externos e internos.
- d) bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba

Art. 4. El monto a distribuir anualmente a los municipios se asignará proporcionalmente según los siguientes criterios:

- a) Población 50%
- b) Equidad 25%
- c) Pobreza 20%
- d) Extensión territorial 5%

Art. 4-A. El cincuenta por ciento a que se refiere al criterio de población se distribuirá por el sistema de asignación per cápita, en base a la población de cada municipio, en forma inversamente proporcional a la misma. Identificados los municipios por los diferentes rangos de población, se hará una asignación que será el resultado de multiplicar la población por la constante de población ponderada per cápita y por el grado de relación per cápita.

Art. 5. Los recursos provenientes de este Fondo Municipal, deberán aplicarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rurales, y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio.

j) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)

Decreto legislativo No.868, de fecha 05 de abril de 2000 Diario Oficial No. 88 publicado el 15 de mayo de 2000, Tomo No. 347.

Art. 1. La presente ley tiene por objeto establecer las normas básicas que regularán las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la Administración Pública deba celebrar para la consecución de sus fines. Las adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública se regirán por principios y valores tales como: no discriminación, publicidad, libre competencia, igualdad, ética, transparencia,

imparcialidad, probidad, centralización normativa y descentralización operativa, tal como están definidos en la Ley de Ética Gubernamental.

Art. 9. Inciso 1° de ésta ley se establece que “Cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI, responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios”.

k) Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)

Decreto Legislativo No. 616, de fecha 17 de marzo de 1987 Diario Oficial No. 52 publicado el 17 de marzo de 1987, Tomo No.294.

Esta ley tiene la intención de crear condiciones que permitan la progresiva administración para atender los problemas locales y satisfacer las necesidades que demandan los vecinos del municipio; el estado debe promover la creación de condiciones favorables al progreso de los pueblos y al bienestar de los habitantes de todos los ámbitos del país.

Art.1. Se crea el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como una entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal y que en el texto de la presente Ley podrá denominarse "EL INSTITUTO" o "ISDEM".

Art.3. El Instituto tendrá como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones. El ISDEM podrá prestar a las municipalidades cualquier otro tipo de asistencia que fuere indispensable y conveniente para el buen funcionamiento de éstas.

B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SUCHITOTO

1. Antecedentes

“El nombre propio Suchitoto, probablemente Suchitotoc, según Pedro Geoffroy Rivas, significa “lugar del pájaro flor” (súchit: flor, tutut: pájaro; C: en lugar); o también: “como pájaro-flor” o “lugar de pájaros y flores” (súchit, shúshil: flor, y toto, utut: pájaro). Asimismo,

la evolución gráfica del nombre propio ha sido: Suchitot (1548), Santa Lucia Suchitoto (1770), y Suchitoto (1807)”.²

El Salvador, al año 2015 está conformado por 262 municipios en total, sin embargo, para fines de este estudio, se tomará en cuenta sólo el municipio de Suchitoto, el cual es uno de los 16 municipios que pertenecen al departamento de Cuscatlán.

Su territorio ha sido habitado desde la época precolombina, y bajo el Gobierno de Don Diego Vigil, el 22 de marzo de 1836, el pueblo de Suchitoto fue elevado al rango de Villa, y 22 años después fue su ascenso de villa a ciudad, hecho surgido por Decreto Ejecutivo emitido el 15 de julio de 1858 durante el gobierno del Capitán General Gerardo Barrios, como justo reconocimiento a que había experimentado un desarrollo considerable en su población, edificios y elementos de riqueza agrícolas y comerciales, ponía en manifiesto la laboriosidad de sus habitantes.

Suchitoto también fue el sitio donde se desarrolló la villa de San Salvador al inicio de la colonización española, fundada en 1528 y posteriormente abandonada.

A partir de la finalización de la guerra civil Salvadoreña, la localidad ha prosperado hasta convertirse en la actualidad en uno de los más importantes sitios turísticos de este país.

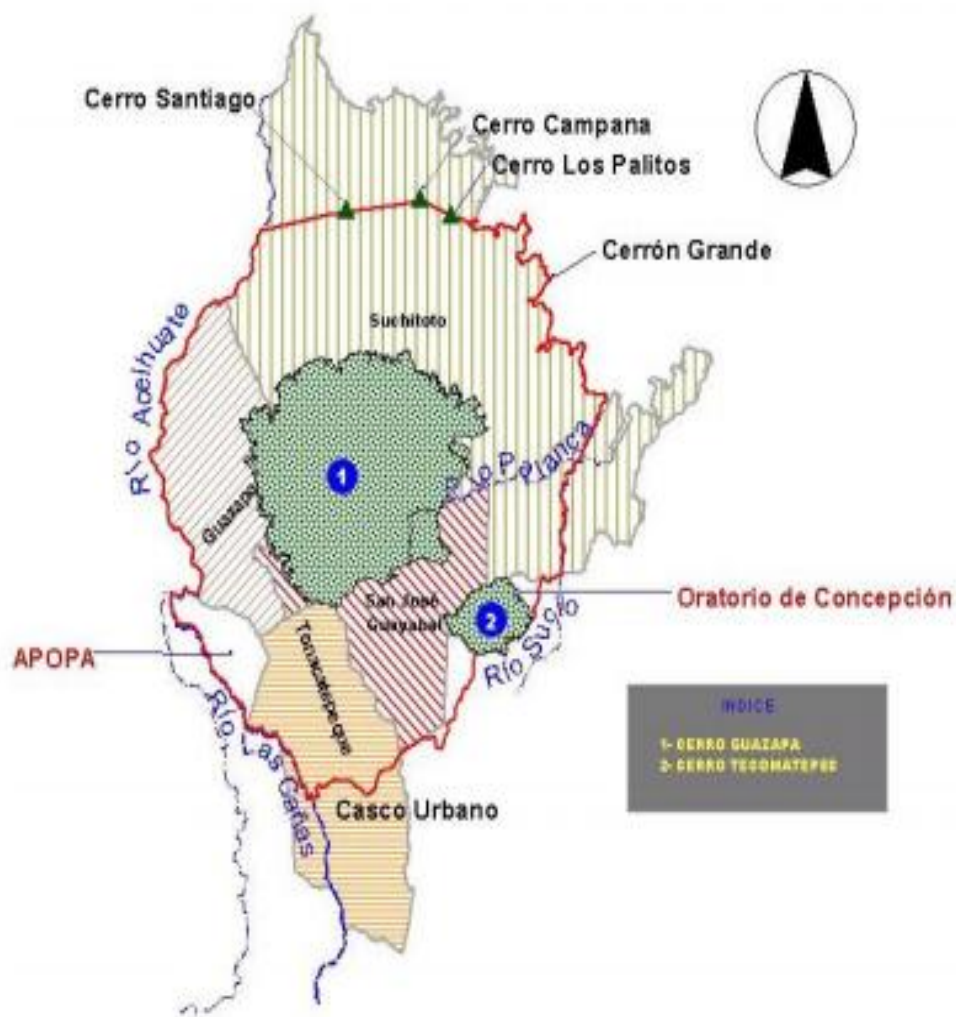
Se cuenta con un plan de ordenamiento territorial, un plan de turismo y conservación y restauración de la ciudad, y un plan de manejo integral de los desechos sólidos y líquidos. El esfuerzo y el éxito de la municipalidad se han fundamentado en una provisión y visión clara de la participación activa de la población.

2. Área Geográfica y Demográfica del Municipio de Suchitoto

Suchitoto está delimitado al norte por el Embalse Cerrón Grande, al sur a través de los relieves geográficos del Cerro Guazapa y el Cerro Tecomatepec, con los municipios de San José Guayabal, Oratorio de Concepción, Tenancingo y San Pedro Perulapàn; al Este con Cinquera en el departamento de Cabañas y al Oeste con los municipios de Aguilares, Guazapa y El Paisnal. (Ver mapa 1)

² Material aportado por la Alcaldía Municipal de Suchitoto. Oficina Municipal de Turismo de Suchitoto. Mayo, 2016.

MAPA 1. Municipio de Suchitoto



Fuente: Plan de Desarrollo Turístico y de Conservación del Municipio de Suchitoto

Se localiza, en la Zona Paracentral del país, al nororiente de San Salvador, su extensión territorial es de 329.2 kilómetros cuadrados de los cuales 3.13 kilómetros, corresponden al área urbana.

Para su administración el Municipio se divide de la siguiente forma: el área urbana está conformada por 6 barrios y el área rural se divide en 27 cantones que se subdividen en 77 comunidades. Para efectos de ordenamiento territorial la Municipalidad ha definido 8 zonas

denominadas de la siguiente manera: Zona 1 Colima, Zona 2 San Francisco, Zona 3 La Mora, Zona 4 El Barío, Zona 5 Área Rural Suchitoto (área urbana y sus áreas de crecimiento inmediatas), Zona 6 La Bermuda, Zona 7 Montepeque y Zona 8 Copapayo.

Un aspecto a recalcar de este Municipio, que está dado por su posición geográfica, es su jurisdicción sobre el Embalse del Cerrón Grande.³ Este delimita al Municipio por toda la parte norte y noreste del territorio, conformando una rivera que se extiende a lo largo de casi la totalidad del Embalse, (ver Mapa No.1). Característica que representa un recurso importante para el beneficio económico de su población por medio de la pesca, la navegación turística o deportiva y como sitio de atracción turística por su paisaje.⁴

Las principales actividades económicas del municipio son: agropecuarias, granos básicos, caña de azúcar, fruta, turismo, pesca artesanal.⁵

3. Conectividad.

a. Infraestructura Vial.⁶

En la actualidad el Municipio está conectado con el sistema vial de la región central del país con dos vías pavimentadas importantes de acceso; la Carretera Troncal del Norte (CA-4), la cual recorre desde el Área Metropolitana de San Salvador atravesando el País de sur a norte hacia el departamento de Chalatenango (frontera El Poy) y comunica con la República de Honduras. Esta vía es categorizada como una vía primaria y pasa al occidente del territorio municipal con puntos de conexión por vía terciaria con el Municipio de Aguilares. La segunda es la Carretera Panamericana (CA-1), esta vía atraviesa el país de oriente a poniente y su conexión al municipio es a través del Municipio de San Martín por carretera secundaria.

MAPA 2. Sistema vial, municipio de Suchitoto

³Localmente se le denomina Lago Suchitlán, pero su nombre oficial es Embalse del Cerrón Grande

⁴ Y ⁵Plan de Competitividad Municipal de Suchitoto, 2012 – 2016

⁶ <https://es.wikipedia.org/wiki/Suchitoto>



Fuente: (Plan del Desarrollo Local)

El sistema vial municipal está conformado por una jerarquización vial que obedece a las consideraciones de la Dirección General de Caminos del Ministerio de Obras Públicas, según la cual se establece para el Municipio la siguiente Jerarquización Vial existente:

Vía Secundaria: carretera San Martín - Suchitoto

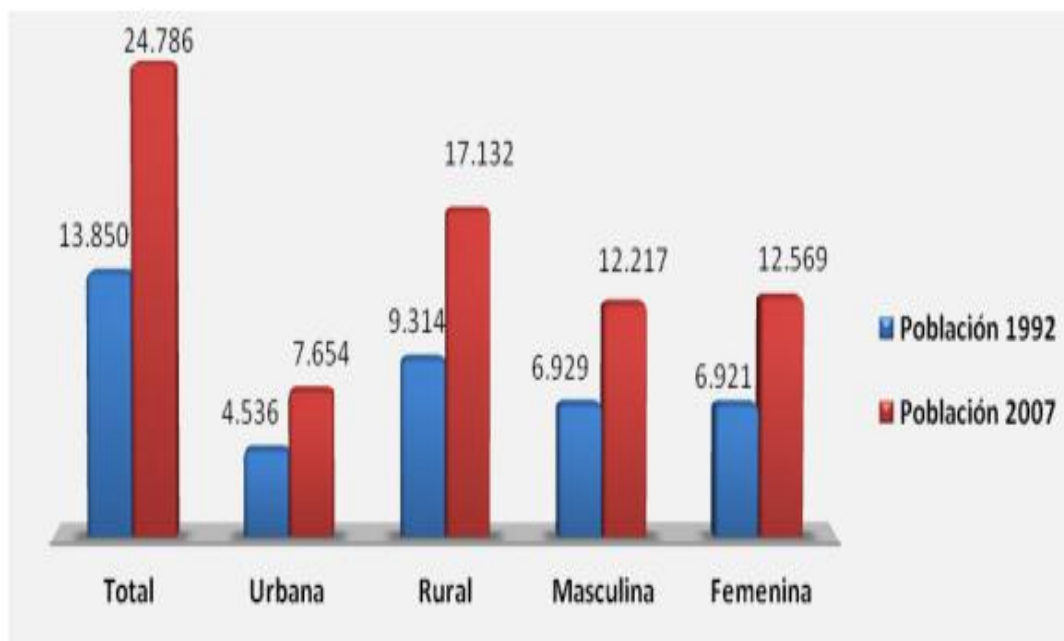
Vías Terciarias: carretera Suchitoto - San Francisco - Aguilares; Suchitoto - Municipio de Cinquera y Suchitoto - Embalse

Vías Rurales: Hacienda San Antonio - Colima, carretera Suchitoto - La Bermuda, San José Guayabal - Caserío Montepeque, calle a Comunidad El Roble, Hacienda Santa Rita - Calle a El Seretal, Caserío Haciendita - caserío Trapichón – caserío El Chagüitòn, Caserío San Francisco - Hacienda San Lucas y Comunidad Laura López - Cantón San Cristóbal.

4. Población

Según el censo de 2007, tal como se observa en el Gráfico No. 1, la población total del Municipio es de 24,786 habitantes, manifestándose una tendencia generalizada de crecimiento poblacional de mayor concentración en el área rural. Respecto de la distribución por sexos, la población femenina es mayor a la masculina ya que por cada 100 mujeres existen 97 hombres.⁷

Gráfico 1. Población del Municipio de Suchitoto



Fuente: (VI Censos de Población y V de Vivienda, 2007) y (V Censo de Población y IV de Vivienda, 1992).

5. Festividades y Actividades Culturales

- a) El Feriado del dulce, en el Parque Centenario.
- b) Festival permanente de arte y cultura, en febrero.
- c) Semana Santa sacando a Jesús de Nazaret montado en una burrita, victorioso con palmas.
- d) Día de la cruz 3 de mayo, con procesión, flores, frutos y dulces.

⁷ Debe tenerse en cuenta que a partir del año 1992, con el fin de la guerra civil, el municipio empezó a ser repoblado.

- e) Fiesta del aniversario de haber sido nombrada Ciudad el 15 de julio destacando el colorido y el folklore de todos los barrios.
- f) Festival del maíz en agosto.
- g) Desfile tradicional del Instituto Nacional de Suchitoto (INSU) destacando diferentes culturas el 14 de septiembre.
- h) Feria del añil en noviembre.
- i) Festival del Jazz en noviembre.
- j) Fiestas patronales en honor a la Virgen Santa Lucia del 6 al 13 de diciembre con actividades culturales todos los días, enmascarados, carrozas y otros.

C. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO

1. Antecedentes

“La Alcaldía Municipal de Suchitoto fue fundada el 15 de enero 1545, y en el año de 1904 la alcaldía adquirió la casa contigua al edificio municipal, propiedad de la Sra. Virginia Peña, con el fin de ampliar el local y las diferentes oficinas, por lo que se pidió un subsidio al Supremo Gobierno para dicha obra. Se sabe que la Alcaldía Municipal actual, con algunas mínimas alteraciones y modificaciones, ha permanecido en el mismo sitio desde 1,904”⁸.

Después de los Acuerdos de Paz la municipalidad ha implementado acciones en el marco de la reconstrucción; ya que fue un municipio muy destruido por la guerra civil y las principales acciones han sido realizadas en infraestructura social básica.

2. Situación actual de la Alcaldía Municipal de Suchitoto.

La Alcaldía tiene como competencias principales la elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbanos y rurales del municipio, la promoción, regulación y control de la actividad económica, cultural y social de la localidad, y la planificación, ejecución y mantenimiento de obras públicas necesarias para el municipio.

⁸ Alcaldía municipal de Suchitoto. “Historia de la alcaldía”

Está conformada por 24 departamentos, de entre los cuales se denotan los siguientes: Planificación, Catastro, Registro Familiar, Contabilidad, Tesorería y Servicios Municipales, entre otros con un total de 104 empleados.

Y para mayor eficiencia administrativa y operativa se preparó y se está poniendo en marcha un plan de modernización municipal que consiste en cualificar al personal, mejorar los procedimientos administrativos, mejorar la disponibilidad de equipo y materiales necesarios, y contar con instrumentos adecuados para el manejo de la información.

3. Filosofía Institucional.⁹

3.1 Misión

Somos una municipalidad sostenible, transparente, participativa y democrática que trabaja en el desarrollo integral del territorio en lo político, social, económico, cultural y ambiental con equidad, que beneficie a la población de Suchitoto.

3.2 Visión

Ser una municipalidad comprometida con los procesos de desarrollo local, con la práctica e implementación de los valores éticos, que permiten brindar un servicio eficiente y eficaz para los/as ciudadanos/as, con un enfoque incluyente y democrático, que permita incidir en el desarrollo humano en el ámbito local, nacional e internacional.

4. Servicios que Presta la Alcaldía Municipal de Suchitoto

a. Turismo

⁹ Fuente: Alcaldía Municipal de Suchitoto. Fecha de creación 2016.

Administrar el uso y mantenimiento de las instalaciones que tiene el turicentro, realizar reuniones periódicas con los arrendatarios del puerto y las coordinaciones específicas que se requiera realizar como parte de la función administrativa.

b. Registro Familiar

Emite y controla el registro de documentos de identidad personal y hechos civiles realizados por los ciudadanos y ciudadanas del municipio.

c. Servicios Generales

Garantiza la prestación de los servicios municipales que brinda a la comunidad a fin de Proveerse los de manera eficaz y eficiente.

d. Promoción Social

Promueve la participación ciudadana en actividades, acciones y proyectos que aseguren el bienestar de la comunidad para el desarrollo social, cultural y económico.

e. Biblioteca Municipal

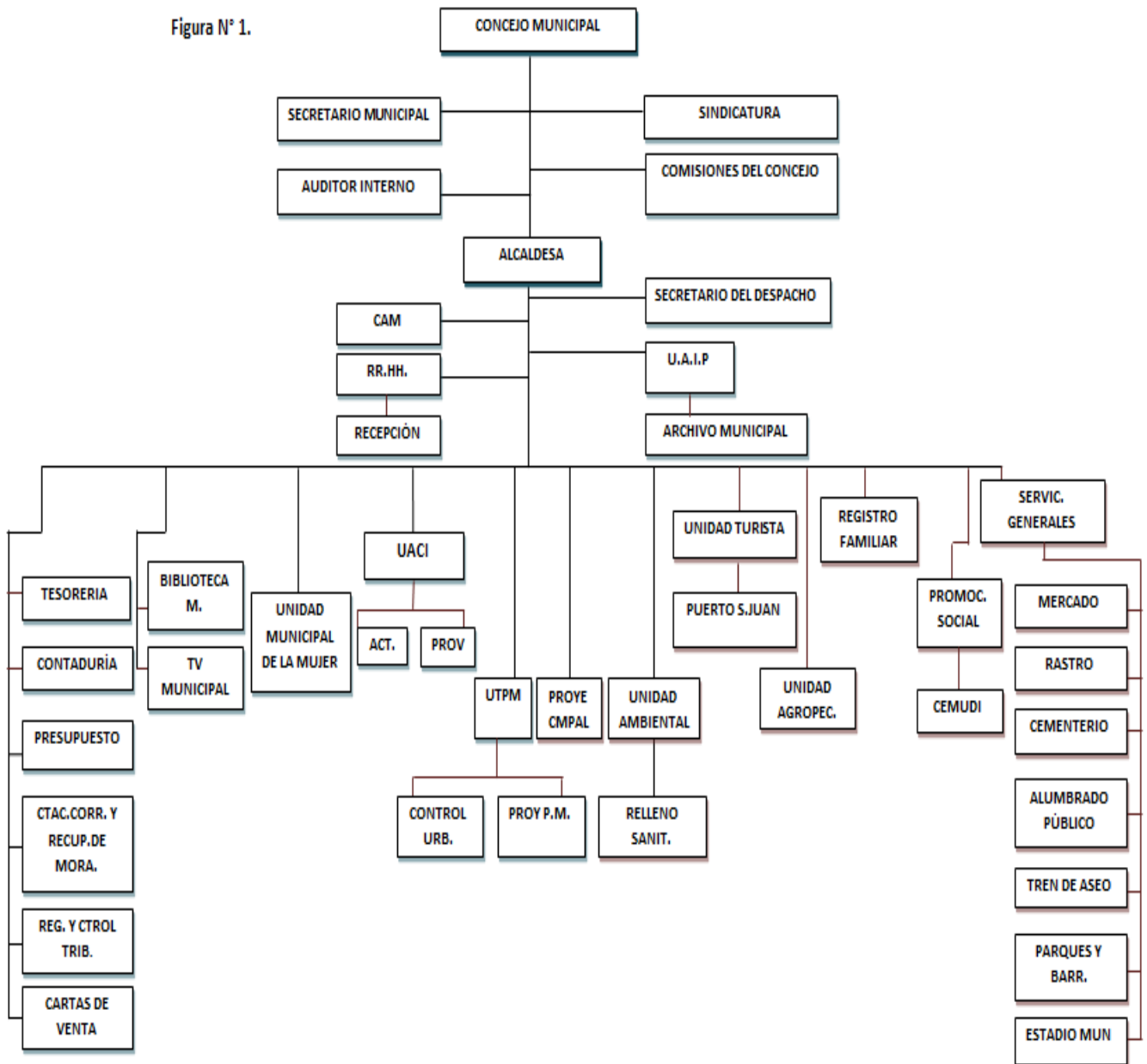
Promover la educación y fomentar el aprendizaje a la población del municipio, por medio de la lectura e investigación de documentación.

5. Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Suchitoto

El organigrama fue otorgado por la Concejal de Jóvenes de la Alcaldía Municipal y es el que en la actualidad (2016) utiliza la Alcaldía Municipal.

ORGANIGRAMA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SUCHITOTO

Figura N° 1.



Fuente: Alcaldía Municipal de Suchitoto. Fecha de creación 2016.

D. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN

1. Definiciones Generales

“La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograrlos y desarrollar planes para que integren y coordinen actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (¿qué?) como con los medios (¿cómo?)”.¹⁰

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para ejecutarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".¹¹

Después de las definiciones anteriores se puede decir que la planeación es una etapa del proceso administrativo, la cual se formula desde antes de realizar una acción para alcanzar las metas y cumplir los objetivos propuestos. En el se detalla de forma precisa y ordenada los recursos y medios a utilizar para realizar las acciones orientadas al crecimiento organizacional y personal.

Importancia y Necesidad.¹²

Su punto de vista se dirige a la continuidad de la empresa y focaliza el futuro. Su importancia reside justamente en esto: sin la planeación la empresa queda pérdida en el caos.

Con esta fase del proceso administrativo se trazan los cursos de acción, se proyecta, se describen por escrito las tareas necesarias para lograr los objetivos. Hay cuatro razones por lo que las empresas planean, las cuales se mencionan a continuación:

- a. Proporciona dirección a los gerentes y también al resto de los empleados.
- b. Reduce la incertidumbre, ya que obliga a los administradores a establecer estimar a fin de anticipar el cambio, y considerar los efectos de este, desarrollando respuestas adecuadas.
- c. Minimiza el desperdicio y la redundancia. Cuando se coordinan las actividades laborales en torno a planes, las ineficiencias se vuelven obvias y pueden corregirse o eliminarse.

¹⁰Robbins Stephen P., Coulter Mary, "Administration". Décima edición, Pearson, 2010, México, Pág. 144

¹¹Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna, México, Séptima Edición, Editorial Limusa Noriega, 1992, Pág. 244

¹²Chiavenato, Idalberto. "Iniciación a la Administración General", Bogotá, McGraw-Hill, 1994, Pág. 19

- d. Se establecen los objetivos o los estándares utilizados para controlar. Cuando los gerentes desarrollan proyecciones, los parámetros constituidos sirven para analizar si los resultados logrados cumplen las especificaciones establecidas.

2. Tipos de Planes.¹³

Un plan es un esquema que establece anticipadamente aquello que debe hacerse. Existen varios tipos de planes:

Misión: definición amplia del propósito de la organización y descripción del negocio al que se dedica la compañía.

Visión: enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección a la organización estimulando acciones concretas en el presente.

Objetivos: resultados específicos que se pretenden alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr una misión.

Políticas: lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones; son guías para orientar las actividades a realizar.

Estrategias: cursos de acción que muestra la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos a largo plazo en las condiciones más ventajosas.

Presupuestos: es una proyección a futuro de lo que se va a necesitar en términos monetarios en un periodo establecido.

Programas: son planes extensos que reúnen un conjunto integrado de planes relacionados con asuntos diferentes entre sí. Una programación es un tipo de plan que establece los vínculos entre planes diferentes.

Procedimientos: son planes que prescriben la secuencia cronológica de las tareas por ejecutar.

¹³Chiavenato, Idalberto. "Iniciación a la Administración General", Bogotá, McGraw-Hill, 1994, Pág. 19

Métodos: son planes que detallan cómo una actividad debe ser ejecutada hasta en sus más mínimos pormenores. Su amplitud es menor que la del procedimiento.

Normas: son reglas o regulaciones que sirven para definir lo que debe o lo que no debe hacerse. Son guías que uniformizan la acción, pero que no establecen secuencias como los procedimientos, ni detallan las actividades como los métodos.

3. Principios de la Planeación.¹⁴

Estos principios son fundamentales para la generación de planes que al momento de implementarlos, estos sean planes exitosos. Entre los principales están los siguientes:

Principio de la precisión: los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

Principio de la flexibilidad: todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad.

Principio de la unidad de dirección: los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Principio de consistencia: todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

Principio de rentabilidad: todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.

¹⁴Reyes Ponce, Agustín. "Administración Moderna", México, Limusa, 2002, Pág. 245-248

Principio de participación: todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

4. Proceso de la Planeación.¹⁵

Para Hitt A. Michael y Porter W. Lyman, El proceso de la planeación tiene siete elementos claves:

- 1) Análisis ambiental: analizar el ambiente (pronóstico, referencias de comparación, contingencias, análisis de competidores, escenarios).
- 2) Establecer objetivos.
- 3) Determinar requerimientos
- 4) Evaluar recursos.
- 5) Desarrollar planes de acción.
- 6) Implementar planes.
- 7) Verificar resultados.

Para Koontz Harold y Weihrich Heinz los procesos o pasos de la planeación se denotan de la siguiente manera:¹⁶

- **Estar conscientes de las oportunidades**

Es el punto de partida, porque resulta importante observar previamente todas las posibles opciones futuras y verlas con claridad y por completo. Los gerentes deben conocer cuál es su situación en cuanto a los puntos débiles y fuertes, comprender que problemas desean resolver y por qué; así como saber que esperan ganar. La fijación de objetivos realista depende de este paso.

- **Establecer objetivos**

Se fijan para toda la empresa en general y después para cada unidad de trabajo subordinado en particular. Se deben realizar tanto para el largo como para el corto plazo, especificando lo

¹⁵Hitt A. Michael, Porter W. Lyman. "Administración". 9ª Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2006. Pag.275

¹⁶ Koontz Harold, Weihrich Heinz, Op. Cit., p. 419

que se espera lograr y señalando lo que se tiene que hacer, a que habrá de dársele prioridad y que tendrá que alcanzarse mediante la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, planes y programas.

- **Desarrollo de premisas**

En este punto se establecen y difunden, buscando obtener un consenso para utilizarlas. Incluyen pronósticos, políticas básicas aplicables y planes existentes de la compañía. Son suposiciones sobre el medio ambiente en el cual se ejecutará el curso de acción de la empresa.

- **Determinación de cursos alternativos**

Para una planeación eficiente se debe buscar y examinar otros caminos que lleven a los objetivos, en especial aquellos que no se manifiesten claramente.

En general, se deben tener opciones razonables, pues con bastante frecuencia las que no se tenían en mente resultan ser las mejores.

- **Evaluación de cursos alternativos**

Después de haber examinado los puntos fuertes y débiles, se procede a realizar un análisis que determine si las soluciones propuestas se ajustan a las premisas y metas. Para conocer cuál es más rentable es necesario aplicar una ponderación en términos financieros que muestre la más rentable y la de más bajo costo.

- **Seleccionar un curso**

Este es el punto en el que se adopta el plan, donde se toman las decisiones, pues ocasionalmente el análisis y evaluación darán como resultado que dos o más alternativas son aconsejables y el gerente debe decidir si seguir varias o solamente la que le parezca más conveniente.

5. Niveles de la Planeación.¹⁷

- a. **Planeación Estratégica:** proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación, toma decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por qué existe la organización, que hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.

- b. **Planeación Táctica:** mientras la planeación estratégica incluye toda la organización, la planeación táctica incluye determinada unidad organizacional: un departamento o división. Mientras la primera se extiende a largo plazo, la planeación táctica se extiende a mediano plazo, generalmente el ejercicio de un año. En tanto la primera corresponde al nivel institucional, la planeación táctica se desarrolla en el nivel intermedio la planeación estratégica se transforma en varios planes tácticos, y estos, a su vez, en planes operacionales que se deben ejecutar.

- c. **Planeación Operacional:** la planeación operacional se concentra a corto plazo y cubre cada una de las tareas u operaciones individuales. Se preocupa por el “qué hacer” y por el “cómo hacer” las actividades cotidianas de la organización. Se refiere específicamente a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Como está inmersa en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional está orientada hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta a la búsqueda de resultados satisfactorios.

E. GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN

1. Generalidades de la Capacitación

“En la actualidad las empresas necesitan capacitar a su personal para crear un ambiente de trabajo sano, sin embargo suelen olvidarlo, y es precisamente en ese momento cuando surgen

¹⁷<http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion/planeacion.shtml>

problemas con la comunicación y desempeño de los empleados, dando como resultado la baja productividad.

La capacitación es uno de los temas a los que tanto las instituciones públicas como privadas están dando cada vez mayor importancia como medio de lograr sus objetivos. Es una actividad muy importante de la administración de Recursos Humanos. Si el trabajo demanda un cambio, las habilidades del empleado deben cambiar.

Se busca cualificar a los trabajadores para ser competentes. Se forma para adquirir aquellas competencias, que les permita cambiar el comportamiento en su ocupación y apoyen la visión de la organización. Por lo tanto la perspectiva que tiene toda organización sobre la formación es incrementar el potencial de la organización mediante el perfeccionamiento profesional y humano de sus miembros. Con el mínimo costo y esfuerzo. Por otro lado, tenemos que la perspectiva de las personas sobre la capacitación es desarrollar las capacidades, los conocimientos, las actitudes, que contribuyen a desempeñar mejor su puesto y superarse en el mismo.¹⁸

2. Concepto

Para que una empresa pueda realizar una capacitación a sus empleados es necesario primero definir qué se entiende por capacitación y segundo establecer cuál es la importancia de las capacitaciones.

“Capacitar a una persona es incrementar sus capacidades para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.”¹⁹

“Capacitación, se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal no

¹⁸ Alexis Serrano, “Administración de Personas” primera edición, editorial Talleres Gráficos UCA; 2012. Pág.107.

¹⁹ “Dirección estratégica de Recursos Humanos” Gestión por competencias”, Martha Alles ediciones Granica, Capitulo nº 5, Nueva edición 2006

administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficiencia en el logro de las metas organizacionales”²⁰

Por lo tanto definiremos que capacitación es un proceso continuo, en donde se adquieren conocimientos para potenciar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de prepararlo para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. Es hacer que el empleado amplíe sus conocimientos básicos con respecto a una área en específico, con el objetivo de enriquecer su perfil y éste se adecue al puesto requerido, al mismo tiempo que se encuentra directamente relacionado con los objetivos organizacionales.

3. Objetivos de la Capacitación.²¹

Existen diferentes puntos de vista acerca de los objetivos de la capacitación o formación, según Alexis Serrano, 2012. Estos son:

- Transmitir información o conocimientos a las personas.
- Desarrollar las habilidades necesarias para su puesto de trabajo.
- Modificar y desarrollar actitudes y conductas.
- Incrementar la productividad.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Descubrir el potencial necesario en las personas para hacer “insourcing”.
- Definir mejor los indicadores de desempeño.
- Se obtiene una ventaja distintiva a través de sus trabajadores.
- Permite obtener personas motivadas y enfocadas con la visión.

Por otra parte, estos pueden ser: ²²

- Incrementar la productividad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Facilitar la supervisión del personal.

²⁰ Andrew F. Sikula y John F. McKenna. “Administración de Recursos Humanos”. Noriega editores, Editorial Limusa. México, 1989. Pág. 225

²¹ Alexis Serrano, “Administración de Personas” primera edición, editorial Talleres Gráficos UCA; 2012. Pág.108.

²² <http://es.slideshare.net/yezkas-yeye/objetivos-y-funciones-de-la-capacitacin>

- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en el comportamiento del empleado con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias.

4. Importancia de la Capacitación.²³

En muchas organizaciones consideran a la capacitación como un gasto innecesario, sin darse cuenta que se puede ofrecer resultados positivos y un aumento en la productividad y calidad en el trabajo; es decir, es una inversión que trae beneficios al colaborador y a la organización. Alguno de estos beneficios son los siguientes:

- a. Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo.
- b. Aumenta la rentabilidad de la organización.
- c. Desarrolla una alta moral en los empleados.
- d. Ayuda a solucionar problemas.
- e. Reduce la necesidad de supervisión.
- f. Ayuda a prevenir accidentes de trabajo.
- g. Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- h. Facilita que el personal se identifique con la empresa.

²³<http://www.pymempresario.com/2012/07/la-importancia-de-la-capacitacion/>

De manera que, la importancia de la capacitación radica en que ésta:

- **Ayuda a la organización:** Conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- **Ayuda al individuo:** Da lugar a que el trabajador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- **Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo:** Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

La capacitación es muy importante ya que es un factor esencial para el mejoramiento continuo de una empresa, tratando la manera de adoptar un espíritu de aprendizaje permanente de parte de todos los empleados y así alcanzar una mejor calidad en los servicios que ofrece aumentando la eficiencia y eficacia en el rendimiento de su trabajo.

5. Requisitos a Considerar para el Éxito de la Capacitación.²⁴

Para la capacitación de una persona, se debe tomar en cuenta una serie de condiciones o requisitos que son determinantes para el éxito de esta. Entre estos están:

- Estar consideradas dentro de las políticas de la organización.
- Estar planificada (no antojadiza).
- Ser continúa (no esporádica).
- Partir de un diagnóstico de necesidades (no capacitar a quien yo quiera).
- Implicar a los formadores (capacitar a quienes tienen esta tarea).
- Estructurada, organizada y con responsables.
- Tener recursos.
- Metodología y didáctica (definir objetivos de la formación).
- Evaluada (seguimiento a los resultados obtenidos).

Participativa (debe ser para todos y no para unos cuantos).

²⁴ Alexis Serrano, “Administración de Personas” primera edición, editorial Talleres Gráficos UCA; 2012. Pág.108.

6. Factores que Afectan la Capacitación y el Desarrollo

- a) El apoyo de la alta gerencia.
- b) El compromiso de la especialista y el generalistas.
- c) Los avances tecnológicos.
- d) La complejidad de la organización.
- e) Los principios del aprendizaje.
- f) Otros procesos de administración de personal.

7. Etapas del Proceso de Formación.²⁵



1. Diagnóstico Organizacional

Se hace primeramente un análisis de la organización, en cuanto a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que puedan ayudar o desfavorecer la planeación y ejecución de la formación. Se deben buscar en estos aspectos:

²⁵Alexis Serrano, "Administración de Personas" primera edición, editorial Talleres Gráficos UCA; 2012. Pág.109.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de recursos. • Hay comunicación abierta. • Gente con deseos de superación. • Se observa conducta en valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena imagen por la calidad del producto. • Tecnología de primera. • Alta participación en el mercado.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación al personal. • No hay cultura de planeación. • No hay cercanía con el cliente. • Algunos jefes tienen desempeño deficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competencia. • Condiciones socioeconómicas negativas. • Personal con bajo nivel de escolaridad. • Carencia de algunos insumos.

1.1. Diagnóstico del Área de Formación

De una forma específica se hace el análisis anterior (FODA), directamente para el área o departamento de formación. El análisis debe versar sobre los siguientes aspectos:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la dirección. • Buena imagen del área. • Presupuesto para operación. • Apoyo de los proveedores para capacitar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de INSAFORP. • Gestión de becas al exterior. • BONOCAP.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta cultura de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones socioeconómicas negativas.

- Algunos jefes reacios a capacitar.
- Falta de formación para los responsables de área.
- Carencia de indicadores.

1.2. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).

El concepto de necesidad en términos generales implica que algo falta o que existe una limitación en alguna parte. Es la carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema.

Para iniciar un plan de capacitación primero es necesario realizar un diagnóstico de la situación, mediante la evaluación de las necesidades de capacitación que requiere la organización.

En el ámbito propiamente de la formación, se puede decir que existe una necesidad de esta cuando: hay una diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real empleado, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes. Es decir, que la necesidad de capacitación implica una diferencia entre lo que el empleado es, hace o tiene y lo que debe ser, hacer y tener.

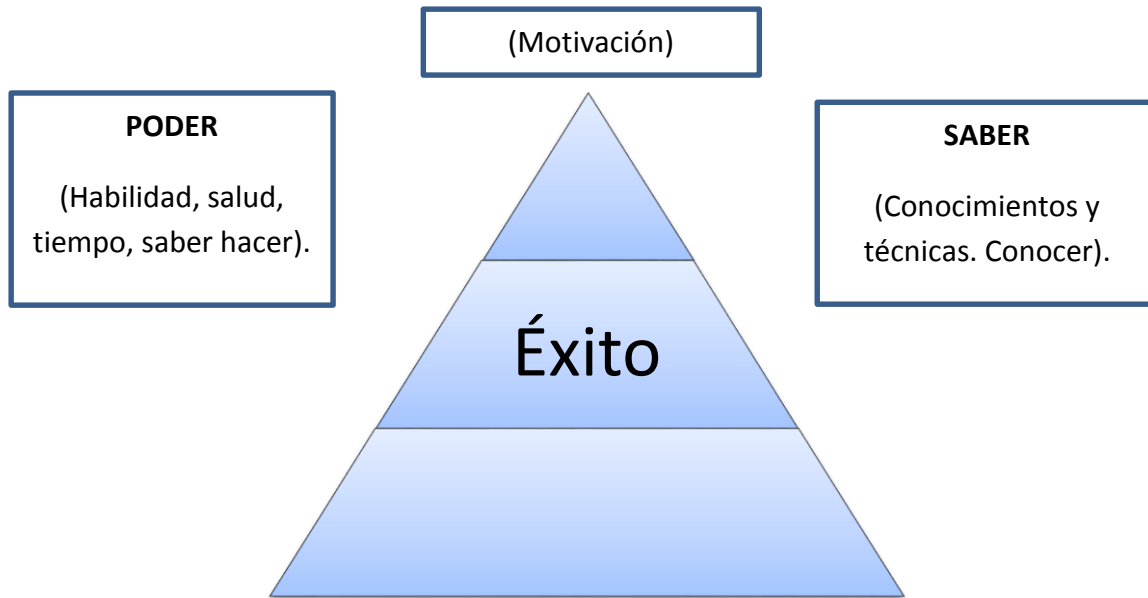
El Diagnóstico es un proceso que permite detectar y establecer las necesidades de capacitación de las personas, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que deben dominar para lograr un correcto desempeño. El DNC permite formular las siguientes preguntas:

- **¿EN QUÉ?** Habrán de ser capacitados para que desempeñen correctamente el trabajo.
- **¿QUIÉNES?** Requieren ser capacitados. Para quien estará dirigido la capacitación.
- **¿CON QUÈ?** Nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación para que domine cada tema y con qué presupuesto y medios se cuentan para la capacitación.
- **¿QUÈ?** Importancia o peso tiene cada aprendizaje para el desempeño de un puesto, Que temas se requieren para mejorar el desempeño de los trabajadores.
- **¿CÓMO?** Como se han de ejecutar las capacitaciones.
- **¿CUÁNDO?** Cuando se deben desarrollar las capacitaciones.

- **¿DÓNDE?** Donde se ejecutaran, en la empresa o en el exterior.
- **¿CON QUIÉN?** Con quien contamos para instructores o capacitadores.

EL TRIÁNGULO DEL ÉXITO EN LA FORMACIÓN.²⁶

QUERER



8. Métodos en la Detección de Necesidades de Capacitación.²⁷

Antes de llevar a cabo la capacitación de la personas, es necesario conocer cuáles son las verdaderas necesidades. Entre la importancia de la detención de necesidades están: proporciona la información necesaria para elaborar los cursos que la organización requiere, elimina la tendencia de capacitar por capacitar, propicia la aceptación de las capacitaciones al resolver problemas, asegura la relación con la visión y objetivos de la organización, constituye un medio para la consolidación de las personas y la organización. Además, es necesario conocer algunos factores antes de seleccionar el método o la técnica para detectar

²⁶ Alexis Serrano, "Administración de Personas" primera edición, editorial Talleres Gráficos UCA; 2012. Pág.110.

²⁷ Alexis Serrano, "Administración de Personas" primera edición, editorial Talleres Gráficos UCA; 2012. Pág.111.

las necesidades de capacitación, entre algunos factores están: El número de personas por investigar, el nivel jerárquico, el nivel educativo, puesto que ocupan tiempo y recursos disponibles, las características de cada método o técnica. La clave para el éxito y detectar las necesidades de capacitación es tener bien definido cada puesto y el porqué de cada puesto, seleccionar áreas críticas, seleccionar bien la técnica por utilizar en el proceso. Si una de estas tres claves falla, se detectará mal la necesidad de capacitación y se malgastará el tiempo, esfuerzo, recursos y toda la capacitación.

9. Factores Determinantes para la Detección de Necesidades de Capacitación

- 1. La Organización:** Analizar si la organización está fallando en cumplir con las metas y objetivos, cuáles son las principales fallas o debilidades, en qué áreas hay menor rendimiento, de ser así determinar si los resultados se deben a deficiencias de conocimientos, actitudes o habilidades, asimismo determinar de cuanto presupuesto se dispone para la capacitación, en que horarios hay disponibilidad para entrenar al personal, si se cuenta con los medios e infraestructura para la capacitación, si existen instructores o capacitadores disponibles dentro de la organización, etc.
 - a. Las Tareas y Actividades o Procesos Productivos:** Se analiza cómo se vienen desarrollando las tareas, como operan las máquinas, como se viene atendiendo a los clientes, cuáles son las principales fallas, donde hay más errores de producción de despacho o atención al cliente, donde hay más pérdidas o errores, etc.
 - b. Los Trabajadores:** Se analiza el rendimiento o desempeño de los trabajadores, su motivación, sus opiniones y sugerencias y de acuerdo a ello se determina quienes o en que procesos o áreas requieren capacitación. Asimismo considerar si existe en la actualidad personal calificado o se prevé escasez de habilidades particulares en el futuro. Que personas en particular o que áreas en general necesitan capacitación y en qué temas específicos.

Las necesidades de capacitación surgen por influencia de **factores externos e internos**.

Por Factores Externos: El medio en que opera una empresa nunca es estático, todo lo contrario es altamente dinámico y cambiante, cambian los gustos de los consumidores, lo que implica cambios en el diseño de los productos o los servicios; cambia la tecnología lo que implica cambios en los procesos de trabajo y en la operación de las máquinas, cambian de estrategias de los competidores, lo que implica efectuar cambios en las estrategias y operaciones de la empresa, los clientes imponen condiciones en los precios, lo cual afecta en la mejora en los procesos de producción o prestación de servicios, etc.

Por Factores Internos: Las personas dentro de las organizaciones no permanecen todo el tiempo: ingresan, renuncian, cesan, ascienden o rotan lo que origina cambios de personal en los puestos y la necesidad de desempeñar nuevas funciones por tanto se requiere de nuevos conocimientos y competencias.

Las necesidades de capacitación **interna** se pueden detectar adicionalmente en las siguientes actividades:

- a. **En La Evaluación del Desempeño:** En esta etapa se detecta al personal que tiene desempeño por debajo de los estándares establecidos.
- b. **En el Análisis de Puestos:** Al analizar las tareas y efectuar la especificación de puestos se detectan cuáles son las competencias requeridas.
- c. **En la Evaluación de Puestos:** Cuando se analizan los factores, la complejidad y las exigencias del puesto.
- d. **En La Selección de Personal:** Al hacer la selección de personal se puede observar las limitaciones de los candidatos o los conocimientos adicionales que requieren antes de su asignación al puesto.

Algunas de las técnicas utilizadas con más éxito para obtener información sobre las necesidades de capacitación son las siguientes: entrevista individual o grupal a los trabajadores, aplicación de cuestionarios, aplicación de evaluaciones o pruebas, opiniones de consultores externos, evaluación de cursos, crecimiento de la organización, entre otros.

2. Ejecución

El segundo proceso importante de la capacitación es la ejecución. Al respecto existen diversos métodos para impartir la capacitación, tanto dentro como fuera del área de trabajo, los principales métodos puede ser: conferencias, estudio de casos, la representación de papeles, la simulación, la instrucción programada, el aprendizaje, la capacitación de iniciación, la rotación en distintos puestos y otros. Para la ejecución de un programa de capacitación es importante definir los cursos, los temarios y los destinatarios.

3. Evaluación

La tercera fase del proceso de capacitación implica evaluar la capacitación en términos de algún criterio derivados de la primera fase (evaluación de necesidades). La capacitación no debe ser evaluada solo en términos de cambios en materia de conocimientos, habilidades y actitudes; también y por sobre todas las cosas debe medirse el éxito en materia de incremento en los niveles de productividad y calidad laboral. Si la capacitación fue efectiva, se podrá observar:

- Cambio de conducta en el personal.
- Impacto positivo en la productividad de la empresa.
- Mejoría en el desempeño después de la capacitación.
- Existen otros programas de capacitación que es importante incluir dentro de los planes de desarrollo de los empleados.

10. Tipos de Capacitación.²⁸

Para muchas organizaciones, la capacitación en habilidades interpersonales del empleado (comunicación, solución de conflictos, trabajo en equipo, servicio al cliente, y otros) es de alta prioridad. Los tipos más importantes de capacitación que proporcionan las organizaciones son las siguientes:

A. General: habilidades de comunicación, aplicación y programación de sistemas de cómputo, servicio al cliente, desarrollo ejecutivo, habilidades gerenciales y desarrollo,

²⁸Robbins Stephen P., Coulter Mary, Administration. Décima edición, Pearson, 2010, México, Pág. 216

crecimiento personal, ventas, habilidades de supervisión, y habilidades tecnológicas y de conocimiento.

B. Específicas: habilidades básicas de trabajo/vida, creatividad, educación del cliente, concientización de la diversidad cultural, escritura de recuperación, manejo del cambio, liderazgo, conocimiento del producto, habilidades para hablar y presentaciones en público, seguridad, ética, acoso sexual, creación de equipos, aceptación y otros.

1. Capacitación para el trabajo. Se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, o por promoción o reubicación dentro de la misma empresa.

a. Capacitación de preingreso. Se realiza con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar las habilidades y/o destrezas que necesita para desempeñar las actividades del puesto.

b. Inducción. Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la organización para que se integre al puesto, al grupo de trabajo y a la organización lo más rápido posible.

c. Capacitación promocional. Es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

2. Capacitación en el trabajo. La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

a. Adiestramiento. Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

b. Capacitación específica y humana. Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

- 3. Desarrollo.** Éste comprende la formación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación.
- a. Educación formal para adultos.** Son las acciones realizadas por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.
 - b. Integración de la personalidad.** La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia sí mismos y hacia su grupo de trabajo.
 - c. Actividades recreativas y culturales.** Son las acciones de esparcimiento que propicia la empresa para los trabajadores y su familia con el fin de que se integren al grupo de trabajo, así como el de que desarrollen su sensibilidad y capacidad de creación intelectual y artística.

11. Métodos de Capacitación.²⁹

Cuando se ha detectado la necesidad de capacitación, una de las formas utilizadas es la capacitación directa e indirecta. La primera se caracteriza porque consiste en cursos breves sobre temas específicos, donde se necesita reforzar. Por ejemplo, un curso de ventas, computación, finanzas, contabilidad y otros. Se puede dar por becas, conferencias, capacitaciones programadas. La capacitación indirecta se caracteriza por ser una modalidad de aprendizaje, a través de mesas redondas, publicaciones, cine fórum, proyecciones con multimedia sobre un tema no laboral, pero que ayuda a las personas. Ejemplo: la familia, la no violencia, medio ambiente y otros.

Aunque la capacitación de los empleados se puede realizar de manera tradicional, muchas organizaciones se apoyan cada vez más en métodos de capacitación basados en la tecnología, debido a su accesibilidad, costo y capacidad para proporcionar información. Existen diferentes métodos de capacitación tradicionales y basados en tecnología los cuales son:

a. Métodos tradicionales de capacitación

²⁹Robbins Stephen P., Coulter Mary, Administration. Décima edición, Pearson, 2010, México, Pág. 216

- En el trabajo. Los empleados aprenden como hacer las tareas simplemente llevándolas a cabo, por lo general después de una introducción inicial a la tarea.
- Rotación de puestos. Los empleados trabajan en diferentes puestos dentro de un área en particular, lo que los expone a distintas tareas.
- Mentoreo y Entrenamiento. Los empleados trabajan con un empleado experimentado (mentor) quien les proporciona información, soporte y aliento; en algunas industrias se les llama aprendices.
- Ejercicios de experiencia. Los empleados juegan un papel en simulaciones, o en otros tipos de capacitación cara a cara.
- Manuales/cuadernos de trabajo. Los empleados utilizan manuales y cuadernos de trabajo para obtener la información.
- Conferencia en el salón de clase. Los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitirles información específica.

b. Métodos de capacitación basados en la tecnología

- CD-ROM/DVD/cintas de video/cintas de audio/podcasts. Los empleados escuchan o ven medios seleccionados para transmitir información o demostrar ciertas técnicas.
- Videoconferencias/teleconferencias/TV vía satélite. Los empleados atienden o participan mientras se transmite la información o se demuestran ciertas técnicas. Aprendizaje en línea. Capacitación basada en internet, donde los empleados participan en simulaciones multimedia o en otros módulos interactivos.

12. Presupuesto de la Capacitación

En este se debe contemplar toda la inversión en que se incurrirá, de acuerdo al plan de formación proyectada. También es necesario definir la forma de financiar la formación. Muchas veces se presupuesta en cada gerencia de acuerdo a las necesidades que prevén. En otras es asignado un monto anual directamente al gerente de personas de la organización, para que con él cubra todas las necesidades al respecto. Entre los costos que la formación de las personas conlleva, están los siguientes:

COSTOS DIRECTOS

- Honorarios
- Renta de salones y equipo.
- Servicio cafetería
- Material didáctico.

COSTOS INDIRECTOS

- Instalaciones
- Depreciación y mantenimiento de equipo de capacitación

La dirección no puede decidir cuánto gastar en capacitación sin tomar en cuenta una serie de interrogantes respecto al personal y las políticas de concentración y remuneración.

Algunas empresas necesitan contratar personal capacitado, pero como la oferta de este tipo de personal es muy pequeña tienen que desarrollar programas de capacitación para prepararlo, y una vez que lo han capacitado tienen que ofrecerle niveles de sueldos y salarios atractivos, buena calidad de supervisión y suficientes oportunidades de ascenso para poder conservarlo. Esto se debe a que no es de esperar que la gratitud de los empleados por la capacitación que recibieron les impida ver la brecha entre sus nuevas expectativas y la realidad.

El departamento de personal debe medir la productividad antes y después de la capacitación para determinar el nivel de mejoramiento, ya que la dirección desea pruebas de que lo que invierte en capacitación le reditúa beneficios comparables en las operaciones, en otras palabras, desea que se le demuestre la utilidad de su inversión con medidas de costo-beneficio.

13. Plan de Capacitación.³⁰

El plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido, el plan está dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa. Se busca producir resultados

³⁰<http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion.shtml#ixzz46Qi5AoBd>

laborales de calidad, de excelencia en el servicio; por otra parte, prever y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para un determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

Una vez planteado el concepto de plan y capacitación, se define que un plan de capacitación es aquel documento que contiene los procedimientos necesarios a seguir de forma ordenada para preparar e integrar al recurso humano en las actividades laborales, además es una acción recíproca en la que la organización emplea los recursos necesarios con el objetivo de fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados, y éstos mediante su buen desempeño contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

14. Beneficios del Plan de Capacitación

Al poner en marcha el plan de capacitación, siendo su propósito general fortalecer áreas deficientes, se ejecutará para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la asociación.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la institución en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajador.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

F. RELACIONES INTERPERSONALES

“Son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas, en la cual interviene la comunicación como en toda relación, y que nos ayuda a obtener información respecto al entorno donde nos encontremos”.³¹

De acuerdo a la definición anterior se puede decir que las relaciones interpersonales son aquellas que se basan en emociones y sentimientos entre dos o más personas, su fundamento principal es la comunicación, la cual ayuda a las personas a adquirir información dependiendo del lugar en donde se encuentre. Las relaciones interpersonales muchas veces son una clave para alcanzar nuestras metas y objetivos organizacionales así como personales.

1. Importancia de las Relaciones Interpersonales.³²

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida. Para que las relaciones sean sanas deben generar valor entre las partes involucradas.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas.

2. Características de las Relaciones Interpersonales.³³

Al establecer las características de las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: honestidad y sinceridad, respeto y afirmación, compasión, comprensión y sabiduría, habilidades interpersonales y destrezas.

³¹<http://relacionesinterpersonales.bligoo.com.co/definicion-de-relaciones-interpersonales#.VxfZXod3IA>

³² <http://www.down21.org/desarrollo-personal/120-relaciones-interpersonales/875-importancia-de-las-relaciones-interpersonales.html?showall&start=9>

³³<http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1159/bases-teoricas-relaciones-interpersonales.html>

Elementos claves para sostener relaciones positivas con otros³⁴

- a. **Empatía:** Es entender que cada persona es una huella digital, única e irrepetible, no se puede esperar que los demás piensen y sientan como nosotros; aceptar la diversidad es un elemento clave para relacionarse con otros.
- b. **Respeto:** Es aceptar ideas que son distintas a las nuestras.

¿Qué hacer cuando se presenten conflictos o discusiones entre las partes?

Muchas personas, cuando discuten en su afán de demostrar que tienen la razón, no solamente gritan sino que llegan a ofender traspasando así la delicada línea que puede originar un quiebre definitivo en la relación. Las diferencias pueden y deben manejarse sin necesidad de elevar el tono de voz, sin ofensas y manteniendo el enfoque en resolver positivamente la o las causas que originaron el conflicto, como:

- c. **Comunicación:** En las relaciones interpersonales interviene este vital elemento, que se define, la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de personas. Esta comunicación enriquece el ambiente de desempeño de las personas que trabajan dentro de la empresa, la cual ayuda a fortalecer las relaciones interpersonales, tanto dentro como fuera de la organización.
- d. **Motivación:** Las relaciones deberían procurar ser motivantes, estimulantes. Para ello hay que valorar al otro, a lo positivo que tiene.
- e. **Respeto del espacio:** Cuando se habla del espacio no sólo nos referimos al espacio físico, a generar una proximidad “cómoda” que le haga sentir a la otra persona que no invades su zona de confort personal, sino el respeto de su espacio de vida.

3. Claves Para Lograr Buenas Relaciones Interpersonales.³⁵

- **Potenciar esta habilidad** y llegar a tener excelentes interacciones es una herramienta esencial para nuestro progreso, entendido éste desde todo punto de vista (personal,

³⁴ <http://www.inspirulina.com/las-relaciones-interpersonales-claves-para-el-exito.html>

³⁵ <http://buscarempleo.republica.com/formacion/la-esencia-de-las-buenas-relaciones-interpersonales.html>

laboral, educacional, etc.). La vida se maneja por medio de las relaciones, y según como éstas se vayan dando, dependerá el resultado final.

- **Invertir el tiempo que la relación demande**, tomándola como un verdadero compromiso.
- **Escuchar y comprender que en las relaciones no somos los únicos participes**. No hay relación interpersonal que se pueda mantener en donde solo uno sea el que se exprese. Toda interacción tiene, al menos, dos partes que deben interactuar. Si uno no sabe escuchar, la comunicación se tornará unilateral, y no se puede basar una buena relación de esta manera.
- **Generar un ambiente constructivo**, donde todos se sientan parte, también será de gran ayuda para potenciar las relaciones.
- **Lo imprescindible es contar con una comunicación abierta, sincera y respetuosa**. Se debe demostrar una actitud que inspire confianza en todo sentido, tanto en los dichos como en las acciones que se realizan. De esta manera, la base con la que se formen las relaciones interpersonales, no podrán ser malas.

Al conseguir este objetivo, óptimas relaciones interpersonales, las únicas sensaciones que se tendrán son; satisfacción, autenticidad, compañerismo y efectividad, entre otras, logrando mejores resultados y rendimientos en el trabajo. Por el contrario, si la actitud de una persona no permite llegar a buenas interacciones laborales, se experimentarán sensaciones de frustración, ansiedad, agresividad y enojo, conduciendo al peor de los resultados; la deserción laboral por su parte o, peor aún, el despido por parte de la empresa.

4. Puntos a Considerar Para Mejorar las Relaciones Interpersonales.³⁶

Las Relaciones que cada uno logre tener, marcará, en gran medida, los aciertos o fracasos, tanto laborales como en otros ámbitos. Para que puedan hacer un autoanálisis de cómo interactúan, y conducir sus propias relaciones a mejores términos, se debe practicar los siguientes puntos:

- Comunicarse respetuosamente, meditando las palabras.

³⁶ <http://buscarempleo.republica.com/formacion/la-esencia-de-las-buenas-relaciones-interpersonales.html>

- Aprender a separar las cuestiones personales de las laborales.
- No proyectar enojo hacia las otras personas.
- No reaccionar con base a sentimientos, éstos podrían ser una mala influencia para las relaciones laborales.
- Escuchar y prestar atención cuando le hablan. Demostrar interés.
- No dar por sentado algo que estén pensando. No pensar por el otro, preguntar y reafirmar sus pensamientos, no se debe quedar con dudas e inquietudes.
- Tener presente que el cuerpo habla. Para buenas relaciones es importante conocer cómo se comunica nuestro físico para que seamos un todo coherente.
- Ser precavidos, pedir perdón cuando se equivoca.
- Buscar puntos en común con las otras personas, no centrarse en las diferencias.
- Ayudar, ser solidarios y cooperar.
- Tener una actitud positiva, predispuesta, y mucho buen humor.

G. PLAN DE CAPACITACIÓN EN RELACIONES INTERPERSONALES

1. Generalidades

Se puede decir que las relaciones interpersonales en el entorno de trabajo deben ser fuente de satisfacción, y que, además, pueden ser moderadoras de situaciones estresantes en la medida en que son una vía para ofrecer apoyo social.

Que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

Es por eso que se debe de crear o hacer que cada uno de los jefes de la empresa debe constituirse en maestros de sus empleados y lo es cuando asume la siguiente conducta: escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo

aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un buen liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, mostrándoles como autoliderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas.

Igualmente busca la construcción de la autoconfianza de sus seguidores convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.

Es por eso que una técnica operativa es la capacitación en relaciones interpersonales ya que puede permitir con su utilización examinar las ventajas de ejecutarla con los empleados y examinar las posibilidades en pro de mejorar las relaciones humanas, como en cuanto a desarrollo personal.

2. Concepto

“Es un modelo sistemático, orientado a desarrollar destrezas para optimizar la autoestima, las habilidades interpersonales, comunicación, liderazgo, malos entendidos, los miedos frente a las situaciones de autoritarismo, logro del respeto, manejo de la competencia, y se mecanicen conductas adecuadas, respetando el “ser” propio un construyendo un “hacer” muy eficaz”.³⁷

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede decir que plan de capacitación en relaciones interpersonales es un taller diseñado para que los participantes identifiquen y valoren sus cualidades, recursos y virtudes, identificando las áreas en que es necesario mejorar el desarrollo de sus habilidades, orientadas a mejorar la calidad de sus relaciones interpersonales.

³⁷ <https://es.scribd.com/doc/299797024/Capacitacion-en-Relaciones-Interpersonales>

3. Importancia

Las capacitaciones en relaciones interpersonales son muy importantes ya que están dirigidas a mejorar las habilidades sociales de los participantes y lograr relaciones interpersonales más provechosas y constructivas en los diferentes ámbitos de la organización.

Ayuda a identificar los problemas de comunicación más comunes en las relaciones laborales.

4. Actividades que Incluyen la Capacitación en Relaciones Interpersonales.³⁸

a. El aprendizaje teórico de materias necesarias para comprender los procesos básicos que se presentan en relaciones humanas.

Aquí se destacan los temas:

- Interacción social y conflictos.
- Emociones y síndrome de emergencia.
- Sociedad y grupos: orden social, bien común y control social.

b. Ejercicios de talleres.

Todos ellos se plantean como la búsqueda de respuestas a preguntas claves a los temas antes mencionados. De esta manera los cursantes toman un íntimo contacto con aquellas vivencias personales que les ha tocado enfrentar en el área de las relaciones humanas y que son importantes para ellos (conflictos, peleas abiertas, sentimientos de inseguridad o de indefensión, malos tratos, miedos, etc.).

5. Modalidades para Impartir Capacitación.³⁹

Elaborado el plan de capacitación, el siguiente paso es llevarlos a la práctica; es decir, operar las acciones de capacitación. Para ello se deben prever algunos aspectos antes, durante y después de la realización de los eventos.

³⁸ <http://www.relaciones-humanas.net/capacitacion.html>

³⁹ <http://www.ecop.com.ar/capacitacion-para-empresas/relaciones-interpersonales.html>

a. Seleccionar la modalidad de capacitación más adecuada:**1. Curso**

Evento de capacitación formal.

Desarrolla la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes.

Puede combinar la teoría y la práctica.

Su duración depende del tiempo disponible y contenidos.

Se emplea cuando se desea involucrar al trabajador en actividades más teóricas.

2. Contenidos

El plan y sus respectivas planificaciones estarán en función de las necesidades de la empresa.

Es decir, se elabora un plan a medida. No se trabaja en forma estandarizada.

3. Taller o módulos

Evento de capacitación que desarrolla temas vinculados a la práctica.

La duración y los contenidos de los módulos de la capacitación dependerá de factores diversos y que estén en función de los objetivos y necesidades de la empresa así como también de los resultados que se quieran obtener.

Implementar un plan de capacitación en relaciones interpersonales para la Alcaldía Municipal de Suchitoto sería de mucha importancia ya que le permitirá fortalecer el desempeño de sus empleados mediante la ejecución de diferentes capacitaciones las cuales serían de mucho beneficio para lograr que los empleados puedan trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de la institución y sus necesidades personales y al mismo tiempo ellos mejoren sus relaciones humanas, su liderazgo, motivación, y la comunicación, etc.

Al lograr fortalecer el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal se estaría logrando una mayor calidad en los servicios que la municipalidad ofrece a los habitantes, y

al mismo tiempo crearía un mejor ambiente laboral entre todos los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es de suma importancia ya que permitió establecer contacto con los empleados y conocer la situación actual de las relaciones interpersonales de la Alcaldía Municipal de Suchitoto.

Mediante la investigación se reunieron datos y hechos para poder analizar la situación actual de todos los empleados y toda esa información recopilada servirá para realizar una propuesta de un plan de capacitación en relaciones interpersonales que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto, Departamento de Cuscatlán.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo general

Realizar una investigación de campo para conocer la situación actual en las relaciones interpersonales de los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto y brindar las posibles alternativas de solución.

2. Objetivos específicos

- Recolectar la información necesaria mediante la investigación de campo que permita conocer la situación actual para poder elaborar el diagnóstico de las relaciones interpersonales.
- Procesar la información obtenida de los empleados y jefaturas a través de un análisis adecuado que refleje la situación actual de la Alcaldía Municipal de Suchitoto.
- Establecer posibles alternativas de solución que mejore las relaciones interpersonales y contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados en la Alcaldía Municipal de Suchitoto.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Métodos de la investigación

El método de investigación que se utilizó es el método científico.

Se refiere a una serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando para esto instrumentos que resulten fiables, minimizando así la influencia de la subjetividad del investigador.

a. Análisis

Este método consiste en la desintegración de un todo en sus partes para observar de forma individual e intensiva las causas, la naturaleza y los efectos, así como las relaciones entre sí y con todo.

Por lo tanto, el uso de éste facilitó la posibilidad de estudiar cada una de las variables por separado, es decir a todos los empleados, y jefes de la alcaldía para conocer las relaciones entre sí y el todo, también a cada uno de los factores internos y externos que influyen en alguna medida en la alcaldía municipal.

b. Síntesis

Es la acción inversa y complementaria al análisis. Síntesis se refiere reunir las partes más interesantes o sobresalientes de un todo gracias a un procedimiento previo. Este proceso nos conduce a la generalización, a una visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos. Por lo tanto, habiendo analizado cada uno de los empleados y jefes se da la pauta para hacer la aplicación del método de síntesis. El uso de este método se hizo más factible conforme a los resultados del estudio de cada una de las partes del fenómeno, ya que se realizó una unificación de los resultados y por ende entender de manera global el problema.

2. Tipo de investigación.

Existen diferentes tipos de investigación como son: descriptiva, explicativa, predictiva y exploratoria. En este estudio se utilizó estudio el descriptivo, porque especifica cómo es y cómo se ha manifestado el problema, obteniendo un panorama más preciso de éste. Este tipo

de investigación permitió estudiar las partes, cualidades y circunstancias que lo engloban, teniendo un mayor alcance en términos de conocimiento del fenómeno estudiado.

3. Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación le guía al investigador los parámetros que tiene que seguir para alcanzar los objetivos principales del estudio.

Para la realización de esta investigación el tipo de diseño que se utilizó fue el no experimental ya que este es el más indicado cuando se busca establecer al grado de relación entre variables, por consiguiente se compararon grupos de datos.

Así mismo el grupo investigador no manipuló ninguna variable y se estudió en su contexto natural y sólo se relataron los hallazgos.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Existen diferencias entre las técnicas e instrumentos de investigación, es por ello que es necesario aclarar que una técnica comprende los pasos para obtener datos e información, en cambio el instrumento es algo palpable; que se emplea para medir o registrar algo.

Con el propósito de obtener datos fiables, valederos y oportunos, se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos de investigación que permitió aplicar un procedimiento racional en la recolección, tabulación, análisis e interpretación de la información. Entre las técnicas e instrumentos utilizados están:

TÉCNICAS

a. La Encuesta.

Esta técnica fue utilizada para obtener información relevante del estudio, sus opiniones, actitudes y/o sugerencias sobre los distintos ítems que se estructuraron y presentaron dentro del cuestionario, el cual fue dirigido al personal que labora en la alcaldía. La encuesta fue realizada a 56 empleados que arrojó la muestra respectiva de las áreas administrativas y de campo de la alcaldía municipal de Suchitoto, distribuidos en los diferentes departamentos,

unidades y gerencias; cuyo objetivo era el de recolectar información sobre aspectos específicos.

Se utilizó esta técnica al momento que se realizó el proceso de encuestar a los empleados de la alcaldía, este proceso se llevó a cabo en horas laborales tanto en la jornada de mañana como de la tarde.

b. La entrevista.

En la investigación se utilizó la entrevista como instrumento de recolección de la información, debido a que nos permitió tener contacto directo con la alcaldesa y el jefe de recursos humanos. Por lo tanto se utilizó el tipo de entrevista estructurada tomando en consideración a la persona y el lugar en que fue ejecutada.

La información obtenida en la entrevista sirvió para complementar la que se obtuvo a través de la encuesta; lo cual permitió el enriquecimiento de la investigación porque se pudieron aclarar muchos aspectos que, de otra manera, no hubiese sido posible lograr.

INSTRUMENTOS.

Estos son los medios auxiliares de las técnicas, contribuyendo de igual manera a la recolección de información. Los instrumentos que se utilizaron son los siguientes:

a. Cuestionario.

Es el instrumento utilizado como complemento de la técnica de la encuesta, este fue de utilidad para la obtención de datos y conocer la situación de los empleados de la alcaldía. El cuestionario se estructuró con un conjunto de preguntas cerradas, múltiples opciones y abiertas, para conocer las opiniones del personal que integran el área administrativa y operativa de la alcaldía municipal de Suchitoto.

b. Guía de entrevista.

Para realizar la entrevista se hizo uso de una guía de entrevista. Esta contenía un listado de preguntas que respondió la alcaldesa municipal y el jefe del departamento de recursos humanos.

Además, se hizo bajo dos modalidades: estructurada y no estructurada. La primera consistió en la lista de preguntas debidamente ordenadas y la segunda en hacer preguntas hacia el entrevistado de manera espontánea las cuales fueron de interés para la investigación.

5. Fuentes de información.

Hacen referencia a cuáles son las fuentes de obtención de información, las cuales fueron necesarias para llevar a cabo la investigación. Por tanto, de la siguiente manera se detallan las fuentes básicas que se emplearon y que contribuyeron a estudiar el problema.

a. Primarias.

Es toda aquella información que se obtuvo a partir de los conocimientos previos al estudio, además de la recolectada de la investigación de campo, es decir, a través de la encuesta y la entrevista.

Esta información fue proporcionada por la alcaldesa, el jefe de Recursos Humanos y empleados de la Alcaldía Municipal.

b. Secundarias.

Esta es la información ya plasmada por otros autores, es decir, en el estudio se hizo uso de libros, leyes, sitios web, documentales, documentos impresos proporcionados por la alcaldía,

Por tanto, el objetivo de las fuentes secundarias fue la obtención de información o datos basándose en lo bibliográfico y documental.

6. Ámbito de la investigación.

El área geográfica donde se realizó la investigación fue en la Alcaldía Municipal de Suchitoto departamento de Cuscatlán.

7. Unidades de análisis

Corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación. El objeto de estudio y las unidades de análisis se especifican a continuación.

Sujeto de estudio:

- Alcaldía Municipal de Suchitoto

Unidades de análisis.

. Para el desarrollo de la investigación las unidades de análisis fueron:

- Alcaldesa Municipal
- El jefe de la unidad de Recursos Humanos
- Empleados que laboran en la institución.

8. Determinación del universo y muestra.

a. Universo.

Este se define como el conjunto de sujetos o elementos que tienen una característica en común, observable y susceptible de ser medida. Por lo tanto el universo lo comprendieron los 104 empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto.

b. Muestra.

Subconjunto de elementos del universo que poseen y tienen las mismas características de éste. Esta investigación se realizó determinando la muestra a partir del universo de un total de 104 empleados que laboran en la alcaldía.

Para el cálculo de la muestra se realizó a partir de una población de 104 empleados a través de la fórmula de la población finita, para esto se utilizó el muestreo estratificado debido que esta técnica resulta apropiada en casos como éste donde la población ya está dividida en grupos, reflejando de forma más precisa las características de ella.

Por lo tanto se aplicó la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

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

Dónde:

CONCEPTO	DATOS
n = Tamaño de la muestra	?
Z = El nivel de confianza 95% (se encuentra dividiendo el nivel de confianza entre dos y buscando el respectivo valor en una tabla de distribución normal).	1.96
p = Probabilidad de éxito	0.50
q = Probabilidad de fracaso	0.50
N = El número de la población	104
E = Nivel de error permisible	0.09

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2(0.50)(0.50)(104)}{0.09^2(104 - 1) + 1.96^2(0.50)(0.50)}$$

n = 56 empleados.

Se utilizó un nivel de confianza del 95% debido a que el tamaño de la población era finita, por lo que se estableció que la estimación efectuada sería bastante representativa con respecto al universo; la probabilidad de éxito y fracaso es de 0.5 cada uno, debido a la incertidumbre de los resultados de la investigación; se consideró un 9% de margen de error permisible para realizar la investigación.

Distribución proporcional de la muestra

La muestra estuvo representada por 56 personas que laboran en la alcaldía, y debido que la población era finita, la distribución se detalla a continuación:

DISTRIBUCIÓN DE ESTRATOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

ESTRATOS	PERSONAL A ENCUESTAR
<u>ESTRATO No. 1</u>	
Servicios Generales	3
Unidad Técnica del Plan Maestro (UTPM)	1
Registro del Estado Familiar	2
Cuentas Corrientes	1
Promoción Social	1
Secretaría Municipal	2
Archivo Municipal	1
Contabilidad	2
Unidad de Medio Ambiente	2
Promotor Social	2
Área Técnica	1
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI)	3
Departamento de Proyectos	1
Concejo Municipal	3
Catastro	1
Cuerpos de Agentes Municipales (CAM)	2
Proveeduría	1
Oficina	1
Centro Municipal de Desarrollo Infantil (CEMUDI)	1
Biblioteca Municipal	1
Unidad Técnica Plan Maestro	1
Motorista	1
Unidad de Género y Desarrollo	1
Ordenanza Municipal	1
TOTAL ESTRATO 1	36
<u>ESTRATO No. 2</u>	20
Personal administrativo y de campo	
TOTAL	56

9. Tabulación, análisis e interpretación de la información.

Los datos que se recopilaron en la investigación de campo a través de las diferentes técnicas e instrumentos antes mencionados, fueron procesados con la ayuda de un software llamado

Microsoft Excel 2010. Esta herramienta permitió agilizar la elaboración de tabulaciones y gráficos para identificar visualmente los resultados y así facilitar su interpretación.

Para llevar a cabo la tabulación se clasificó y ordenó la información en cuadros estadísticos respecto a cada interrogante realizada, esto significa que se representan los datos en categorías que muestran el número de frecuencia o veces en que ocurrió cada alternativa.

Una vez se obtuvo esta tabulación se procedió a la elaboración de los gráficos de pastel o de barras según convenía en el caso. Esto permitió tener una mejor visualización y por tanto llevar a cabo análisis e interpretaciones adecuadas.

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

1. Aspectos generales de los datos de identificación del personal Administrativo y de campo de la Alcaldía Municipal de Suchitoto.

En la alcaldía municipal de Suchitoto se encuentra un porcentaje bastante alto de personas laborando dentro de la institución el 63% de ellos son masculinos, sin embargo es difícil poder determinar por qué la mayoría de los empleados son hombres (Anexo 4, pregunta a).

La mayor parte de las personas que laboran dentro de la alcaldía municipal de Suchitoto, están entre las edades de 26 a 30 años. Lo cual se sabe que son personas jóvenes, con deseos de trabajar, dinámicos y que desempeñan sus tareas con entusiasmo. Esto se puede corroborar con las funciones que cada uno de estos empleados están desempeñando, porque actualmente han estado realizando una buena gestión (Anexo 4, pregunta b).

Un 45% de los empleados poseen estudios de bachillerato, es decir, que tienen la capacidad para poder desempeñar las funciones que sus puestos de trabajo exige dentro de la alcaldía pero la otra parte, al igual que los antes mencionados aunque no tengan un título de bachiller o no hayan llegado a culminar sus estudios, tienen los conocimientos necesarios, la dedicación, la voluntad de aprendizaje para poder desempeñar su trabajo de la mejor manera posible (Anexo 4, pregunta c).

El departamento de servicios generales es el que se encuentra con mayor porcentaje de empleados, estos son los que le proporcionan un servicio más directo al municipio, ya que son los encargados del buen funcionamiento de ésta a través del desarrollo adecuado de su actividades, aunque en menor proporción pero no menos importantes los demás integrantes de los departamentos también se encargan de un buen funcionamiento de la administración de la alcaldía municipal, como mantener informada a las personas pertenecientes de dicho municipio de sus actividades municipales e interesarlas en la solución de sus problemas, esto dando lugar a que sea la comunidad la beneficiada por el desempeño eficiente de cada uno de ellos. Es por ello que la mayoría de los cargos vienen de esta área, como Cuerpos de Agentes Municipales, los cuales están directamente relacionados con la seguridad de dicho municipio, seguridad dentro de la Alcaldía, Puerto San Juan y el mercado municipal. Los demás cargos exigen puestos de trabajos menores ya que las funciones son más específicas (Anexo 4, pregunta d, e).

La mayor parte de los empleados tienen poco tiempo de estar laborando dentro de la institución, lo que significa que se está contratando personal, creando nuevas oportunidades de empleo, por otra parte existe una pequeña cantidad entre el rango de más de 15 años de estar laborando dentro de dicha institución lo que genera la idea de que el esfuerzo de cada uno de los trabajadores en la institución ha dado lugar a que contribuyan a conservar sus empleos realizando sus actividades de la mejor manera (Anexo 4, pregunta f).

En la misión de la institución que representa la “razón de ser”, a pesar que se tiene en la documentación de ésta, no es facilitada al personal; debido a ello existe un buen número de empleados que aún no conoce la información, estas personas no permiten que el éxito de la institución se desarrolle a un 100% por la poca conexión que tienen con el rol que les corresponden dentro de la alcaldía, esto provoca falta de compromiso con la misión y sobre todo que se sientan identificada con ella. Una buena declaración de misión y visión puede tener un impacto positivo dentro de dicha institución, es fundamental que sea comunicada a todo el personal, de manera que motive y provoque entusiasmo (Anexo 4, pregunta 1).

los empleados que conocen la misión y visión de la institución se las dieron a conocer verbalmente por el jefe, debido a que la mayor parte de los trabajadores que la conocen tiene

una relación directa con el jefe o encargado, y esté es quien se las proporciona eventualmente (Anexo 4, pregunta 2).

2. Desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto.

El desempeño laboral siendo el rendimiento que manifiesta un trabajador en la empresa, en cuanto al cumplimiento de las funciones y tareas principales con el conocimiento, capacidad, habilidad y la experiencia necesaria que requiere el puesto de trabajo asignado.

Conocimiento sobre desempeño laboral.

Con base a la recolección de la información mediante las encuestas y como complemento la entrevista se determinó que, el 50% de los empleados entienden correctamente en que consiste el desempeño laboral y su importancia en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Aunque de cierta manera lo anterior es positivo para la institución, el resto de empleados no tiene una definición clara sobre el tema, esto también se pudo comprobar en la entrevista realizada a la Alcaldesa Municipal y el jefe del departamento de Recursos Humanos, ambos reconocen la importancia y la necesidad de fortalecer dichos conocimientos, asegurando que existen muchos vacíos por fortalecer en los empleados, también expresan que una de las limitaciones ha sido la falta de personal especializado en el área, debido a que la Alcaldía no cuenta con un gerente de recursos humanos (Anexo 3, pregunta 2).

Evidentemente la Alcaldía Municipal necesita fortalecer en sus empleados los conocimientos sobre el área, resultando beneficioso para la institución ya que el personal estará conocedor y se sentirá comprometido a realizar sus actividades laborales de la mejor manera, tomando en cuenta que el buen funcionamiento de la institución depende en gran medida del buen desempeño laboral de todos los empleados en los distintos cargos y departamentos a los que pertenecen dentro de la institución (Anexo 4, pregunta 3).

Aspectos que influyen en el desempeño laboral.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas como un sistema de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los objetivos, al procesar la información correspondiente a la investigación se obtuvo como resultado que la Alcaldía Municipal proporciona a sus empleados un ambiente laboral agradable, el cual es un aspecto que influye directamente al buen desempeño de los empleados en institución, entre otros como, tener objetivos claros e incentivos. Esto se pudo confirmar en la entrevista realizada a la Alcaldesa y al Jefe de Recursos Humanos, ambos reconocen ciertamente que los empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar todo su potencial (Anexo 4, pregunta 12).

Evaluación y satisfacción en los servicios ofrecidos a la población.

De esta manera la mayoría de los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto, manifiestan brindar mediante su desempeño un buen servicio a la población y como resultado expresan mucha satisfacción, así mismo manifiestan sentirse comprometidos con el logro de metas y objetivos mediante esfuerzo y dedicación, siendo estos la finalidad de la Alcaldía. No obstante es un hecho que la alcaldía necesita tomar medidas para incrementar la eficiencia y eficacia en los trabajadores, con el fin de brindar excelentes servicios a la población (Anexo 4, pregunta 4, 11).

Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es un instrumento que facilita a las empresas conocer cómo los empleados están desempeñando sus funciones y responsabilidades, si existen deficiencias laborales, si se requiere capacitación, así mismo funciona como insumo para la toma de decisiones en cuanto a ascensos promociones y hasta despidos.

Mediante la entrevista realizada se determinó que los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto, no son sometidos a evaluación de desempeño, lo que ocasiona que la institución no pueda establecer los objetivos alcanzados de cada puesto, a la vez impide supervisar efectivamente el rendimiento de sus empleados, así mismo la alcaldesa y el jefe del

departamento de Recursos Humanos consideran importante y necesario evaluar el desempeño en toda institución, específicamente en la alcaldía (Anexo 4, pregunta 15).

3. Relaciones Interpersonales.

En lo que compete a este componente, su fundamento principal es la comunicación, es importante mencionar que es cuando el trabajador esta cara a cara con los otros, estableciendo relaciones familiares, con compañeros de trabajo y con otras personas que conoce cotidianamente. Y que es a través de esas relaciones interpersonales que intercambian puntos de vista, formas de sentir, pueden compartir a su vez necesidades, intereses, afecto, etc.

Según los datos obtenidos en la investigación, solo el 41% de los empleados encuestados tienen claro en qué consisten las relaciones interpersonales, asumiendo que se trata una interacción recíproca entre dos o más personas, la habilidad y capacidad para trabajar con un objetivo en común. Esto coincide con el resultado de la entrevista realizada a la alcaldesa y jefe de Recursos Humanos, quienes expresaron que los mayores problemas o dificultades que presenta la Alcaldía son las relaciones interpersonales entre los empleados por falta de comunicación, entendimiento, trabajo en equipo, motivación y no asumen una responsabilidad para con la institución. Asimismo reconocen que las relaciones interpersonales influyen de manera significativa en el desempeño de los empleados porque si esta es negativa, se crea un ambiente hostil, tenso, hasta llegar a confrontaciones entre los empleados, de lo contrario conlleva a tener una buena coordinación en las tareas a realizar para alcanzar resultados favorables y que la comunicación es esencial e imprescindible para que la Alcaldía funcione adecuadamente, como también crea el compromiso e integración en las actividades. Así mismo aseguran que se toman en cuenta las sugerencias por parte de los empleados para solucionar el problema, pero hasta la fecha sigue estando ahí.

Evidentemente las relaciones interpersonales en la alcaldía son negativas y de esta manera difícilmente la municipalidad lograra cumplir sus objetivos, por lo que es conveniente utilizar factores claves para fortalecer esta área como por ejemplo: capacitaciones sobre el tema y motivación, otorgar reconocimientos a los empleados, fomentar el hábito de saludar, ayudar y respetar a los demás, la cooperación, y el compromiso hacia la institución entre otros;

considerando que este componente es de vital importancia para el buen funcionamiento y servicio de la institución.

Es importante mencionar que la Alcaldía al año 2016, no cuenta con un plan de capacitación en relaciones interpersonales para contribuir a fortalecer el desempeño de los empleados de la institución. (Anexo 4, pregunta 5).

La Comunicación.

En las relaciones interpersonales interviene este vital elemento, que se define, la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de personas. Esta comunicación enriquece el ambiente de desempeño de las personas que trabajan dentro de la institución, la cual ayuda a fortalecer las relaciones interpersonales, tanto dentro como fuera de la organización. Además que a partir de la comunicación se puede transmitir y generar confianza, y en el trabajo la comunicación y la forma en que nos relacionamos con los demás no pueden pasar de desapercibidas.

Como producto de la investigación resultó que tanto los empleados como la alcaldesa del Municipio de Suchitoto consideraron este factor como muy importante, expresando que la clave principal para un perfecto entendimiento entre personas o grupos de personas es saber comunicarnos bien, además de ser un factor esencial para el desarrollo de su trabajo, por tal motivo debe existir siempre una correcta comunicación que permita mantener los trabajadores informados sobre los temas de su interés. Además la mayoría expresó que existe una buena comunicación entre los diferentes departamentos que integran la alcaldía, un 27% lo considera como regular, manifestando que hay departamentos que no se relacionan con los demás y se les hace muy difícil compartir información, además solo el 13% lo consideran como excelente (Anexo, pregunta 8, 9).

En relación a los medios más efectivos de comunicación que utiliza la Alcaldía para brindar información o instrucciones del trabajo a sus empleados son los memorándum y las reuniones, otras veces personalmente, por teléfono o correo electrónico, aunque todo depende de la urgencia y la importancia de la información. Por ejemplo el concejo municipal se reúne

con los empleados para poder escuchar sus inquietudes y tratar de dar solución a estas, sin embargo estas reuniones no se dan tan a menudo.

Es evidente que la Alcaldía debe tomar medidas que contribuyan a mejorar la comunicación, de tal manera que la información sea veraz y oportuna, además que exista coordinación y fluidez en la misma (Anexo 4, pregunta 10).

4. Orientación y motivación entre los empleados.

La motivación es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetivos de la misma, es decir, en relación al trabajo. Las relaciones deberían procurar ser motivantes, estimulantes. Para ello hay que valorar al otro, a lo positivo que tiene. Como resultado de la investigación se determinó que, la mayoría de los empleados consideran que siempre poseen la capacidad para orientar y motivar a sus compañeros de trabajo, lo que indica que a estos empleados de una u otra forma se les ha motivado y capacitado correctamente para el buen desempeño de sus funciones laborales y de esta manera poder ayudar a los demás. Un 39% afirma que solo algunas veces lo hacen. Es un hecho que la Alcaldía debe considerar fortalecer los conocimientos necesarios a los empleados para que estos se sientan capaces de ayudar a los demás (Anexo 4, pregunta 6).

5. Actitudes que deben poseer los empleados.

Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otra persona, ante un grupo de personas, ante un objeto, ante una situación que comprende objetos y personas, ante una idea. El conocimiento de la actitud permite a veces predecir el comportamiento, tanto en la empresa como en otros aspectos de la vida. Una "actitud" de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto.

Los resultados de la investigación realizada a los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto, determinaron que el 77% de los trabajadores consideran que las principales actitudes que deben de poseer los empleados de la Alcaldía Municipal son la honestidad, el respeto, la colaboración, la cortesía y la amabilidad. Aunque el 14% de los empleados

consideraron la honestidad como una actitud fundamental en la institución. Esto es un hecho que la Alcaldía debe transmitir y fortalecer los valores institucionales a los empleados, ya que de estos depende el éxito de la institución. (Anexo 4, pregunta 13).

6. Inducción y capacitación del personal.

Inducción.

Siendo esta una técnica muy importante para establecer las funciones y el valor que amerita un puesto de trabajo en toda institución, con base a la recolección de la información se determinó que a la mayoría de los empleados si se les dio un proceso de inducción que los guiará en el desempeño de su cargo aunque aseguran que este proceso lo realizaron de una forma general, no con un personal específico que les diera un documento escrito o de forma detallada lo que sería su nuevo cargo. Mientras el 27% de ellos opinan no haber recibido ningún tipo de orientación (Anexo 4, pregunta 14). Con toda la información obtenida se logra comprobar que la alcaldía no cuenta con un personal que esté a cargo de este proceso de inducción del nuevo personal, y en la entrevista también ellos eran conscientes que no cuentan con un gerente de recursos humanos y que muchas veces no logran solventar estos inconvenientes y de esta forma ingresar personal altamente capacitado y con deseos de hacer bien su trabajo en beneficio de la institución.

Capacitación.

Las capacitaciones son de mucho beneficio para la formación profesional y especialización del personal para que estos tengan nuevos conocimientos, habilidades, destrezas, que les permitan desempeñar de una mejor manera el trabajo que ejecutan, en este sentido se determina que el 57% de la población de trabajadores encuestados han recibido algún tipo de capacitación y el 21% establece que no ha recibido algún tipo de capacitación en ninguna modalidad (Anexo 4, pregunta 15). Por tal razón es necesario implementar capacitaciones que estén orientadas a enriquecer los conocimientos y que les permitan desarrollar nuevas habilidades y destrezas, que hagan de ellos personas más productivas y eficientes al momento de desempeñar su trabajo.

En la entrevista se determinó que si habían muchas capacitaciones para los empleados que se daban cada vez que era necesario por parte de INSAFORP y de ONG, pero cuando se les preguntó a los empleados el tiempo en el cual habían recibido alguna capacitación ellos mencionaron que 1 año o más, además se estipula que existe un porcentaje que asegura que se le dan capacitaciones en tiempos diferentes cuando se requieren (Anexo 4, pregunta 16). Por lo tanto se es necesario que exista seguimiento en las capacitaciones impartidas para especializar aún más a los trabajadores en áreas específicas para que tengan conocimientos actualizados que sean útiles para el excelente desempeño laboral.

Las capacitaciones van dirigidas a que el personal que labora desempeñe su trabajo de una forma excelente por eso es la importancia de recibir capacitaciones constantes y en el caso de los empleados de la Alcaldía de Suchitoto se determinó que la municipalidad les ofrece en su mayoría capacitación en el área de atención al cliente y equidad de género, aunque también un porcentaje de empleados dijeron haber recibido capacitación de trabajo en equipo (Anexo 4, pregunta 17).

La Unidad de Recursos Humanos se debe preocupar por la formación y desarrollo profesional de los empleados con relación a las áreas que el trabajador siente que se deben reforzar e implementar temas que para criterio de los trabajadores puedan desempeñar de mejor manera sus funciones laborales.

En la Alcaldía Municipal de Suchitoto se realiza el esfuerzo por parte del jefe de la unidad de recursos humanos de contactar con el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), para impartir diferentes capacitaciones al personal por esa razón los empleados en su mayoría cuando se les preguntó quién les impartía las capacitaciones que recibían contestaron que era personal externo de la institución (Anexo 4, pregunta 18).

Uno de los medios donde son de gran necesidad el establecimiento de relaciones interpersonales funcionales es en el ambiente laboral. Es por ello que cuando se les preguntó a los empleados si recibir capacitación en relaciones interpersonales le ayudaría en el desempeño de sus labores el 73% estuvo totalmente de acuerdo y solo un 4% se mostró indiferente (Anexo 4, pregunta 19).

Pues aseguran que la mayoría de los medios de trabajo son de actividad grupal, por consiguiente requiere un nivel aceptable de comunicación, cooperación e identificación entre los miembros de un grupo de trabajadores y si hay un buen ambiente laboral entonces el trabajo se desempeña de forma excelente.

Un total de 96% de los empleados de la Alcaldía de Suchitoto dijeron que les gustaría recibir capacitación en relaciones interpersonales (Anexo 4, pregunta 20).

Lo que permite confirmar la importancia y necesidad que implica para la Alcaldía poner en práctica un plan de capacitación en relaciones interpersonales que ayude a crear una mejor interacción de grupo y finalmente mejorar como institución, pues en la entrevista la alcaldesa y jefe del departamento de Recursos Humanos también se determinó que era muy necesario y de gran importancia impartir una capacitación de este tipo, ya que las relaciones interpersonales influyen en muchas áreas en el trabajo como el clima laboral, productividad, atención al cliente, trabajo en equipo, satisfacción laboral entre otros.

7. Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

1. Se determinó que la mayoría de los empleados de la Alcaldía Municipal no conocen la misión y visión institucional, lo cual dificulta el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, y no hay compromiso formal para dar un mejor servicio a la población.
2. En la Alcaldía no existe un plan de capacitación establecido, si bien se imparten capacitaciones por parte de Instituto Salvadoreño de Formación Profesional “INSAFORP”, estas no se realizan de forma periódica y además no se basan en un diagnóstico de necesidades reales de la institución, por lo que no aportan mayor contribución al cumplimiento efectivo de las labores institucionales.
3. La comunicación entre los departamentos de la Alcaldía Municipal se da de una manera inconstante y no existen los canales adecuados para que esta llegue en tiempo y forma a todos los trabajadores y no se quede en la parte directiva de la institución, sino que llegue hasta la base que sustenta su estructura.

4. Falta fortalecer aspectos importantes para mejorar las relaciones interpersonales en la Alcaldía Municipal de Suchitoto y poder lograr un buen desempeño laboral en los empleados.
5. La Alcaldía Municipal de Suchitoto no cuenta con capacitaciones o talleres que permitan a los empleados aprender nuevas habilidades que les generan confianza y seguridad en sí mismos así como un desarrollo personal.
6. En relación a la evaluación del desempeño, la institución no cuenta con esta herramienta, por no tener un personal que se encargue específicamente de ese proceso y no tienen un manual para evaluar el desempeño laboral.
7. Entre los elementos más importante a considerar para fortalecer las relaciones interpersonales en los empleados de la Alcaldía Municipal están, la responsabilidad, compromiso, comunicación y el respeto que es la esencia de las relaciones humanas.
8. Las relaciones interpersonales, no es un tema desconocido en los empleados de la Alcaldía Municipal, al contrario lo conocen e identifican correctamente y en la mayoría de los casos lo manejan, pero la falta de capacitación les impide conocer los beneficios de su práctica.
9. Las relaciones interpersonales entre algunos de los miembros de los distintos departamentos de la Alcaldía Municipal, no es muy buena entre ellos.
10. La Alcaldía Municipal necesita mejorar la formación personal en los empleados para brindarles un mejor servicio a los usuarios.
11. Se determinó que uno de los mayores problemas identificados en los empleados de la Alcaldía Municipal es sobre las relaciones humanas, principalmente la comunicación y el trabajo en equipo las cuales afectan las labores cotidianas de los empleados en sus cargos que desempeñan.
12. Se determinó que la mayoría de los empleados de la Alcaldía Municipal al momento de ocupar su cargo no fueron capacitados, si no que aprendieron sus funciones principalmente por otro tipo de orientación.

Recomendaciones

1. Se recomienda a la Alcaldía Municipal de Suchitoto que incremente los esfuerzos para dar a conocer a todos los empleados la filosofía institucional, ya que de esta manera es como cumplen día a día los objetivos propuestos por esta institución.
2. Elaborar y ejecutar un plan de capacitación, basado en el estudio de necesidades reales de la institución, que permita fortalecer los conocimientos de los empleados y de esta manera aumentar el rendimiento laboral.
3. La Alcaldía haga conciencia sobre la importancia de una adecuada comunicación al interior de los departamentos, para lograr los objetivos que se persiguen en la Institución.
4. Se recomienda un plan de capacitación en relaciones interpersonales que fortalezca aspectos como responsabilidad, comunicación, respeto, compromiso entre otros, que contribuyan a lograr un buen desempeño en las labores de los empleados y atención al usuario.
5. Realizar capacitaciones constantes para que los empleados adquieran una formación profesional que les ayude a desempeñar de una excelente manera su trabajo.
6. Aprobar e implementar el instrumento de evaluación de desempeño, ya que este es de gran utilidad, porque el éxito de la alcaldía municipal depende del desempeño de los trabajadores.
7. Animar a los trabajadores a que expresen sus opiniones e ideas, tomarlas en cuenta para cambiar o mejorar el trabajo y tratar a las personas con cortesía y amabilidad.
8. Es necesario que la Alcaldía Municipal tome acciones orientadas a fortalecer los conocimientos sobre las relaciones interpersonales y su importancia para el buen funcionamiento de la institución, específicamente capacitaciones sobre el tema.
9. Investigar las causas que generan el descontento en algunos empleados, con el fin de buscar soluciones y ayudar en todos los aspectos necesarios para mejorar las relaciones interpersonales.
10. Equipar a las áreas o departamentos con los recursos necesarios como capacitación continua, retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar las labores y utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias.

11. Es necesario crear vínculos de compañerismo entre los empleados de la Alcaldía Municipal a fin de fomentar un sentimiento de unidad entre los miembros de cada departamento, y a la vez asegurar el compromiso de todo el personal en el logro de objetivos institucionales.
12. Se recomienda capacitar al personal de manera constante, tanto al momento de ingresar a la institución o ingresar al ejercicio de un nuevo cargo, o mientras se mantenga en el, proporcionando un seguimiento oportuno a los módulos de capacitación impartidos para desarrollar nuevas habilidades y destrezas.

8. Alcances y limitaciones de la investigación.

Alcances

Para recolectar la información se contó con el apoyo de parte de las autoridades de la Alcaldía Municipal de Suchitoto como la Alcaldesa Municipal, y el jefe del departamento de Recursos Humanos; los datos que se obtuvieron serán de mucha importancia para dicha institución ya que estos insumos serán de mucha utilidad para crear un plan de capacitan en relaciones interpersonales que contribuya a fortalecer el desempeño laboral del personal que integra el área administrativa y operativa de la alcaldía municipal de Suchitoto.

Limitaciones

- Se dificultó la recolección de información en algunas de las unidades, puesto que el personal de las mismas desempeña sus obligaciones fuera de la institución.
- Al momento de ir a encuestar a los empleados fuera de la institución, esperamos mucho tiempo debido a que era hora de almuerzo, por ende no podían ayudarnos.
- Algunos empleados, manifestaron cierta indiferencia al solicitarles su colaboración para proporcionar la información, lo que ocasionó cierta incomodidad al grupo de investigación.
- Algunos empleados encuestados mostraron cierto temor, ya que afirmaron que no sabían leer y se negaban a responder, luego accedieron a colaborar siendo nosotros quien respondíamos las preguntas de acuerdo a lo que nos decían.

- Se manifestaron inconvenientes al momento de recuperar las encuestas, por el hecho que algunos empleados afirmaron no tenerlos completos por motivos de tiempo o extravío, dió lugar al retraso de la investigación.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN RELACIONES INTERPERSONALES PARA CONTRIBUIR A FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

A. IMPORTANCIA

La existencia de esta herramienta administrativa denominado Plan de Capacitación en la Alcaldía Municipal de Suchitoto jugará un papel muy significativo para el desarrollo de la misma, ya que contribuirá a dotar de conocimientos en las diferentes áreas que se detectaron deficientes en el levantamiento de información, por lo que se ha elaborado de acuerdo a las necesidades reales detectadas en el diagnóstico realizado a los empleados de la municipalidad.

La capacitación no debe verse simplemente como una obligación que hay que cumplir porque lo establece la ley, lo correcto es decir que se trata de una inversión que trae beneficios a la persona y a la organización. Capacitar implica actualizar, mejorar y desarrollar los conocimientos, destrezas y habilidades que hagan al trabajador más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo. Las relaciones interpersonales en el trabajo constituyen uno de los pilares para asegurar una mayor calidad en la atención al usuario, rendimiento; y por ende el éxito de la institución.

Es importante contar con la aprobación de los mandos superiores de la administración municipal para su desarrollo e implementación.

B. OBJETIVOS

Generales

- Dotar a la Alcaldía Municipal de Suchitoto de un plan de capacitación en relaciones interpersonales que permita establecer un ambiente de trabajo grato y de óptimas relaciones sociales entre compañeros, jefes y subordinados y de esta manera contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados, garantizando una mayor eficiencia en la prestación de servicios dirigidos a los usuarios.

Específicos

- Concientizar y estimular a los empleados sobre la importancia que tienen las relaciones interpersonales en el área laboral para un mejor desempeño en los servicios prestados por dicha municipalidad.
- Elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación de las situaciones reales encontradas en los empleados para la elaboración del plan de capacitación.
- Diseñar programas de capacitación que sirvan de herramienta para mejorar el desempeño laboral en los empleados.
- Elaborar instrumentos de evaluación y seguimiento de capacitación que sirvan para el control del proceso de la misma.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

C. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Este capítulo comprende la propuesta de un plan de capacitación en relaciones interpersonales dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto, ubicada en el Departamento de Cuscatlán, para su realización se tomaron en cuenta parte de los aspectos teóricos citados en el capítulo I, así como la parte esencial del análisis de datos y el

diagnóstico de la situación actual de las relaciones interpersonales, planteados en el capítulo II.

El plan de capacitación propuesto inicia con la importancia, y objetivos del mismo, así como las políticas que regirán el buen funcionamiento de las actividades, de la misma manera el perfil que deberá cumplir el capacitador a ser contratado, los métodos y medios de enseñanza a utilizar en la capacitación, los recursos humanos, materiales y financieros. La descripción del plan, el contenido de cada módulo y sus respectivos formatos de contenido temático; posteriormente se detalla la calendarización, el presupuesto de costos para realizar las actividades de capacitación, y por último la forma de evaluación y seguimiento que deberá darse en el plan.

La propuesta tiene como objetivo principal, brindar a la Alcaldía una herramienta administrativa que permita mejorar las relaciones interpersonales y fortalecer el desempeño, la productividad en la prestación de servicios y el mejoramiento del clima organizacional entre sus empleados. De manera que el éxito de la capacitación dependerá en gran medida del apoyo de las autoridades de la misma, la asignación de recursos al presupuesto y como un hecho la buena disponibilidad de los 104 empleados registrados en la alcaldía municipal. El cambio de actitud de los empleados, para lograr la eficiencia en los diferentes puestos de trabajo para el buen funcionamiento de la Municipalidad será el éxito para el plan de capacitación.

D. ENFOQUE DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitación a implementar tendrá una orientación correctiva ya que su principal objetivo está enfocado a solucionar problemas de desempeño y a identificar o determinar cuáles debilidades son factibles de corregir a través de acciones de capacitación, las cuales estén orientadas a que el empleado adquiriera nuevos conocimientos o los actualice; con el propósito que el empleado pueda aplicar estos conocimientos en el desempeño de sus funciones. Al mismo tiempo mejorar positivamente las relaciones interpersonales en la Alcaldía ya que al contar con buenas relaciones de armonía y sana convivencia se tendrá un impacto positivo en las relaciones laborales e interpersonales lo que permitirá incrementar la eficiencia, motivación, actitudes, aptitudes, identificación con la institución, comunicación,

liderazgo entre otros factores que son indispensables para el buen desempeño laboral en el cual los empleados se sientan satisfechos y puedan dar su máximo potencial.

Esta capacitación resulta práctica y breve, y es con la que se podría reforzar la calidad en el servicio de manera más inmediata por lo que resultaría de alto impacto tanto para los empleados de la alcaldía municipal como en los usuarios.

1. Definición de contenidos por módulos

Para la ejecución del plan de capacitación se establecerá una bitácora por cada módulo en la cual se especificará el nombre del módulo, su duración, los objetivos que se pretenden alcanzar, así como la definición de los temas específicos que se desarrollaran en dicho módulo, además se establecerá un tema que tendrá por objetivo que el empleado pueda aplicar el conocimiento adquirido en su ámbito laboral o personal para que este le sea útil en el desempeño de sus funciones y vida personal.

La capacitación es una herramienta fundamental para la institución que ofrecerá la posibilidad de mejorar la eficiencia del empleado Municipal por medio de la mejora de las aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas que aumenten sus competencias para desempeñarse con éxito en su puesto, al mismo tiempo que contribuye a las buenas relaciones entre compañeros de trabajo en la Alcaldía Municipal, incrementando la motivación, comunicación, el respeto, la responsabilidad, cooperación, la participación responsable y sistemática de los empleados en los procesos de capacitación es condición indispensable para asegurar la consecución de los objetivos, con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios y la gestión Municipal en general.

2. Ámbito de aplicación

La estructura y contenido del plan de capacitación en relaciones interpersonales dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto, comprenderá la descripción básica de todas las acciones formativas a manera de módulos con temas de interés específico, los cuales se impartirán para fortalecer el desempeño laboral, la comunicación conocimientos, habilidades y destrezas de los 104 empleados que integran la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Suchitoto.

3. Forma de ejecutar

El plan de capacitación en relaciones interpersonales se ejecutará de la siguiente manera:

Se realizará en un lugar distinto a la Alcaldía Municipal, la técnica de capacitación serán clases participativas que serán impartidas por alguien del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), con el objetivo de que los participantes procuren una mejora continua en los servicios, aumenten la eficiencia laboral, la comunicación, la motivación laboral, el trabajo en equipo, y todo los demás aspectos correspondientes a las relaciones interpersonales.

La capacitación se desarrollará en ocho eventos, los días sábados en horario matutino de ocho a doce del mediodía y el vespertino de una a cinco de la tarde.

4. Lugar de la capacitación

Las capacitaciones se llevarán a cabo en las instalaciones de la Asociación de Desarrollo Local “Centro Arte para la Paz” (CAP), ubicada en la 2ª Calle poniente #5, Barrio San José de Suchitoto, ya que además de ser geográficamente accesible tiene las condiciones favorables para su desarrollo como lo son la amplitud, comodidad, iluminación y ambiente agradable, lo cual permitirá que puedan tener mayor concentración y favorecerá la retención de las temáticas impartidas. La reservación del lugar estará bajo la coordinación del jefe del departamento de Recursos Humanos y la alcaldesa, se realizará un mes antes a la fecha de iniciación de las capacitaciones, esto para evitar algún tipo contratiempo.



Lugar: Centro de Arte para la Paz

5. Perfil del facilitador de la capacitación

a. Requisitos

El facilitador es una figura muy importante en las diferentes actividades de capacitación, pues es quien se encarga de coordinar y lograr el proceso de enseñanza-aprendizaje entre los participantes, es la persona profesionalmente capacitada que causa diferentes impresiones como líder, maestro, expositor, tutor, compañero, moderador, amigo, etc., a cada uno de los participantes. Para garantizar que la metodología de enseñanza-aprendizaje a implementar en el plan de capacitación sea la más adecuada, es necesario que la persona que desempeñe el papel de facilitador posea algunas características y habilidades que le permitan desarrollar con éxito las diferentes actividades programadas.

Por otra parte, el facilitador tiene como propósito proporcionar conocimientos, ayudar a desarrollar habilidades y facilitar el proceso para cambiar actitudes que se requieren para el desarrollo profesional de los participantes, en este caso de los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto. Por lo tanto, es conveniente que el facilitador aplique el proceso de la comunicación como una herramienta de formación.

Es importante comprender, reflexionar y asimilar lo que es un facilitador; de tal forma que el aspirante a facilitador se comprometa a desarrollar algunas virtudes importantes y evitar los errores que traerían como consecuencia el fracaso del grupo. Por lo que se puede decir que el facilitador es: un guía, un innovador, un investigador, un líder, un profesional comprometido.

El facilitador debe tener un perfil que integre diversos conocimientos, habilidades y competencias adecuadas como las siguientes:

REQUISITOS	
Edad	Mínima 40 años.
Género	Masculino o Femenino.
Educación Profesional	Lic. En Administración de Empresas o carreras afines, preferentes con maestrías o postgrados, amplia experiencia dirigiendo personal en todas las áreas administrativas y operativas.
Experiencia Laboral	4 años como facilitador con experiencia comprobable en áreas de trabajo operativas y de dirección de recursos humanos.
Conocimientos	Dominio en Microsoft Office, manejo de equipo audiovisual, desarrollo en la ejecución de planes, programas de capacitación y áreas de servicios.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinámico para lograr la atención de los participantes. ✓ Integrar a los participantes y orientarlos en el logro de los objetivos. ✓ Disposición de generar confianza y desarrollo de capacidades. ✓ Creación de espacios de comunicación asertiva. ✓ Orientación de resolución de conflictos e imprevistos. ✓ Capacidad de escucha empática. ✓ Liderazgo.
Características	Tolerante, líder, sentido del humor, motivador, ético, disciplinado, creativo, sociable.

b. Funciones

Quien realice el rol de facilitador tendrán bajo su responsabilidad las siguientes funciones:

- ✓ Evaluar las competencias de cada uno de los participantes y facilitar su aprendizaje.
- ✓ Diseñar y elaborar el material bibliográfico a utilizar en el desarrollo de cada uno de los módulos de capacitación y coordinar con la institución para su reproducción y distribución.
- ✓ Coordinar con la Unidad de Recursos Humanos, todo el proceso para el desarrollo de las capacitaciones; que incluya la logística, local, distribución de espacio, equipo, entre otros, para el buen desarrollo del plan de capacitación.
- ✓ Impartir el contenido de los módulos planteados en el plan de capacitación según las fechas y horas establecidos.
- ✓ Velar por el desarrollo y correcto funcionamiento de las actividades.
- ✓ Promover la comunicación y sano debate entre los participantes.
- ✓ Compartir la fijación de objetivos para lograr la excelencia al servicio al usuario por parte de los empleados municipales.
- ✓ Ofrecer criterios para la selección, sistematización y aplicación de la información.
- ✓ Actualizar la información que se utilice en el desarrollo de los módulos de capacitación.
- ✓ Presentar informes a la Unidad de Recursos Humanos de las actividades de evaluación y seguimiento del plan de capacitación.
- ✓ Otras actividades que consideren necesarias la Unidad de Recurso Humano.

6. Políticas

Para dar cumplimiento al plan de capacitación se propone un marco de políticas en las cuales se establecen una serie de lineamientos detallados a continuación:

1. Las capacitaciones se desarrollaran día sábado en dos grupos uno matutino y otro vespertino con el objetivo de no afectar las labores que realizan en la semana los empleados de la alcaldía.
2. El contenido de los módulos temáticos estarán determinados por el diagnóstico de necesidades el cual muestra cuáles son las áreas que más se necesitan mejorar.
3. El contenido de cada módulo deberá tener como finalidad mejorar los conocimientos, actividades, destrezas y habilidades del personal.

4. El plan de capacitación deberá ser dirigido a todos los niveles jerárquicos de la institución.
5. La Unidad de Recursos Humanos diseñará el mecanismo necesario para invitar a los jefes inmediatos y empleados de las diferentes Unidades Administrativas a que participen activamente en los diferentes módulos de capacitación.
6. La Unidad de Recursos Humanos junto con el facilitador serán los encargados de implementar y controlar los diferentes eventos de capacitación programados para el personal.
7. Para cumplir con el desarrollo del plan, la Unidad de Recursos Humanos será la responsable de supervisar cada una de las actividades a realizarse.
8. Los módulos serán impartidos bajo temas específicos, cada uno de estos serán desarrollados en una jornada y en períodos alternos matutinos y vespertinos con una duración de 4 horas por módulo, 4 grupos de 26 empleados cada uno. En cada grupo se deberá garantizar la participación de los cuatro niveles de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
9. Se alternarán los módulos por área de trabajo (relaciones interpersonales y eficiencia en la prestación de servicios) con el objetivo de formar al empleado adecuadamente bajo los mismos lineamientos.
10. En cada sesión se deberá dar 25 minutos de receso para refrigerio y esparcimiento de los participantes.
11. El material de apoyo didáctico deberá ser entregado a cada uno de los participantes con anticipación al plan de capacitación, el cual quedará bajo cuidado, responsabilidad y buen uso del participante.
12. El facilitador deberá cumplir con los requisitos que se proponen en el presente capítulo.

13. La Unidad de Recursos Humanos deberá llevar un control por jornada de la asistencia de los participantes.
14. La Unidad de Recursos Humanos en coordinación con el facilitador, deberá evaluar cualitativamente a los participantes al finalizar los módulos del área de relaciones interpersonales y eficiencia en la prestación de servicios respectivamente.
15. Luego de la evaluación se seleccionarán los 3 empleados mejor evaluados por cada grupo, a quienes se les brindarán incentivos o reconocimientos en el desarrollo profesional.
16. Al finalizar cada módulo de capacitación a cada participante se le otorgará una “hoja de evaluación de la capacitación” con el objeto de medir el impacto o grado de asimilación del empleado a los temas impartidos.
17. La Unidad de Recursos Humanos deberá dar seguimiento y evaluar el rendimiento de los empleados que hayan sido capacitados.
18. La Unidad de Recursos Humanos al finalizar el plan de capacitación otorgará a cada empleado participante un diploma de reconocimiento por su asistencia a las capacitaciones.

7. Metodología

La metodología, es decir los métodos y/o medios de enseñanza-aprendizaje que se utilizarán en el desarrollo del plan de capacitación deben incluir todas aquellas tareas y actividades necesarias para que los participantes logren una mejor asimilación de los temas a desarrollar como también exploten su potencial como persona y puedan cumplirse los objetivos formulados en el plan de capacitación.

Es importante considerar los siguientes aspectos previos a la selección de los métodos de enseñanza a utilizar: Tema de los módulos, Objetivos de los módulos, Contenido del plan de capacitación, Número de participantes, Grado de participación activa de los participantes, Tiempo disponible, Disponibilidad de recursos.

8. Métodos de enseñanza

Considerando lo anterior y los resultados obtenidos en el diagnóstico a los empleados, es importante definir los métodos más apropiados a utilizar en el desarrollo del plan de capacitación los cuales son:

- El Método de clase que contribuirá a una enseñanza impartida por instructores que usan recursos pedagógicos y estimulan la participación, resolviendo las dudas e inquietudes.
- El Método de demostración y ejemplo permitirá la descripción por medio del uso de ejemplos, se podrá ir explicando paso por paso el “por qué” y el “cómo” de lo que se está enseñando. De igual forma este método es de gran ayuda para enseñar en relaciones interpersonales.

9. Medios de enseñanza

En cuanto a los medios de enseñanza, se ha considerado que son un componente del proceso educativo que sirven como base para los métodos de enseñanza; es decir que resulta indispensable la interconexión de los medios y los métodos, siendo estos elementos materiales e instrumentos que se utilizan como apoyo.

En el plan de capacitación, para la selección de los medios se deben considerar los siguientes criterios:

- ✓ El conocimiento y dominio técnico didáctico de los medios que se utilizarán.
- ✓ El medio debe contribuir a mejorar la calidad de trabajo de enseñanza-aprendizaje.
- ✓ El medio debe facilitar la asimilación de los participantes en sus diferentes etapas.
- ✓ El material debe ser legible y de fácil comprensión.

E. DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN RELACIONES INTERPERSONALES QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS BASADO POR MÓDULOS.

Módulo I: Relaciones Interpersonales.

Dentro de este módulo se impartirán todos los aspectos relativos a temas afines con las relaciones interpersonales y laborales con el propósito que el empleado adquiera nuevos conocimientos los cuales pueda aplicar en su puesto de trabajo, así mismo establecer un ambiente de armonía y convivencia con sus compañeros de trabajo que contribuya a fortalecer su desempeño.

Nombre del módulo: **Relaciones interpersonales**

Duración: 4 Horas

Objetivos:

- Brindar nuevos conocimientos enfocados a las relaciones interpersonales para que los empleados practiquen en sus puestos de trabajo los conocimientos adquiridos.
- Que al culminar el módulo los empleados posean mejores relaciones interpersonales en su entorno de trabajo.
- Brindar competencias que permitan mantener las adecuadas relaciones interpersonales.

Temario:

1. Las siete leyes de las relaciones interpersonales
2. Tipos de relaciones laborales,
3. Desarrollo de excelentes relaciones laborales e interpersonales.
4. Cómo restaurar las relaciones interpersonales.
5. Relaciones laborales con los jefes y los subalternos.

Dirigido a todos los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto, Departamento de Cuscatlán.

NOMBRE DEL MÓDULO: RELACIONES INTERPERSONALES Y LABORALES

HORA		TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS	
MATUTINO	VESPERTINO							
08:00 – 08:20 am	1:00 – 1:20 pm	20 minutos	Bienvenida, presentación e introducción.	Presentar al facilitador y dar a conocer la importancia de la capacitación.	Actividad participativa	Gerente de Recursos Humanos.	Micrófono	
08:20 – 09:00 am	1:20 – 2:00 pm	40 minutos	Las siete leyes de las relaciones interpersonales.	Explicar que son las relaciones interpersonales y laborales.	Expositiva	Facilitador	Retroproyector Laptop micrófono	
09:00 – 09:40 am	2:00 – 2:40 pm	40 minutos	Tipos de relaciones laborales.	Determinar el tipo de relaciones laborales asertivas que existen.	Expositiva	Facilitador	Retroproyector Laptop micrófono	
09:40 – 10:05 am	2:40 – 3:05 pm	25 minutos	Receso					
10:05 – 10:45 am	3:05 – 3:45 pm	40 minutos	Desarrollo de excelentes relaciones laborales e interpersonales.	Explicar cómo desarrollar excelentes relaciones laborales e interpersonales dentro de la institución.	Expositiva	Facilitador	Retroproyector Laptop Micrófono	
10:45 – 11:00 am	3:45 – 4:00 pm	15 minutos	Dinámica Ofrezco y pido	Que los participantes interactúen y fomenten las relaciones interpersonales entre ellos.	Participativa	Facilitador y participantes	Instalaciones	
11:00 – 11:20 am	4:00 – 4:20 pm	20 minutos	Como restaurar las relaciones interpersonales.	Conocer como restaurar nuestras relaciones interpersonales.	Ofrezco, pido	Facilitador y participantes	Hojas de papel, marcadores, cinta adhesiva	
11:20 – 11:40 am	4:20 - 4:40 pm	20 minutos	Relaciones laborales con los jefes y los subalternos.	Comprender como las personas se sienten al estar en el lugar del otro.	Juego de roles (intercambio de roles).	Facilitador y participantes	Instalaciones	
11:40 – 12:00 md	4:40-5:00 pm	20 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas.	Despejar las dudas que tengan los participantes y que pueden exteriorizar sus comentarios sobre la capacitación.	Participativa	Facilitador y participantes	Micrófono	

DESARROLLO DE DINÁMICA:**OFREZCO, PIDO**

Objetivo: Promover entre los participantes el intercambio de lo que cada uno está dispuesto a dar y recibir.

PROCEDIMIENTO:

El facilitador reparte dos hojas de papel, marcadores y pedazos de cinta adhesiva.

El facilitador les explica que con letra grande la palabra pido, y en la otra ofrezco.

Cada persona debe escribir en privado que quiere pedirle al grupo y que quiere ofrecerles.

Luego de haber hecho esto, se les pide que se peguen el pecho el papel de lo que ofrecen y en la espalda el papel de lo que piden.

Luego pueden circular por el salón para que cada uno vea lo que han escrito, luego, las hojas de papel deben ser quitadas y pegadas en la pared para que quede como recordatorio en cada uno de las sesiones de trabajo.

RECURSOS:

Hojas de papel, marcadores, cinta adhesiva.

TIEMPO: 15-20 minutos

Módulo II: Actitud

Dentro de este módulo se abordarán todos los aspectos relativos a la actitud, su definición, los procesos para generar la actitud de calidad en el empleado, formación y cambios de actitudes, entre otros temas que hoy constituye un factor determinante para alcanzar los objetivos y metas de la alcaldía, con la finalidad que se adquiera nuevos conocimientos y sea capaz de generar cambios actitudinales que permitan el óptimo desempeño en sus funciones y brindar un excelente servicio que aporte al mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Nombre del módulo: **Actitud**

Duración: 4 Horas

Objetivos:

- Promover la actitud positiva en los empleados.
- Que al culminar el módulo, los empleados sean capaces de generar un cambio actitudinal enfocado a incrementar el desempeño y el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Temario:

1. Proceso para generar la actitud de calidad en el trabajo.
2. Efectos de una actitud positiva o negativa en el desempeño laboral.
3. Desarrollo de una actitud positiva en la vida y en el trabajo.

Dirigido a todos los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto, Departamento de Cuscatlán.

NOMBRE DEL MÓDULO: ACTITUD

HORA		TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
MATUTINO	VESPERTINO						
8:00 – 8:20 am	1:00 – 1:20 pm	20 minutos	Bienvenida, presentación e introducción.	Presentar al facilitador y dar a conocer la importancia de la capacitación.	Actividad participativa	Gerente de Recursos Humanos	Micrófono
8:20 – 9:15 am	1:20 – 2:15 pm	55 minutos	Proceso para generar la actitud de calidad en el trabajo.	Conocer cuál es el proceso para generar una actitud de calidad aplicable al trabajo que desempeñan.	Expositiva	Facilitador	Retroproyector Laptop Micrófono
9:15– 9:40 am	2:15 – 2:40 pm	25 minutos	Receso				
09:40 - 10:20 am	2:40 – 3:20 pm	40 minutos	Efectos de una actitud positiva o negativa en el desempeño laboral.	Identificar los efectos de una actitud positiva o negativa en el desempeño de sus funciones laborales.	Expositiva	Facilitador	Retroproyector Laptop Micrófono
10:20 – 10:40 am	3:20 – 3:40 pm	20 minutos	Dinámica Juego de Roles	Que los participantes interactúen y fomentar las relaciones interpersonales entre ellos.	Participativa	Facilitador y participantes	Micrófono
10:40 -11:40 am	3:40-4:40 pm	60 minutos	Desarrollo de una actitud positiva en la vida y el trabajo.	Aprender a desarrollar una comunicación asertiva aplicable dentro de la alcaldía.	Expositiva	Facilitador	Retroproyector Laptop Micrófono
11:40 -12:00 md	4:40-5:00 pm	20 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas.	Despejar las dudas que tengan los participantes y que pueden exteriorizar sus comentarios sobre la capacitación.	Participativa	Facilitador y participantes	Micrófono

DESARROLLO DE DINÁMICA:**JUEGO DE ROLES.**

Objetivo: Comprender como las personas se sienten al estar en el lugar del otro.

PROCEDIMIENTO:

Se les pide a 2 miembros del grupo la participación.

Posteriormente se le pide a uno de ellos que interprete el papel del jefe y el otro del obrero.

Se les pide que dramaticen una situación tensa o difícil en la oficina, debe pedírseles que lo hagan de una forma incorrecta de relacionarse en el trabajo.

Luego se les pide que se intercambien roles y que vuelvan a hacer el mismo drama.

Una vez que han hecho esto se les pide como sería la forma más adecuada de resolver o atenuar la situación.

Luego se hace una reflexión sobre lo observado.

RECURSOS:

Humanos: Facilitador y participantes

Tiempo: 10 minutos, intercambio de roles, 10 Reflexión

Módulo III: Motivación y Liderazgo

Dentro de este módulo se brindarán temas relacionados con la motivación y el liderazgo, es de suma importancia contar con personal altamente motivado para lograr el óptimo desempeño de sus funciones, así mismo la formación de líderes que guíen equipos de trabajo al cumplimiento de las metas y objetivos de la Alcaldía Municipal.

Nombre del módulo: **Motivación y Liderazgo**

Duración: 4 Horas

Objetivos:

- Facilitar nuevos conocimientos relacionados a la motivación y el liderazgo que ayuden a mejorar el desempeño de las funciones de cada empleado y asimismo cumplir con las metas y objetivos de la Alcaldía.
- Que al culminar el módulo los empleados se sientan motivados para desarrollar sus actividades a nivel laboral y personal.

Temario:

1. Ciclo motivacional.
2. Jerarquía de necesidades según Maslow.
3. Autoestima y liderazgo.
4. Desarrollo de la motivación y liderazgo personal.

Dirigido a todos los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto, Departamento de Cuscatlán.

NOMBRE DEL MÓDULO: MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO

HORA		TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS	
MATUTINO	VESPERTINO							
8:00 – 8:20 am	1:00 – 1:20 pm	20 minutos	Bienvenida, presentación e introducción.	Presentar al facilitador y dar a conocer la importancia de la capacitación.	Actividad participativa	Gerente de Recursos Humanos	Micrófono	
8:20 – 9:00 am	1:21 – 2:00 pm	40 minutos	Ciclo motivacional.	Explicar que es el ciclo motivacional.	Expositiva	Facilitador	Retroproyector or Laptop Micrófono	
9:00 – 9:40 am	2:00 – 2:40 pm	40 minutos	Jerarquía de necesidades según Maslow.	Conocer las jerarquías de necesidades según Maslow.	Expositiva	Facilitador	Retroproyector or Laptop Micrófono	
9:40 – 10:05 am	2:40 – 3:05 pm	25 minutos	Receso					
10:05 – 10:45 am	3:05 – 3:45 pm	40 minutos	Autoestima y liderazgo.	Establecer la importancia de la autoestima y el liderazgo.	Expositiva	Facilitador	Retroproyector or Laptop Micrófono	
10:45 – 11:00 am	3:45 – 4:00 pm	15 minutos	Actividad ¿“tú y yo” o “yo y tu”?	Conocer nuestras formas de pensar y comportarnos para facilitar nuestras relaciones en situaciones específicas.	Participativa en grupo de 3 personas	Facilitador y participantes	Hojas de papel, Lapiceros	
11:00 -11:40 am	4:00-4:40 pm	40 minutos	Desarrollo de la motivación y liderazgo personal	Explicar cómo desarrollar la motivación y liderazgo dentro de la alcaldía.	Expositiva	Facilitador	Retroproyector or Laptop Micrófono	
11:40 -12:00 am	4:40-5:00 pm	20 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas.	Despejar las dudas que tengan los participantes y que pueden exteriorizar sus comentarios sobre la capacitación.	Participativa	Facilitador y participantes	Micrófono	

DESARROLLO DE DINÁMICA:**¿“TU Y YO” O “YO Y TU”?**

Objetivo: Conocer formas de pensar y comportarnos para facilitar nuestras relaciones en situaciones específicas.

PROCEDIMIENTO:

Se les pide a los participantes que se reúnan en grupos de 3 personas.

Se les entrega una fotocopia de las preguntas a continuación.

Se les consigna complementar el cuadro que está abajo, pidiendo que busquen una forma expresar la frase escrita a la izquierda, pero en primera persona.

Luego que contesten las preguntas a continuación.

Una vez terminado esto se les pide al grupo que expongan las alternativas que han escrito.

Luego se hace una reflexión sobre lo realizado en la actividad.

EXPRESIÓN INCORRECTA EN SEGUNDA PERSONA	EXPRESIÓN CORRECTA EN PRIMERA PERSONA
“Nunca me agradeces lo que hago por ti”	“Nunca agradezco lo que haces por mi”
“No me estás entendiendo”	
“Vas a tener que cambiar para mejorar la relación”	
“Nunca respetas mis decisiones”	

1. Si una persona te dice: “*me siento segura de mi misma*”, pero mientras lo hace no te mira a la cara sino al suelo, **¿dirías que es segura? ¿Por qué?**
2. Si una persona dice que se siente tranquila, pero se revuelve en su asiento, se frota las manos, se toca el pelo, etc. **¿Crees que está tranquila? ¿Cómo deberías actuar tú en la misma situación?**

Módulo IV: Responsabilidad

En el presente módulo se determina todos los aspectos referentes a la responsabilidad, su importancia, los elementos básicos de una persona responsable, como mejorar para ser responsables y su desarrollo para que el empleado practique la responsabilidad en sus funciones cotidianas y así mismo mejorar la prestación de los servicios al usuario.

Nombre del módulo: **Responsabilidad**

Duración: 4 Horas

Objetivos:

- Fomentar la responsabilidad en los empleados para que generen eficiencia en sus labores y en la prestación de servicios a los usuarios.
- Al culminar el módulo los empleados sean capaces de aplicar todos los conocimientos adquiridos a sus puestos de trabajo orientado a incrementar la eficiencia en la prestación de servicios.

Temario:

1. Importancia de ser responsable en el trabajo.
2. Elementos básicos de responsabilidad en el trabajo.
3. ¿Qué podemos hacer para mejorar nuestra responsabilidad?
4. Cómo podemos aplicar la responsabilidad particular y profesionalmente.

Dirigido a todos los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto, Departamento de Cuscatlán.

NOMBRE DEL MÓDULO: RESPONSABILIDAD

HORA		TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
MATUTINO	VESPERTINO						
8:00 – 8:20 am	1:00 – 1:20 pm	20 minutos	Bienvenida, presentación e introducción.	Presentar al facilitador y dar a conocer la importancia de la capacitación.	Actividad participativa	Gerente de Recursos Humanos	Micrófono
8:20 – 9:00 am	1:21 – 2:00 pm	40 minutos	Importancia de ser responsable en el trabajo.	Dar a conocer la importancia de ser una persona responsable y comprometida con sus funciones.	Expositiva	Facilitador	Retroproyector Laptop Micrófono
9:00 – 9:40 am	2:00 – 2:40 pm	40 minutos	Elementos básicos de responsabilidad en el trabajo.	Fomentar la responsabilidad y explicar los elementos que caracterizan a una persona responsable.	Expositiva	Facilitador	Retroproyector Laptop Micrófono
9:40 – 10:05 am	2:40 – 3:05 pm	25 minutos	Receso				
10:05 – 10:45 am	3:05 – 3:45 pm	40 minutos	¿Qué podemos hacer para mejorar nuestra responsabilidad?	Difundir estrategias para mejorar la responsabilidad en las personas.	Expositiva	Facilitador	Retroproyector Laptop Micrófono
10:45 – 11:00 am	3:45 – 4:00 pm	15 minutos	Dinámica	Generar ambiente entre los participantes y el facilitador.	Participativa	Facilitador y participantes	Instalaciones
11:00 -11:40 am	4:00-4:40 pm	40 minutos	Como podemos aplicar la responsabilidad individual y profesionalmente.	Explicar cómo desarrollar responsabilidades en las funciones del empleado dentro de la institución.	Expositiva	Facilitador	Retroproyector Laptop Micrófono
11:40 -12:00 md	4:40-5:00 pm	20 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas.	Despejar las dudas que tengan los participantes y que pueden exteriorizar sus comentarios sobre la capacitación.	Participativa	Facilitador y participantes	Micrófono

Módulo V: Comunicación Efectiva

Dentro de este módulo se abordarán todos los aspectos relacionados al proceso de comunicación efectiva, los elementos que lo conforman así como los factores, puntos claves, los pasos de comunicación que existen y otros temas de importancia con el fin de que los empleados adquieran nuevos conocimientos y logren desarrollar una comunicación afectiva en las funciones que desempeñan para el mejoramiento de las relaciones laborales.

Nombre del módulo: **Comunicación Efectiva**

Duración: 4 Horas

Objetivos:

- Proporcionar nuevos conocimientos y fortalecer los canales de comunicación existente en la alcaldía municipal, que permitan mejorar las relaciones interpersonales y donde los empleados puedan desempeñarse eficientemente.
- Que al culminar el módulo los empleados sean capaces de aplicar correctamente los conocimientos brindados por el facilitador.
- Lograr que el empleado llegue a comunicarse efectivamente tanto con las personas de alto mando de la institución como con sus compañeros de trabajo.

Temario:

1. Naturaleza de la comunicación humana y definición de la comunicación.
2. Factores que influyen en la comunicación.
3. Las actitudes que favorecen la comunicación y sugerencias para mejorar la Comunicación.
4. Comprensión de las funciones de los demás, facilitar la coordinación. El refuerzo de la motivación y autoestima en los empleados y fomentar el compañerismo.

Dirigido a todos los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto, Departamento de Cuscatlán.

NOMBRE DEL MÓDULO: LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

HORA		TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS	
MATUTINO	VESPERTINO							
08:00 – 08:20 am	1:00 – 1:20 pm	20 minutos	Bienvenida, presentación e introducción.	Presentar al facilitador y dar a conocer la importancia de la capacitación.	Actividad expositiva.	Gerente de Recursos Humanos.	Micrófono. Lista de participantes.	
08:20 – 09:15 am	1:20 – 2:15 pm	55 minutos	Naturaleza de la comunicación humana. Definición de la comunicación. Factores que influyen en la comunicación.	Comprender la importancia de una buena comunicación como base para una adecuada relación.	Expositiva.	Facilitador.	Guía de trabajo. Pizarra. Retroproyector Laptop.	
09:15 – 09:40 am	2:15 – 2:40 pm	25 minutos	Receso					
09:40 – 10:20 am	2:40 – 3:20 pm	40 minutos	Las actitudes que favorecen la comunicación. Sugerencias para mejorar la Comunicación. Pasos para incrementar la Habilidad de Escuchar. Puntos claves para ser un comunicador eficaz.	Dar a conocer la que tanto la empatía como la escucha activa son elementos fundamentales en toda comunicación.	Expositiva y participativa. Realización de un test de escucha activa. Formación de grupos para responder unas preguntas del módulo.	Facilitador y participantes.	Plumones. Guía de trabajo. Pizarra. Material didáctico.	
10:20 – 10:40 am	3:20 – 3:40 pm	20 minutos	Dinámica. ¿SUENA IGUAL? – COMUNICACIÓN EFECTIVA	Que los participantes den su apreciación sobre la influencia de la dinámica de grupo en su vida laboral como personal.	Participación individual y grupal.	Facilitador y participantes.	Vejjigas. Papel Bonds. Plumones. Micrófono.	
10:40 – 11:40 am	3:40-4:40 pm	60 minutos	Comprensión de las funciones de los demás. Facilitar la coordinación. Refuerzo de la motivación y autoestima en los empleados. Fomentar el compañerismo.	Identificar y saber una buena comunicación y descendente horizontal y la importancia de una excelente comunicación en línea.	Participación individual y grupal.	Facilitador y participantes.	Plumones. Guía de trabajo. Pizarra. Material didáctico.	
11:40 – 12:00 md	4:40-5:00 pm	20 minutos	Aportando ideas para desarrollar mejor mis actividades laborales.	Aclarar cualquier duda que los participantes tengan en el transcurso	Participativa	Facilitador y participantes.	Micrófono.	

Comentarios, preguntas y del módulo
respuestas. desarrollado.

DESARROLLO DE LA DINÁMICA

La comunicación hoy en día, gracias a la tecnología y bajos costos, se facilita pero al mismo tiempo los mensajes y el lenguaje han estado siendo alterados, a veces cometemos el error de que por hablar y escribir con rapidez no lo hacemos con propiedad. Con una dinámica aprenderemos de manera grupal a superar esta equivocada costumbre.

Esta es una variante de la dinámica de “Los Refranes”, la cual se denomina: **¿Suena Igual?**

Objetivo: Presentar, animar y atraer la comunicación efectiva.

Materiales:

- Cartulina
- Plumones
- Lista de Refranes conocidos

Preparación:

Para comenzar se armarán unas tarjetas y para esto primero tenemos que dividir los refranes en sus dos fragmentos correspondientes, por ejemplo: Quien mucho abarca poco aprieta.

Quien mucho abarca **Primer fragmento**

Poco aprieta **Segundo fragmento**

Una vez divididos los refranes, se tendrá que plasmar cada uno de los fragmentos en distintas cartulinas con el mismo color de plumón (para cada refrán).

Desarrollo:

Esta dinámica se usa en combinación con la presentación por parejas. Se reparten las tarjetas entre los asistentes y se les pide que busquen a la persona que tiene la otra parte del refrán; de esta manera, se van formando las parejas que intercambiarán una previa presentación. Debido a que pertenecen a la misma organización, se puede optar por intercambiar datos de interés tales como el hobby, el talento de cada individuo, etc.

Después de la presentación formarán un círculo con todos los participantes por parejas según el inicio y el final de los refranes, deben tener en cuenta que deben ser leídos al sentido de las manecillas del reloj, es decir de izquierda a derecha, sin perder el orden.

Ya formado el círculo, el facilitador deberá dar la indicación de que después de leer cada fragmento del refrán se le agregará al primer fragmento las palabras “...*por arriba*” y al segundo fragmento “... *por abajo*” o también pueden utilizar “...*por delante*” y “... *por atrás*”

Por ejemplo:

- Quien mucho abarca (primer participante), poco aprieta (segundo participante)
- Primer fragmento sería: quien mucho abarca **por arriba**
- Segundo fragmento sería: poco aprieta **por abajo** o puede ser:
- Primer fragmento sería: quien mucho abarca **por delante**
- Segundo fragmento sería: poco aprieta **por atrás**

En la ejecución de esta dinámica se darán cuenta de que causa mucha gracia en los participantes, sin embargo su finalidad es la siguiente:

En todo momento los mensajes que se transmiten deben ser tal cual, deben ser dados sin más ni menos, deben ser completos e íntegros, su alteración puede ocasionar malentendidos o el inicio de una catástrofe de información.

Recuerda que la productividad de una institución depende mucho de su talento humano, y de la comunicación recíproca entre sus miembros. Aplicando esta dinámica se orientará al equipo al uso correcto de la comunicación.

Tiempo: 15-20 minutos

Módulo VI: Trabajo en Equipo

En el presente módulo se brindarán todos los aspectos relacionados al trabajo en equipo, se pretende que los empleados adquieran nuevos conocimientos con el objetivo que se dinamice la confianza entre ellos, ya que este requiere a un conjunto de personas que cooperan, aportan sus conocimientos, habilidades y actitudes para el logro de un solo resultado, además mediante el trabajo en equipo se logra que las personas sean capaces de emplear liderazgo, potencialidad, ideas e innovación, enfocado al mejoramiento de las relaciones interpersonales y así un ambiente agradable. Tomando en cuenta que este es el trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo en común. Se espera que su enseñanza tenga un impacto positivo en los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto y de esta manera contribuya al buen desempeño de sus funciones.

Nombre del módulo: **Trabajo en Equipo**

Duración: 4 Horas

Objetivos:

- Determinar la importancia del trabajo en equipo y la colaboración para el desarrollo efectivo de las funciones.
- Reforzar al personal para romper las barreras que impiden el trabajo en equipo y así mejorar la convivencia entre ellos.

Temario:

- 1. Trabajo en equipo**
 - 1.1. Origen del trabajo en equipo.
 - 1.2. Definición.
 - 1.3. Diferencia entre grupo y equipo.
 - 1.4. Importancia del trabajo en equipo.
 - 1.5. Obstáculos que impiden el trabajo en equipo.
 - 1.6. ¿Cómo superamos esos obstáculos?
- 2. ¿Cómo incentivar el trabajo en equipo?**
 - 2.1. Beneficios del trabajo equipo.
 - 2.1.1. Para la Organización
 - 2.1.2. Para el empleado.
- 3. Manejo de situaciones de conflictos o confrontación.**

Dirigido a todos los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto, Departamento de Cuscatlán.

NOMBRE DEL MÓDULO: TRABAJO EN EQUIPO

HORA		TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS	
MATUTINO	VESPERTINO							
08:00 – 08:20 am	1:00 – 1:20 pm	20 minutos	Bienvenida, presentación e introducción.	Presentar al facilitador y dar a conocer la importancia de la capacitación.	Actividad expositiva.	Gerente de Recursos Humanos.	Micrófono. Lista de participantes.	
08:20 – 09:15 am	1:20 – 2:15pm	55 minutos	Origen del trabajo en equipo. Definición del trabajo en equipo. Diferencia entre grupo y equipo.	Conocer el origen del trabajo en equipo y diferenciar grupo y equipo.	Expositiva.	Facilitador.	Guía de trabajo. Pizarra. Retroproyector Laptop.	
09:15 – 9:40 am	2:15 – 2:40 pm	25 minutos	Receso					
09:40 – 10:20 am	2:40 – 3:20 pm	40 minutos	Importancia del trabajo en equipo. Obstáculos que impiden el trabajo en equipo. ¿Cómo superar esos obstáculos?	Comprender la importancia de trabajar en equipo para el logro de objetivos institucionales y personales.	Expositiva y participativa. Realización de un test a los participantes. Formación de grupos para responder unas preguntas del módulo.	Facilitador y participantes.	Plumones. Guía de trabajo. Pizarra. Material didáctico.	
10:20 – 10:40 am	3:20 – 3:40 pm	20 minutos	Dinámica. “LOS CUBOS SOLIDARIOS”	Que los participantes den su apreciación sobre la influencia de la dinámica de grupo en su vida laboral como personal.	Participación individual y grupal.	Facilitador y participantes.	Cartulina. Reglas Lapiceros Tijeras Pegamento	
10:40 – 11:40 am	3:40-4:40 pm	60 minutos	¿Cómo incentivar el trabajo en equipo? Beneficios del trabajo en equipo, para la organización y para el empleado. Manejo de situaciones de conflicto o confrontación.	Incentivar en los trabajadores el trabajo en equipo y los beneficios de su práctica para el manejo de situaciones y conflictos.	Participación individual y grupal.	Facilitador y participantes.	Plumones. Guía de trabajo. Pizarra. Material didáctico.	
11:40 – 12:00 md	4:40-5:00 pm	20 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas. Agradecimientos e invitación a la próxima capacitación.	Aclarar cualquier duda que los participantes tengan en el transcurso	Participativa	Facilitador y participantes.	Micrófono.	

del módulo
desarrollado.

DESARROLLO DE DINÁMICA: “LOS CUBOS SOLIDARIOS”

La dinámica de grupo podría definirse como el procedimiento o el medio sistematizado en el que se organiza y desarrolla la actividad de un grupo. Sirven para romper el hielo, generar ideas, mejorar la toma de decisiones, evaluar la capacidad de liderazgo y mucho más.

Objetivo: Observar los distintos comportamientos de cada grupo y los roles que asumen los miembros para lograr el objetivo.

Procedimiento:

En esta dinámica el grupo debe construir un número determinado de cubos a demanda de una empresa de juguetes. Para ello, se debe dividir al grupo en tres subgrupos.

Cada grupo debe realizar 10 cubos de 5×5 en veinticinco minutos.

Recursos:

- **Grupo 1:** 2 cartulinas, 1 regla, 2 lápices, 3 tijeras, 1 pegamento
- **Grupo 2:** 2 cartulinas, 1 regla, 2 lápices, 2 tijeras y 1 pegamento
- **Grupo 3:** 2 cartulinas, 2 reglas, 2 lápices, 1 tijera, 1 pegamento

Se valorará la calidad de los cubos. Mediante esta actividad se harán patentes los roles que asumen los distintos miembros de cada uno, veremos cómo trabajan para coordinarse y llevar el trabajo adelante.

Se pondrán en evidencia determinados comportamientos como la competitividad, la individualidad entre otros. Al finalizar la dinámica se hará un debate en grupo para comentar todo ello.

Módulo VII: Atención al Cliente

Dentro de este módulo se abordarán todos los aspectos relacionados al proceso de atención al cliente, los elementos que lo conforman así como la importancia, beneficios, y como solventar las necesidades de los usuarios entre otros puntos claves con el fin de que los empleados adquieran nuevos conocimientos enfocados en la atención al usuario.

Nombre del módulo: **Atención al Cliente**

Duración: 4 Horas

Objetivos:

- Asegurar la comprensión y aceptación de los empleados de la importancia del servicio al cliente para que se desenvuelva mejor en su puesto de trabajo.
- Proporcionar los conocimientos teóricos y prácticos sobre calidad en el servicio en los empleados.
- Que los empleados comprendan que los clientes son las personas más importantes para la institución y deben procurar su satisfacción.

Temario:

1. ¿Qué es atención al Cliente?
 - 1.1 ¿Qué es un cliente?
 - 1.2 ¿Qué significa Atención al Cliente?
 - 1.3 Importancia de la Atención al Cliente.
 - 1.4 Beneficios de la institución al proporcionar Atención al Cliente.
 - 1.5 ¿Por qué es importante la cortesía y amabilidad en la atención al cliente?
2. Cómo desarrollar una actitud de Atención al Cliente.
3. Regla de oro de Atención al Cliente.
4. Conociendo al cliente.
5. Aprendiendo la herramienta de la cortesía y a contestar amablemente el teléfono.
6. Cómo solventar los reclamos de mis clientes en tiempo record.
7. Interesándome por las necesidades de mi cliente.

Dirigido a todos los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto, Departamento de Cuscatlán.

NOMBRE DEL MÓDULO: ATENCIÓN AL CLIENTE								
HORA		TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS	
MATUTINO	VESPERTINO							
08:00 – 08:20 am	1:00 – 1:20 pm	20 minutos	Bienvenida, presentación e introducción.	Presentar al facilitador y dar a conocer la importancia de la capacitación.	Actividad expositiva.	Gerente de Recursos Humanos.	Micrófono. Lista de participantes.	
08:20 – 09:15 am	1:20 – 2:15 pm	55 minutos	¿Qué es atención al Cliente? ¿Qué es un cliente? ¿Qué significa Atención al Cliente? Importancia de la Atención al Cliente, Beneficios de la institución al proporcionar Atención al Cliente. ¿Por qué es importante la cortesía y amabilidad en la atención al cliente?	Proporcionar los elementos que debe tener todo el personal para atender al usuario y se sienta satisfecho con la atención brindada.	Expositiva.	Facilitador.	Guía de trabajo. Pizarra. Retroproyector Laptop.	
09:15 – 09:40 am	2:15 – 2:40 pm	25 minutos	Receso					
09:40 – 10:20 am	2:40 – 3:20 pm	40 minutos	Cómo desarrollar una actitud de Atención al Cliente. Regla de oro de Atención al Cliente Conociendo al cliente. Aprendiendo la herramienta de la cortesía y a contestar amablemente el teléfono.	Brindar los elementos necesarios que ayuden a los empleado a desarrollar una buena actitud y a ser cortés con los usuarios.	Expositiva y participativa. Formación de grupos para responder un test.	Facilitador y participantes.	Plumones. Guía de trabajo. Pizarra. Material didáctico.	
10:20 – 10:40 am	3:20 – 3:40 pm	20 minutos	Dinámica	Generar un ambiente entre los empleados y así formar grupos para realizar una dramatización.	Participación individual y grupal.	Facilitador y participantes.	Vejigas. Papel Bonds. Plumones. Micrófono.	
10:40 – 11:40 am	3:40-4:40 pm	60 minutos	Cómo solventar los reclamos de mis clientes en tiempo record. Interesándome por las necesidades de mi cliente.	Aclarar los aspectos que el cliente desea al momento de presentar quejas y conocer e identificar las necesidades de los usuarios.	Participación individual y grupal.	Facilitador y participantes.	Plumones. Guía de trabajo. Pizarra. Material didáctico.	
11:40 – 12:00 md	4:40-5:00 pm	20 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas.	Aclarar las dudas que tengan los participantes y que expresen sus	Participativa	Facilitador y participantes.	Micrófono.	

comentarios acerca de la
capacitación.

DESARROLLO DE DINÁMICA:**JUEGOS DE ROL**

Objetivo: Comprender que el cliente es su prioridad y que el conocimiento y aplicación de estrategias de servicio son piezas claves en una institución.

Contenido:

1. Prepare los roles de clientes que se desea que sean representados. Al final aparecen algunos ejemplos.
2. Una vez que se tiene los roles se pegan en una pizarra de tal manera que no se lea el contenido. Cada rol debe tener un número visible para conocer la secuencia y tener control de la actividad.
3. Ejecute un rol por vez. De tal manera que tienen que haber dos participantes del taller realizándolo y el resto observando. Se decide la cantidad de roles, en función del tiempo del que dispone y de la cantidad de participantes.
4. Para rifar las parejas que harán el rol, sugerimos hacerlo en papel con pequeños rótulos con las palabras **Cliente** y en otro **Servidor**. De tal manera que los participantes puedan seleccionar el rol de forma aleatoria.
5. Cuando se haya seleccionado a los participantes solicitarle al que tiene el papel de Cliente tomar uno de los papeles pegados en la pizarra. Debe leerlo y entender lo que debe hacer. Se debe cerciorar que haya entendido el papel. Dele unos minutos para ello.
6. El participante que tiene el rol de Servidor, debe esperar a que el cliente que le correspondió lo aborde.
7. Puede escoger el producto o servicio que van a representar en cada rol.
8. Una vez que concluya cada rol, solicítele a los observadores que adivinen el tipo de cliente que era y brinden sus recomendaciones para mejorar la atención.
9. Esta dinámica puede tomar de 15 a 20 minutos.

ROLES DE CLIENTES

Rol 1: Usted es un cliente **difícil**. Habla fuerte. No deja hablar. Tiende a buscar su beneficio. Manipula y le gusta que hagan lo que usted desea. Le encanta impresionar.

Rol 2: Usted es un cliente **dócil**, fácil de tratar. Le gusta respetar y ser respetado. Trata bien a las personas. Aunque este enojado es una persona agradable. Escucha atento.

Rol 3: Usted es un cliente que **no tiene mucho conocimiento** sobre el producto o servicio que vende la empresa. Pregunta mucho y siempre solicita que le expliquen otra vez. No entiende con facilidad y hace gestos de estar "perdido".

Rol 4: Usted es un cliente "**amigo**". Le encanta tratar a la gente como si fuera su amigo. Tutea, toca, abraza, besa y le encanta el contacto físico. Le habla a la gente de forma abierta y utiliza muchos dichos y palabras de uso popular. Es confianzudo.

Rol 5: Usted es un cliente **aprovechado**. Manipula. Es peligroso, ya que tiende trampas para ver que logra sacar de más. Si la oportunidad se lo brinda tratará de intimidar. Pero también puede invitar a la otra persona a "ganar" con usted algo (dinero, objetos). Se puede definir como un pillo.

Módulo VIII: Autoestima

Dentro de este módulo se abordarán todos los aspectos relacionados con la autoestima en el empleado, los elementos que lo conforman así como la seguridad, la identidad en cada uno de ellos con el fin de que adquieran nuevos conocimientos enfocados en su autoestima.

Nombre del módulo: **Autoestima**

Duración: 4 Horas

Objetivos:

1. Despertar la propia autoestima en los empleados.
2. Dar a conocer a los empleados la manera en como sentirse bien con uno mismo y la importancia del auto respeto.
3. Que los empleados reconozcan la necesidad de estar orgulloso de sus potencialidades.
4. Reconocer que la confianza y la habilidad son necesarios para manejar los desafíos.

Temario:

1. **Seguridad**
 - 1.1 Desarrollando las reglas para preservar el respeto.
2. **Identidad**
 - 2.1 Construir una imagen positiva de uno mismo.
 - 2.2 Demostrar aceptación y cuidado.
 - 2.3 Comprender nuestras potencialidades y espacios de aprendizaje.
3. **Pertenencia**
 - 3.1 Creando un entorno de aceptación.
 - 3.2 Estimular la unión creando el orgullo de pertenecer a un grupo.
4. **Propósito**
 - 4.1 Construir confianza y fe en las propias habilidades.
 - 4.2 Estimular los valores.
5. **Competencia**
 - 5.1 Darnos toda la ayuda y confianza que necesitamos para lograr nuestras metas con éxito.
 - 5.2 Celebrar los éxitos.

Dirigido a todos los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto, Departamento de Cuscatlán.

NOMBRE DEL MÓDULO: AUTOESTIMA

HORA		TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS	
MATUTINO	VESPERTINO							
08:00 – 08:20 am	1:00 – 1:20 pm	20 minutos	Bienvenida, presentación e introducción.	Presentar al facilitador y dar a conocer la importancia de la capacitación.	Actividad expositiva.	Gerente de Recursos Humanos.	Micrófono. Lista de participantes.	
08:20 – 09:15 am	1:20 – 2:15 pm	55 minutos	Fundamentos de la autoestima. Importancia de la autoestima. Seguridad en el empleado.	Dar a conocer que la seguridad en la persona es el primer requisito para una autoestima positiva.	Expositiva.	Facilitador.	Guía de trabajo. Pizarra. Retroproyector Laptop.	
09:15 – 09:40 am	2:15 – 2:40 pm	25 minutos	Receso					
09:40 – 10:20 am	2:40 – 3:20 pm	40 minutos	Identificándonos. Construyendo una imagen positiva. Demostración, aceptación y cuidado.	Reconocer que la identidad es la base para el desarrollo del auto estima y motivación.	Expositiva participativa.	Facilitador y participantes.	Plumones. Guía de trabajo. Pizarra. Material didáctico.	
10:20 – 10:40 am	3:20 – 3:40 pm	20 minutos	Dinámica El Círculo	Generar un ambiente entre los empleados y así formar grupos para realizar una dramatización.	Participación individual y grupal.	Facilitador y participantes.	Papel Bonds. Plumones. Micrófono.	
10:40 – 11:40 am	3:40-4:40 pm	60 minutos	Construir confianza y fe en las propias habilidades. Estimular los valores Reconociendo las Competencia Darnos toda la ayuda y confianza que necesitamos para lograr nuestras metas con éxito. Celebrar los éxitos.	Identificar las opciones para generar confianza y creer en las habilidades que posee cada persona.	Participación individual y grupal.	Facilitador y participantes.	Plumones. Guía de trabajo. Pizarra. Material didáctico.	
11:40 – 12:00 md	4:40-5:00 pm	20 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas.	Aclarar las dudas que tengan los participantes y que expresen sus comentarios acerca de la capacitación.	Participativa	Facilitador y participantes.	Micrófono.	

DESARROLLO DE DINÁMICA:**EL CÍRCULO****Objetivos:**

- Aprender a observar y valorar las cualidades positivas de otras personas.
- Aprender a dar y a recibir elogios.

Duración recomendada: Aproximadamente, 20 minutos

Materiales: papel y lápices.

Desarrollo:

Los participantes van a centrarse únicamente en las características positivas que poseen sus compañeros: cualidades (por ejemplo, simpatía, alegría, optimismo, sentido del humor, sentido común, solidaridad, etc.), rasgos físicos que les agraden (por ejemplo, un cabello bonito, mirada agradable, una sonrisa dulce, etc.), capacidades, (capacidad para la lectura, para las matemáticas, para organizar fiestas, etc.).

A continuación, los participantes se colocan en círculo, y cada uno escribe su nombre en la parte superior de una hoja de papel bond y se lo da al compañero de su derecha, así, el papel va dando vueltas hasta que lo recibe el propietario con todos los elogios que han escrito de él sus compañeros.

Que se pretende que los participantes aprendan con esta actividad:

Que valoren sus cualidades positivas así como las del resto de sus compañeros.

La importancia de que se expresen las cualidades positivas y logros de las personas para la autovaloración positiva de su auto concepto.

Plan General de Capacitación

N°	Módulo/ Contenido	Plan General de Capacitación				
		Colectivo	Duración en horas	Duración por módulos en horas	Presupuesto	Responsable
1	RELACIONES INTERPERSONALES	Todos los empleados (4 grupos)	4 horas por grupo	16 horas	\$ 650	A.M.S
2	ACTITUD	Todos los empleados (4 grupos)	4 horas por grupo	16 horas	\$ 525	A.M.S
3	MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO	Todos los empleados (4 grupos)	4 horas por grupo	16 horas	\$ 525	A.M.S
4	RESPONSABILIDAD	Todos los empleados (4 grupos)	4 horas por grupo	16 horas	\$ 525	A.M.S
5	COMUNICACIÓN EFECTIVA	Todos los empleados (4 grupos)	4 horas por grupo	16 horas	\$ 525	A.M.S
6	TRABAJO EN EQUIPO	Todos los empleados (4 grupos)	4 horas por grupo	16 horas	\$ 525	A.M.S
7	AUTOESTIMA	Todos los empleados (4 grupos)	4 horas por grupo	16 horas	\$ 525	A.M.S
8	ATENCIÓN AL CLIENTE	Todos los empleados (4 grupos)	4 horas por grupo	16 horas	\$ 525	A.M.S
TOTALES				128 horas	\$ 4,325	

Son 4 grupos cada uno tiene 26 empleados, las jornadas por grupo 4 horas cada uno.

A.M.S.: Alcaldía Municipal de Suchitoto

F. EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Evaluar la capacitación es básico y fundamental para lograr el desarrollo de los empleados de la alcaldía, es de esta manera es cómo se logrará tener un excelente clima laboral ya que ayudará a mejorar las relaciones interpersonales entre todos los empleados es decir, servirá como herramienta que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se debe considerar para ascensos reconocimientos y sobre todo ser parte fundamental de su desarrollo.

La capacitación debe ser vista en la institución como una inversión y como un método para lograr el desarrollo de los empleados así como parte fundamental de su proyecto de carrera dentro de la institución.

Es importante evaluar para poder tener juicios de valor, que permitan retroalimentar, validar y mejorar los procesos en los que se aplique este plan de capacitación en relaciones interpersonales; la evaluación debe ser integral, es decir que tiene que abarcar la totalidad del proceso de capacitación. Esto permitirá identificar el cumplimiento de los objetivos, las áreas susceptibles de mejora, la eficiencia del personal, los recursos disponibles y su aplicación, análisis costo- beneficio y el desarrollo en el potencial del empleado. Estas son sólo algunas de las muchas ventajas que tiene la evaluación de la capacitación.

a. Hoja de evaluación de los empleados participantes

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO
DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN
HOJA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN



Nombre del Módulo: _____ Fecha: _____

Indicación: Marque con una "X" según su criterio.

ESCALA DE CALIFICACIÓN					
	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
LETRA	D	R	B	MB	E
PONDERACIÓN	2	4	6	8	10

EVALUÉ ESTOS ASPECTOS DE LA CAPACITACIÓN	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Formato agenda del programa.	D	R	B	MB	E
2. Duración de la capacitación.	D	R	B	MB	E
3. Horario de la capacitación.	D	R	B	MB	E
4. Dominio de los temas expuestos por parte del facilitador.	D	R	B	MB	E
5. Los contenidos se desarrollaron con claridad.	D	R	B	MB	E
6. Se desarrollaron ejemplos prácticos sobre los temas abordados.	D	R	B	MB	E
7. Relevancia de la Información a mis necesidades profesionales.	D	R	B	MB	E
8. El material de apoyo entregado es acorde a los contenidos desarrollados y presentan claridad para su posterior utilización.	D	R	B	MB	E
9. Existió espacio de preguntas.	D	R	B	MB	E
10. Interacción facilitador vs participantes.	D	R	B	MB	E
11. El facilitador tiene habilidad para comunicarse.	D	R	B	MB	E
12. El Material proporcionado facilita la comprensión del tema.	D	R	B	MB	E
13. Cómo han sido las ayudas audiovisuales en relación al contenido.	D	R	B	MB	E
14. Lugar y ambiente de la capacitación.	D	R	B	MB	E
15. La capacitación alcanzó sus expectativas.	D	R	B	MB	E
16. Participaría en otras capacitaciones.	D	R	B	MB	E

Por favor escriba sus comentarios:

Gracias por su colaboración

b. Hoja de evaluación para los participantes por parte del facilitador

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO
DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN**



Nombre del Módulo: _____ **Fecha:** _____

Nombre del facilitador: _____

Instrucciones: Marcar con una "X" según sea su criterio.

ESCALA DE CALIFICACIÓN					
	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
LETRA	D	R	B	MB	E
PONDERACIÓN	2	4	6	8	10

CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Llegan puntual a sus sesiones de capacitación.	D	R	B	MB	E
2. Habilidades para comunicarse.	D	R	B	MB	E
3. Respeto para dirigirse al facilitador.	D	R	B	MB	E
4. Educación para expresar sus puntos de vista u opinión.	D	R	B	MB	E
5. Motivación para el aprendizaje.	D	R	B	MB	E
6. Identificación con la Institución.	D	R	B	MB	E
7. Participación en dinámicas.	D	R	B	MB	E
8. Facilidad de captación del tema.	D	R	B	MB	E
9. Atención durante la capacitación.	D	R	B	MB	E
10. Interés por el tema.	D	R	B	MB	E
11. Flexibilidad al cambio.	D	R	B	MB	E

d. Diploma de participación

La Alcaldía Municipal de Suchitoto



Otorga el Presente

DIPLOMA

a: _____.

En reconocimiento de su participación a __ módulos del diplomado:

“Relaciones Interpersonales para mejorar el desempeño laboral de los empleados municipales”

Impartido por la Alcaldía Municipal de Suchitoto a los __ días del mes de ____ del 201__.

F: _____
Alcaldesa de Suchitoto



F: _____
Facilitador

G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

Este plan de implementación que a continuación se presenta, contiene los objetivos, recursos humanos, materiales y financieros que serán necesarios para llevar a cabo la realización del plan de capacitación, al mismo tiempo el cronograma de actividades donde se refleja en que tiempo serán llevadas a cabo cada una de ellas.

1. Objetivos

a. General

Realizar una asignación correcta de los recursos para poner a funcionar los planes propuestos que tienen como finalidad fortalecer las relaciones interpersonales en la Alcaldía Municipal de Suchitoto.

b. Específicos

Determinar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros necesarios para la puesta en marcha del plan de capacitación en relaciones interpersonales.

Elaborar el presupuesto en unidades monetarias para respaldar la implementación de la propuesta del trabajo de investigación.

Realizar una programación de todas las actividades que se van a realizar durante la ejecución.

2. Materiales y recursos necesarios

Los materiales y recursos son indispensables para llevar a cabo el plan de capacitación, por lo tanto se considera necesario contar con los diferentes tipos de recursos, los cuales son:

a. Recursos humanos

Es el elemento esencial para el desarrollo del plan de capacitación, pues este elemento es el que estará directamente implícito antes, durante y después del plan de capacitación, los cuales son:

- **Facilitador:** es el encargado de transmitir todos los conocimientos nuevos.
- **Participantes:** los cuales estarán organizados en 4 grupos cada uno de 26 empleados.
- **Jefaturas:** brindarán el apoyo necesario para coordinar junto al facilitador las actividades, en especial la jefatura de la Unidad de Recursos Humanos.

b. Recursos materiales

Los recursos materiales serán proporcionados por la alcaldía municipal, pues servirán como fuente para el aprendizaje de los participantes, los cuales son: folletos, libros, lapiceros, lápiz, folders, borradores, correctores, libretas o cuadernillos, plumones, pizarra, carteles, proyector multimedia y pantalla retroproyector entre otros.

c. Recursos financieros

Las capacitaciones que se organicen dentro del marco del presente plan de capacitación serán financiadas por los recursos propios la Alcaldía, ya que con las entrevistas sostenidas con la alcaldesa se sostuvo que ellos mantienen un convenio con el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), por lo tanto se estima que el costo será de \$250 por módulo; salvo casos particulares en los cuales se necesiten fuentes de financiamiento externas especialmente destinadas a la capacitación y adiestramiento de los servidores públicos regulados en los Arts. 6, 7, 8 y 9 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

En el apartado “Presupuesto del Plan de Capacitación en Relaciones Interpersonales página 121” se muestra el presupuesto requerido para el desarrollo de los eventos de capacitación, su ejecución estará a cargo por el coordinador de cada evento designado por la Unidad de Recursos Humanos.

H. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

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

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

- a) Lograr un desarrollo satisfactorio de la capacitación.

- b) Detectar las fallas del proceso, para mejorar las próximas capacitaciones de manera que satisfagan las necesidades existentes.

Debe elaborarse un informe de cada módulo, uno del Plan de Capacitación y de los resultados de la evaluación, y es el facilitador el responsable de presentarlos al jefe de recursos humanos. Es necesario sin embargo, que se le dé seguimiento a la capacitación no solamente durante su proceso sino aún después de finalizado el evento.

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

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

Entre las técnicas de seguimiento que se recomiendan están:

- a) Entrevistas individuales o colectivas con participantes.
- b) Compartir comentarios, sugerencias, observaciones, dificultades y hacer referencia al contenido visto en el evento de capacitación.
- c) Entrevistas ocasionales con los participantes: se sugiere que la Unidad de Recursos Humanos y/o los jefes inmediatos tengan semanal o quincenalmente una conversación informal y desestructurada sobre la forma como está impactando lo aprendido en el evento de capacitación en el trabajo.
- d) Es importante considerar que el seguimiento de la capacitación se pueda realizar durante y después de finalizado dicho evento.

1. Presupuesto del Plan de Capacitación en Relaciones Interpersonales

Presupuesto por Módulo

N°	MÓDULO	PRESUPUESTO POR MÓDULO			
		FACILITADOR	MATERIAL DIDÁCTICO	REFRIGERIO	TOTAL POR MODULOS
1	RELACIONES INTERPERSONALES	\$ 250.00	\$125.00	\$ 275.00	\$ 650.00
2	ACTITUD	\$ 250.00	N/A	\$ 275.00	\$ 525.00
3	MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO	\$ 250.00	N/A	\$ 275.00	\$ 525.00
4	RESPONSABILIDAD	\$ 250.00	N/A	\$ 275.00	\$ 525.00
5	COMUNICACIÓN EFECTIVA	\$ 250.00	N/A	\$ 275.00	\$ 525.00
6	TRABAJO EN EQUIPO	\$ 250.00	N/A	\$ 275.00	\$ 525.00
7	AUTOESTIMA Y COOPERACIÓN	\$ 250.00	N/A	\$ 275.00	\$ 525.00
8	ATENCIÓN AL CLIENTE	\$ 250.00	N/A	\$ 275.00	\$ 525.00
TOTAL GENERAL					\$ 4,325.00

El total de imprevistos será de un 10% del total general.

El material didáctico solo se refleja en el módulo 1 por la política número 11 página 81.

2. Cronograma de actividades del Plan de Capacitación en Relaciones Interpersonales

“Plan de capacitación en relaciones interpersonales para contribuir a fortalecer el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto, departamento de Cuscatlán.”

N°	MÓDULO	JORNADA	PLAN OPERATIVO DE CAPACITACIÓN PARA EL AÑO 2017.																							
			ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
			SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	RELACIONES INTERPERSONALES	MATUTINO																								
		VESPERTINO																								
2	ACTITUD	MATUTINO																								
		VESPERTINO																								
3	MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO	MATUTINO																								
		VESPERTINO																								
4	RESPONSABILIDAD	MATUTINO																								
		VESPERTINO																								
5	COMUNICACIÓN EFECTIVA	MATUTINO																								
		VESPERTINO																								
6	TRABAJO EN EQUIPO	MATUTINO																								
		VESPERTINO																								
7	AUTOESTIMA Y COOPERACIÓN	MATUTINO																								
		VESPERTINO																								
8	ATENCIÓN AL CLIENTE	MATUTINO																								
		VESPERTINO																								

Especificaciones: color rosado: grupo No.1, color naranja: grupo No.2, color verde: grupo No.3, color amarillo: grupo No.4

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Andrew F. Sikula y John F. McKenna. “Administración de Recursos Humanos”. Noriega editores, Editorial Limusa. México, 1989. Pág. 225
- Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración” Séptima edición. Editorial McGraw Hill, México, 2006.
- Hitt A. Michael, Porter W. Lyman. “Administración”. Novena Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2006.
- Koontz Harold y Weihrich Heinz, "Administración una Perspectiva Global", Decima Segunda. Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2004.
- Martha Alles ediciones Granica, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos ”Gestión por competencias”, Capitulo nº 5, Nueva edición 2006
- Reyes Ponce Agustín. Administración Moderna, Séptima edición, México, Editorial Limusa Noriega, 1992.
- Robbins Stephen P., Coulter Mary , Administración, Décima Edición, Editorial Pearson, 2010
- Roberto Hernández Sampieri Metodología de la investigación. Tercera edición
- Serrano, Alexis. “Administración de Personas”. Primera Edición, Editorial Talleres Gráficos, UCA. El Salvador, 2012.

LEYES

- Constitución de la República de El Salvador Decreto Constituyente, N° 38, del 15 de diciembre de 1983, Diario oficial N°234, Publicado el 16 de diciembre de 1983. Tomo N° 281.
- Código Municipal. Decreto Legislativo, N° 274. del 31 de enero de 1986, Diario oficial N° 23 Publicado 05 de febrero de 1986. Tomo N° 290.
- Ley General Tributaria Municipal. Decreto Legislativo, N° 86 del 17 octubre de 1991, diario oficial N° 242 Publicado 21 de diciembre 1991. Tomo N° 313.
- Ley de Servicio Civil. Decreto Legislativo, N° 507 del 24 de noviembre de 1961, Diario Oficial N° 239 Publicado 27 diciembre de 1961, tomo N° 193.

- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (AFI). Decreto Legislativo, N° 516 del 23 de noviembre de 1995, diario oficial N° 7 Publicado 11 de enero de 1996 tomo N° 330.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. (LACAP) Decreto Legislativo, N° 868 del 5 de abril del 2000, diario oficial N° 88. Publicado 15 de mayo de 2000, tomo N° 347.
- Las normas técnicas de control interno Decreto Legislativo, N° 15. Diario oficial N° 21 Publicado 31 de enero de 2000. Tomo N° 239.
- Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES). Decreto Legislativo, N° 74 del 08 de septiembre de 1988, diario oficial N° 176 Publicado 23 de septiembre de 1988. Tomo N° 300.

SITIOS WEB

- <http://definicion.de/metodo-cientifico>
- <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011>
- <http://www.relaciones-humanas.net/capacitacion.html>
- <http://www.definicionabc.com/general/capacitacion.php>
- http://www.academia.edu/6572572/Capitulo_12_Capacitacion
- <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion/planeacion.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracionplan-capacitacion.shtml#ixzz46Oi5AoBd>
- <http://bloquemetodologicodelainvestigacionudo2010.wordpress.com/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>
- <http://www.ecop.com.ar/capacitacion-para-empresas/relacionesinterpersonales.html>

OTROS

- Censos de Población y de Vivienda, El Salvador, 2007 y 1992.
- Material aportado por La Alcaldía Municipal de Suchitoto. “Historia de La Alcaldía”. Oficina Municipal de Turismo. Mayo, 2016.
- Plan de Competitividad Municipal de Suchitoto, 2012 - 2016.

ANEXOS

ANEXO 1
GUÍA DE
ENTREVISTA



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



**ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA
ADMINISTRATIVA Y JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO.**

Objetivo: La presente entrevista tiene como propósito recabar información acerca de los conocimientos que se te tienen en la Gerencia Administrativa y Jefatura de Recursos Humanos acerca de las relaciones interpersonales como factor de desempeño en la Alcaldía Municipal de Suchitoto; con la finalidad de diseñar un Plan de capacitación en relaciones interpersonales que contribuya al desempeño de los empleados y que sea herramienta útil para dicha gerencia.

1. ¿Considera Ud. que es importante y necesario fortalecer el desempeño laboral de los empleados en la institución?
2. ¿Fortalecen el desempeño del personal en la Alcaldía Municipal?
Si la respuesta es afirmativa ¿quiénes son los encargados de realizar dicha evaluación?
Si la respuesta es negativa ¿porque no se ha realizado un fortalecimiento del personal?
3. ¿Cuáles son los problemas o dificultades laborales que suceden con mayor frecuencia en la Alcaldía?
4. ¿Toman en cuenta las sugerencias hechas por parte de los empleados para solucionar las dificultades y fortalecer el desempeño laboral?
5. ¿Considera que existe una buena comunicación entre los diferentes departamentos de la Alcaldía?
6. ¿Considera que tiene influencia las relaciones interpersonales en el desempeño de los empleados? ¿Por qué?

7. ¿Qué factores consideran necesarios para mejorar las relaciones interpersonales en la alcaldía municipal?
8. ¿Cómo es la relación del concejo con el personal de la alcaldía?
9. ¿Según usted que aspectos de las relaciones interpersonales considera que se deben fortalecer para lograr el buen desempeño de los empleados?
10. ¿El personal que labora en la alcaldía ha recibido capacitaciones? Nos podría comentar algunas de ellas.
11. ¿La alcaldía cuenta con un plan establecido de capacitación del personal?
12. ¿Qué tan importante sería para usted que la alcaldía municipal cuente con un plan de capacitación que permita fortalecer las relaciones interpersonales del recurso humano?
13. ¿Estarían dispuestos a invertir en un plan de capacitación en relaciones interpersonales que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados de la alcaldía municipal?
14. ¿Se debe dar planes de seguimiento a los resultados obtenidos luego de realizar el plan de capacitación?
15. ¿Considera importante evaluar al personal después de un proceso de capacitación en relaciones interpersonales?
16. ¿En el caso que se lleve a la práctica un plan de capacitación en relaciones interpersonales del recurso humano de la alcaldía municipal, quien sería el encargado/a de darle seguimiento?
17. ¿Qué otros aspectos considera que la alcaldía debería fortalecer o mejorar, a fin de brindar un servicio más eficiente al usuario?
18. ¿A su criterio como se puede dar a conocer los resultados del plan de capacitación en relaciones interpersonales a los empleados?
19. ¿Qué recomendaría para el plan de capacitación en relaciones interpersonales de los empleados de la alcaldía?

ANEXO 2
CUESTIONARIO



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



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SUCHITOTO.**

Objetivo: Diseñar un diagnóstico sobre las relaciones interpersonales en la Alcaldía Municipal de Suchitoto, a fin de poder implementar un plan de capacitación en esa área que contribuya a fortalecer el desempeño de sus empleados.

Indicación: Lea cuidadosamente y responda con una “X” según su criterio, y en las que necesite complemente según sus conocimientos.

PERFIL DEL ENCUESTADO

a. Género: Femenino _____ Masculino _____

Objetivo: Determinar el género que predomina entre los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Suchitoto.

b. Edad:

20-25 años	<input type="checkbox"/>	26-30 años	<input type="checkbox"/>	31-35 años	<input type="checkbox"/>
36 – 40 años	<input type="checkbox"/>	41-45 años	<input type="checkbox"/>	46-50 años o más	<input type="checkbox"/>

Objetivo: Conocer el rango de edades en el que oscilan los empleados de la Alcaldía.

c. Nivel académico:

Educación básica Bachillerato Técnico Universitario
 Otros Especifique: _____

Objetivo: Saber el nivel de estudio que poseen los empleados entrevistados que laboran en la Alcaldía Municipal de Suchitoto.

d. ¿A qué Departamento pertenece?

Objetivo: Identificar a qué departamento pertenece y cuantificar el número de personas que laboran en dichas áreas.

e. Puesto de trabajo: _____

Objetivo: Identificar el cargo que desempeña el encuestado en la Alcaldía Municipal.

f. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Alcaldía?

Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>	1-5 años	<input type="checkbox"/>	6-10 años	<input type="checkbox"/>
11-15 años	<input type="checkbox"/>	Más de 15 años	<input type="checkbox"/>		

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen los empleados de laborar en dicha Alcaldía.

PREGUNTAS DE CONTENIDO

1. ¿Conoce usted, sobre la misión y visión de la Alcaldía Municipal de Suchitoto?

Si No

Objetivo: Identificar si los empleados conocen la misión y la visión de la Alcaldía Municipal de Suchitoto.

2. Si respondió afirmativamente ¿Cómo se la dieron a conocer?

Lo vi pegado en la pared	<input type="checkbox"/>
Un compañero me lo dijo	<input type="checkbox"/>
Por correo electrónico	<input type="checkbox"/>
Con memorándum	<input type="checkbox"/>
Verbalmente por el jefe	<input type="checkbox"/>
Otros _____	

Objetivo: Conocer cuál es el medio que utiliza la alcaldía para dar a conocer la misión y visión a sus empleados.

3. ¿Qué entiende usted por desempeño laboral?

a. Cumplimiento de las funciones y tareas principales del puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/>
b. Competencias alcanzadas como habilidades, conocimientos y experiencias.	<input type="checkbox"/>
c. Forma en que un empleado realiza su trabajo.	<input type="checkbox"/>
d. Estrategias para el logro de los objetivos dentro de la Institución.	<input type="checkbox"/>
e. Satisfacción personal y laboral, potencial de desarrollo futuro.	<input type="checkbox"/>
f. Capacidad y conocimiento del trabajo que se realiza.	<input type="checkbox"/>
g. Todas las anteriores.	<input type="checkbox"/>

Objetivo: Identificar si los empleados tienen conocimiento de lo que es desempeño laboral.

4. ¿Cómo evalúa los servicios ofrecidos por la Alcaldía?

CRITERIOS

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

PARÁMETROS:

9-10
7-8
5-6
3-4

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados en cuanto a los servicios que ofrece la Alcaldía.

5. ¿Cuál de los siguientes enunciados considera que es relaciones interpersonales?

- a. Una **interacción recíproca** entre dos o más personas.
- b. Habilidad para comunicarse con los demás.
- c. Evaluación de las habilidades de los empleados.
- d. Capacidad para trabajar juntos con una meta definida
- e. El conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano
- f. Todas las anteriores.

Objetivo: Determinar cuál es el concepto que tienen los empleados por relaciones interpersonales.

6. ¿Posee usted la capacidad para orientar y motivar a sus compañeros de trabajo en el logro de las metas y objetivos?

Siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

Objetivo: Conocer la capacidad que tiene un empleado para orientar o motivar a sus compañero de trabajo.

7. Seleccione cuales de las siguientes actitudes deben de poseer los empleados de la alcaldía municipal:

Cortesía Amabilidad Colaborador
Respeto Honestidad Todas las anteriores

Objetivo: Indagar que actitudes seleccionan los empleados que se deberían implementar en la alcaldía municipal.

8. ¿Qué importancia tiene para usted que exista comunicación entre sus compañeros de trabajo?

- a. Muy importante.
- b. Poco importante.
- c. No es importante.

Objetivo: Analizar la importancia que le brindan los empleados a la comunicación entre ellos.

9. La comunicación entre las unidades o departamentos ¿Cómo la califica?

CRITERIOS		PARÁMETROS:
Excelente	<input type="checkbox"/>	9-10
Bueno	<input type="checkbox"/>	7-8
Regular	<input type="checkbox"/>	5-6
Deficiente	<input type="checkbox"/>	3-4

Objetivo: Identificar como es la comunicación que se da dentro del ambiente laboral entre los empleados de los diferentes departamentos de la Alcaldía.

10. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza la alcaldía de Suchitoto para brindar información o instrucciones del trabajo a sus empleados?

- Personalmente
Memorándum
Teléfono
Correo electrónico
Reuniones
Otros _____

Objetivo: Conocer los medios de comunicación que utiliza la alcaldía para transmitir la información o instrucciones a sus empleados.

11. ¿Hasta qué punto está satisfecho/a con su trabajo realizado en la alcaldía?

- Muy satisfecho Poco satisfecho Nada satisfecho

Objetivo: Medir el grado de satisfacción que tienen los empleados de la alcaldía en su desempeño laboral.

12. ¿Qué aspectos influyen en el buen desempeño de su trabajo?

- a. Objetivos claros.
b. Incentivos.
c. Ambiente laboral agradable.
d. Otros: _____

Objetivo: Determinar factores que ayudan a que se obtengan buenos resultados en el trabajo.

13. Para usted ¿Cómo evaluaría las relaciones interpersonales en la alcaldía?

CRITERIOS		PARÁMETROS:
Excelente	<input type="checkbox"/>	9-10
Bueno	<input type="checkbox"/>	7-8
Regular	<input type="checkbox"/>	5-6
Deficiente	<input type="checkbox"/>	3-4

Objetivo: Determinar cómo evalúan los empleados las relaciones interpersonales en la alcaldía.

14. ¿Antes de ocupar su puesto de trabajo, recibió algún tipo de inducción?

- Si No

Objetivo: Saber si el empleado ha recibido algún tipo de inducción para desempeñar el puesto que ocupa.

15. ¿La Alcaldía le ofrece capacitaciones para el buen desempeño de sus actividades?

Siempre Algunas veces Nunca (Pasar a pregunta 19)

Objetivo: Determinar si al personal de la Alcaldía se le ofrece capacitaciones para un buen desempeño de sus actividades.

16. Si su respuesta fue afirmativa, ¿cuándo recibió la última capacitación?

Hace un año Hace dos años Hace tres años Hace cuatro años

Otros, especifique: _____

Objetivo: Conocer si el personal de la Alcaldía recibe capacitación de manera constante.

17. ¿Qué tipo de Capacitación recibió?

Objetivo: Conocer el tipo de capacitación que los empleados han recibido.

18. ¿Quién impartió la capacitación?

Personal Interno Personal Externo

Objetivo: Investigar el tipo de personal que impartió la capacitación, si era interno o externo a los empleados de la Alcaldía.

19. ¿Cree usted que al recibir capacitación orientada en relaciones interpersonales, le ayudaría en el desempeño de sus labores?

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Indiferente
En desacuerdo

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados si están de acuerdo en recibir capacitación específica en relaciones interpersonales.

20. ¿Le gustaría recibir una capacitación en relaciones interpersonales?

Si me gustaría
No me gustaría
Indiferente

Objetivo: Conocer si los empleados están dispuestos en capacitarse para mejorar la atención al usuario de la Alcaldía.

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 3

**RESULTADOS
DE LA
ENTREVISTA**

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	ALCALDESA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
1. ¿Considera Ud. que es importante y necesario fortalecer el desempeño laboral de los empleados en la institución?	Si, en las instituciones públicas también hay que presentar un servicio, hay manuales que guían a los empleados. Y es necesario que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas a realizar.	Si, es muy importante porque debemos de revisar y evaluar cómo se están desempeñando el personal. Lo cual permite conocer los errores que se están cometiendo en el lugar de trabajo.
2. ¿Fortalecen el desempeño del personal en la Alcaldía Municipal? Si la respuesta es afirmativa ¿quiénes son los encargados de realizar dicha evaluación? Si la respuesta es negativa ¿porque no se ha realizado un fortalecimiento del personal?	Muy poco, existe un vacío, ya que no se cuenta con un gerente general, no hay quien cubra dicha área por lo tanto le compete al síndico. Esto dificulta los otros procesos administrativos dentro de la institución.	Algunas veces, al menos el personal está trabajando, están realizando sus funciones, la situación es que no hay mecanismo de evaluación para verificar si están desempeñando sus trabajos. No hay encargados porque no hay manual, y al crear el manual hay que crear la comisión, el secretario municipal el alcalde o alcaldesa más el responsable.
3. ¿Cuáles son los problemas o dificultades laborales que suceden con mayor frecuencia en la Alcaldía?	Las relaciones no son las mejores, falta de trabajo en equipo, falta de motivación, tiene que ver con el compromiso que el empleado asume.	Problemas de entendimiento, no hay mucha coordinación, comunicación y falta de trabajo en equipo.

<p>4. ¿Toman en cuenta las sugerencias hechas por parte de los empleados para solucionar las dificultades y fortalecer el desempeño laboral?</p>	<p>Las que se pueden si, hay demandas y hay unas que no se pueden cubrir.</p>	<p>Si se toman en cuenta pero algunas se pasan al concejo.</p>
<p>5. ¿Considera que existe una buena comunicación entre los diferentes departamentos de la Alcaldía?</p>	<p>La relación entre algunas áreas es buena, entre otras no. Calificación 5.0 Hay buena comunicación con Turismo y el área técnica, medio ambiente, unidad económica con agropecuaria.</p>	<p>No, no hay buena comunicación porque en las respuestas anteriores estamos diciendo que es uno de los problemas entre ellos.</p>
<p>6. ¿Considera que tiene influencia las relaciones interpersonales en el desempeño de los empleados? ¿Por qué?</p>	<p>Si, si las relaciones son malas genera un ambiente tenso, hostil, malo, de confrontación lo cual influye en el resultado.</p>	<p>Si porque si no hay una buena relación entre los compañeros o empleados no se puede desempeñar un buen trabajo, y esto tiene que ver con el trabajo en equipo, cambio de actitudes, que haya una buena comunicación, una buena coordinación.</p>
<p>7. ¿Qué factores consideran necesarios para mejorar las relaciones interpersonales en la alcaldía municipal?</p>	<p>Capacitación, comunicación, liderazgo, cooperación entre ellos, actividades, muchas veces no se felicitan los logros, el comienzo de esto puede mejorar las relaciones entre los compañeros de trabajo.</p>	<p>Formación hacia el personal, capacitaciones, motivándolos, reconocimientos.</p>

<p>8. ¿Cómo es la relación del concejo con el personal de la alcaldía?</p>	<p>Relación de concejo muy bien, siempre se está pendiente de todos los aconteceres del personal.</p>	<p>Buena relación y comunicación, hay reuniones continuas con el personal.</p>
<p>9. ¿Según usted que aspectos de las relaciones interpersonales considera que se deben fortalecer para lograr el buen desempeño de los empleados?</p>	<p>Responsabilidad, compromiso, solidaridad cooperación y lo fundamental es la comunicación.</p>	<p>Respeto, responsabilidad, comunicación, funciones, que ya se creó el manual de las funciones de cada uno, lo único que hay que hacer es socializar.</p>
<p>10. ¿El personal que labora en la alcaldía ha recibido capacitaciones? Nos podría comentar algunas de ellas.</p>	<p>Si han recibido INSAFORP, ONG, trabajo en equipo, organizaciones de mujeres, capacitaciones especializadas centralizadas en su área.</p>	<p>Si, trabajo en equipo, atención al público, cambio de actitud.</p>
<p>11. ¿La alcaldía cuenta con un plan establecido de capacitación del personal?</p>	<p>No, como alcaldía no cuenta con un plan de capacitación establecido.</p>	<p>No, la alcaldía no cuenta con un plan de capacitación.</p>
<p>12. ¿Qué tan importante sería para usted que la alcaldía municipal cuente con un plan de capacitación que permita fortalecer las relaciones interpersonales del recurso humano?</p>	<p>Sería sumamente importante, ayudaría mucho, porque acá incluimos lo que es la comunicación y a través de esta logramos intercambiar ideas, experiencias entre otras.</p>	<p>Ayudaría mucho a que se haga un buen trabajo, al final cumplir con el requisito que es el de atender bien al público y que el público se sienta satisfecho con el personal.</p>

<p>13. ¿Estarían dispuestos a invertir en un plan de capacitación en relaciones interpersonales que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados de la alcaldía municipal?</p>	<p>Si estoy de acuerdo, si las gestionamos con INSAFORP, puede realizarse.</p>	<p>Si me gustaría, por el momento la alcaldía mensualmente le da una cuota a INSAFORP, y gestionándola se podría llevar a cabo.</p>
<p>14. ¿Se debe dar planes de seguimiento a los resultados obtenidos luego de realizar el plan de capacitación?</p>	<p>Si claro que si, si no, no se le ha hecho nada.</p>	<p>Si, de hecho los facilitadores deben hacer una memoria, y eso se le entrega al concejo municipal.</p>
<p>15. ¿Considera importante evaluar al personal después de un proceso de capacitación en relaciones interpersonales?</p>	<p>Si porque se revisa si dió un resultado, si no, no se logra el objetivo.</p>	<p>Si, la ley de la carrera administrativa dice que hay que hacer dos evaluaciones en el año, después de dar unos temas, hay que hacer la evaluación, se hace la evaluación para ver que tanto han asimilado las cosas.</p>
<p>16. ¿En el caso que se lleve a la práctica un plan de capacitación en relaciones interpersonales del recurso humano de la alcaldía municipal, quien sería el encargado/a de darle seguimiento?</p>	<p>A veces el Jefe de Recursos Humanos, delegamos a un secretario o jefe de servicios generales es más grande.</p>	<p>Jefe de Recursos Humanos, o en su defecto coordinación.</p>

<p>17. ¿Qué otros aspectos considera que la alcaldía debería fortalecer o mejorar, a fin de brindar un servicio más eficiente al usuario?</p>	<p>Atención al cliente, compromiso con la institución ya que es un privilegio estar laborando en la institución pública y debemos dar lo mejor.</p>	<p>Formación personal, equipamiento de las áreas, y los recursos que se necesiten, podemos capacitar bien al personal pero si no existen recursos o herramientas no se podrá hacer mucho.</p>
<p>18. ¿A su criterio como se puede dar a conocer los resultados del plan de capacitación en relaciones interpersonales a los empleados?</p>	<p>Reuniones, por escrito, informes participes desde el inicio.</p>	<p>Reuniones, asambleas o divulgarlos en la cartelera, etc.</p>
<p>19. ¿Qué recomendaría para el plan de capacitación en relaciones interpersonales de los empleados de la alcaldía?</p>	<p>Que sea dinámico, metodología participativa, educación popular, más novedoso, etc.</p>	<p>De hecho debe existir la dinámica, si no hay dinámica las personas tienden a aburrirse y también el que esté al frente o facilitador tiene que apegarse con quien está dando la capacitación, porque han tenido experiencias de que vienen facilitadores a dar los temas y creen que la están dando con personas que lo saben todo, debe utilizar lenguaje adecuado, ser innovador y utilizar herramientas que están apegadas en el diario vivir.</p>

ANEXO 4
TABULACIÓN
Y ANÁLISIS DE
LA ENCUESTA

A. Análisis general de los datos de identificación del personal Administrativo y de campo de la alcaldía municipal de Suchitoto.

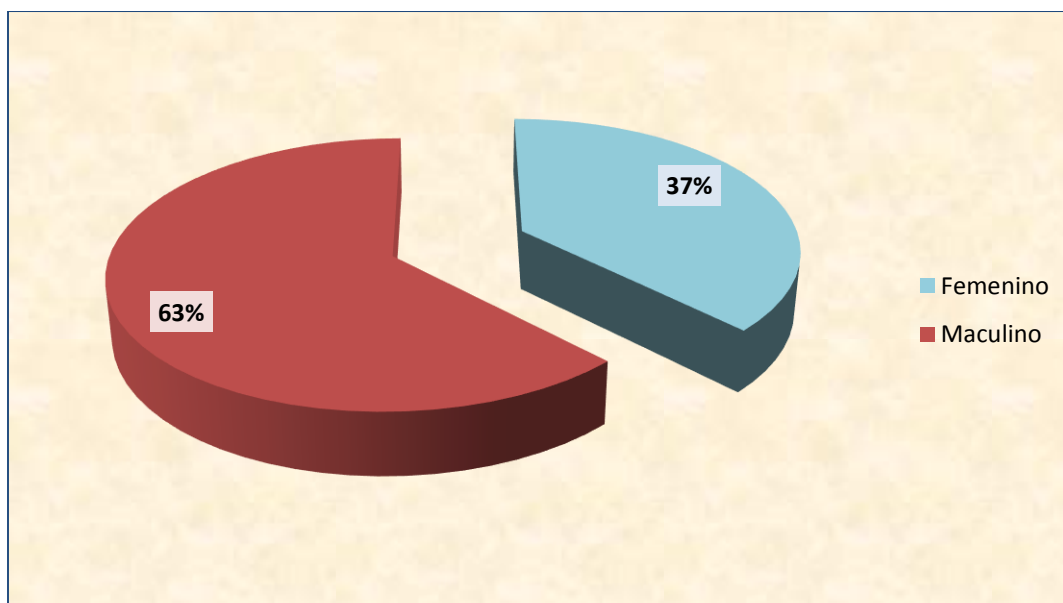
a. Sexo

Objetivo: Determinar el género que predomina entre los empleados que laboran en la Alcaldía.

Cuadro 1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	21	38%
Masculino	35	63%
TOTAL	56	100%

Grafico 1



INTERPRETACIÓN

Se determinó que la población encuestada es predominada por el sexo masculino, no se podría proporcionar una interpretación exacta del porque en la institución se encuentran laborando más hombres que mujeres.

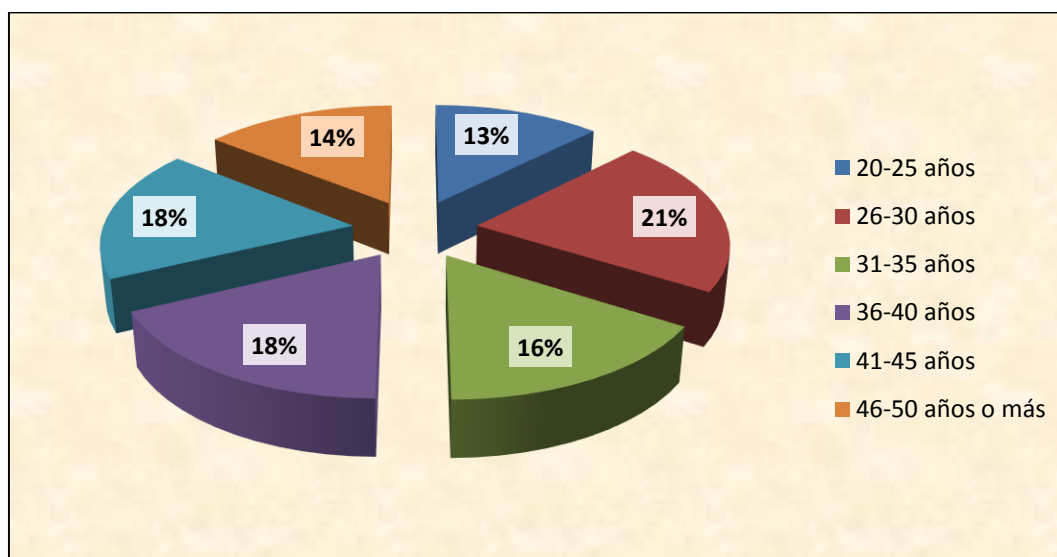
b. Edad.

Objetivo: Conocer el rango de edades en el que oscilan los empleados de la Alcaldía.

Cuadro 2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
20-25 años	7	13%
26-30 años	12	21%
31-35 años	9	16%
36-40 años	10	18%
41-45 años	10	18%
46-50 años o más	8	14%
TOTAL	56	100%

Grafico 2



INTERPRETACIÓN

Se determinó que los empleados en su mayoría son jóvenes que oscilan entre los 26 a 30 años de edad, esto debido a que la Alcaldía promueve el desarrollo de la juventud, considerando que estos merecen la oportunidad ya que poseen el talento necesario para desempeñar un puesto laboral sin ninguna dificultad dentro de la institución.

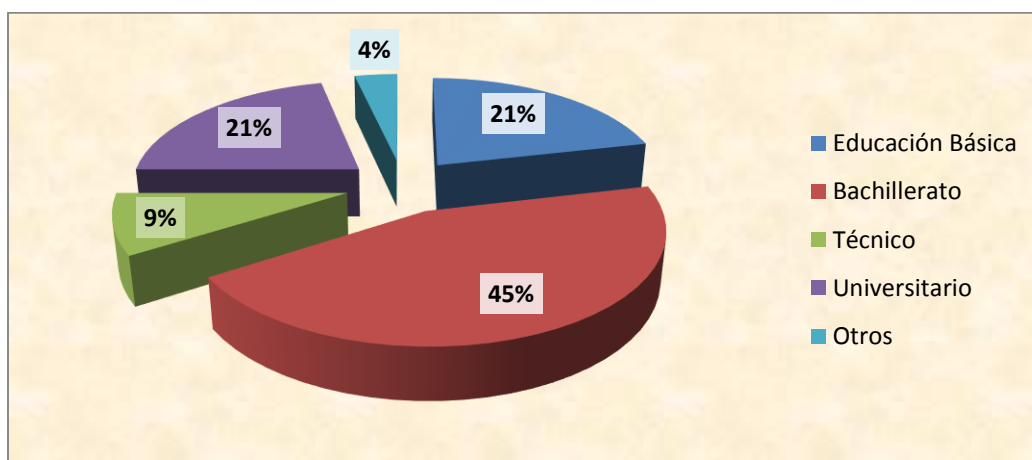
c. Nivel de académico.

Objetivo: Saber el nivel de estudio que poseen los empleados encuestados que laboran en la Alcaldía Municipal de Suchitoto.

Cuadro 3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Educación Básica	12	21%
Bachillerato	25	45%
Técnico	5	9%
Universitario	12	21%
Otros	2	4%
TOTAL	56	100%

Grafico 3



INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los empleados tienen un nivel académico de bachillerato, seguidos por los universitarios y educación básica con igual proporción, técnicos y otros estudios, es decir que dentro de la alcaldía se encuentra personal capacitado y preparado para realizar las actividades asignadas correspondientes a su puesto de trabajo, de igual manera las personas con un nivel no universitario han adquirido en el transcurso de los años de laborar en la institución los conocimientos y la experiencia necesaria para el desempeño de sus actividades, aun las personas que se encuentran en otro nivel de estudio tienen la oportunidad de ejercer un empleo en el área operativa dentro de la institución, demostrando que son personas trabajadoras y honestas al cumplimiento de su deber.

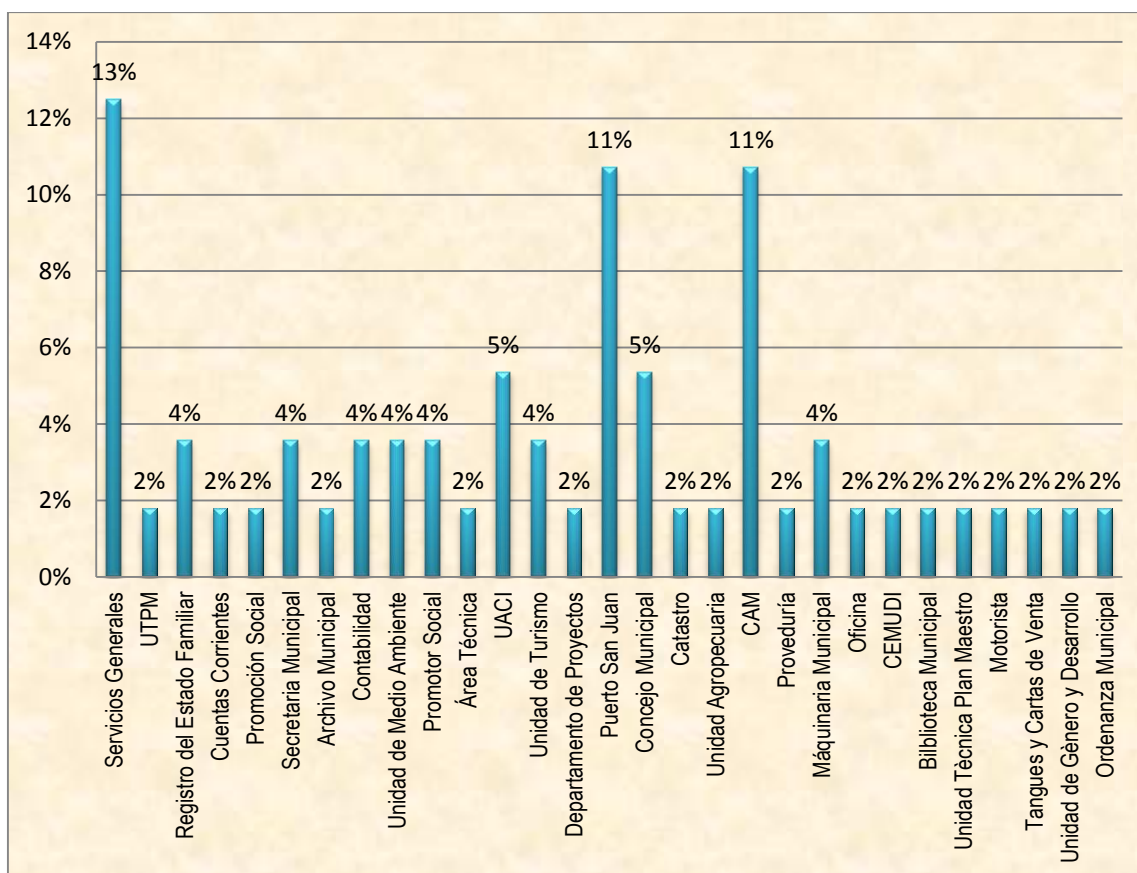
d. Departamento al que pertenece dentro de la Institución.

Objetivo: Identificar a qué departamento pertenece y cuantificar el número de personas que laboran en dichas áreas.

Cuadro 4

Nº	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Servicios Generales	7	13%
2	Unidad Técnica de Plan Maestro (UTPM)	1	2%
3	Registro del Estado Familiar	2	4%
4	Cuentas Corrientes	1	2%
5	Promoción Social	1	2%
6	Secretaria Municipal	2	4%
7	Archivo Municipal	1	2%
8	Contabilidad	2	4%
9	Unidad de Medio Ambiente	2	4%
10	Promotor Social	2	4%
11	Área Técnica	1	2%
12	Unidad de Adquisiciones y contrataciones Institucionales (UACI)	3	5%
13	Unidad de Turismo	2	4%
14	Departamento de Proyectos	1	2%
15	Puerto San Juan	6	11%
16	Concejo Municipal	3	5%
17	Catastro	1	2%
18	Unidad Agropecuaria	1	2%
19	Cuerpo de Agentes Municipales (CAM)	6	11%
20	Proveeduría	1	2%
21	Maquinaria Municipal	2	4%
22	Oficina	1	2%
23	Centro Municipal de Desarrollo Infantil (CEMUDI)	1	2%
24	Biblioteca Municipal	1	2%
25	Unidad Técnica Plan Maestro	1	2%
26	Motorista	1	2%
27	Tangues y Cartas de Venta	1	2%
28	Unidad de Género y Desarrollo	1	2%
29	Ordenanza Municipal	1	2%
TOTAL		56	100%

Grafico 4



INTERPRETACIÓN

Se determinó que uno de los departamentos con mayor número de empleados es el de servicios generales, considerando que estos son aquellos que contribuyen de forma más directa al mejoramiento del municipio y como consecuencia a la población, además le siguen los departamentos de el Puerto San Juan y Cuerpos de Agentes Municipales ambos con igual proporción, encargados del mantenimiento del centro turístico y de brindar seguridad al municipio, se tienen otros departamento como la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, Y el Concejo Municipal, estos últimos participan directamente en la toma de decisiones y, el resto del personal en los otros departamentos se encargan del buen funcionamiento de la institución mediante el desempeño de sus actividades en el área administrativa.

e. Puesto de trabajo en el que se desempeña.

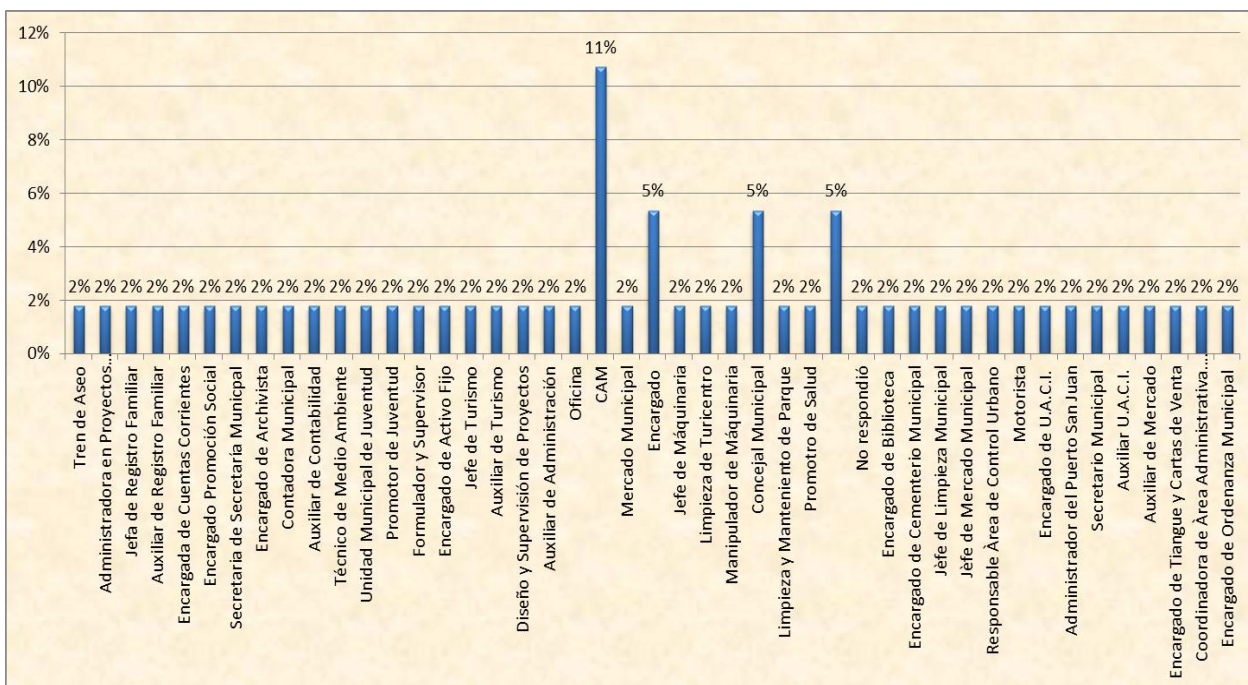
Objetivo: Identificar el cargo que desempeña el encuestado en la Alcaldía.

Cuadro 5

N°	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Tren de Aseo	1	2%
2	Administradora en Proyectos Cooperación	1	2%
3	Jefa de Registro Familiar	1	2%
4	Auxiliar de Registro Familiar	1	2%
5	Encargada de Cuentas Corrientes	1	2%
6	Encargado Promoción Social	1	2%
7	Secretaria de Secretaría Municipal	1	2%
8	Encargado de Archivista	1	2%
9	Contadora Municipal	1	2%
10	Auxiliar de Contabilidad	1	2%
11	Técnico de Medio Ambiente	1	2%
12	Unidad Municipal de Juventud	1	2%
13	Promotor de Juventud	1	2%
14	Formulador y Supervisor	1	2%
15	Encargado de Activo Fijo	1	2%
16	Jefe de Turismo	1	2%
17	Auxiliar de Turismo	1	2%
18	Diseño y Supervisión de Proyectos	1	2%
19	Auxiliar de Administración	1	2%
20	Oficina	1	2%
21	Cuerpos de Agentes Municipales (CAM)	6	11%
22	Mercado Municipal	1	2%
23	Encargado	3	5%
24	Jefe de Maquinaria	1	2%
25	Limpieza de Turicentro	1	2%
26	Manipulador de Maquinaria	1	2%
27	Concejal Municipal	3	5%
28	Limpieza y Mantenimiento de Parque	1	2%
29	Promotor de Salud	1	2%
30	Mantenimiento de Piscinas del Puerto San Juan	3	5%
31	No respondió	1	2%
32	Encargado de Biblioteca	1	2%
33	Encargado de Cementerio Municipal	1	2%
34	Jefe de Limpieza Municipal	1	2%

35	Jefe de Mercado Municipal	1	2%
36	Responsable Área de Control Urbano	1	2%
37	Motorista	1	2%
38	Encargado de U.A.C.I.	1	2%
39	Administrador del Puerto San Juan	1	2%
40	Secretario Municipal	1	2%
41	Auxiliar de Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI)	1	2%
42	Auxiliar de Mercado	1	2%
43	Encargado de Tiangué y Cartas de Venta	1	2%
44	Coordinadora de Área Administrativa. U.G.D.	1	2%
45	Encargado de Ordenanza Municipal	1	2%
TOTAL		56	100%

Grafico 5



INTERPRETACIÓN

Se determinó que el cargo con mayor número de miembros es de Cuerpos de Agentes Municipales, los cuales contribuyen a mantener el orden en el municipio de ahí su importancia. Además le siguen los puestos de encargado de unidad y concejal municipal, estos contribuyen al buen funcionamiento de la Institución. Los otros cargos están conformados por menor cantidad de empleados, debido a que las actividades internas de la institución son menores.

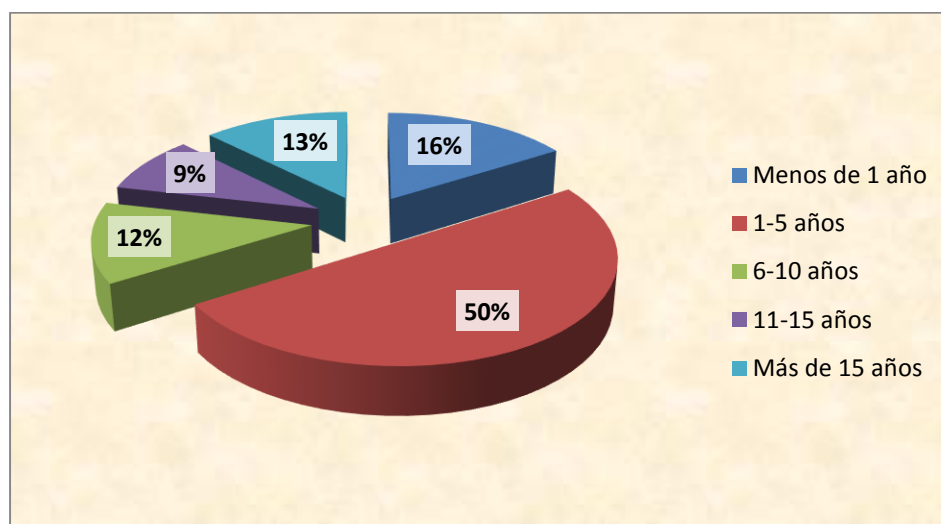
f. Tiempo de Trabajar en la Alcaldía.

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen los empleados de laborar en la Alcaldía.

Cuadro 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	9	16%
1-5 años	28	50%
6-10 años	7	13%
11-15 años	5	9%
Más de 15 años	7	13%
TOTAL	56	100%

Grafico 6



INTERPRETACIÓN

Es de considerar que el personal en su mayoría tiene poco tiempo de laborar en la institución ya que el 50% de empleados tienen entre 1 a 5 años de laborar en la alcaldía, seguido del rango menos de 1 año con un 16%, en este se ve reflejado la contratación de los nuevos empleados a la institución en su mayoría jóvenes, y con un 13% el rango comprendido entre más de 15 años, este último rango es importante ya que el desempeño y el esfuerzo de cada uno de los trabajadores en la institución ha dado lugar a que contribuyan a conservar sus empleos realizando sus actividades de la mejor manera, asimismo la institución cuenta con personal con la experiencia suficiente para llevar a cabo cambios en la institución.

B. Tabulación de las encuestas dirigidas al personal que integra el área administrativa y de campo de la Alcaldía Municipal de Suchitoto.

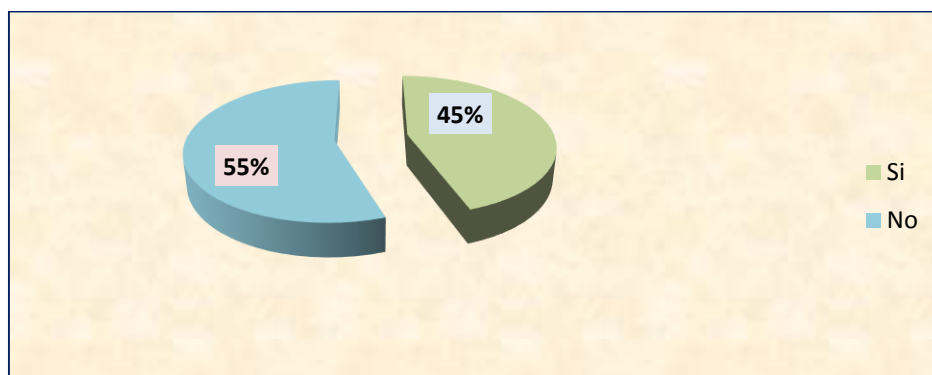
1. ¿Conoce usted, sobre la misión y visión de la Alcaldía Municipal de Suchitoto?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen la misión y la visión de la Alcaldía Municipal de Suchitoto.

Cuadro 7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	45%
No	31	55%
TOTAL	56	100%

Grafico 7



INTERPRETACIÓN

Existe la urgente necesidad de implementar medidas encaminadas a informar a los empleados acerca de la misión y visión institucional, puesto que solo el 45% de los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto manifestaron conocer sobre el tema, esto debido a que las personas que tienen más años de estar en la institución se han interesado por conocer más de la organización y ha sido la manera por la cual se han enterado y, el resto de empleados manifestó desconocer sobre el tema, lo que refleja que la Alcaldía debe reforzar los conocimientos en sus empleados, a fin de garantizar que estos se sientan identificados y comprometidos con la razón de ser y el motivo por el cual existe la institución, además considerando que tendrá un impacto positivo en el comportamiento ético de los funcionarios y de esta manera contribuyan a mejorar la institución mediante el logro de metas y objetivos establecidos.

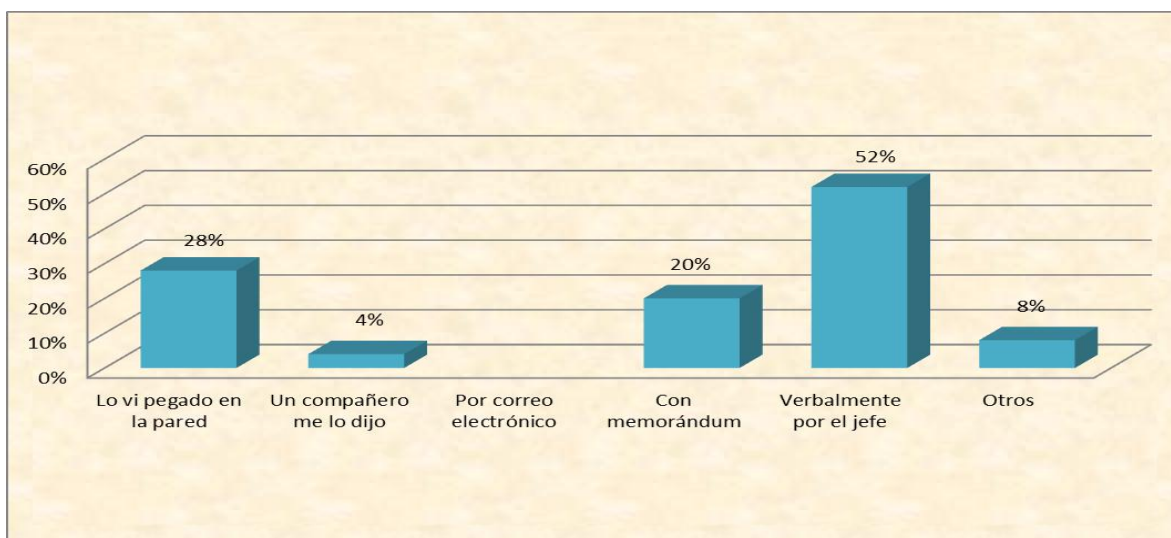
2. Si respondió afirmativamente ¿Cómo se la dieron a conocer?

Objetivo: Conocer cuál es el medio que utiliza la alcaldía para dar a conocer la misión y visión a sus empleados.

Cuadro 8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Lo vi pegado en la pared	7	28%
Un compañero me lo dijo	1	4%
Por correo electrónico	0	0%
Con memorándum	5	20%
Verbalmente por el jefe	13	52%
Otros	2	8%
n = 25		

Grafico 8



INTERPRETACIÓN

De los empleados que si conocen sobre la misión y la visión institucional, la mayoría manifestaron que el medio más utilizado por la alcaldía para transmitir sobre el tema es verbalmente por el jefe, este medio lo utiliza generalmente el concejo municipal, seguido de lo vi pegado en la pared con un 28%, utilizado por los jefes y encargados de unidades, es decir que los empleados con mayor nivel jerárquico en la alcaldía consideran efectivos estos medios para transmitir sobre el tema. La alcaldía debe encontrar los mecanismos adecuados para dar a conocer a los demás la misión y visión y la importancia de estos para el buen funcionamiento de la institución.

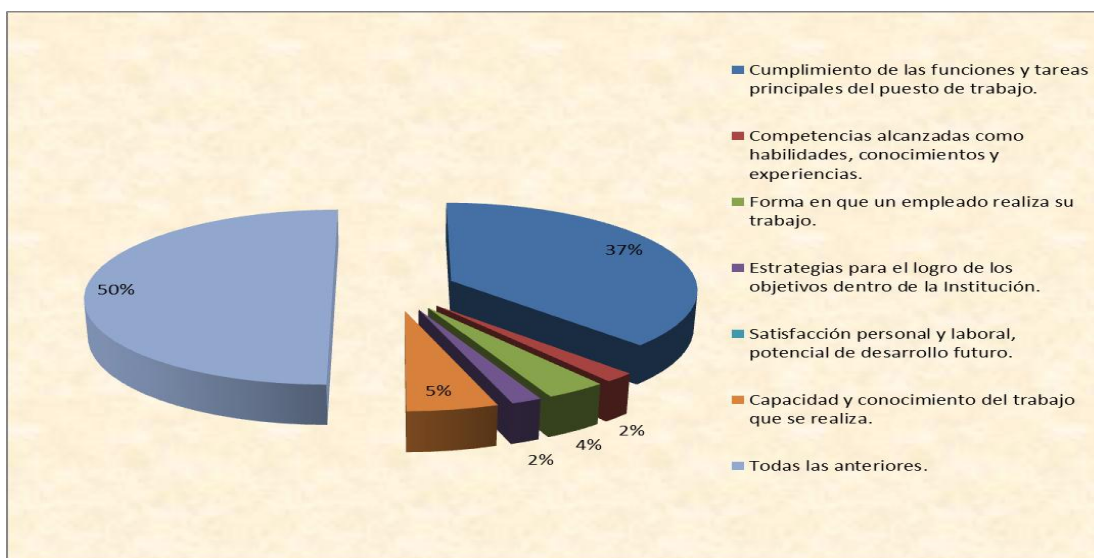
3. ¿Qué entiende usted por desempeño laboral?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen conocimiento de lo que es desempeño laboral.

Cuadro 9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cumplimiento de las funciones y tareas principales del puesto de trabajo.	21	38%
Competencias alcanzadas como habilidades, conocimientos y experiencias.	1	2%
Forma en que un empleado realiza su trabajo.	2	4%
Estrategias para el logro de los objetivos dentro de la Institución.	1	2%
Satisfacción personal y laboral, potencial de desarrollo futuro.	0	0%
Capacidad y conocimiento del trabajo que se realiza.	3	5%
Todas las anteriores.	28	50%
TOTAL	56	100%

Grafico 9



INTERPRETACIÓN

Evidentemente la mayoría de los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto, entienden que desempeño laboral consiste en el cumplimiento de las funciones y tareas principales mediante la experiencia, capacidad, habilidad y los conocimientos necesario que requiere el puesto de trabajo, contribuyendo así al logro de los objetivos dentro de la institución, favoreciendo al buen funcionamiento de las actividades laborales en la institución.

4. ¿Cómo evalúa los servicios ofrecidos por la Alcaldía?

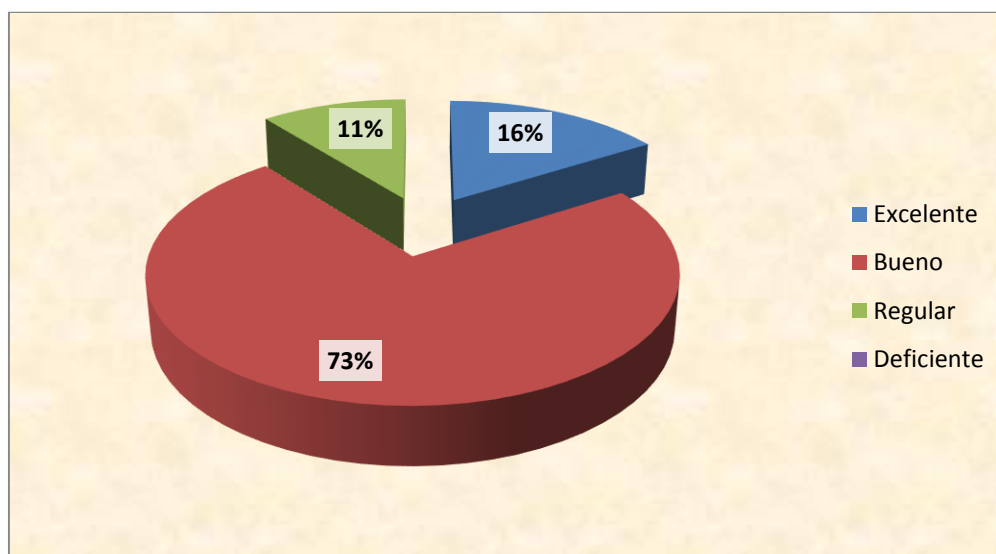
Objetivo: Conocer la opinión de los empleados en cuanto a los servicios que ofrece la Alcaldía.

Cuadro 10.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	16%
Bueno	41	73%
Regular	6	11%
Deficiente	0	0%
TOTAL	56	100%

PARÁMETROS
9-10
7-8
5-6
3-4

Grafico 10.



INTERPRETACIÓN

Según lo expresado por el personal encuestado, la mayoría evalúa los servicios ofrecidos por la Alcaldía como bueno, a pesar que un 16% lo califica como excelente, lo cual significa que los empleados que conocen sobre el desempeño laboral, la misión y visión institucional realizan sus actividades laborales de la mejor manera, brindando de esta manera un buen servicio y como consecuencia satisfacción en la población. Es un hecho que la Alcaldía necesita tomar medidas para incrementar la eficiencia y eficacia.

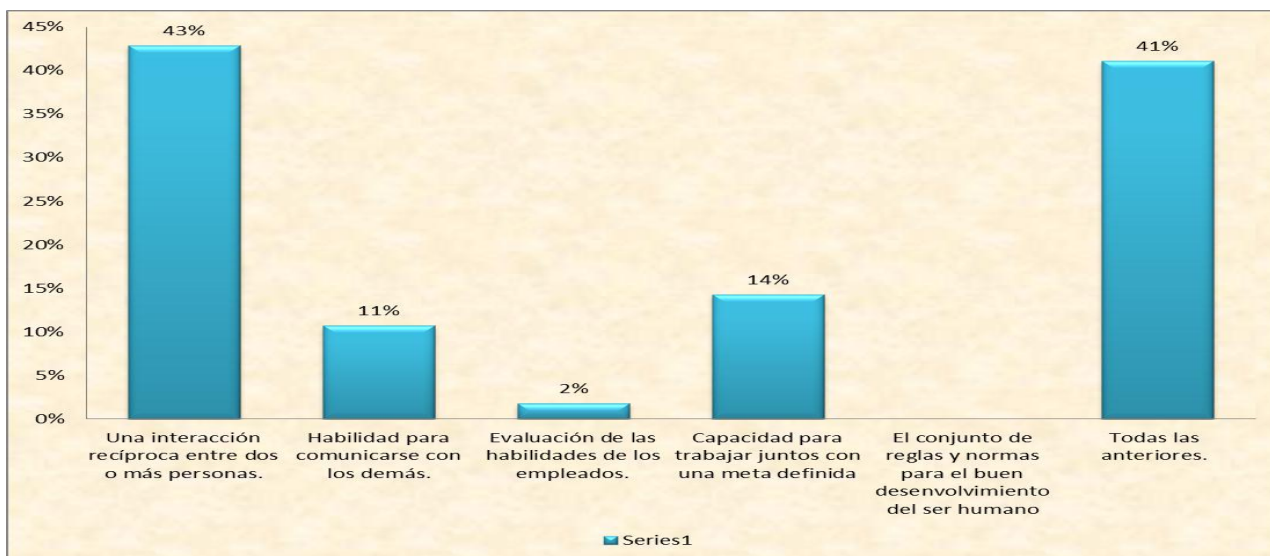
5. ¿Cuál de los siguientes enunciados considera que es relaciones interpersonales?

Objetivo: Determinar cuál es el concepto que tienen los empleados por relaciones interpersonales.

Cuadro 11

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Una interacción recíproca entre dos o más personas.	24	43%
Habilidad para comunicarse con los demás.	6	11%
Evaluación de las habilidades de los empleados.	1	2%
Capacidad para trabajar juntos con una meta definida	8	14%
El conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano	0	0%
Todas las anteriores.	23	41%
n = 56		

Grafico 11



INTERPRETACIÓN

Con base a las respuestas, la mayoría de los empleados consideran que las relaciones interpersonales consisten en una interacción recíproca entre dos o más personas, un porcentaje similar manifiesta que también se trata de un conjunto de habilidades para comunicarse y capacidades para trabajar con una meta u objetivo en común. Es evidente que la Alcaldía necesita reforzar los conocimientos sobre el tema a los demás empleados para el buen funcionamiento de la institución.

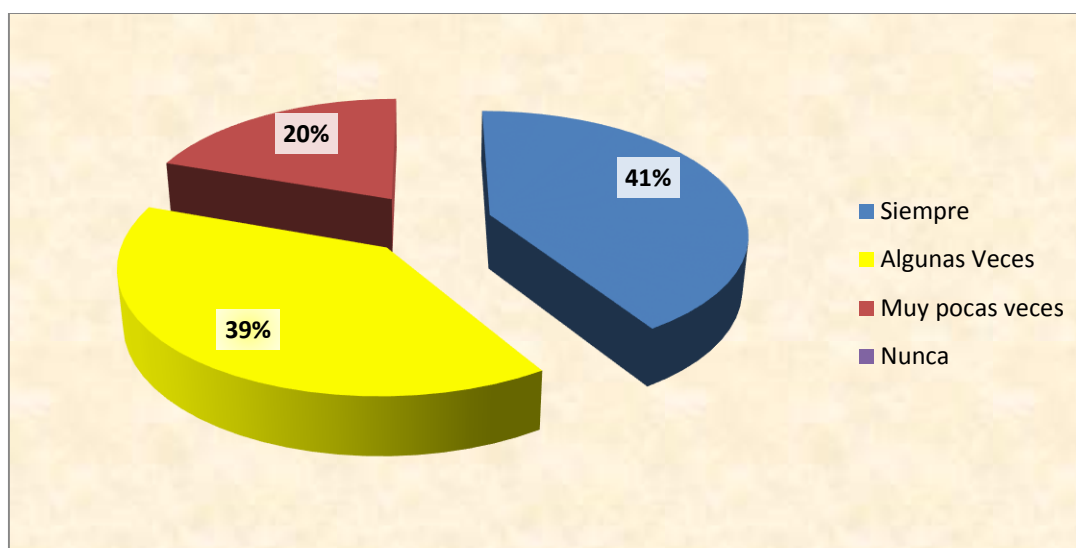
6. ¿Posee usted la capacidad para orientar y motivar a sus compañeros de trabajo en el logro de las metas y objetivos?

Objetivo: Conocer la capacidad que tiene un empleado para orientar o motivar a sus compañeros de trabajo.

Cuadro 12

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	41%
Algunas Veces	22	39%
Muy pocas veces	11	20%
Nunca	0	0%
TOTAL	56	100%

Grafico 12



INTERPRETACIÓN.

La mayoría de los empleados en la Alcaldía, consideran que siempre poseen la capacidad para orientar y motivar a sus compañeros de trabajo, un porcentaje similar afirma que solo algunas veces lo hacen, lo que indica que a estos empleados de una u otra forma se les ha motivado y capacitado correctamente para el buen desempeño de sus funciones laborales y de esta manera poder ayudar a los demás. La Alcaldía debe buscar los mecanismos necesarios para motivar a los demás empleados.

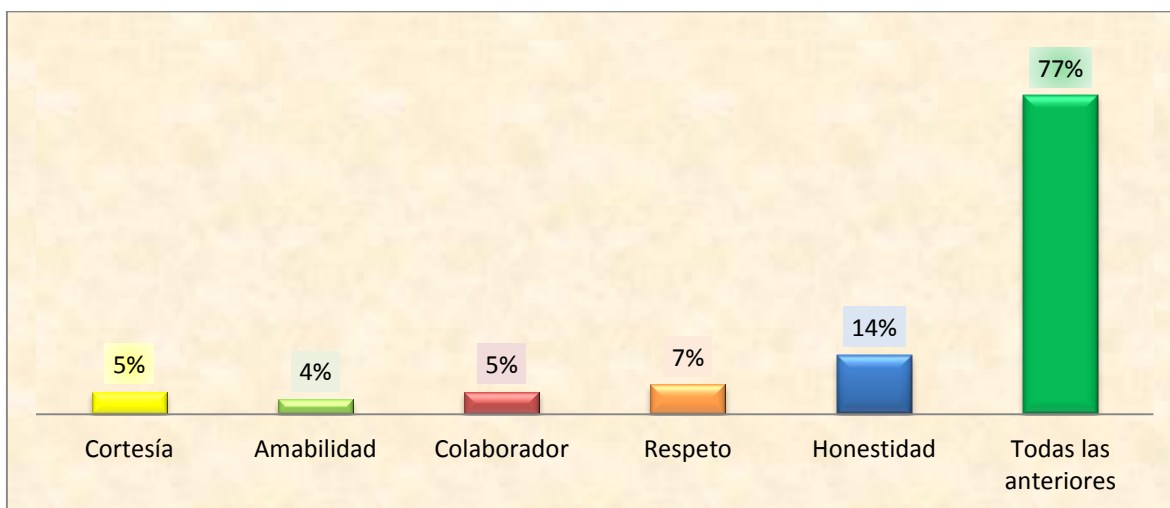
7. Seleccione cuales de las siguientes actitudes deben de poseer los empleados de la Alcaldía Municipal:

Objetivo: indagar que actitudes selección los empleados que se deberían implementar en la Alcaldía Municipal.

Cuadro 13

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cortesía	3	5%
Amabilidad	2	4%
Colaborador	3	5%
Respeto	4	7%
Honestidad	8	14%
Todas las anteriores	43	77%
n = 56		

Grafico 13



INTERPRETACIÓN

Evidentemente la mayoría de los trabajadores consideran que las principales actitudes que deben de poseer los empleados de la Alcaldía Municipal son la honestidad, el respeto, la colaboración, la cortesía y la amabilidad. Aunque otros empleados consideraron la honestidad como una actitud fundamental en la institución. La Alcaldía debe inculcar y reforzar los valores institucionales a sus empleados, ya que estos contribuyen al buen funcionamiento de la institución.

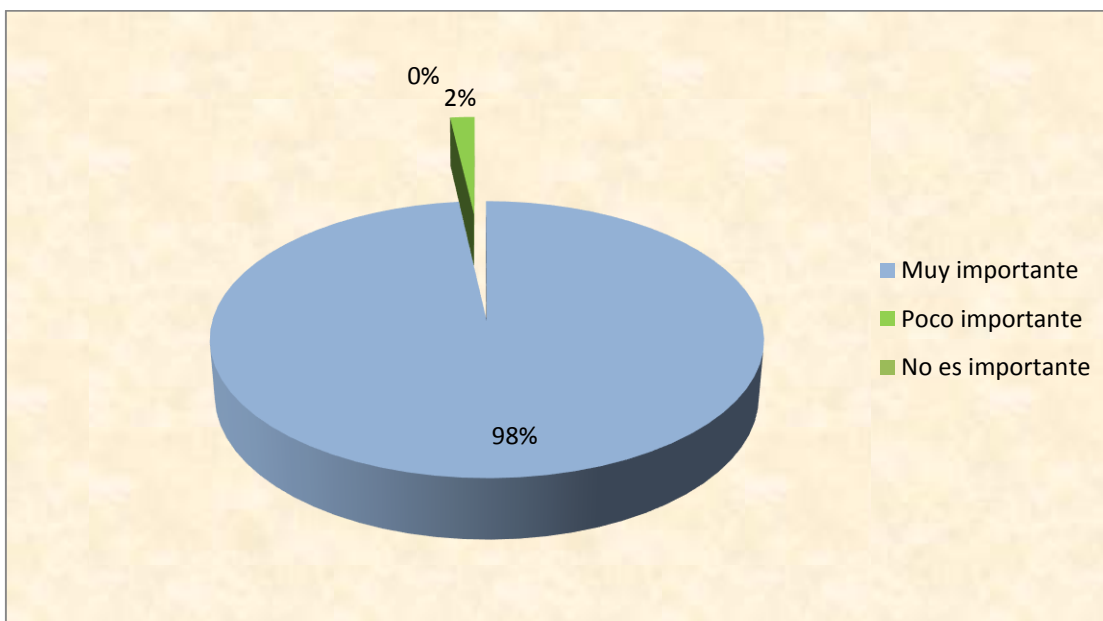
8. ¿Qué importancia tiene para usted que existe comunicación entre sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Analizar la importancia que le brindan los empleados a la comunicación entre ellos.

Cuadro 14

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	55	98%
Poco importante	1	2%
No es importante	0	0%
TOTAL	56	100%

Grafico 14



INTERPRETACIÓN:

La mayor parte de empleados consideran que es muy importante que exista comunicación entre ellos porque es un factor esencial para el desarrollo de su trabajo por tal motivo debe existir siempre una correcta comunicación que permita mantener informados a todos los trabajadores, acerca de ciertos temas que también les interesan.

9. La comunicación entre las unidades o departamentos ¿Cómo la califica?

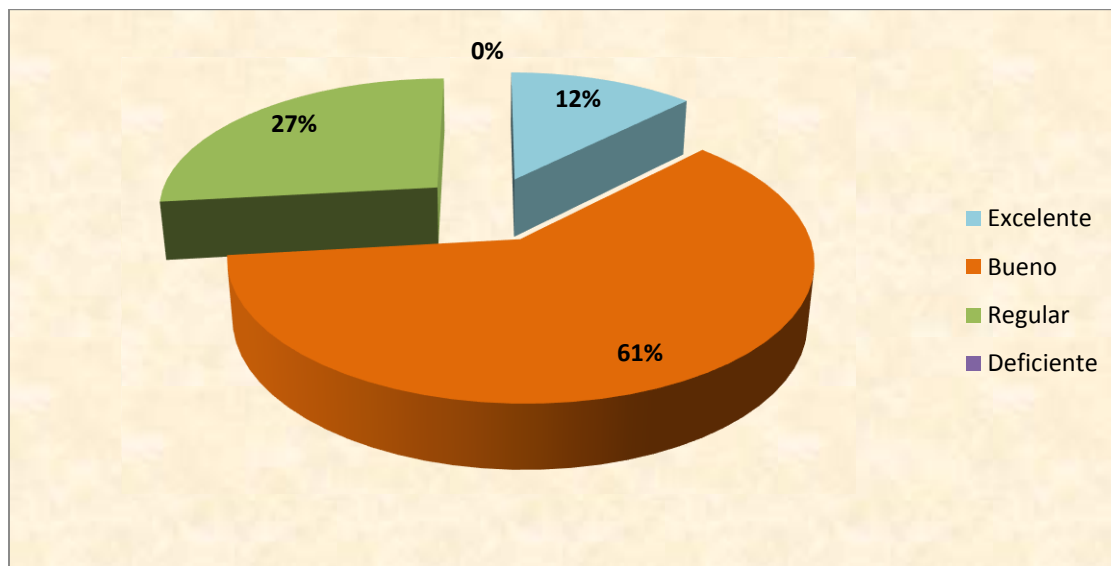
Objetivo: Identificar como es la comunicación que se da dentro del ambiente laboral entre los empleados de los diferentes departamentos de la Alcaldía.

Cuadro 15

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	13%
Bueno	34	61%
Regular	15	27%
Deficiente	0	0%
TOTAL	56	100%

PARÁMETROS
9-10
7-8
5-6
3-4

Grafico 15



INTERPRETACIÓN

Saber comunicarnos bien es la clave principal para un perfecto entendimiento entre personas o grupos de personas y para los empleados de la alcaldía de Suchitoto la comunicación que existe entre los diferentes departamentos es buena aunque existe un porcentaje de empleados que considera que es regular porque manifiestan que hay departamentos que no se relacionan con otros y se les hace muy difícil compartir información, solamente un mínimo número de personas consideró que la comunicación entre departamentos era excelente.

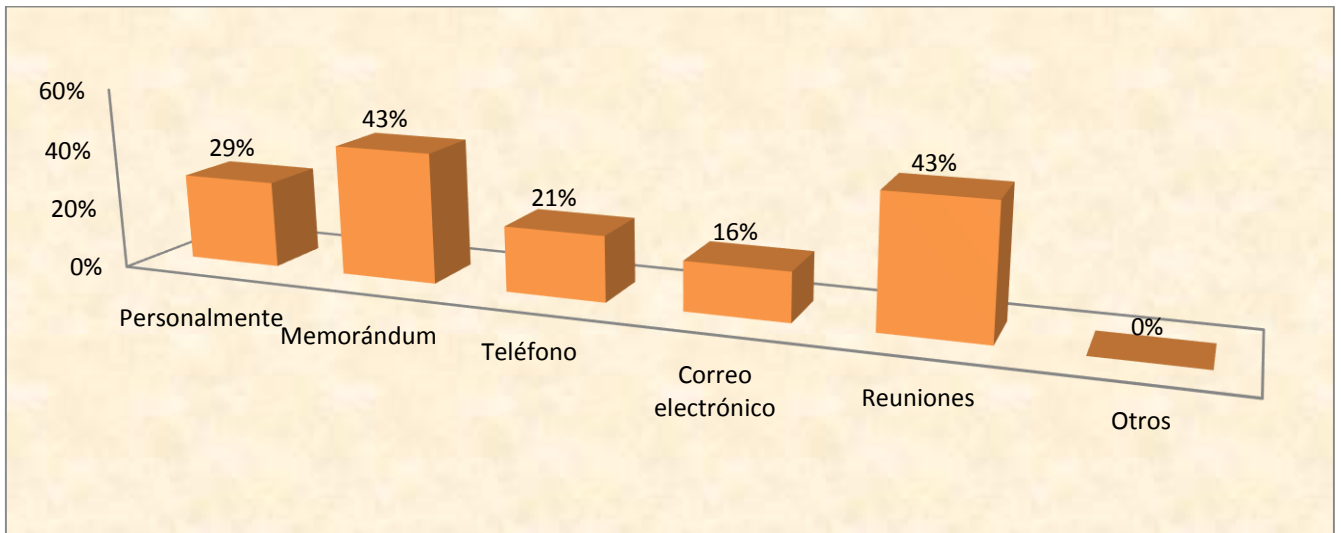
10. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza la alcaldía de Suchitoto para brindar información o instrucciones del trabajo a sus empleados?

Objetivo: Conocer los medios de comunicación que utiliza la alcaldía para transmitir la información o instrucciones a sus empleados.

Cuadro 16

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Personalmente	16	29%
Memorándum	24	43%
Teléfono	12	21%
Correo electrónico	9	16%
Reuniones	24	43%
Otros	0	0%
n= 56		

Grafico 16



INTERPRETACIÓN

Un canal efectivo de comunicación que tiene la municipalidad para dar a conocer información o instrucciones del trabajo a los empleados son los memorándum y las reuniones ya que la mayor parte de ellos manifiestan que son los canales más utilizados, pero también lo hacen personalmente, por teléfono y hacen uso de la tecnología cuando es urgente transmitir una información lo hacen a través de correo electrónico.

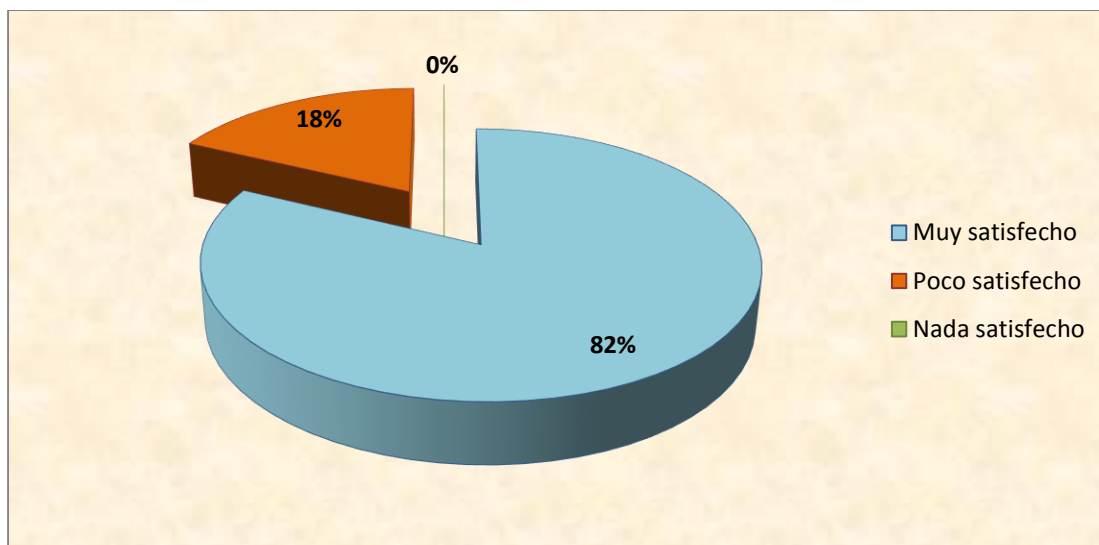
11. ¿Hasta qué punto está satisfecho/a con su trabajo realizado en la alcaldía?

Objetivo: Medir el grado de satisfacción que tienen los empleados de la alcaldía en su desempeño laboral.

Cuadro 17

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	46	82%
Poco satisfecho	10	18%
Nada satisfecho	0	0%
TOTAL	56	100%

Grafico 17



INTERPRETACIÓN

Se determinó que la mayoría de los empleados se encuentran muy satisfechos con el trabajo desempeñado en la alcaldía municipal ya que se sienten muy comprometidos con los objetivos de la municipalidad, siendo esto una parte importante para la alcaldía ya que si los empleados se sienten satisfechos asumen compromisos respecto al logro de metas y objetivos de su unidad a la cual pertenece, y hace que laboren con esfuerzo y dedicación pero también existe un determinado número de personas que dicen estar poco satisfecho con el trabajo realizado.

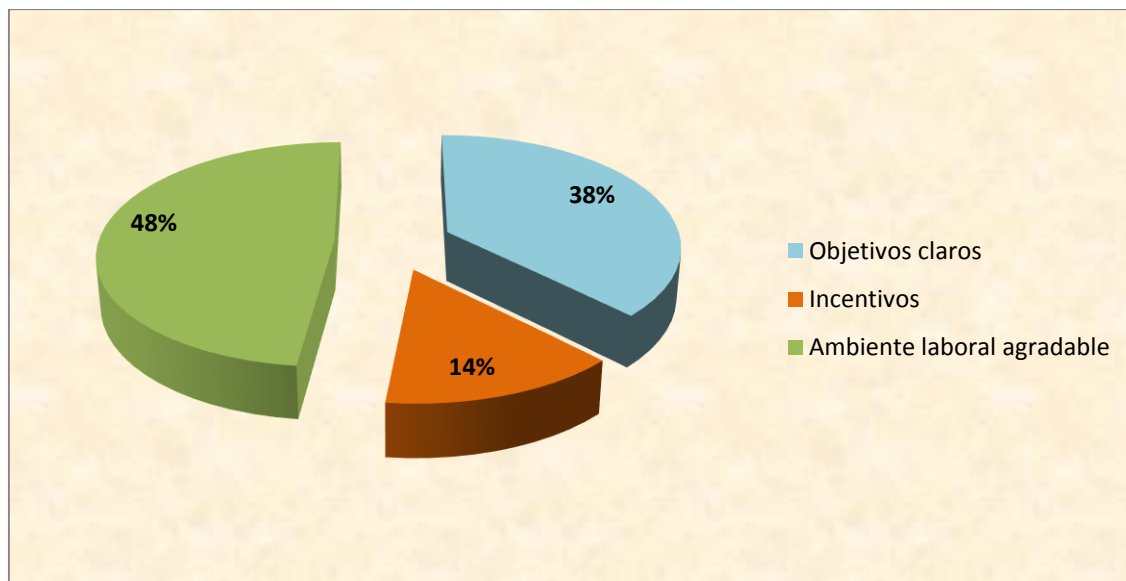
12. ¿Qué aspectos influyen en el buen desempeño de su trabajo?

Objetivo: Determinar factores que ayudan a que se obtengan buenos resultados en el trabajo.

Cuadro 18

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Objetivos claros	21	38%
Incentivos	8	14%
Ambiente laboral agradable	27	48%
TOTAL	56	100%

Grafico 18



INTERPRETACIÓN

Uno de los motivos más importantes que los empleados consideran que influyen para el desempeño de su trabajo es el ambiente laboral agradable y también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial, otro motivo son los objetivos claros que se pretenden alcanzar y para un porcentaje menor de empleados son los incentivos.

13. Para usted ¿Cómo evaluaría las relaciones interpersonales en la alcaldía?

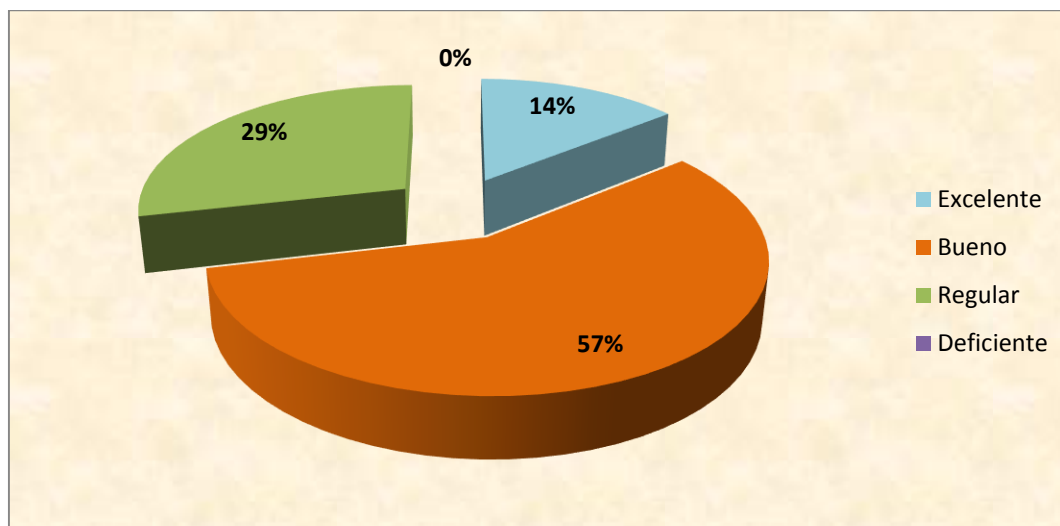
Objetivo: Determinar cómo evalúan los empleados las relaciones interpersonales en la alcaldía.

Cuadro 19

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	14%
Bueno	32	57%
Regular	16	29%
Deficiente	0	0%
TOTAL	56	100%

PARÁMETROS
9-10
7-8
5-6
3-4

Grafico 19



INTERPRETACIÓN

Las relaciones entre personas se establecen en todas partes no es la excepción la Alcaldía de Suchitoto. Este factor se está viendo afectado de manera muy puntual pues para la mayoría de los empleados las buenas relaciones y tratos con sus compañeros de trabajo es bueno y para otro grupo es regular por lo tanto se deben crear vínculos adecuados con los compañeros de trabajo, consiguiendo así un ambiente laboral confortable mostrar interés por los demás, participar en las conversaciones y ser amistoso con los demás contribuirá a conseguirlo.

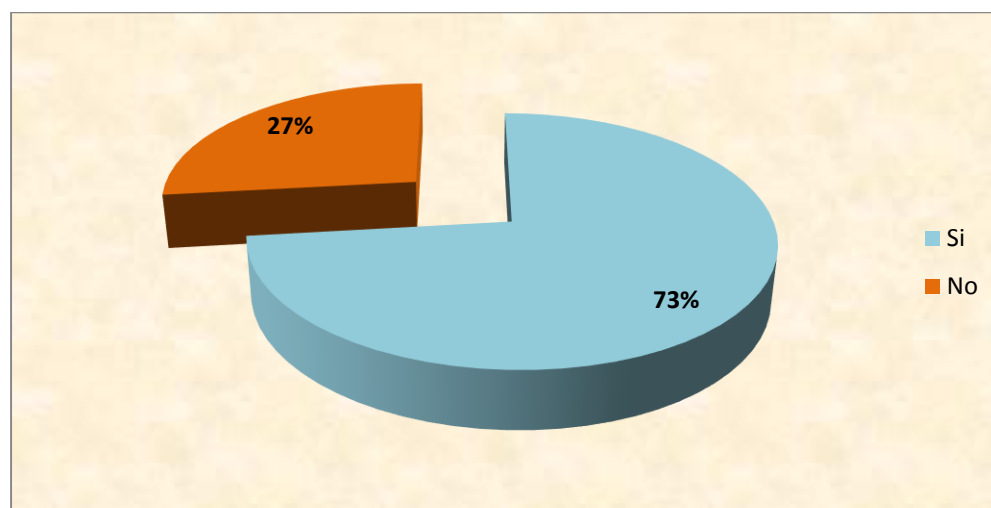
14. ¿Antes de ocupar su puesto de trabajo, recibió algún tipo de inducción?

Objetivo: Saber si el empleado ha recibido algún tipo de inducción para desempeñar el puesto que ocupa.

Cuadro 20

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	73%
No	15	27%
TOTAL	56	100%

Grafico 20



INTERPRETACIÓN:

El proceso de inducción de personal es determinante para lograr la integración de un nuevo elemento a la empresa y un buen porcentaje de los empleados consideran que si se les proporcionó una buena inducción al momento de ingresar a laborar a la institución aunque esta fue de forma verbal. Mientras tanto otro porcentaje opinan no haber recibido ningún tipo de orientación. Este proceso consiste en brindarles a los empleados la información respecto a los valores y antecedentes de la empresa, así como los de su área y puesto específicos, que necesiten para que puedan desarrollar sus actividades de manera satisfactoria para el beneficio de la alcaldía municipal.

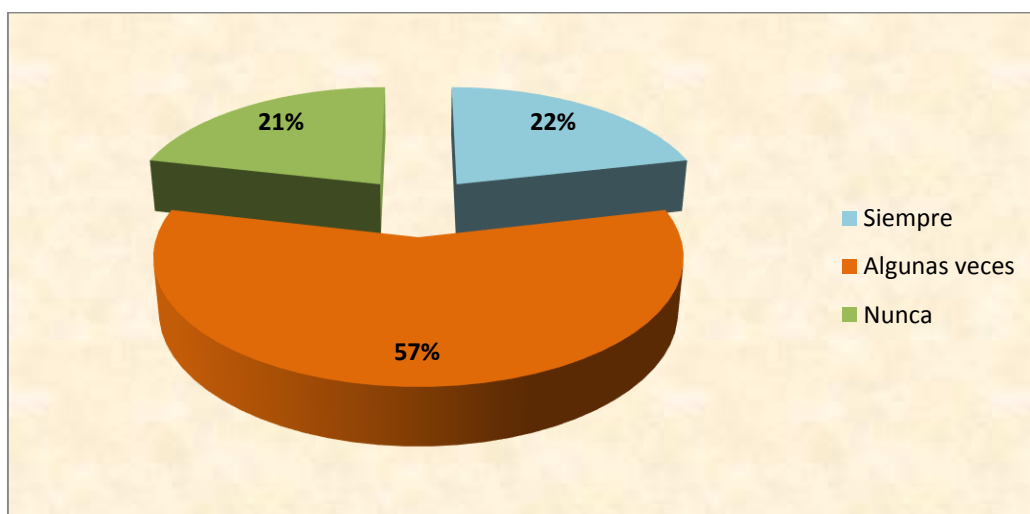
15. ¿La Alcaldía le ofrece capacitaciones para el buen desempeño de sus actividades?

Objetivo: Determinar si al personal de la Alcaldía se le ofrece capacitaciones para un buen desempeño de sus actividades.

Cuadro 21

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	21%
Algunas veces	32	57%
Nunca	12	21%
TOTAL	56	100%

Grafico 21



INTERPRETACIÓN:

Toda institución a fin de mantener personal bien capacitado, debe invertir muchos recursos. En alcaldía se realizan esfuerzos por realizar esta actividad tan importante, ya que la mayoría del personal manifiesta que algunas veces se les imparten capacitaciones, sin embargo hay un porcentaje restante que manifiesta no recibir ningún tipo de capacitación, los cuales deben de brindárseles para que estos adquieran de igual forma nuevos conocimientos en áreas específicas para mejorar su desempeño.

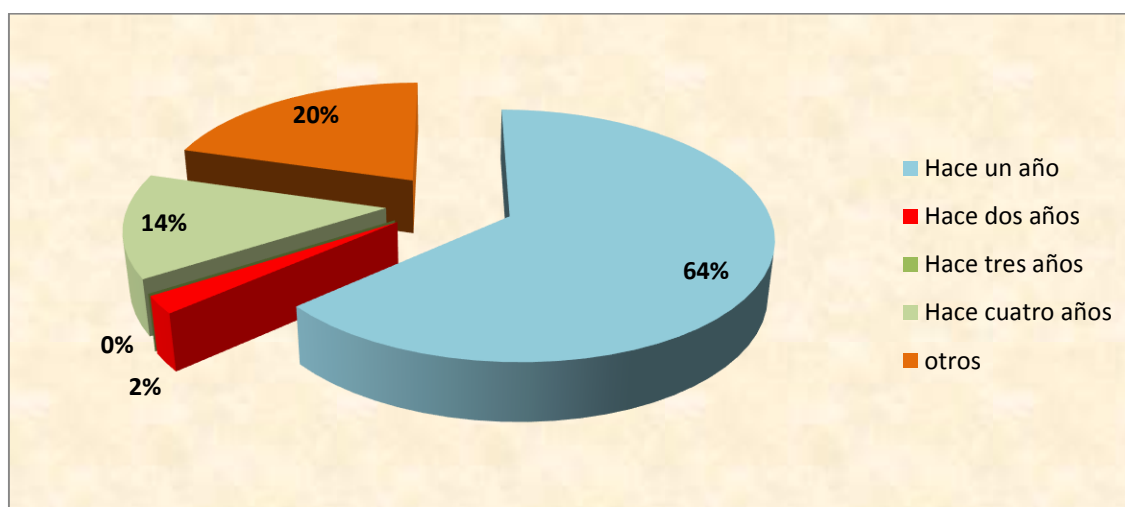
16. Si su respuesta fue afirmativa, ¿cuándo recibió la última capacitación?

Objetivo: Conocer si el personal de la Alcaldía recibe capacitación de manera constante.

Cuadro 22

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Comentario
Hace un año	28	64%	
Hace dos años	1	2%	
Hace tres años	0	0%	
Hace cuatro años	6	14%	
Otros	9	20%	2 meses, 1 mes, 3 meses
n= 44			

Grafico 22



INTERPRETACIÓN

La capacitación continua hace que el empleado constantemente se encuentre especializado y que pueda dar respuesta oportuna a las posibles eventualidades que se le presentan en el desarrollo de sus funciones laborales es así que se determina que la mayoría de los empleados de la alcaldía a recibido la última capacitación hace un año, y un porcentaje mínimo mencionó que han recibido en tiempos diferentes. Lo cual permite determinar que es necesario establecer planes de capacitación constante en donde se le actualicen los conocimientos.

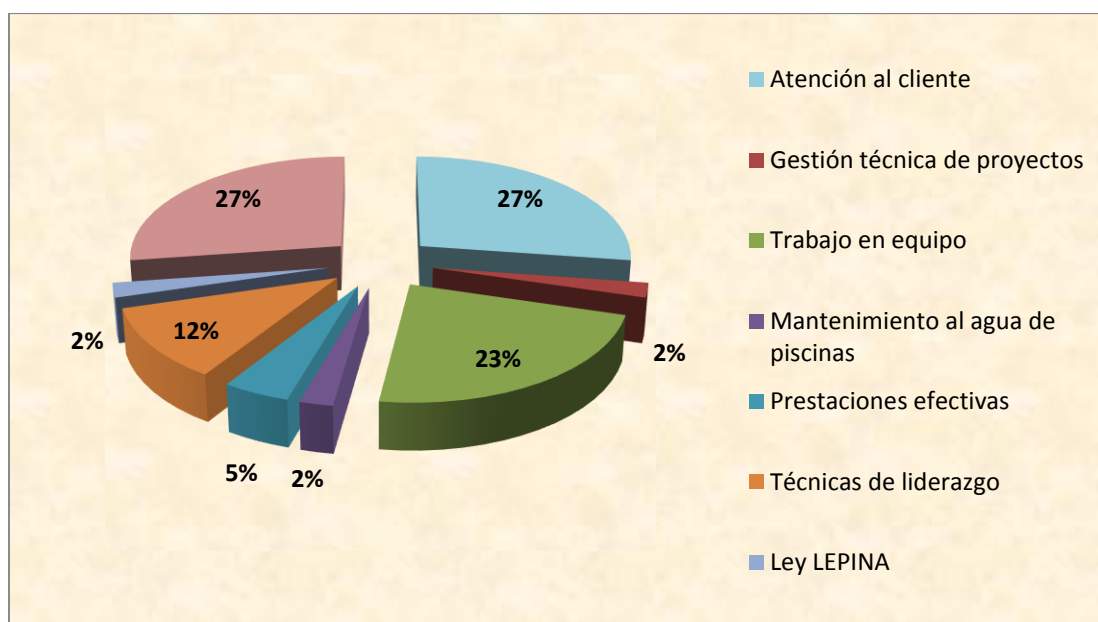
17. ¿Qué tipo de Capacitación recibió?

Objetivo: Conocer el tipo de capacitación que los empleados han recibido.

Cuadro 23

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	12	27%
Gestión técnica de proyectos	1	2%
Trabajo en equipo	10	23%
Mantenimiento al agua de piscinas	1	2%
Prestaciones efectivas	2	5%
Técnicas de liderazgo	5	11%
Ley LEPINA	1	2%
Equidad de género	12	27%
n= 44		

Grafico 23



INTERPRETACIÓN:

Las áreas en que deben capacitarse son de mucha importancia razón por la cual la mayoría trabajadores de la municipalidad acordaron haber recibido capacitación en atención al cliente, y un porcentaje igual en equidad de género son los temas en que mayormente les han capacitado aunque también un número de trabajadores aportó que el trabajo en equipo ha sido una de las capacitaciones recibidas.

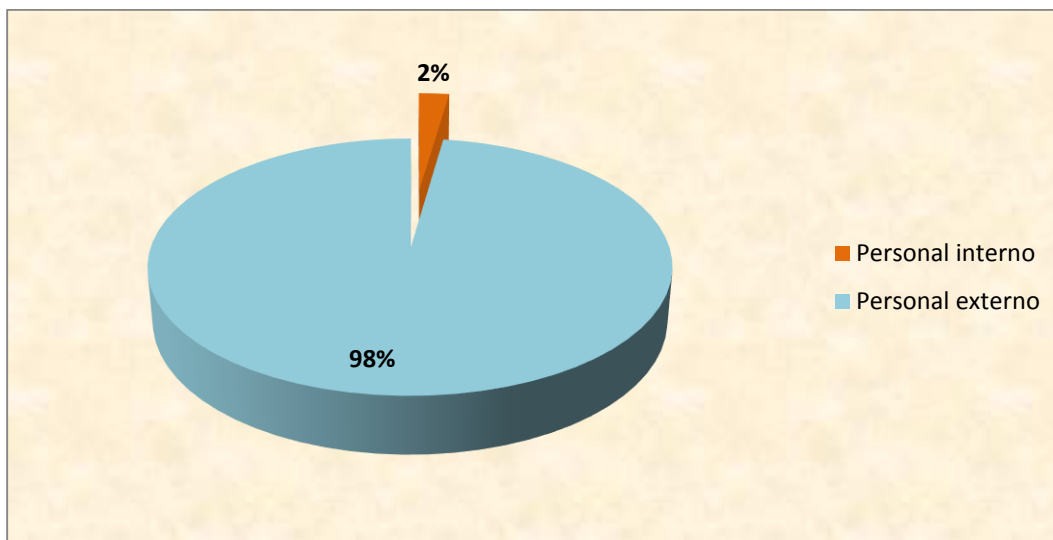
18. ¿Quién impartió la capacitación?

Objetivo: Investigar el tipo de personal que impartió la capacitación, si era interno o externo a los empleados de la Alcaldía.

Cuadro 24

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Personal interno	1	2%
Personal externo	43	98%
n= 44		

Grafico 24



INTERPRETACIÓN

La capacitación debería tener un análisis previo para evaluar en qué parte de la organización es necesario mejorar o resolver un problema. Esto lo debe analizar la persona encargada de diseñar o seleccionar un programa de capacitación por lo cual la mayoría de los empleados de la alcaldía manifestó que siempre que reciben capacitaciones las imparte un personal externo especializado en el área.

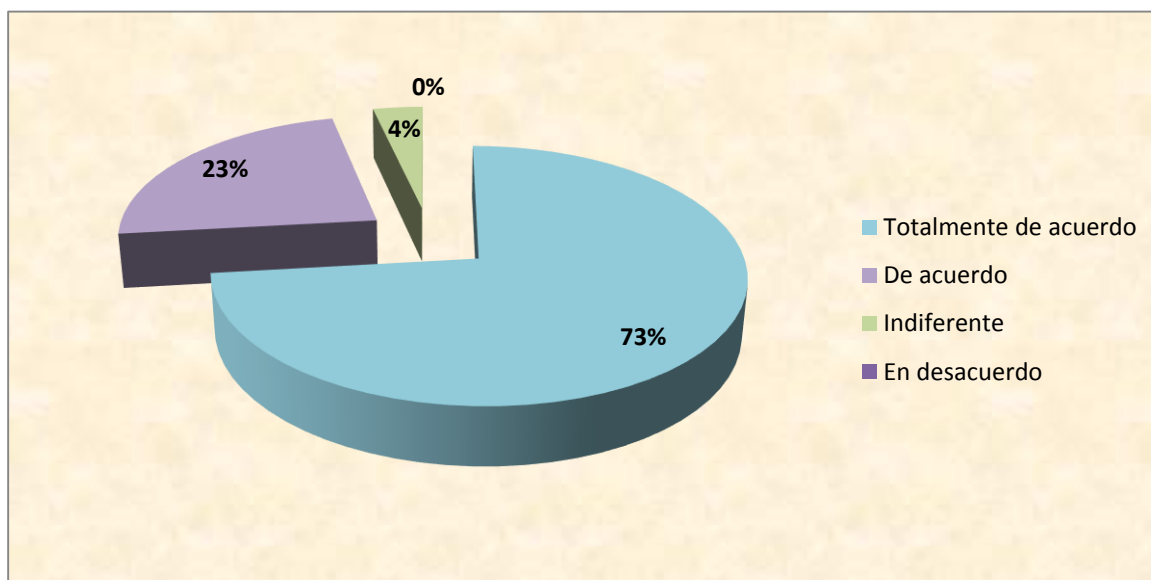
19. ¿Cree usted que al recibir capacitación orientada en relaciones interpersonales, le ayudaría en el desempeño de sus labores?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados si están de acuerdo en recibir capacitación específica en relaciones interpersonales.

Cuadro 25

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	41	73%
De acuerdo	13	23%
Indiferente	2	4%
En desacuerdo	0	0%
TOTAL	56	100%

Grafico 25



INTERPRETACIÓN:

Siendo las relaciones interpersonales parte importante de un buen clima laboral para una empresa los empleados de la municipalidad dijeron estar totalmente de acuerdo que un plan de capacitación en esta área ayudaría en el desempeño de sus labores porque las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona, otro porcentaje de empleados dijeron ser indiferente.

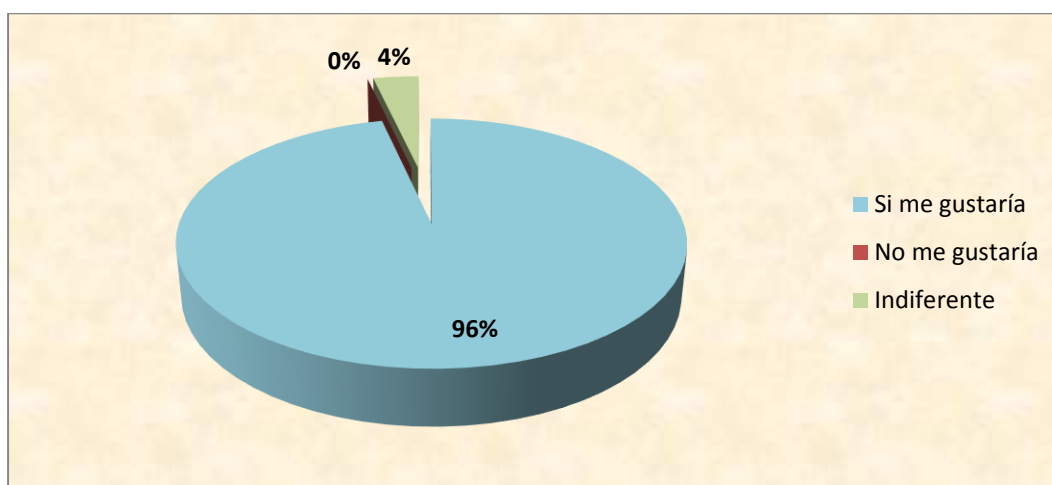
20. ¿Le gustaría recibir una capacitación en relaciones interpersonales?

Objetivo: Conocer si los empleados están dispuestos en capacitarse para mejorar la atención al usuario de la Alcaldía.

Cuadro 26

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si me gustaría	54	96%
No me gustaría	0	0%
Indiferente	2	4%
TOTAL	56	100%

Grafico 26



INTERPRETACIÓN

En su mayoría los empleados de la alcaldía de Suchitoto afirmaron que les gustaría recibir capacitación en relaciones interpersonales, lo que permite confirmar la importancia y necesidad que implica para la alcaldía poner en práctica un plan de capacitación para solucionar conflictos de diferentes ideologías, los cuales deben de ser corregidos mediante capacitaciones muy especializadas donde los trabajadores muestren actitudes agradables hacia sus compañeros

Iglesia Santa Lucia, Suchitoto

mentos y ofrecer mejor



Alcaldía Municipal de Suchitoto



