

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



“PLAN DE CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LA MEJORA CONTÍNUA DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

LOURDES MAGDALENA BARAHONA HERNÁNDEZ

MARIELA XIOMARA FLORES HERRERA

MELVIN ALEXIS FLORES LANDAVERDE

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE DE 2016.

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

Rector interino: Lic. José Luis Argueta Antillón

Secretaria General: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Secretario: Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Alfonso López Ortiz

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias

Lic. Rodolfo Santos Velásquez (**Docente Asesor**)

DICIEMBRE DE 2016

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios Todo Poderoso, Por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza y brindarme una vida llena de aprendizajes. A mi Padre **Antonio Barahona**, por los ejemplos de perseverancia que me ha infundado siempre para salir adelante y por su amor. A mi Madre **Magdalena de Barahona** que con su infinito amor y consejos ha llenado mi vida de buenos valores, por todo su esfuerzo, apoyo y motivación para cumplir esta meta y que mantiene vivo mi deseo de superarme cada día más. A mi hermana **Sara Inés** por su amor y apoyo incondicional. A mi tía **Roselia Paredes** por su apoyo y cariño en todo momento. A mis compañeros y amigos de Trabajo de Investigación **Mariela Flores** y **Melvin Flores** por su esfuerzo y dedicación.*

Lourdes Magdalena Barahona Hernández.

*A Dios, nuestro creador, por darme la fortaleza y determinación necesarias en el transcurso de mi carrera y porque gracias a su voluntad me ha permitido alcanzar uno de mis mayores objetivos. A mi madre **Doris Herrera** y a mi padre **Manuel Flores** por su amor, esfuerzo y su apoyo incondicional, por creer en mí y motivarme día a día por cumplir mi sueño. A mi hermano **Josué Flores** porque es una persona muy importante en mi vida a la cual amo con todo mi corazón, a mis compañeros de Trabajo de Investigación **Lourdes Barahona** y **Melvin Flores** porque con esfuerzo y dedicación hemos logrado culminar la realización de este trabajo, a mis demás amigos y familia involucrados en este proceso, por sus buenos deseos, por su apoyo y cariño brindado, muchas gracias.*

Mariela Xiomara Flores Herrera.

*A Dios todo poderoso, por darme salud y la fortaleza necesaria para la elaboración de este trabajo de investigación y por permitirme alcanzar una de mis mayores satisfacciones. A mi madre, padre y abuela por todo su esfuerzo, por todo su apoyo y por guiarme en la vida por el camino correcto inculcándome principios y valores. A mis compañeras **Mariela Flores** y **Lourdes Barahona** por la dedicación y la responsabilidad que tuvieron durante todo el proceso de investigación. Al docente asesor **Lic. Rodolfo Santos Velásquez** por todo su esfuerzo, por su comprensión, responsabilidad y por compartirnos sus conocimientos hasta la culminación del presente trabajo. A cada uno de mis amigos que siempre confiaron en mí brindándome todo su apoyo incondicional en cada momento y etapa de mi vida.*

Melvin Alexis Flores Landaverde.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA MEJORA CONTÍNUA.....	1
A.GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR.....	1
1. Antecedentes	1
B.ASPECTOS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA.	8
1. Antecedentes	8
2. Misión.....	9
3. Visión.....	10
4. Objetivo Superior.....	10
5. Principios y Valores de PRO-VIDA.....	10
6. Servicios que brinda	11
7. Estructura Organizativa actual	12
8. Marco legal.....	14
a. Constitución de la República de El Salvador	15
b. Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.	15

c.	Ley del Impuesto Sobre la Renta	16
d.	Código de Trabajo.....	16
e.	Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.....	16
C.	Marco de Referencia sobre el Plan de Capacitación	17
1.	Planeación.....	17
a.	Definición de Planeación.....	17
b.	Principios de la Planeación.....	17
c.	Pasos de la Planeación.....	18
2.	Plan.....	18
a.	Definición	19
3.	Capacitación	19
a.	Definición	19
b.	Importancia de la capacitación.....	20
c.	Objetivos de la Capacitación.....	20
d.	Principios fundamentales de la capacitación.....	22
4.	Plan de capacitación.....	23
a.	Definición	23
b.	Importancia.....	23
c.	Objetivos.....	24
5.	Diseño de un Plan de Capacitación.....	24
a.	Elementos que componen el Plan de Capacitación.....	25
b.	Etapas del proceso de Capacitación.....	26
6.	Mejora Continua.....	26

a. Definiciones.....	26
b. Importancia del mejoramiento continuo.	27
c. Ventajas de la Mejora Continua.....	27
d. Las características del proceso de Mejora Continua.	29
e. Pasos para el Mejoramiento Continuo.	30
f. Beneficios de la Mejora Continua.....	33
g. Sistema de Mejora Continua.....	34
7. Los Catorce Puntos de Deming (calidad total).....	39
CAPÍTULO II.....	47
DIAGNÓSTICO SOBRE PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL, ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....	47
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
General.....	47
Específicos.....	47
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
1. Método de la investigación.....	48
a. Análisis.....	48
b. Síntesis.....	48
2. Tipo de investigación.....	49
3. Diseño de Investigación.....	49
4. Fuentes para la recolección de la información.....	49

a. Primarias.....	49
b. Secundarias	49
5. Técnicas e instrumentos de recolección de Información	49
1. Encuesta.....	49
2. Entrevista.....	50
3. Observación Directa	50
6. Instrumentos de recolección de información	50
a. Cuestionario	50
b. Guía de entrevista	50
a. Instrumento de observación	51
7. Ámbito de la investigación	51
8. Unidades de análisis.....	52
9. Determinación del universo	52
a. Universo.....	52
b. Censo.....	52
10. Procesamiento de la información	52
a. Tabulación	53
b. Análisis de datos	53
D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA QUE PERMITA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES Y LAS ÁREAS A FORTALECER CON UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA MEJORA CONTÍNUA DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE.	53
1. Entrevista dirigida a jefes de las oficinas regionales.....	53

2. Encuesta dirigida al personal técnico y administrativo.....	55
a. Información general	55
b. Datos de contenido	56
c. Tabulación e Interpretación de los Resultados	61
E. ALCANCES Y LIMITACIONES	82
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
CAPÍTULO III	87
PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL, ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....	87
A. JUSTIFICACIÓN	87
B. IMPORTANCIA.....	87
C. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	88
1. General	88
2. Específicos	88
D. POLÍTICAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	88
E. PERFIL DEL FACILITADOR.....	89
1. Requisitos.....	90
2. Funciones	91
3. Métodos y Medios de Enseñanza.....	92
a. Métodos de enseñanza	92
b. Medios de Enseñanza	93
F. CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	94
1. Descripción del Plan de Capacitación	94

2.	Descripción modular del Plan de Capacitación.....	95
a.	Módulo I: Motivación.....	95
b.	Módulo II: Liderazgo.....	96
c.	Módulo III: Servicio al Cliente.....	96
d.	Módulo IV: Equidad de Género.....	97
e.	Módulo V: Trabajo en Equipo.....	97
2.	Módulos del Plan de capacitación.....	98
a.	Contenido del Módulo I.....	98
b.	Contenido del Módulo II.....	100
c.	Contenido del Módulo III.....	102
d.	Contenido del Módulo IV.....	106
e.	Contenido del Módulo V.....	109
G.	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	112
1.	Plan de implementación.....	112
H.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	114
1.	Evaluación.....	114
a.	Del facilitador.....	114
b.	De los participantes.....	115
2.	Seguimiento.....	115
	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	117
	ANEXOS	
	1 Instrumentos de Recolección de Información	
	2 Información obtenida de las entrevistas	

3 Visita de campo

4 Hoja de evaluación del facilitador

5 Hoja de evaluación del participante

6 Lista de asistencia

7 Diploma de participación

8 Memorándum de información

9 Instrumento de Seguimiento y Evaluación

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está dirigido al personal técnico y administrativo, gerentes y responsables de proyectos de la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA ubicada en el Municipio de San Salvador, el cual tiene como propósito principal dotar con un Plan de Capacitación como herramienta administrativa a la Asociación que contribuya a la mejora continua de los servicios que brindan.

Para realizar la investigación de campo se utilizó el método científico a través del análisis y la síntesis, además se utilizaron las técnicas de la encuesta, la entrevista y observación directa; con sus respectivos instrumentos al personal técnico y administrativo así como también a las distintas jefaturas y responsables de proyectos.

Se realizó un censo por el tamaño de la población de empleados que laboran en la entidad, a los cuales se clasificó de acuerdo a la función que realizan entre personal técnico, administrativo y jefaturas o responsables de proyectos, con esto se encuestó al personal técnico y administrativo y se entrevistó a las jefaturas y responsables de los distintos proyectos.

Luego de realizar la investigación de campo y haber procesado la información recolectada permitió la elaboración de un Diagnóstico de la situación en la que se encontraba la Asociación conforme a la calidad de los servicios que brindan a través de su personal, lo que sirvió de base para concluir y recomendar en los aspectos importantes de la investigación.

Entre las principales conclusiones se encuentran que: 1. La Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA no cuenta con un Diseño de Plan de Capacitación que contribuya a la mejora continua de los servicios que ofrecen, lo cual podría ser perjudicial en el desempeño de los empleados así como también en el logro de los objetivos institucionales. También se verificó que 2. La Asociación no cuenta con un rubro específico en el presupuesto anual, destinado a capacitación del personal, con lo que se ve limitado el personal en la formación idónea

para ofrecer servicios con mayor calidad. 3. Asimismo los empleados consideran que implementar un Plan de Capacitación orientado a mejorar la calidad en los servicios fortalecerá el desempeño de los mismos en su área de trabajo, lo que representa una oportunidad para la Dirección Institucional de la Asociación.

Tomando en cuenta las conclusiones anteriores se recomienda: 1. Proponer un Diseño de un Plan de Capacitación en relación a las necesidades identificadas del personal de la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA que contribuya a la mejora continua de los servicios que ofrecen. 2. Asignar un rubro específico en el Presupuesto Anual, para implementar el Diseño del Plan de Capacitación propuesto para que contribuya en la mejora continua de los servicios que ofrecen. 3. Implementar el Plan de capacitación orientado a mejorar la calidad en los servicios propuesto ya que este fortalecerá el desempeño de los empleados y contribuirá a la mejora continua de los servicios que ofrecen.

Finalmente es importante que la Asociación se responsabilice de la implementación de la propuesta del Plan de Capacitación dirigido al personal de la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA ubicada en el Municipio de San Salvador, lo cual sin duda alguna, contribuirá al fortalecimiento del desempeño de los empleados y a la mejora continua de los servicios que brindan.

INTRODUCCIÓN

La capacitación es una herramienta imprescindible de cambio positivo en las organizaciones. Hoy en día no puede concebirse solamente como entrenamiento o instrucción, supera a estos y se acerca e identifica con el concepto de educación. En la actualidad la capacitación ha cobrado una gran importancia para el éxito de las organizaciones, enfocada a mejorar el nivel de desempeño en las prácticas laborales ya que es la respuesta a la necesidad de contar con un personal calificado y productivo.

La tarea de la función de capacitación es mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que el capital humano esté formado y preparado para superarse continuamente. Esta debe desarrollarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y con los planes de la organización; la capacitación se considera como desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos.

La capacitación es una inversión a largo plazo, es una de las más rentables que puede emprender una organización. Si a la empresa la hacen sus trabajadores, a estos los hace la capacitación. Aunque los trabajadores tengan maravillosas aptitudes, si carecen de formación, son como diamantes en bruto, que necesitan de la talla para mostrar su verdadero valor. Por todo lo anterior se realizó la investigación de un “Plan de Capacitación como Herramienta Administrativa para la mejora continua de los servicios que ofrece la Organización No Gubernamental, Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA Ubicada en el Municipio de San Salvador”.

Con esta investigación se pretende proporcionar a las autoridades de la Asociación una propuesta para la mejora continua de los servicios que brindan y a través de esta también fortalecer el desempeño de los empleados.

El trabajo de investigación está constituido de la siguiente manera:

Capítulo I: Se incluyen las generalidades de la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, así como también el marco

legal bajo el cual se rigen, misión, visión y estructura organizativa. Además toda la información concerniente a un Plan de Capacitación y a la calidad en los servicios.

Capítulo II: Se muestran los instrumentos y técnicas utilizados en la metodología para obtener la información por medio de la investigación de campo; esto permitió realizar un diagnóstico sobre la situación en la que se encuentra la Asociación mediante la interpretación de los datos y así finalmente se proporcionaron conclusiones y recomendaciones en función a las necesidades encontradas.

Capítulo III: Se presenta una propuesta que consiste en proporcionar un Plan de Capacitación dirigido al personal de la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA ubicada en el Municipio de San Salvador, que contribuirá al fortalecimiento del desempeño de los empleados y a la mejora continua de los servicios que ofrecen.

Se espera que esta investigación represente un valioso aporte para fortalecer la calidad en los servicios que brindan y también que fortalezca las capacidades y los conocimientos de los empleados, para que estos se desarrollen de mejor manera en su trabajo.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA MEJORA CONTÍNUA.

A. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR.

1. Antecedentes¹

Las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) internacionales tienen una historia que se acerca al menos al año de 1839. Se ha estimado que en el año 1914 ya había 1,803 ONGs. Las ONG internacionales eran importantes en el abolicionismo de la esclavitud y el movimiento por el sufragio de la mujer, y alcanzaron su auge en el momento de la Conferencia Mundial de Desarme. Sin embargo, la expresión "organización no gubernamental" no entró en uso popular hasta el establecimiento de la Organización de las Naciones Unidas en 1945 con lo establecido en el artículo 71 del capítulo 10 de la carta de las Naciones Unidas, una función consultiva para las organizaciones que no son parte del gobierno ni de los estados miembros (Estatus Consultivo). La definición de "organización no gubernamental internacional" (ONG) se da por primera vez en la resolución 288 (X) de ECOSOC el 27 de febrero de 1950: se define como "cualquier organización internacional que no esté fundada en un tratado internacional". El papel fundamental de las organizaciones no gubernamentales y otros "grupos principales" en el desarrollo sostenible fue reconocido en el capítulo 27 del Programa 21, lo que llevó a los arreglos intensos para una relación consultiva entre la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y las organizaciones no gubernamentales. Se ha observado que el número de ONG internacionales fundadas o disueltas coincide con el "estado del mundo"

¹ <http://ong-solican.es/txt/ong-estructura.htm>

en general, aumentando en los períodos de crecimiento y disminuyendo en tiempo de crisis.

La Carta de las Naciones Unidas (ONU) ya reconocía, en 1945, la importancia de las ONG en diversas temáticas. Es importante tener en cuenta, de todas formas, que las ONG no buscan reemplazar al Estado o a los organismos internacionales, sino que intentan complementar sus funciones.²

La Cruz Roja, fundada en 1863, es una de las ONG más antiguas del mundo. Otras de las ONG más importantes y de mayor tamaño en la actualidad son Greenpeace y WWF.³ El surgimiento y evolución de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) en América Latina⁴, tiene su punto de partida a finales de la década de los años de 1950 y se relaciona con algunos fenómenos sociales de gran trascendencia en la vida de las personas de los países que lo conforman.

Este surgimiento se encuentra ligado al continuo debate de los países latinoamericanos sobre las vías de alcanzar el desarrollo. De tal manera que muchas organizaciones no gubernamentales nacen con la misión de contribuir al desarrollo económico y social.

ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR

SURGIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES⁵

En El Salvador las Organizaciones No Gubernamentales tienen su punto de partida en los años 1950 y 1955 al crearse los organismos especializados patrocinados por los Estados Unidos quienes en 1955 discutían acerca de las relaciones de asistencia

² https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental#Historia

³ <http://definicion.de/ong/>

⁴ <http://www.uca.edu.sv/revistarealidad/archivo/4e4e96d6e0ddaorganizaciones.pdf>

⁵ <http://www.vrijmetselaarsgilde.eu/Maconnieke%20Encyclopedie/FMAP~1/REFORM/reform3/cap41.htm>

técnica y asistencia económica que recibían las Organizaciones No Gubernamentales salvadoreñas de los organismos especializados y técnicos de Naciones Unidas.

A partir de ese momento las ONGs comenzaron a recibir ayuda privada, apoyo moral de los ciudadanos y hasta el gobierno mismo.

Las ONGs constituyen organizaciones propias de la sociedad civil desligadas como su nombre lo indica, de los órganos de gobierno del Estado. Su fin es público en contrapuesto con lo privado. En general, no buscan el lucro o el beneficio económico para sus integrantes sino un fin altruista en diferentes esferas de la vida social. Su radio de acción puede ser nacional o internacional. Dentro de un Estado hay ONGs que cubren todo el país y otras que circunscriben su trabajo a una comunidad en especial como un Municipio o una parte del mismo.

Las ONGs aparecen como consecuencia de los problemas y dificultades de los gobiernos, para poder satisfacer las necesidades básicas de las personas, agravándose en tiempos del conflicto armado en lo que la prioridad de estos era financiar la guerra; dejando de lado las necesidades de salud, educación, seguridad, trabajo, producción, vivienda, desarrollo humano, entre otros.

En El Salvador, durante el pasado conflicto armado interno es impresionante el número de asociaciones, conocidas como ONGs que comenzaron a surgir; ya que, en estos tiempos se vulneraron todos los derechos de las personas incluyendo el derecho a la vida, a la libertad, integridad, etc. Los gobiernos no acataban sus obligaciones de función social y todo esto impulsó a que grupos familiares, comunidades, grupos independientes, etc., que comenzaran a organizarse para encontrar la manera de suplir sus necesidades básicas y velar por su futuro punto que tenían en común.

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL?⁶

⁶ <http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf>

Las ONGs, son las entidades que contribuyen en la solución de problemas de carácter social por los que atraviesa la población salvadoreña, ya sea por descuido, por falta de recursos o por mala administración de los gobiernos.

Según la ONU “Organización Voluntaria de ciudadanos sin ánimo de lucro, nacional o internacional “(citado por Vargas et al, 1992: 3)

Según Fernando Castro y Castro, citado por Coss & Zuñiga (2003) “Son aquellas organizaciones intermedias entre las instituciones gubernamentales y los individuos, que se constituyen voluntariamente para satisfacer necesidades sociales y culturales mediante aportaciones de esfuerzos humanos y recursos materiales que se donan para ayudar a terceros”

Según Leopoldo Zavala Matulic (1994) “las ONG son organizaciones de carácter social, independientes y autónomas, jurídicamente fundadas y que actúan sin finalidad de lucro. Su acción se orienta a la cooperación, al desarrollo y a la búsqueda de acuerdos de ayuda entre gobiernos con el objetivo de provocar la solidaridad y promover el desarrollo en los pueblos y sociedades del Tercer Mundo. Su acción busca la canalización de recursos públicos y privados para llevar a cabo proyectos de desarrollo autónomos en países subdesarrollados. Esta acción sobre el terreno se complementa con las actividades de sensibilización y educación para el desarrollo”

CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES⁷

Las características de una ONG son:

ORGANIZADAS

Esto significa un cierto grado de institucionalización; por tanto, el carácter formal de una

⁷ <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/362.8292-B715p/362.8292-B715p-Capitulo%20I.pdf>

organización no es simplemente su estatus legal/jurídico, sino que se refiere al hecho de que el sujeto colectivo sea percibido y visto como institución.

PRIVADAS

Es decir, ni son gubernamentales ni están controladas por el gobierno, lo cual implica la facultad de escoger el propio dirigente y la capacidad de emplear los recursos económicos para sus fines.

NO LUCRATIVA

Significa que a las organizaciones de la sociedad civil le es negada la posibilidad de remunerar o repartir beneficios.

AUTO GOBERNADAS

Por consiguiente, estructurada internamente con sus propios órganos de control y dirección, sin intervención de entidad externa.

VOLUNTARIA

Es donde la participación sea significativamente protagonizada por parte de voluntarios.

En resumen son: Organizaciones de personas desvinculadas de las esferas gubernamentales que buscan en general, alcanzar un fin de beneficio público, nacional o local, ya sea con reconocimiento legal como persona jurídica o no. Está descartado por consiguiente el lucro, el proselitismo político o religioso, y el interés gremial como preocupación principal de estas asociaciones, lo que no quiere decir que sean totalmente ajenas a estos temas sociales.

IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR

“Constituyen una oportunidad de progreso para las comunidades, y otros sectores, sobre todo los más necesitados”. Humberto Centeno Najarro, Ex Ministro de Gobernación de la República de El Salvador.

Las ONG tuvieron y seguirán teniendo un impacto importante en el área económica, política, social y cultural. Intervinieron ayudando a la democratización de las sociedades, la expansión y fortalecimiento de la sociedad civil; la lucha contra la pobreza; la formación de todo un tejido social en Centroamérica.⁸

CLASIFICACIÓN DE LAS ONG´S⁹

Una clasificación usada para las ONG´S según David Korten, puede ser:

Organizaciones voluntarias: Son las personas que prestan un servicio de carácter voluntario. Y se encuentran en todos los niveles de la Organización.

Agencias y organismos de servicios no lucrativos: No se orienta a la obtención de lucro, es una entidad constituida para prestar servicios que mejoren o mantengan la calidad de vida de la sociedad, formada por un grupo de personas que aporta su trabajo voluntario, no dedicada al lucro personal ni de ninguno de sus socios o fundadores, es importante decir que no tiene carácter gubernamental.

Organizaciones comunitarias o populares: Representan los intereses de sus miembros, tienen liderazgo definido y son en buena medida autosuficientes.

Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD): aparecen como iniciativa privada, son organizaciones no gubernamentales, separadas de la administración pública, cabe decir que pueden recibir apoyo de administraciones públicas.

Otros tipos de ONG´S:

⁸ <http://www.lapagina.com.sv/ampliar.php?id=51517>

⁹ <http://organizacionesnogubernamentalesfesc.blogspot.com/2010/10/clasificacion-de-las-organizaciones-no.html>

Emergencia y ayuda Humanitaria: Son aquellas que ofrecen su capacidad técnica y humana para afrontar desastres producidos por la naturaleza o por el ser humano, dando ayuda a grupos de personas afectadas, para que estos logren sobrevivir.

De crédito: Estas ofrecen y otorgan créditos de financiamiento a las micro y pequeñas empresas, bajo condiciones más ventajosas, con el objeto de lograr desarrollar las potencialidades y hacerlas autosuficientes.

Defensa del consumidor: Son organizaciones que vigilan el accionar de personas naturales y jurídicas que atenten con sus acciones contra los derechos de la población a recibir un buen servicio o producto de acuerdo a lo estipulado por la Ley.

Desarrollo Empresarial: Son organismos que trabajan en el fomento de la actividad empresarial en sus diferentes manifestaciones: Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa.

Desarrollo Organizacional: Son instituciones de la sociedad civil que trabajan por la integración, la organización y estructuración de diferentes iniciativas de desarrollo.

Educación y capacitación: Son organizaciones dedicadas al fomento de la educación por medio de cursos de capacitación en aspectos técnicos, así como al estudio y preparación de programas de apoyo a la educación.

Asistencia Jurídica: Son aquellas que prestan apoyo legal y asesoría jurídica a personas y entidades sociales, orientando en las acciones y mecanismos legales que se deben poner en marcha para realizar trámites, anteponer demandas; además de prestar servicios de información para que la población conozca sobre todos sus derechos y responsabilidades.

Género y desarrollo: Son organizaciones que velan por la igualdad entre los géneros, y el respeto por los sectores más vulnerables de la sociedad, entre ellos mujeres y niños; de tal manera que se pueda establecer una igualdad de oportunidades y desarrollo.

Salud: Son aquellos que se encargan de la creación de proyectos y estudios tendientes a mejorar la calidad de la salud de la población; además de prestar servicios en situaciones de crisis por epidemias y situaciones de calamidad pública.

Vivienda: Son aquellos que generan proyectos de viviendas para grupos de escasos recursos. Dan asesoría y capacitación técnica para que los beneficiados puedan optar a este beneficio.

Desarrollo local: Son instituciones que se dedican a crear mecanismos de desarrollo en los municipios, potenciando proyectos que mejore las condiciones de vida de todos sus habitantes.

Desarrollo Comunitario: Se encuentra en un trabajo constante con comunidades de escasos recursos, con el objeto de mejorar las condiciones de salubridad, convivencia, educación y esparcimiento. También crean proyectos para desarrollar actividades productivas en las comunidades.

Derechos Humanos: Estas organizaciones se encargan de velar por el respeto de los derechos de los habitantes de un país o sector específico, de tal manera que tengan asegurada su integridad física, moral y espiritual.

Medio Ambiente: Estas organizaciones se encargan por mejorar el medio ecológico, de tal manera que haya un desarrollo sostenible, donde se potencie el mejoramiento de la sociedad respetando la flora, fauna y la naturaleza en general.

B. ASPECTOS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA.

1. Antecedentes

La Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, siendo una asociación de ayuda humanitaria, inició sus operaciones en pro del mejoramiento de la calidad de vida de muchas comunidades impactadas por el pasado conflicto armado, sobre todo con un enfoque en la niñez y en las mujeres, sectores que han sido los más desprotegidos

dentro de la sociedad salvadoreña. Desde el 17 de octubre de 1984, fecha en que fue fundada, y el 15 de Junio de 1989 legalmente inscrita, que recibió la personalidad jurídica del Ministerio del Interior ahora Ministerio de Gobernación, se ha enfocado en trabajar bajo dos líneas principales de acción bajo el enfoque de la prevención de enfermedades los cuales han sido la salud primaria y la calidad del agua para el consumo humano.

Regionales con las que cuenta la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA en El Salvador.



Figura N°1 Ubicación de las Sedes de la ONG PRO-VIDA en El Salvador

2. Misión¹⁰

Somos una Asociación con compromiso social que fortalece capacidades en Atención Primaria en Salud, gestión hídrica en acceso y calidad de agua, gestión de riesgos, a los comités comunitarios en coordinación con líderes y lideresas, realizando alianzas con otros actores para la incidencia pública.

¹⁰ <http://www.asociacionprovida.org.sv/>

3. Visión¹¹

Ser una Asociación que incide en políticas públicas de Salud, agua y gestión de Riesgos y en la Promoción de Derechos, con perspectiva de género en las comunidades organizadas y excluidas de los bienes y servicios del estado, acompañando el proceso de la transformación social.

4. Objetivo Superior¹²

Contribuir a la construcción de una sociedad saludable a través del fortalecimiento de la organización y educación de las comunidades en la salud, gestión estratégica del recurso hídrico, gestión integral de riesgo y cambio climático, con enfoque de género y generacional, con base al ejercicio de derechos, trabajando con otros actores para la incidencia pública.

5. Principios y Valores de PRO-VIDA¹³

- Luchamos por un Modelo de Desarrollo sustentable y justo como condicionantes de Derechos fundamentales para la población excluida de los bienes y servicios del estado y se obtenga mejor calidad de vida.
- Impulsamos y desarrollamos en nuestro accionar una visión holística de la salud.
- Promovemos la identidad personal, territorial y social, como requisito de sustentabilidad en los procesos de desarrollo.
- Fortalecemos capacidades en la niñez, juventud, mujeres, adultos mayores, que promuevan su dignificación y los conocimientos fundamentales que contribuyan en su crecimiento personal y social con base a derechos.
- Promovemos la participación ciudadana, base de la construcción de una sociedad sin violencia y justa.
- Defendemos la vida, el agua y la salud, para todas y todos, como principio básico de actuación.

¹¹ Ibidem

¹² Plan Estratégico PRO-VIDA 2014

¹³ Asociación Salvadoreña de Ayuda humanitaria PRO-VIDA, Obtenido de <http://asociacionprovida.org/>

- Acompañamos y promovemos los procesos de organización, participación y autogestión con los sectores excluidos para conquistar los derechos humanos inalienables, dignificación, para una mejor calidad de vida.
- Hacemos alianzas con otros, en la incidencia de políticas públicas en la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, acceso y calidad del agua, gestión de los riesgos.
- Promovemos a que se superen las desigualdades de género priorizando en la participación de las mujeres en espacios de decisión.
- Fomentamos la solidaridad, la armonía y el cese de toda clase de discriminación y violencia, en las comunidades en las que participamos, e incentivamos a la incidencia pública, para conquistar espacios de participación ciudadana.
- Luchamos y velamos por el cumplimiento de las políticas públicas de desarrollo, protección y recuperación del medio ambiente. A través de la participación activa de los actores sociales.
- Practicamos la transparencia en el posicionamiento político, la gestión, administración y uso racional de los recursos de la Asociación.
- Formamos capacidades en el personal y en la población atendida, como herramientas de cambio.

6. Servicios que brinda

La Asociación Pro-Vida ofrece los servicios profesionales de:

-Consultorías, Servicio de atención médica y Laboratorio de calidad de agua.

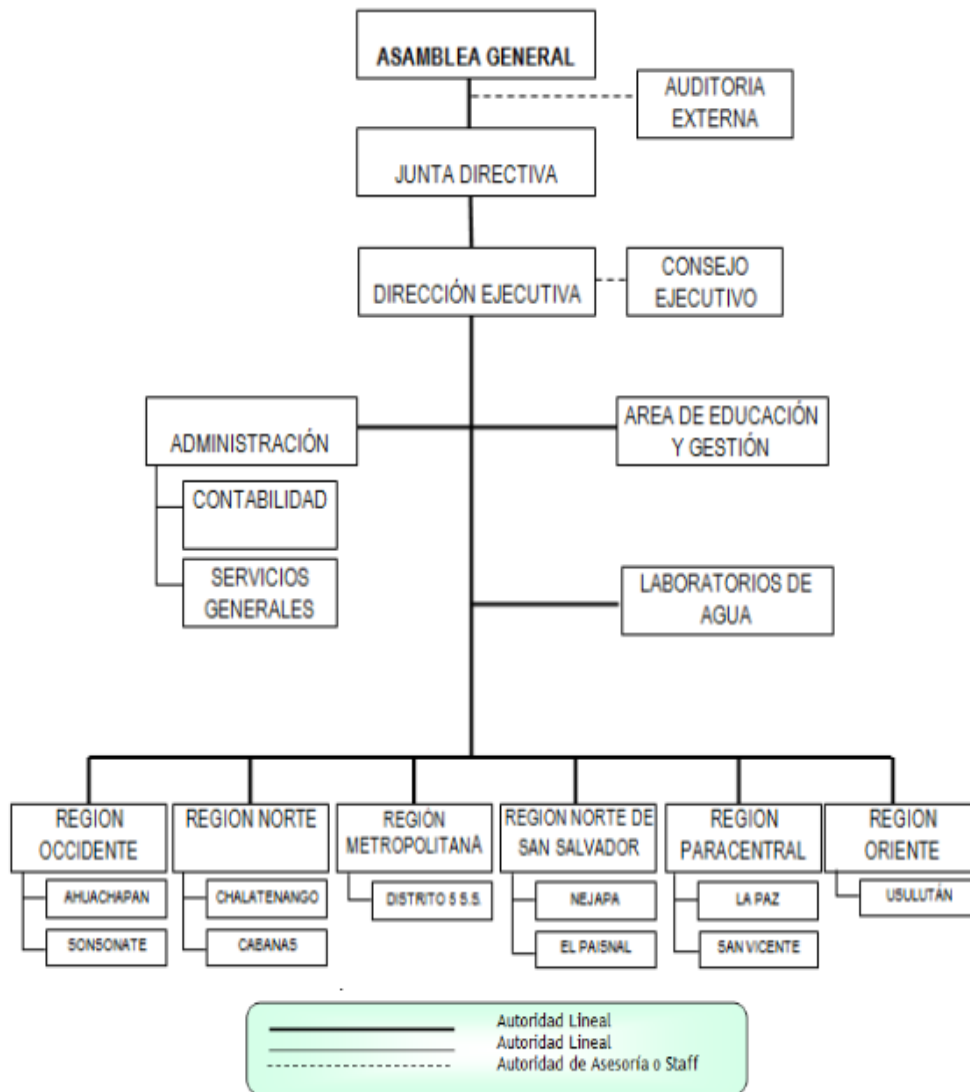
7. Estructura Organizativa actual¹⁴

Figura N°2 Estructura Organizativa ONG PRO-VIDA
Fuente: Administrador General ONG PRO-VIDA

¹⁴ Plan Estratégico PRO-VIDA 2014

Funciones principales:

Asamblea General:

La Asamblea General debidamente convocada, es la autoridad máxima de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA y estará integrada por la totalidad de sus miembros activos, fundadores y honorarios.

Junta Directiva:

La Junta Directiva está conformada por siete miembros, integrada de la siguiente forma: Presidencia, Secretaría, Tesorería, Sindicatura y Tres Vocales, a quienes está confiada la Dirección y Administración de la Asociación.

Dirección Ejecutiva:

Es responsable de la gestión financiera, relaciones interinstitucionales, planificación, dirección, organización, supervisión y evaluación de los programas y áreas. En general de la Conducción Institucional.

Administración:

Bajo la supervisión del Director(a) Ejecutivo(a) es responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar las labores administrativas y financieras en apoyo a la ejecución de programas institucionales, garantizando la adecuada administración de los ingresos y egresos, así como proveer condiciones necesarias para el logro de los objetivos y la misión de PRO-VIDA.

Gerencia de gestión y educación:

Bajo la supervisión del(a) Director(a) Ejecutivo(a), es responsable de planear en conjunto con la Dirección el plan de gestión, ante la cooperación nacional e internacional, así también es responsable de supervisar y coordinar el diseño del material educativo

popular en salud, agua y medio ambiente, utilizado para fortalecer las capacidades de las comunidades.

Regiones:

Bajo la supervisión del Director(a) Ejecutivo(a), es responsable de coordinar, dar seguimiento y evaluar los programas de salud desarrollados a nivel nacional de manera integral, a través de los coordinadores de proyectos.

Personal regional de proyectos:

Bajo la supervisión del Gerente Regional, es responsable de administrar eficaz y eficientemente los fondos provenientes de la cooperación para la ejecución de programas y/o proyectos de salud, agua y medio ambiente en el departamento asignado: planificando, coordinando, supervisando y evaluando el trabajo del equipo operativo.

Contabilidad:

Bajo la supervisión del Administrador(a), es responsable del registro y control de los bienes y transacciones de la institución por medio de información contable oportuna y veraz y apegada a la normativa contable vigente para la elaboración de los Estados Financieros.

Laboratorio de agua:

Bajo la supervisión del (a) Gerente de Laboratorios, es responsable de Analizar muestras de agua, presentar y socializar los resultados obtenidos, en los proyectos de sistemas de agua que se desarrollan en las comunidades.

8. Marco legal

En El Salvador las ONGs como toda organización, están sujetas al cumplimiento de leyes y normas que rigen su accionar dentro del marco que establece este país, referenciadas como entidades especiales.

La Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA es una asociación establecida legalmente bajo las Leyes y reglamentos que regulan el accionar de las organizaciones de este tipo.

La base legal mediante la cual se rige la Asociación se mencionan a continuación:

a. Constitución de la República de El Salvador ¹⁵

Es la Ley primaria de la República de El Salvador y bajo la cual se rigen todas las demás leyes. Se encuentra vigente desde el año 1983 y en ella se establecen todas las leyes que amparan a los ciudadanos salvadoreños, además contiene disposiciones legales de orden general aplicables tanto a personas naturales como jurídicas.

La Constitución de la República de El Salvador hace referencia en el Artículo 7 ordinal 1º y 2º que “Es obligación del Estado garantizar a los habitantes de El Salvador el derecho de asociarse libremente” este artículo da paso a operación y funcionamiento de las Organizaciones no gubernamentales y las Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro las cuales a través de sus programas de desarrollo social han contribuido como el mejoramiento de las condiciones de vida de muchas familias salvadoreñas, y cuyos resultados permiten destacar la importancia en el desarrollo económico y social del país.

b. Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro. ¹⁶

Esta ley tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplica a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro en El Salvador.

La Ley de Asociaciones y fundaciones Sin Fines de Lucro, fue creada en 1996. Esta ley con su existencia no busca limitar el desarrollo de las mismas, más bien, tiene como objetivo fomentar la participación de la sociedad civil.

Según el artículo 26 de dicha Ley, todas las asociaciones y fundaciones tienen derecho a solicitar el reconocimiento de su personalidad jurídica por el Estado, única y

¹⁵ Decreto Constituyente N° 38 Diario Oficial N° 234, tomo 281, San Salvador 15 de diciembre de 1983.

¹⁶ Decreto Legislativo N° 894, Diario Oficial N° 238, tomo 333, San Salvador 17 de diciembre de 1996.

exclusivamente a través del Ministerio de Gobernación. Al mismo tiempo, en esta ley se establecen las principales obligaciones para las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, entre las cuales se pueden mencionar: (a) Los requisitos para la constitución y operación de estas entidades, (b) Los procedimientos para la modificación de sus estatutos, (c) El cumplimiento de obligaciones formales tales como: la inscripción de sus Estados Financieros en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, la legalización de sus libros contables y registros, las credenciales y nombramiento de sus cuerpos directivos, la autorización de sus sistemas contables, las normas técnicas para llevar sus registros contables y correspondencia, la inscripción anualmente de sus membresía, entre otros.

c. Ley del Impuesto Sobre la Renta¹⁷

La cual en el Art. 6 establece la exclusión de las ONG's como sujetos pasivos, pero no las exime de las demás obligaciones formales, además según el mismo artículo, las corporaciones y fundaciones de utilidad pública deben obtener calificación previa de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) de su excepción, y que dicha Dirección tiene la facultad de revocar dicha excepción al comprobarse que se ha dejado de cumplir las exigencias señaladas por la ley.

d. Código de Trabajo¹⁸

Su objetivo armonizar relaciones entre patronos y trabajadores, basado en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores; por tanto la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA cumple con dicha normativa.

e. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social¹⁹.

La Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, se rige de acuerdo a lo establecido en la Ley de Instituto Salvadoreño del Seguro Social, por lo tanto sus empleados gozan de los beneficios otorgados en esta Ley.

¹⁷ Decreto Legislativo N° 134, Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313, San Salvador 21 de diciembre de 1991

¹⁸ Decreto Legislativo N° 15, Diario Oficial N° 142, Tomo N° 236, San Salvador 31 de julio de 1972

¹⁹ Decreto N° 1263, Diario Oficial N° 226, Tomo 161, San Salvador 11 de diciembre de 1953

C. Marco de Referencia sobre el Plan de Capacitación

1. Planeación

a. Definición de Planeación

Según Daft (2004) "la planeación indica dónde quiere estar la empresa en el futuro y la manera de llegar allí. Planeación significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas."

Respecto a la planeación Chiavenato (1998) señala "la planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Se trata entonces de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué secuencia."

b. Principios de la Planeación

Referente al propósito y la naturaleza de la planeación Koontz y Weihrich (2007) señalan los siguientes principios.

Principio de contribución al objetivo. El propósito de cada plan y de todos los planes de apoyo consiste en promover el logro de los objetivos de la empresa.

Principio de objetivos. Si se desea que los objetivos sean significativos para las personas deben ser claros, alcanzables y verificables.

Principio de primacía de la planeación. La planeación lógica precede a todas las otras funciones administrativas.

Principio de eficiencia de los planes. La eficiencia de un plan se mide por cuánto contribuye al propósito y a los objetivos, compensado por los costos requeridos para formularlo y operarlo, y por las consecuencias imprevistas.

c. Pasos de la Planeación

Koontz y Weihrich (2007) señalan los pasos de la planeación:

Estar al tanto de las Oportunidades; a la luz del mercado, la competencia, lo que quieren los clientes, nuestras fortalezas, nuestras debilidades.

Establecer los objetivos o metas; en dónde queremos estar, que queremos lograr y cuándo.

Considerar las Premisas de la Planeación; ¿En qué contexto-interno o externo- operan nuestros planes?

Identificar las Alternativas; ¿Cuáles son las alternativas más prometedoras para lograr nuestros objetivos?

Comparar las Alternativas a la Luz de los Objetivos Elegidos; ¿Qué alternativa nos brindará la mejor oportunidad para satisfacer nuestros objetivos a menor precio y con mayor ganancia?

Elegir una alternativa. Elegir el curso de acción a seguir.

Formular Planes de Apoyo; tales como planes para comprar equipo, comprar material, contratar y entrenar trabajadores, desarrollar un nuevo producto.

Expresar los Planes en Números; desarrollar presupuestos tales como volumen y precio de las ventas, operación de gastos necesarios para la realización de los planes, gastos para equipo de capital social.

2. Plan

La planeación produce como resultado el plan, y existen distintos tipos según su índole. Al respecto Chiavenato (1998) señala:

a. Definición

"Un plan es un curso determinado de acción sobre un periodo específico que representa una respuesta y una anticipación al tiempo, con el fin de alcanzar un objetivo formulado. Como un plan describe un curso de acción, necesita proporcionar respuestas a las preguntas qué, cuándo, cómo, dónde, y por quién."

Existen cuatro tipos diferentes de planes:

- Planes relacionados con el método, denominados procedimientos;
- Planes relacionados con dinero, denominados presupuestos;
- Planes relacionados con el tiempo, denominados programas o programaciones;
- Planes relacionados con comportamientos, denominados normas o reglamentos.

3. Capacitación

a. Definición

"Es un proceso educacional de carácter estratégico, aplicado de manera organizada y sistemática mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas o relacionadas al trabajo y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral."²⁰

"Es un proceso a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos involucra el proporcionar a los empleados, nuevos o no, la experiencia básica que requieren para desempeñar sus puestos."²¹

Puede definirse entonces la capacitación como un proceso que se aplica de manera sistemática y organizada a través del cual se procura que las personas adquieran conocimientos, habilidades y actitudes; y sus objetivos se encuentran directamente relacionados con los objetivos de la empresa.

²⁰ Dessler, Gary; Administración de personal, sexta edición, Prentice Hall, pág. 238.

²¹ Aguilar, Alfonso S; Capacitación y Desarrollo del Personal, cuarta edición, Editorial Limusa.

b. Importancia de la capacitación.

La capacitación es importante²², porque permite:

- Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- Mayor identificación con la cultura organizacional.
- Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- Mayor retorno de la inversión.
- Alta productividad.
- Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- Mejora el desempeño de los colaboradores.
- Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- Reducción de costos.
- Aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación.
- Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores.

c. Objetivos de la Capacitación.

Los objetivos de la capacitación según el documento denominado Proceso de Capacitación y Adiestramiento²³, son:

Productividad: Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.

Calidad: Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Ya que cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes

²² www.mitecnologico.com/main/conceptoimportanciadelacapacitacion

²³ <http://www.monografias.com/trabajos82/proceso-capacitacion-adiestramiento/proceso-capacitacion-adiestramiento.shtml>

y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

Planeación de los Recursos Humanos: La capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.

Prestaciones indirectas: Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.

Salud y Seguridad: La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir a actividades más estables por parte del empleado.

Prevención de la Obsolescencia: Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos. La Obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo, esta puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades así como los peligros del cambio tecnológico.

Desarrollo Personal: No todos de los beneficios de la capacitación se reflejan en la empresa. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

d. Principios fundamentales de la capacitación.

El contenido de los programas de capacitación conlleva a establecer principios fundamentales inherentes a éstos²⁴, entre los cuales tenemos:

- Las necesidades de las personas.
- El crecimiento individual.
- La participación como aprendizaje activo.
- La capacidad para dar respuestas a necesidades de la realidad y la posibilidad de aplicarlas a la vida cotidiana.
- Los conocimientos y experiencias de los participantes revalorizan y refuerzan el aprendizaje existente, al incorporar nuevos conocimientos.
- La capacitación en equipo que permite mayor posibilidad de interacción e intercambio.
- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- El individuo debe acompañar los resultados de su desempeño.
- La persona aprende mejor cuando está motivada para aprender.
- La distribución de los periodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.
- El ejercicio y la práctica son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.
- El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas.

²⁴<http://www.monografias.com/trabajos82/proceso-capacitacion-adiestramiento/proceso-capacitacion-adiestramiento.shtml>

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

4. Plan de capacitación

a. Definición

Un plan de capacitación se define como “La descripción detallada de un conjunto de actividades de aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados²⁵.”

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en 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.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

b. Importancia

El plan de capacitación contribuye al desarrollo de los miembros de la organización además permite a las autoridades de cualquier empresa capacitar a sus empleados

²⁵ INSAFORP. Instrumentos para la formación de los responsables de la Capacitación Pág. 57

para que desempeñen eficazmente sus labores, para mejorar el servicio brindado a los clientes.

c. Objetivos

- Orientar las actividades de capacitación al señalar los objetivos, actividades, técnicas y recursos que se aplicaran durante los procesos de instrucción.
- Seleccionar los contenidos al tener como parámetro el análisis de actividades de manera organizada.
- Ofrecer al instructor la visión del conjunto del evento, permitiéndole conocer la estructura del mismo.
- Brindar al capacitando la visión total respecto al cómo será el proceso del aprendizaje durante el periodo establecido.
- Proporcionar las bases para efectuar la evaluación de la capacitación con base a resultados.
- Ayuda a los instructores a pensar y a imaginar el desarrollo de los eventos a medida que se estructuran.

5. Diseño de un Plan de Capacitación.

Según Dessler, Los programas de capacitación constituyen una herramienta para lograr que el personal adquiera los conocimientos necesarios, que le permitan ampliar y desarrollar las aptitudes para ejecutar el trabajo en forma eficiente. Los programas de adiestramiento constituyen un factor relevante en el mejoramiento de los niveles de productividad.

Lo cual implica la puesta en práctica de un conjunto de elementos que favorecen el desenvolvimiento laboral de los trabajadores, por medio de las actividades, mediante el desarrollo intensivo y continuo de habilidades que favorecen el logro de los objetivos establecidos para alcanzar la eficiencia organizacional.

Los programas de capacitación son la traducción de las expectativas y necesidades de una organización en determinado periodo de tiempo. Este corresponde a la realidad que

se espera concretar efectivamente en un determinado plazo y, por lo mismo, debe estar vinculada a los recursos disponibles y las disponibilidades organizacionales.

a. Elementos que componen el Plan de Capacitación.

Según Dessler, un plan de capacitación incluye los siguientes elementos:

- Enfoque de necesidades específicas: Determina en qué área se debe capacitar.
- Definición clara de los objetivos de la capacitación: Estos deben estipular claramente los logros que se deseen a fin de satisfacer las necesidades de la empresa, del cargo y de los empleados.
- División del trabajo a desarrollar en módulos o ciclos: A fin de distribuir de mejor manera la temática a impartir.
- Determinación del contenido de la capacitación: Se realiza de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.
- Elección de los métodos de capacitación: Se elige el más conveniente para el tipo de capacitación que se va impartir.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación: Tales como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, herramientas, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo: Es decir, el personal que va a ser capacitado considerando el número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
- Determinación del lugar donde se efectuará la capacitación: Se consideran las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- Determinación de la fecha, periodicidad y duración: Se considera la ocasión, el período y el horario más oportuno.
- Cálculo del costo: Son aquellos que se utilizarán para poner en marcha la capacitación.

b. Etapas del proceso de Capacitación.

Según Dessler, un factor de gran importancia es que la empresa no debe de considerar el proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios. La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa.

Este proceso se compone de cinco pasos o etapas:

- Análisis de las necesidades.
- Diseño de la instrucción.
- Validación.
- Aplicación.
- Evaluación y seguimiento.

6. Mejora Continua.

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

a. Definiciones

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick

Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

Edward Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

b. Importancia del mejoramiento continuo²⁶.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

c. Ventajas de la Mejora Continua.

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles

²⁶ J.M. Juran. "Juran y la planificación para la calidad". Ediciones Díaz de Santos

- Si existe reducción de productos o servicios defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de una mejor eficiencia en los procesos.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

¿POR QUÉ IMPLEMENTAR EL PROCESO DE MEJORA CONTÍNUA?²⁷

El Cliente es el Rey Según Harrington (1997), "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos.

Son parte fundamental del negocio, es decir, son la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

EL PROCESO DE MEJORA.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica inversión, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la

²⁷ Harrington, H. James. Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A.

capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

d. Las características del proceso de Mejora Continua.

Las características de la mejora continua deben tener como destinatario al consumidor final, para lo cual es necesario mejorar las debidas condiciones y prestaciones a los trabajadores internos que hacen uso de los diversos insumos, servicios e informaciones necesarias para proveer a los clientes productos o servicios de calidad.

De lo que se trata es de ver cómo se desarrollan e interactúan entre sí las diversas actividades de las áreas de trabajo, de manera tal de lograr mayor fluidez en sus ciclos, a un menor costo y mayores niveles de calidad.

Es fundamental contar con hechos y no presunciones, para lo cual los sistemas de información deben estar lo suficientemente desarrollados para proveer de datos internos que permitan tomar decisiones en tiempo y forma, evitando prejuicios para los clientes y consumidores.

La mejora debe concentrar las energías de la empresa en un accionar preventivo y proactivo, de tal forma la empresa deberá tener actitudes reactivas en la menor necesidad posible.

Es fundamental para esta nueva era del conocimiento poner el necesario hincapié en los aspectos científico-tecnológicos, como así también estratégicos. La dirección, como también cada uno de los restantes integrantes de la organización deben estar alerta ante los avances técnicos y científicos que puedan incidir de alguna forma en el desenvolvimiento futuro de la empresa. Al mismo tiempo se deben destinar los fondos para mejorar de forma continua tanto los productos y servicios, como los procesos, mediante la generación y aplicación de nuevas tecnologías, sean éstas de producción propia o de terceros.

De tal forma se tiende a anticiparse a las acciones y amenazas de los competidores, mediante la incorporación de nuevas funciones, mejores rendimientos, menores costos,

mayor variedad, en suma, mediante un mayor valor agregado, lo cual genera una mayor inclinación y demanda de los consumidores hacia los productos y servicios de la empresa.

El preparar y llevar a la práctica un accionar de mejora continua hace del personal de este tipo de empresas individuos carentes de resistencia al cambio, pues el cambio pasa a formar parte de su forma de ser y sentir.

Por último, como principal característica tenemos en la mejora continua una cultura y una filosofía de vida y de trabajo, que hace de los pequeños, medianos y grandes cambios una necesidad y obligación, para con ellos mismos, para con la empresa, los consumidores y la sociedad.

e. Pasos para el Mejoramiento Continuo²⁸.

Según el Ing. Luís Gómez Bravo, los siete pasos del proceso de mejoramiento son:

1º Paso: Selección de los problemas (oportunidades de mejora)

2º Paso: Cuantificación y subdivisión del problema

3º Paso: Análisis de las causas, raíces específicas.

4º Paso: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).

5º Paso: Definición y programación de soluciones

6º Paso: Implantación de soluciones

7º Paso: Acciones de Garantía.

PRIMER PASO: SELECCIÓN DE LOS PROBLEMAS (OPORTUNIDADES DE MEJORA).

²⁸ Gómez Bravo, Luís. Mejoramiento continuo de calidad. FIM, Segunda Edición.

Este paso tiene como objetivo la identificación y escogencia de los problemas de calidad y servicio del departamento o unidad bajo análisis.

A diferencia de otra metodología que comienzan por una sesión de tormenta de ideas sobre problemas en general, mezclando niveles de problemas (síntomas con causas), en ésta buscamos desde el principio mayor coherencia y rigurosidad en la definición y escogencia de los problemas de calidad y servicio.

SEGUNDO PASO: CUANTIFICACIÓN Y SUBDIVISIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA SELECCIONADA.

El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en sub-problemas o causas síntomas.

TERCER PASO: ANÁLISIS DE CAUSAS RAÍCES ESPECÍFICAS.

El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Por supuesto, la especificación de las causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior. Nuevamente en este paso se impone la necesidad de hacer medible el impacto o influencia de la causa a través de indicadores que den cuenta de la misma, de manera de ir extrayendo la causa más significativa y poder analizar cuánto del problema será superado al erradicar la misma.

CUARTO PASO: ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE DESEMPEÑO EXIGIDO (METAS DE MEJORAMIENTO).

El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.

QUINTO PASO: DISEÑO Y PROGRAMACIÓN DE SOLUCIONES.

El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces. En una organización donde no

ha habido un proceso de mejoramiento sistemático y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a ser obvias y a referirse al desarrollo de acciones de este tipo, sin embargo, en procesos más avanzados las soluciones no son tan obvias y requieren, según el nivel de complejidad, un enfoque creativo en su diseño.

SEXTO PASO: IMPLANTACIÓN DE SOLUCIONES.

Este paso tiene como objetivo probar la efectividad de las soluciones y hacer los ajustes necesarios, así como también, asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

SÉPTIMO PASO: ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES DE GARANTÍA.

El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado.

Este es un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso. En este paso deben quedar asignadas las responsabilidades de seguimiento permanente y determinarse la frecuencia y distribución de los reportes de desempeño. Es necesario diseñar acciones de garantía contra el retroceso, en los resultados, las cuales serán útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento. En términos generales éstas son:

- a) Normalización de procedimientos, métodos o prácticas operativas.
- b) Entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y prácticas implantadas.
- c) Incorporación de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la unidad.
- d) Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.
- e) Esta última actividad es de gran importancia para reforzar y reconocer los esfuerzos y logros alcanzados e iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento.

f. Beneficios de la Mejora Continua²⁹.

Los beneficios se miden a partir de los costos evitados, mientras se mantiene o aún mejora la calidad de productos y servicios entregados a los clientes.

Los costos de la no calidad, son la fundamentación económica de los programas de mejora de calidad, según lo expresado por Armand Feigenbaum, uno de los más prominentes autores sobre el tema. Estos costos (normalmente ocultos) pueden llegar hasta el 20% y aún 30% de los niveles de facturación de una empresa. La reducción de los costos de falla, presenta normalmente la mayor oportunidad de obtener rápidos beneficios en los resultados de la empresa.

Las experiencias internacionales muestran retornos de la inversión del orden de hasta 1000%, a partir de mejoras en trabajos, desperdicios, tiempos de puesta a punto, ciclos de producción y entrega, accidentes e incidentes, paradas de máquina, índices de calidad, impacto ambiental, orden y limpieza, etc.

Según un estudio las empresas con programas de Mejora Continua tienen un aumento de la productividad que supera en casi 3 puntos a las empresas que no lo tienen. Este estudio muestra también que la productividad promedio por empleado es casi un 25% superior entre quienes cuentan con un programa de Mejora Continua.

Similarmente se registran tremendas mejoras en ciclos de tiempo, reducción de inventarios, entregas a tiempo, ganancias, participación de mercado y ritmo de crecimiento en aquellas organizaciones que adoptan sistemas, prácticas y herramientas de Mejora Continua³⁰.

²⁹ Revista "Industria J.C." Junio 2010

³⁰ (ng. Héctor R. Formente <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=814>)

g. Sistema de Mejora Continua

Se debe de entender por tal, al conjunto de herramientas, métodos, estrategias, políticas, planes e instrumentos que combinados de forma armónica dentro de una filosofía de gestión, permiten lograr de forma consistente, nuevos y mejores niveles en materia de calidad, costos, productividad, servicio al cliente, niveles de satisfacción y tiempo de entrega, permitiendo así incrementar los índices de rentabilidad y valor agregado de la organización.

El ciclo de la mejora continúa

A partir del año de 1950, y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleó el Ciclo PHVA cuyo acrónimo significa Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PDCA Cycle por sus siglas en inglés), como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas.

De allí hasta la fecha, este ciclo (desarrollado por Shewhard), ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua.

Las Normas ISO 9000:2000 basan en el Ciclo PHVA su esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

Según Gerardo Domínguez, El proceso administrativo es la forma de lograr los objetivos de una organización y que ese proceso administrativo está compuesto por cuatro pasos que son: planear, hacer, verificar y ajustar (PHVA)

La palabra gestionar durante el paso de los años ha venido cambiando su significado para el año de 1900=Trabajar, 1950=Producir, 1980=Servir, 2000=Satisfacer y para Domínguez significa=Logro de objetivos

La definición tradicional de la teoría clásica de la administración incluye las actividades de Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, como las funciones principales del administrador y de esto se puede pensar que gestionar un proceso es la aplicación de estas actividades en el proceso.

Al igual que Deming/Sheward con la aplicación del ciclo Planear, Hacer, Verificar y Ajustar como actividades de gestión donde:

P: Establecer objetivos y procesos de acuerdo con el cliente y las políticas de la organización.

H: Implementar los procesos.

V: Seguimiento y medición de los procesos respecto de políticas, objetivos y requisitos.

A: Acciones para mejorar continuamente.

Entonces gestionar equivale a la aplicación del ciclo PHVA o de las actividades de Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control sobre un proceso, pero también en toda la red de procesos o sistema de gestión.

En la etapa de Planeación, se identifican los problemas o necesidades y se diseña el plan de acción que se debe desarrollar en el proceso.

En la etapa de Hacer, Actuar o Ejecutar, se debe llevar a cabo el plan de acción

En la etapa de Verificar, se debe realizar una evaluación, confrontando los resultados del proceso con lo planificado.

Para ello, garantizar que lo ejecutado esté de acuerdo con lo planeado, se utilizan indicadores que permiten conocer el grado de cumplimiento de lo encomendado.

Los indicadores en la gerencia son aquellos distintivos que permiten monitorear o hacer seguimiento de que los objetivos se han logrado o en qué grado se han logrado.

Este distintivo o indicador debe ser tal que permita realizar acciones para mejorar el logro del objetivo. Los indicadores también deben ser objetivos, esto quiere decir que son iguales para todos los que participan en el proceso.

En la etapa de Ajuste o Corrección, se debe diseñar un nuevo plan para ajustar los resultados que no cumplieron el objetivo, y en los que si cumplieron buscar las oportunidades de mejora.

Gerardo Domínguez en su libro Indicadores de Gestión existen dos clases de indicadores. El primero es conocido como indicadores de gestión; estos miden el logro asociado con el desarrollo de la sociedad. El segundo tipo son los indicadores de resultados; que se encargan de medir el logro asociado con un producto.

Los indicadores de gestión sirven para conocer donde se presentan dificultades y en donde deben hacerse las correcciones que permita mejorar la toma de decisiones. Estos indicadores deben manejarse como un producto y como tal debe dárseles el tratamiento, es decir deben satisfacer las condiciones de logro, de recursos y de calidad.

La magnitud del indicador al ser comparada con un nivel de referencia, podrá estar señalando una desviación o acierto, sobre la cual se tomarán acciones correctivas, preventivas o de mantenimiento, según el caso³¹.

El control de gestión descansa sobre el seguimiento y la medición de indicadores. Este proceso toma la forma de estimar el desempeño real, de compararlo con un objetivo-meta y desencadenar una acción correctiva en caso de ser necesario. El papel de los indicadores no se agota en el control de las metas determinadas; pueden jugar también un papel importante en el establecimiento de las grandes propuestas, que forman parte del direccionamiento estratégico, y en el análisis de la realidad, punto crucial para la adecuación al entorno.³²

³¹ DOMINGUEZ, Gerardo. Indicadores de Gestión y Resultado. Un Enfoque Sistémico.2002. P87

³² PACHECO, Juan Carlos. Indicadores Integrales de Gestión.2002. p 40.41

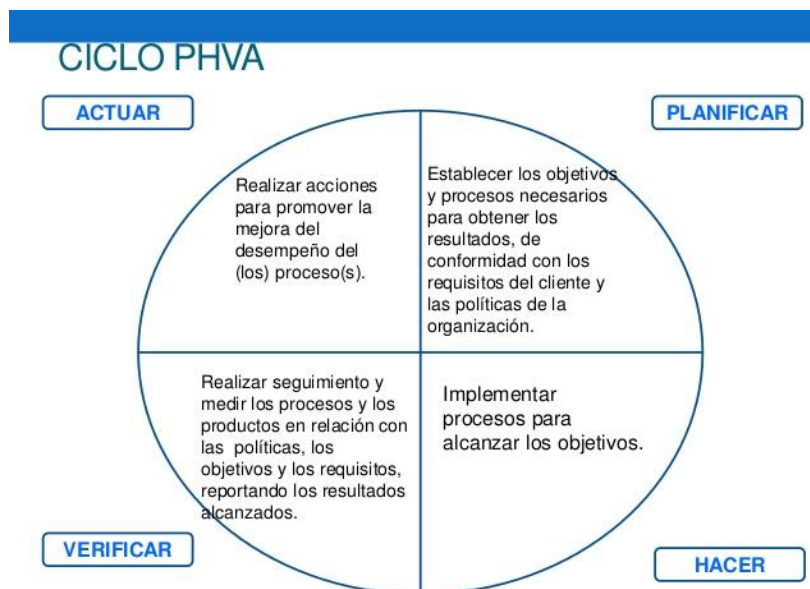


Figura N°3 Ciclo PHVA según Deming

El primer paso del Ciclo es:

1. Planificar : En este paso habrán de realizarse las siguientes acciones:
 - Involucrar a la gente correcta
 - Recopilar los datos disponibles
 - Comprender las necesidades de los clientes
 - Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
 - ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
 - Desarrollar el plan/entrenar al personal
2. Hacer : En el “hacer” se contemplan acciones como:
 - Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas
 - Recopilar los datos apropiados
3. Verificar : En este paso se deberá:
 - Analizar y desplegar los datos
 - ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
 - Comprender y documentar las diferencias

- Revisar los problemas y errores
 - ¿Qué se aprendió?
 - ¿Qué queda aún por resolver?
4. Actuar: Se deben considerar las siguientes acciones:
- Incorporar la mejora al proceso
 - Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
 - Identificar nuevos proyectos/problemas

Como puede observarse los pasos del Ciclo PHVA requieren recopilar y analizar una cantidad sustancial de datos. Para cumplir el objetivo de mejora deben realizarse correctamente las mediciones necesarias y alcanzar consenso tanto en la definición de los objetivos/problemas como de los indicadores apropiados.

Se dispone de una serie de herramientas para desarrollar esta tarea, estas son las llamadas “Herramientas de la Calidad” y la mayoría se basa en técnicas estadísticas sencillas. Algunos ejemplos son³³:

- Diagramas de Causa-Efecto
- Listas de Verificación
- Diagramas de Flujo
- Distribuciones de Frecuencia e Histogramas
- Diagramas de Pareto
- Gráficos de Control

EL CICLO PHRA (PLANIFICAR-HACER-REVISAR-ACTUAR)

Deming introdujo el Ciclo Deming, una de las herramientas vitales para asegurar el mejoramiento continuo, él destacó la importancia de la constante interacción entre la investigación, diseño, producción y ventas en la conducción de los negocios de la

³³ <http://www.eumed.net/librosgratis/2008b/390/EI%20ciclo%20de%20la%20mejora%20continua.htm>

compañía. Para llegar a una mejor calidad que satisfaga a los clientes debe recorrerse constantemente las cuatro etapas de la calidad como criterio máximo.

Este concepto de hacer girar siempre la rueda Deming se extendió a todas las fases de la administración. En esta forma, los ejecutivos japoneses reconstruyen la rueda de Deming y la llaman ciclo PHRA, para aplicarla en todas las fases y situaciones.

El ciclo PHRA son una serie de actividades del mejoramiento:

- “Planificar”, significa estudiar la situación actual, definir el problema, analizarlo, determinar sus causas y formular el plan para el mejoramiento.
- “Hacer”, significa ejecutar el plan
- “Revisar” significa ver o confirmar si se ha producido la mejora deseada y
- “Actuar” significa institucionalizar el mejoramiento como nueva practica para mejorarse, o sea estandarizar.

No puede haber mejoramiento, donde no hay estándares. Tan pronto como se hace un mejoramiento se convierte en un estándar que será refutado con nuevos planes para mejoramientos.

7. Los Catorce Puntos de Deming (calidad total)

Los 14 puntos considerados como básicos para conseguir la transformación de la industria. Estos principios resultan útiles en cualquier nación, tipo de empresa de fabricación o de servicios grande o pequeña e incluso para una división de una empresa u organización.

1. Crear constancia de mejorar el producto y servicio

Con el objetivo de ser competitivos, permanecer en el negocio proporcionando puestos de trabajo. "El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa. Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio brindando empleo a la colectividad por medio de la innovación, la investigación, la mejora continua y el mantenimiento".

Este primer principio es válido y lo seguirá siendo de por vida, pues la mejora en productos y servicios nunca acabará. Se dice, que hoy día la I+D debería convertirse en I+D+I, Investigar, Desarrollar e Innovar de forma permanente, aunque haya algunos que todavía apliquen, sobre todo en España, la conocida frase de Unamuno: "Que inventen ellos", al referirse a los logros de Alemania y otros países en la ya lejana época de Franco.

2. Adoptar una nueva filosofía.

"Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio poco atento con el cliente. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo resulten inaceptables", ya que en el fondo, esconden costos ocultos contenidos en los reprocesos y que se destacan en el cálculo de los costes totales de la calidad.

Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las operaciones de la empresa. Uno de los principios de la ISO 9000 los establece explícitamente: "La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta". Lamentablemente muchas empresas van saltando de unas a otras filosofías, que buscan afanosamente fuera de su organización, cuando tienen en el interior de su empresa y de sí mismos mucho que descubrir.

3. Dejar de depender de la inspección en masa.

"Las empresas anticuadas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, desechando o re elaborando los productos defectuosos. Una y otra práctica resulta innecesariamente costosas. En realidad, la empresa les está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad no proviene de la inspección, sino de la mejora del proceso". Este principio fue mal comprendido. Hemos visto que una empresa, aplicando el principio al pie de la letra, redujo de 20 a 4 sus inspectores de calidad con el consiguiente problema en el deterioro de la calidad de sus productos, ya que no modificaba el proceso. La inspección nunca se elimina, simplemente se hace innecesaria, lo cual se logra por el crecimiento de su personal, y por el control

de sus procesos. Si una empresa tiene problemas de calidad, debería inspeccionar al 100%, para asegurarse de que no lleguen productos defectuosos al mercado. El mismo Deming nos lo recomendaba. Durante una visita a una fábrica en España de un conocido japonés, líder en Calidad Total. Cuando se le preguntó ¿cuántas empresas ha encontrado con Calidad Total?, respondió que ninguna, pues de todas las que había visto, no encontró una sola gráfica de control, razón por la cual consideró que no había control en sus procesos y, por lo tanto, seguían con la inspección masiva de sus productos.

4. Acabar con la práctica de hacer negocios teniendo como base únicamente al precio.

"Los departamentos de compras suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto, frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deberían buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo".

El coste de un producto no es el precio de compra sino el precio de uso. Una materia prima que se adquiere de un proveedor nuevo, por más que se encuentre en la lista de proveedores homologados, famosa hoy día, causará grandes pérdidas hasta que el proceso se ajuste y el resto de insumos se acoplen a la nueva materia prima. Si es difícil obtener la misma calidad en dos lotes diferentes de un mismo proveedor, con mucha más razón lo será obtenerla de dos proveedores distintos. Algunas empresas han malinterpretado este principio desarrollando el concepto de "Proveedor Único", disponiendo un solo proveedor para todos sus productos, cuando lo que proponía Dr. Deming era una "fuente única para cada producto".

5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio.

"La mejora no es un esfuerzo que se realiza una sola vez. La dirección está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad". Además de la mejora continua de los productos, deben mejorarse también los sistemas, pues difícilmente alcanzaremos nuevas metas con los mismos métodos. El estudio de la capacidad de procesos, el ir estrechando los niveles de tolerancias hasta llegar al 6 sigma (3,4 defectos por millón), hace que las empresas puedan

realmente destacarse en este mercado globalizado. Este aspecto, es reforzado concretamente en la cláusula 8.5.1 de ISO 9001, establece: "La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctoras y preventivas y la revisión por la dirección". Muy pocas empresas utilizan o comprenden el concepto del Cpk (Índice de capacidad de proceso) y su relación con la variabilidad del proceso mismo medido por medio de la varianza.

6. Implantar la formación

"Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles, o bien pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo".

Capacitar permanente a trabajadores y supervisores en sus propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto de manera incremental como radicalmente. Primero se debe tener conocimiento de lo que se hace, más allá del mero seguimiento el procedimiento, el mecánico que sepa de mecánica, el soldador de soldadura, etc. ISO 9000 lo confirma en 6.2 cuando establece que "el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas". "La organización debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto;
- Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas;

- Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo éstas contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

Hoy en día la capacitación se distorsiona secuencialmente. La persona mal capacitada distorsiona el conocimiento recibido.

7. Adoptar e implantar el liderazgo

"La tarea del supervisor no es decirle a su personal qué hacer, ni amenazarla ni castigarla, sino dirigirla. Dirigir supone ayudar al personal a hacer un mejor trabajo y aprender mediante métodos objetivos quién necesita ayuda individual".

Desarrollar líderes a todos los niveles es obligación del líder superior, eliminando el temor, a veces tan extendido de que si son mejores terminarán echándole a él.

"Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un adecuado ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a implicarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización".

8. Desechar el miedo

"Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que las personas se sientan segura".

Se ha dicho que no hay temor al cambio sino a la incertidumbre de lo que pasará con el cambio. Además de explicar en qué consiste el cambio, son pocos los gerentes que dan muestras de haber desterrado el temor de su estilo gerencial, presionando hacia metas inalcanzables, culpando a sus subordinados de la falta de capacidad de los procesos que realmente son de responsabilidad gerencial. Nos decía Ishikawa que el 85% de los problemas son responsabilidad de la Gerencia, pocos entienden lo que esto significa. Desterrar el temor a equivocarse. Cómo lamentamos en las capacitaciones al interno de la empresa, cómo en presencia del superior, nadie se

atreve a hablar, preguntar o menos cuestionar, eso sí causa pena y apenas éste sale del recinto las preguntas y cuestionamientos afloran por miles.

9. Derribar las barreras entre departamentos

"Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa "compiten" entre sí o tienen metas que chocan entre sí. No trabajan como un equipo para resolver o prever sus problemas, y peor aún, la consecución de metas de un departamento pueden causarle problemas a otro."

Aunque Hammer y Champy lo utilizaron como caballo de batalla en su famosa reingeniería, ésta se concentró en muchos casos en despidos de personal, fusiones y adquisiciones, perdiéndose así la gran oportunidad para derribar barreras entre departamentos que se olvidan que la batalla no es interna sino contra una competencia externa que no da tregua y unos clientes que no están dispuestos a exigir menos que lo mejor. Existe un gran desgaste entre departamentos que hace difícil llegar a soluciones correctas. Hoy en día, el enfoque basado en procesos y el enfoque de sistemas tímidamente proponen identificar los procesos y gestionar sus interacciones, pero se debe tener cuidado al mencionar que el problema es de "organigrama", es decir de poder, nos guste o no.

10. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas para la mano de obra

"Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas".

Anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad. Si el dinero que se gasta en esas campañas se invirtiera en hacer estudios profundos de los procesos, en conocer las necesidades reales de los clientes, otra sería la situación. Algunas empresas certificadas bajo ISO 9000, abusan de la palabra ISO, como si esto fuera lo realmente importante, olvidándose de la mejora continua de la calidad en procesos producción y servicios. ¿Por qué cuando se habla de los logros alcanzados en las últimas tendencias gerenciales, muy poco se dice de la calidad y de la competitividad de las empresas?

11. Eliminar los cupos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección
"Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa".

Si se aceptara como una máxima de todo proceso la variabilidad implícita en todos ellos y si todo el esfuerzo se concentrara en reducirla, las metas se alcanzarían solas. Qué se gana con estar revisando la meta de la semana o del mes con sus altibajos, si éstos varían debido a causas "normales" (aleatoriedad propia del proceso). Se alcanzan las metas y nadie analiza por qué; no se alcanzan y tampoco se analiza, se amonesta, en el siguiente mes se alcanzan para luego caer de nuevo. Una nueva meta sin un nuevo método no cambia el proceso. Los premios y castigos no mejoran procesos.

12. Eliminar las barreras que privan a las personas de estar orgullosas de su trabajo

"La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso superar esas barreras". Ningún empleado que ingresa nuevo a una empresa entra desmotivado, pero en muy poco tiempo nos encargamos de desmotivarlo. Las personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, el fallo está en el sistema, no en las personas. Fallos en la selección, en la inducción, en el entrenamiento, en el hecho de reconocer los logros, en estudiar las causas del fallo, en la ausencia de procesos de mejora continua. Algunas personas con la sana intención de democratizar las empresas quieren involucrar a los empleados en la definición de la Misión y Visión de la empresa, pero no están dispuestos a escuchar sugerencias en la mejora de sus propios procesos. La participación es la forma de hacer más valiosa a una persona.

13. Estimular la educación y la auto mejora en todo el personal.

"Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas".

Este principio es un complemento del número 6 sobre la capacitación. Este es más referido a lo que se conoce como "Formación y Desarrollo de Competencias", lo cual depende de la visión de la empresa, de los objetivos para alcanzarla, de las nuevas formas de poder competir, de los nuevos procesos a desarrollar, de los nuevos comportamientos del personal a todos los niveles, en síntesis del cambio cultural que la empresa requiere.

14. Actuar para lograr la transformación.

"Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta dirección con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una crítica de personas que entiendan los Catorce Puntos, las 7 enfermedades mortales y los obstáculos".

La transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. Para lograr la transformación debe suceder algo más que llamar al consultor, y nombrar al "representante de la gerencia", significa comprometerse y ser ejemplo, capacitándose primero, y cumpliendo su tarea después. Aquellas empresas que hoy en día nos dejan mayor satisfacción en nuestra consultoría, son aquellas en las que el Gerente General fue el pilar del cambio, y establecía buenos alineamientos, motivaba a su personal, y se comprometía con el ejemplo. El mejor consultor nunca sustituye a un mal gerente.³⁴

³⁴ <http://calidadtotalqm.blogspot.com/2010/02/los-14-puntos-de-deming-explicados.html>

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL, ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia de este capítulo radica en que se realizó una investigación de campo que permitió determinar la situación actual referente a las necesidades de capacitación que tienen los empleados de la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA para ofrecer servicios de calidad; a partir de esto se realizó un diagnóstico en el cual se presentan las conclusiones y recomendaciones que permitirán contribuir a la mejora continua de los servicios que ofrezcan los empleados de la organización

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

General

Realizar un diagnóstico en la Organización No Gubernamental, Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, que permita identificar las necesidades y las áreas, donde los empleados necesitan formación para implementar la mejora continua en los servicios ofrecidos.

Específicos

- Identificar las necesidades de capacitación que tienen los empleados que laboran Organización No Gubernamental, Asociación salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA
- Determinar los elementos necesarios para elaborar un plan de capacitación que permita mejorar la calidad de los servicios que ofrecen los empleados de la Organización No Gubernamental, Asociación salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA

- Analizar la información obtenida a través del diagnóstico de la situación actual de las necesidades de capacitación de los empleados de la Organización No Gubernamental, Asociación salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, para elaborar conclusiones y recomendaciones que contribuyan a la mejora continua de los servicios que ofrecen

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Método de la investigación

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

a. Análisis

El análisis fue el proceso en el cual se distinguieron los elementos del problema o fenómeno y se procedió a revisar cada uno de ellos ordenadamente por separado. En si fue desglosar el problema en sus diferentes partes y estudiar cada una de ellas, además se estudió minuciosamente aquellos factores que están relacionados para determinar hasta qué punto se conforman, complementan o contradicen entre sí, y al final establecer hechos y relaciones aceptables.

Con este método se logró estudiar cada uno de los elementos necesarios para diseñar el Plan de Capacitación para la mejora continua en los servicios que brindan los empleados de una forma separada y específica.

b. Síntesis

La síntesis es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Esto consistió en tomar nota de lo fundamental y relevante, para escribirlo de una manera breve y clara, de esta forma agrupar todos los elementos necesarios del Plan de Capacitación para la mejora continua de los servicios que brindan los empleados y así tener una mejor visión de todos los elementos relacionados.

2. Tipo de investigación

El tipo de investigación fue descriptiva, donde se establecieron las relaciones existentes entre variables, identificando el grado de asociación entre ellas, que permitió determinar la situación en la que se encuentra la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA en cuanto a las necesidades de capacitación que tienen los empleados para la mejora continua de los servicios que ofrecen.

3. Diseño de Investigación

Se utilizó el tipo de diseño no experimental, donde se observó los fenómenos tal y como ocurren naturalmente. En este tipo de diseño la investigación se realizó sin manipular las variables en estudio y solamente se observan para luego analizarlos.

4. Fuentes para la recolección de la información

Para la recolección de la información se hizo uso de las fuentes primarias y secundarias:

a. Primarias

Se obtuvo la información de forma directa en el lugar donde se presenta el fenómeno de estudio. Para el cual la información se recolectó a través de entrevistas a los jefes de los distintos proyectos y gerentes de oficinas regionales, además de los cuestionarios que completaron los empleados de las áreas técnicas y administrativas.

b. Secundarias

Lo constituyen las fuentes que se consultaron, las cuales sirvieron de apoyo para desarrollar la investigación dando un enfoque teórico, fundamentado en fuentes bibliográficas. Estos datos se obtuvieron a través de: trabajos de graduación, libros de texto, páginas web, entre otros.

5. Técnicas e instrumentos de recolección de Información

Para la investigación se utilizó las técnicas que se detallan a continuación:

1. Encuesta

Se utilizó la técnica de la encuesta, donde se elaboró un cuestionario como herramienta para reunir de manera sistemática datos sobre la necesidad de capacitación dirigida a

los 44 empleados técnicos y administrativos de la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA., a través de contactos directos e indirectos con ellos.

2. Entrevista

Se utilizó la técnica de la entrevista que como herramienta fue útil un cuestionario como guía para entrevistar a 15 personas entre responsables de proyectos, gerentes de regionales, directivos, etc. los cuales proporcionaron información precisa, amplia y oportuna de la situación actual y sobre las necesidades que tienen todos los empleados de la organización, para llevar a cabo su trabajo y ofrecer un servicio de calidad.

3. Observación Directa

Esta técnica es una de las más utilizadas que se complementan con la encuesta y la entrevista a través de la observación que tiene el investigador cuando se visitó las distintas regionales y así se obtuvo información valiosa para complementar la que tanto los jefes como el personal técnico y administrativo proporcionó.

6. Instrumentos de recolección de información

a. Cuestionario

Este instrumento fue donde se plantearon las preguntas que nos ayudaron a determinar las necesidades de capacitación del personal técnico y administrativo para contribuir a la mejora continua de los servicios que ofrecen, cuestionario que estaba conformado por preguntas de selección múltiple, cerradas y abiertas que facilitó la interpretación de la información.

b. Guía de entrevista

Este instrumento se desarrolló a través de una guía estructurada de 12 preguntas abiertas dirigidas a los distintos encargados de proyectos, gerentes de regionales y directivos, con el objetivo de identificar las necesidades de capacitación de todos los empleados, para contribuir a la mejora continua de los servicios que ofrecen.

Responsables de Programas Institucionales:

- Salud Integral: Tania Patricia Escalante

- Gestión del Recurso Hídrico y Reducción de Contaminantes: Karen Ramírez
- Gestión de Riesgos y Cambio Climático: Flor del Carmen Gámez
- Fortalecimiento Institucional: Graciela Colunga de García

Gerentes de Regiones de Trabajo:

- Gerente de Distrito 5 San Salvador: Flor del Carmen Gámez
- Gerente de Región de Chalatenango: Omar Antonio Barahona
- Gerente de Región Cabañas y Cuscatlán: Antonio Flores
- Gerente de Región Norte de San Salvador: Dra. Marisela Romero Guevara
- Gerente de Región Para Central: Dra. Cristina Isabel Salazar

a. Instrumento de observación

El instrumento de observación fue la presencia de quienes visitaron las distintas oficinas regionales, los que lograron observar las deficiencias en cuanto a las necesidades de capacitación, además de las actitudes del personal al momento de brindar los servicios.

7. Ámbito de la investigación

El área geográfica en que se realizó la investigación fue:

Regionales y Seccionales Pro-Vida	
1	Regional Chalatenango
2	Regional Norte de San Salvador (Nejapa)
3	Regional Cabañas Cuscatlán (Ilobasco)
4	Regional Oriente
5	Regional Bajo Lempa (San Nicolás y Tecoluca)
6	Oficina Central (San Salvador)
7	Programa Gestión Hídrica (San Salvador)
8	Laboratorio de Calidad de Agua (San Salvador)
9	Concertación Regional Gestión de Riesgo (San Salvador)

Dirección oficina administrativa: 37 Avenida Norte y Calle Las Rosas #34, Reparto Santa Fe, San Salvador, El Salvador. Centroamérica. Teléfono: (503) 2235-7913 Y 2556-0263.

Se determinó la población total a partir del número de empleados con los que cuenta la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA.

8. Unidades de análisis

Para la investigación que se llevó a cabo, el objeto de estudio y las unidades de análisis que se utilizaron son las siguientes:

Objeto de estudio: Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA

Unidades de análisis: Empleados de las distintas regionales con las que cuenta la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA

9. Determinación del universo

a. Universo.

Para llevar a cabo la investigación se utilizó un universo conformado por los 59 empleados de la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA

b. Censo

Para el estudio se realizó un censo en el cual se tomó en cuenta a la población total de empleados de las distintas oficinas regionales que conforman la Asociación, entre ellos encargados de proyectos, gerentes de oficinas regionales, directivos y personal técnico y administrativo.

10. Procesamiento de la información

Esta etapa de la investigación de campo, permitió que toda la información recopilada a través de los cuestionarios se represente en los cuadros tabulares.

a. Tabulación

La información se tabuló mediante la recopilación de información a través de los cuestionarios, relacionando cada pregunta con respecto al objetivo por el cual fueron elaboradas, el cuadro detalla sus resultados por medio de las frecuencias así como la interpretación porcentual y herramientas estadísticas adicionales.

b. Análisis de datos

Con esta fase se finalizó el procesamiento de los datos, con el cual se realizó en base a las frecuencias de las preguntas realizadas, donde se obtuvo de manera general el diagnóstico de la situación actual en la Organización No Gubernamental Asociación No Gubernamental PRO-VIDA con respecto a las necesidades de capacitación que tienen los empleados de esta Asociación.

D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA QUE PERMITA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES Y LAS ÁREAS A FORTALECER CON UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA MEJORA CONTÍNUA DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE.

1. Entrevista dirigida a jefes de las oficinas regionales.

Como resultado de la entrevista dirigida a Jefes de las áreas Técnico y Administrativas la información que se obtuvo nos permitió determinar que la los empleados de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA tienen bien definida la Planeación Estratégica, la cual se realiza de forma conjunta y participativa entre todos los miembros de la Institución, dicha planeación es transmitida a todos los empleados en forma verbal y a través de manuales, sin embargo, no en todas las oficinas regionales se exhibe la misión, visión, objetivos y valores institucionales, los cuales deberían estar expuestos físicamente en forma de afiches o de otra manera en las instalaciones (Anexo 2, pregunta N° 1 y N° 2).

También indicaron que la Institución no cuenta con un diseño de plan de capacitación que contribuya como herramienta para mejorar o fortalecer el desempeño de sus

empleados, y los escasos temas que se han expuesto se han realizado de forma improvisada y no acorde a las necesidades específicas de cada área (Anexo 2, pregunta N° 3); además, no existe conocimiento sobre la elaboración de un plan de capacitación y no poseen un presupuesto destinado para impartir capacitaciones al personal (Anexo 2, pregunta N° 9).

Asimismo afirman que, en cuanto al área encargada de elaborar y ejecutar los planes de capacitación debería de ser el área administrativa; ya que, es la que administra todos los recursos de la Asociación incluyendo el recurso humano y; es quien puede y debe, elaborar y ejecutar dichos planes acorde a un diagnóstico de necesidades previamente realizado (Anexo 2, pregunta N° 4). En cuanto a si estos conocen el procedimiento para la elaboración de los planes de capacitación, afirman en su gran mayoría que desconocen totalmente dicho procedimiento ya que, tampoco conocen que exista un Diseño de Plan de Capacitación, esto afecta en gran medida las oportunidades de desarrollo de todos los empleados ya que se desconoce las necesidades de capacitación de estos (Anexo 2, pregunta N° 5). En relación a lo anterior de los pocos que indicaron que conocen los procedimientos manifestaron que, de aquellos pocos temas que se han impartido de manera improvisada el procedimiento que se lleva a cabo no está acorde a las necesidades de capacitación de los empleados; por lo que es una necesidad y una oportunidad proponer un Plan que cumpla con las expectativas de estos. (Anexo 2, pregunta N° 6)

También afirmaron que las limitantes para que se puedan presentar el proceso de capacitación son principalmente el presupuesto para llevar a cabo dicho Plan, el coordinar los tiempos de trabajo con el de la capacitación y el de homogenizar los temas a impartir ya que el trabajo realizado por las regionales es distinto (Anexo 2, pregunta N° 10).

Se determinó que los jefes y encargados de proyectos tienen conocimiento de lo que significa calidad en el servicio ya que mencionaron algunos elementos que se relacionan con el concepto (Anexo 2, pregunta N° 11). Es importante mencionar que la opinión de las jefaturas coincidió en incluir temas para futuras capacitaciones como Manejo de Herramientas Informáticas, Equidad de Género y temas relacionados con el Proceso

Administrativo, que a su vez son temas que el equipo considera necesarios desarrollar para el fortalecimiento de las capacidades institucionales (Anexo 2, pregunta N° 7). En cuanto a todo lo anterior afirman que los beneficios que obtendrían al impartir dichos temas además del fortalecimiento institucional como tal, esto impactaría directamente en un incremento en la calidad de los servicios ofrecidos sumándose a la mejora de las capacidades de desarrollo del personal (Anexo 2, pregunta N° 8).

Igualmente consideran que es posible y necesario mejorar la calidad en los servicios que actualmente ofrecen ya que les serviría como un plus para ir marcando diferencia en cuánto a servicios ofrecidos y en la calidad de los empleados que tendría la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA (Anexo 2, pregunta N° 12).

2. Encuesta dirigida al personal técnico y administrativo

a. Información general

A lo largo de la investigación, se obtuvieron datos importantes sobre las generalidades obtenidas por parte de los empleados de La Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, que fueron encuestados, de lo cual se puede enfatizar lo siguiente:

GÉNERO: La mayoría de los empleados de La Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA son mujeres, en cuanto a cifras las mujeres representan el 75% sobre un 25% de los hombres. Según datos obtenidos por la investigación, se debe a que el trabajo de PRO-VIDA es bastante técnico en el área por ejemplo de salud por lo que se cuenta con personal femenino en la mayoría de sus clínicas.

EDAD: Las edades de los empleados que laboran dentro de PRO-VIDA son personas adultas, pero dentro de ellas se destacan algunos jóvenes, esto como resultado de que en estas instituciones se necesitan personas con cierto grado de experiencia.

NIVEL DE ESTUDIO: El nivel educativo de los empleados de la Institución está entre los niveles de media y superior, esto representa para la misma un dato positivo ya que facilita la comprensión de capacitaciones en las cuales se necesitan conocimientos

previos. Al tener una preparación académica superior se vuelve factible comprender el mensaje de dichas capacitaciones y otros temas relacionados.

TIEMPO DE LABORAR: Con los datos obtenidos por la investigación se conocen que la mayoría del personal de PRO-VIDA tiene de uno a cinco años de experiencia laborando en la ONG, lo que confirma lo comentado en la variable edad, la experiencia condiciona los puestos de trabajo, por lo tanto hay una estabilidad laboral al ingresar a la institución.

ÁREA EN LA QUE SE DESEMPEÑAN: Los datos que refleja la investigación indican que la mayor parte de empleados se desempeñan en el área técnica, ya que las actividades que se realizan en la institución son enfocadas a esa área, por lo que contrata una parte importante de personal para trabajo de campo, esto por el fin que persigue la ONG y los proyectos que realiza.

b. Datos de contenido

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los empleados de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA con respecto al conocimiento de la misión y visión; se determinó que el total de los empleados (Anexo 1, pregunta N° 1, gráfico N° 6) expresaron que conocen la razón de ser de la Institución y hacia donde esta se proyecta, lo cual se considera favorable pues se identifican con la Institución para el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente.

CAPACITACIÓN

Un aspecto muy importante dentro de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA es con relación a la capacitación y que si esta capacita a sus empleados en diferentes temas con el fin de fortalecer el desempeño en sus puestos de trabajo; en la encuesta realizada al personal técnico y administrativo se determinó que la mayoría de los empleados dice desconocer la existencia de un plan de capacitación orientado a mejorar la calidad en los servicios ofrecidos y solo una pequeña parte del personal manifestó que la Institución si posee un plan de capacitación de este tipo, lo cual representa una deficiencia dentro de la Institución, pues la capacitación sirve como

herramienta para fortalecer los conocimientos y competencias de todo el personal que la conforman (Anexo 1, pregunta N° 2, gráfico N° 7).

Al momento de responder si ha recibido cursos de capacitación por parte de la Institución, más la mitad de los empleados dijo que si han sido capacitados para ejercer su trabajo, aunque una proporción representada por el 41% manifestó no haber sido capacitado en ningún tema, lo que significa que parte del personal técnico y administrativo no tiene la oportunidad de capacitarse en diferentes áreas y esto puede ser un obstáculo para el desarrollo de sus conocimientos igualmente para fortalecer su desempeño dentro de la Institución; la capacitación del personal tiene una gran cantidad de beneficios directos e indirectos: por una parte, un empleado bien capacitado será capaz de resolver una mayor cantidad de problemas de mejor manera, podrá brindar un mejor servicio a los usuarios y trabajará mucho más motivado, lo cual se traducirá en mayor productividad individual, y por otro lado, la Asociación en conjunto desarrollará nuevas habilidades en diferentes ramas y posibilidades de brindar mejores servicios; en ese sentido, se debe cubrir las necesidades de capacitación de ese porcentaje de empleados que no son capacitados y de esta forma tener personal calificado para la tarea o trabajo al que se dedica dentro de la Institución (Anexo 1, pregunta N° 4, gráfico N° 9).

Cuando se le preguntó a los empleados hace cuánto habían recibido su última capacitación el 50% respondió que recibieron su capacitación hace menos de un año esta respuesta está comprendida dentro de la opción "Otros" (Anexo 1, pregunta N° 5, gráfico N° 10), sin embargo la otra mitad de los empleados dijo que recibió su última capacitación hace más de un año, lo que significa que un porcentaje considerable de empleados recibe sus capacitaciones con poca frecuencia y representa un bajo nivel de constancia relacionada a dichas capacitaciones que son necesarias para estar siempre al día con los cambios que surgen en el mundo conforme al paso del tiempo, los cuales son constantes y repentinos. Asimismo la mayor parte de los empleados encuestados dice haber recibido la capacitación por personal ajeno a la Institución, lo que significa que la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA realiza contrataciones adicionales de personas para impartir las capacitaciones; lo ideal sería que la Institución

contara con personal calificado para que desempeñen esa función ya que menos de la mitad de empleados manifestaron que recibían sus capacitaciones por personal interno (Anexo 1, pregunta N° 6, gráfico N° 11); en cuanto a el lugar donde los empleados prefieren recibir sus capacitaciones, la mayoría de los empleados de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA están de acuerdo en que prefieren recibir la capacitación fuera de las instalaciones de la Institución y sólo el 43% de los empleados dijo que prefería recibir sus capacitaciones en su lugar de trabajo (Anexo 1, pregunta N° 7, gráfico N° 12). El total de los empleados consideran que ofrecer servicios por parte de la Institución está en función de que tan capacitado está su personal, pues el 100% de las personas encuestadas respondieron que el personal capacitado es capaz de brindar un mejor servicio (Anexo 1, pregunta N° 8, gráfico N° 13).

PLAN DE CAPACITACIÓN

Con los resultados obtenidos de la encuesta se determinó que la mayor parte del personal técnico y administrativo no conoce si la Institución posee un plan de capacitación orientado a mejorar la calidad de los servicios (Anexo 1, pregunta N° 3, gráfico N° 8), cabe la posibilidad de que no todos los empleados tengan conocimiento de lo que es un plan de este tipo y solamente se limiten a recibir sus cursos de capacitación, no obstante, es deber de la Institución involucrar a todos sus empleados en los programas diseñados para cumplir los objetivos que esta pretende alcanzar. Sin embargo, los empleados indicaron temas en los que les gustaría participar para fortalecer el desempeño de sus funciones, de los cuales el tema de preferencia fue el liderazgo, seguido del tema de trabajo en equipo, los empleados consideran que es importante recibir cursos de capacitación sobre Calidad en servicio al cliente pues opinan que estos temas les permitirán ampliar sus conocimientos y por lo tanto brindar un mejor servicio a los usuarios (Anexo 1, pregunta N° 9, gráfico N° 14).

CALIDAD

Con el objetivo de conocer si el personal técnico y administrativo comprende el significado de Calidad en los Servicios, se formuló una pregunta abierta para poder obtener diversas opiniones, se identificó que El 39% de los encuestados entiende que Calidad en los servicios es “la excelencia con que se brinda el servicio y la satisfacción

de las necesidades de los usuarios”, otro 36% considera que es “Brindar servicios con amabilidad” y un 25% afirma que es “Eficacia en los servicios y Eficiencia en el uso de los recursos” por lo anterior, se puede decir que los empleados relacionan estos conceptos con la forma en que se desempeñan en su puesto de trabajo dentro de la Institución y con la satisfacción de la necesidad de los usuarios o beneficiarios (Anexo 1, pregunta N° 10, gráfico N° 15). Por otra parte, se les preguntó a los empleados si consideran que la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA ofrece servicios de calidad, a dicha pregunta el 91% respondió que considera que si existe calidad en los servicios ofrecidos, solo el 9% opinan que dichos servicios no satisfacen las necesidades de los usuarios pues consideran que no se ofrecen servicios de calidad, por lo que es importante conocer la razón del porqué de la opinión de este pequeño porcentaje y así dar una posible solución (Anexo 1, pregunta N° 11, gráfico N° 16); es importante señalar que el total de los encuestados considera que es posible mejorar la calidad en los servicios, esta situación representa una oportunidad para la Dirección de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA de hacer algunos cambios y establecer políticas y estrategias para encaminar el logro de los objetivos siempre tomando en cuenta, que favorezca tanto a la Asociación como tal, a sus empleados y a los de los servicios (Anexo 1, pregunta N° 12, gráfico N° 17).

SERVICIOS

Los servicios ofrecidos es otro tema muy importante a considerar dentro de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, en relación a este tema se les preguntó a los empleados si dentro de la Institución existe algún procedimiento para atender quejas y sugerencias con el objetivo de mejorar el desempeño del personal, la mayor parte de los empleados desconocen que existan un proceso de este tipo y sólo una pequeña proporción manifestó que la Institución si cuenta con un procedimiento para que los usuarios puedan expresar su disconformidad o sus propuestas para mejorar los servicios, es posible que si la Institución posee dicho procedimiento los empleados no han tenido interés de conocerlo; por lo que la Institución debe velar por que todo su personal ejecute dichas acciones encaminadas a ofrecer servicios de calidad (Anexo 1, pregunta N° 13, gráfico N° 18).

También indicaron que al ser contratados solo un 66% de los empleados recibieron curso de inducción antes de comenzar a desempeñar sus funciones, mientras un 34% respondió que no recibieron tal curso; por lo que se puede mencionar que si no se brinda a todo el nuevo personal el curso de inducción, tendrán muchas deficiencias al desconocer sus funciones y menos si estos se desempeñan no acorde a los objetivos institucionales, lo cual afecta a los usuarios o beneficiarios ya que no logra terminar de satisfacer las necesidades de estos (Anexo 1, pregunta N° 14, gráfico N° 19).

Según la opinión de los empleados de la Institución, el 37% comenta que existe mucho interés por parte de los directivos para capacitar al personal para que ofrezcan servicios de calidad, mientras que un porcentaje igual de empleados considera que los sus superiores muestran poco y muy poco interés por capacitar al personal (Anexo 1, pregunta 15) y un 9% restante, manifiesta que no hay nada de interés por parte de los directivos. Con base a esta información se puede concluir que los empleados perciben que el tema de la capacitación dentro de la Institución necesita ser tomado en cuenta por parte de los directivos y que estos comprendan que la formación continua dentro de la empresa representa mayor aprendizaje y un mejor rendimiento en las tareas laborales de los trabajadores (Anexo 1, pregunta N° 15, gráfico N° 20).

Es importante mencionar que todo el personal técnico y administrativo de la asociación consideran que la ejecución de un plan de capacitación orientado a mejorar la calidad de los servicios, contribuirá a fortalecer su desempeño en sus funciones, además proporcionará satisfacción, crecimiento personal y profesional a los empleados, igualmente permitirá que estos logren satisfacer la necesidades de los usuarios brindado servicios de calidad (Anexo 1, pregunta N° 16, gráfico N° 20).

c. Tabulación e Interpretación de los Resultados

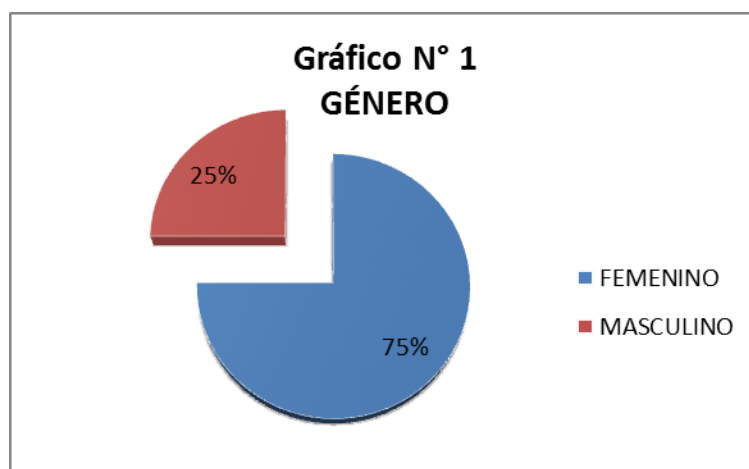
DATOS GENERALES

a. Género:

OBJETIVO: Conocer el género sobresaliente en el personal técnico y administrativo de la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA.

Tabla N° 1

GÉNERO	FERCUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	33	75%
MASCULINO	11	25%
TOTAL	44	100%



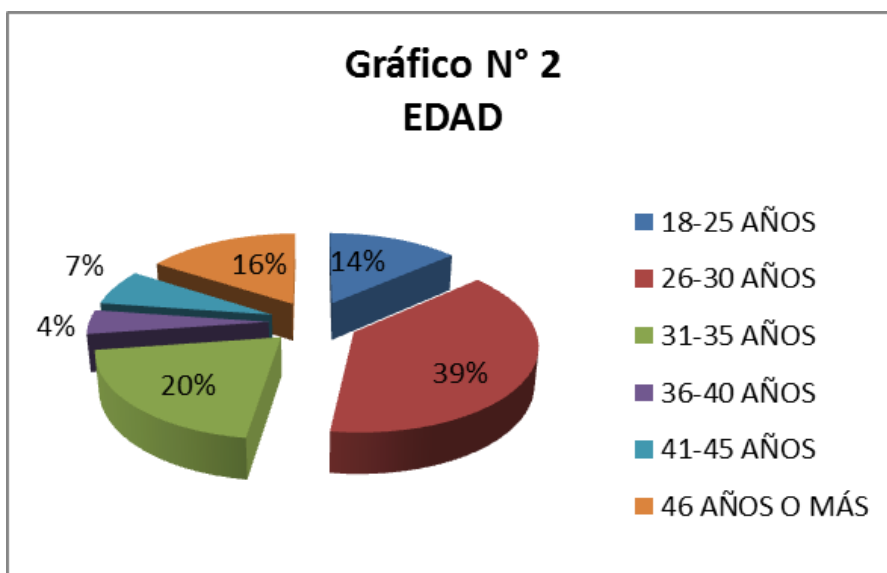
Interpretación: Se encuestaron 44 personas en el área técnica y administrativa de la cual es evidente que la mayoría son del género femenino, motivo por el que se manifiesta que al momento de contratar personal se inclinan más por este, debido a que por ejemplo en la oficina regional ubicada en Nejapa todo el personal encuestado fueron mujeres.

b. Edad:

OBJETIVO: Conocer el rango de edades que posee el personal técnico y administrativo de la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA.

Tabla N° 2

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-25 AÑOS	6	14%
26-30 AÑOS	17	39%
31-35 AÑOS	9	20%
36-40 AÑOS	2	5%
41-45 AÑOS	3	7%
46 AÑOS O MÁS	7	16%
TOTAL	44	100%



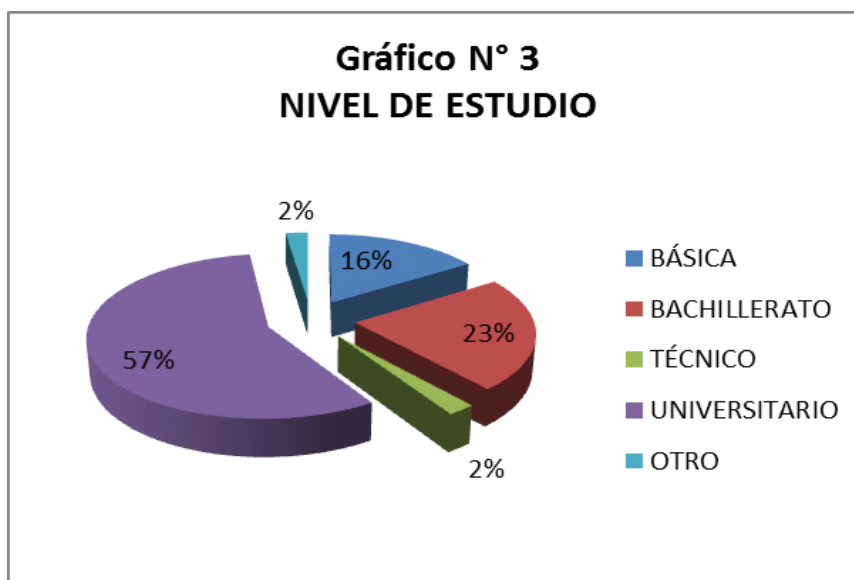
Interpretación: Se conoce que la mayoría de empleados de la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA tiene una edad que varía entre los 26 y 31 años. Por lo que se muestra que las edades de los empleados que laboran en la Institución forman parte del perfil requerido por la misma.

c. Nivel de estudio

OBJETIVO: Conocer el nivel académico del personal técnico y administrativo de la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA.

Tabla N° 3

NIVEL DE ESTUDIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BÁSICA	7	16%
BACHILLERATO	10	23%
TÉCNICO	1	2%
UNIVERSITARIO	25	57%
OTRO	1	2%
TOTAL	44	100%



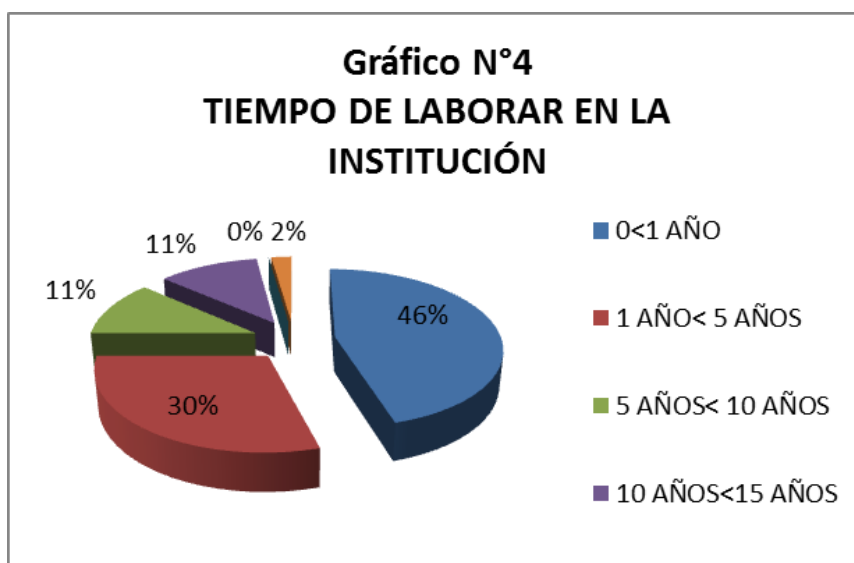
Interpretación: La mayoría empleados poseen una educación superior, lo que facilita de alguna manera que la investigación se lleve a cabo. Esta variable también puede influir en la comprensión de capacitaciones en las que los empleados serán incluidos.

d. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la institución?

OBJETIVO: Conocer si la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA brinda estabilidad laboral a sus empleados.

Tabla N° 4

TIEMPO DE LABORAR EN LA INSTITUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0<1 AÑO	20	45%
1 AÑO< 5 AÑOS	13	30%
5 AÑOS< 10 AÑOS	5	11%
10 AÑOS<15 AÑOS	5	11%
15 AÑOS<20 AÑOS	0	0%
20 AÑOS EN ADELANTE	1	2%
TOTAL	44	100%



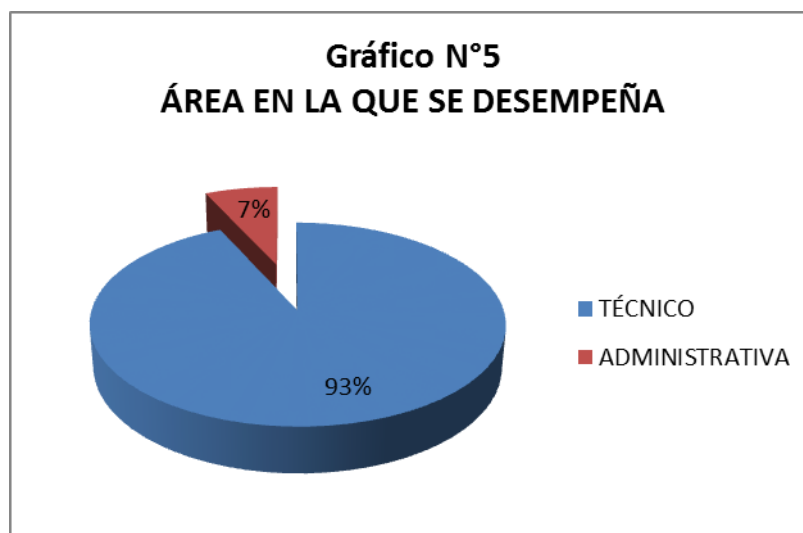
Interpretación: La mayoría de los empleados tienen menos de 5 años de laborar en la Institución, se desconoce la variable que influye en este resultado. Es importante mencionar que 1 empleado encuestado tienen más de 20 años laborando en dicha institución.

e. ¿En qué área se desempeña?

OBJETIVO: Identificar el personal que labora en el área técnica y el que labora en el área administrativa de la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA .

Tabla N° 5

ÁREA EN QUE SE DESEMPEÑA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TÉCNICO	41	93%
ADMINISTRATIVA	3	7%
TOTAL	44	100%



Interpretación: Como se muestra en el gráfico, la Asociación posee más personal técnico que administrativo esto como resultado del tipo de servicios que prestan y las áreas en que se desempeñan, ya que la gran parte de trabajo que se realiza es de campo.

DATOS DE CONTENIDO

Pregunta N° 1 ¿Conoce la misión y visión de la Institución?

OBJETIVO: Identificar si el personal técnico y administrativo tienen conocimiento sobre la misión y visión de la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA.

Tabla N° 6

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	100%
No	0	0%
Total	44	100%



Interpretación: El total del personal técnico y administrativo manifiesta conocer la misión y visión lo que significa que conocen los conceptos que definen la base de la Institución y que representan por qué y para qué la existencia de esta.

Pregunta N° 2 En la Institución ¿Se han realizado estudios sobre la calidad de los servicios ofrecidos?

OBJETIVO: Identificar si la Institución se preocupa por evaluar la calidad de los servicios que ofrece su personal.

Tabla N° 7

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	41%
No	26	59%
Total	44	100%



Interpretación: La mayor parte de los empleados expresan que no se han realizado estudios sobre la calidad de los servicios ofrecidos mientras que un porcentaje menor respondió que anteriormente si se han realizado dichos estudios, como se puede observar, más de la mitad de los empleados dijo que no se ha evaluado la calidad de los servicios ofrecidos lo que podría estar afectando el funcionamiento de la Institución ya que la evaluación es un instrumento para el mejoramiento continuo que permite obtener información válida y confiable sobre las consecuencias de acciones específicas, para así optimizar los esfuerzos.

Pregunta N°3 ¿Conoce si la Institución posee un plan de capacitación orientado a mejorar la calidad de los servicios?

OBJETIVO: Conocer si la Institución posee un plan de capacitación orientado a mejorar la calidad de los servicios.

Tabla N° 8

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	36%
No	28	64%
Total	44	100%



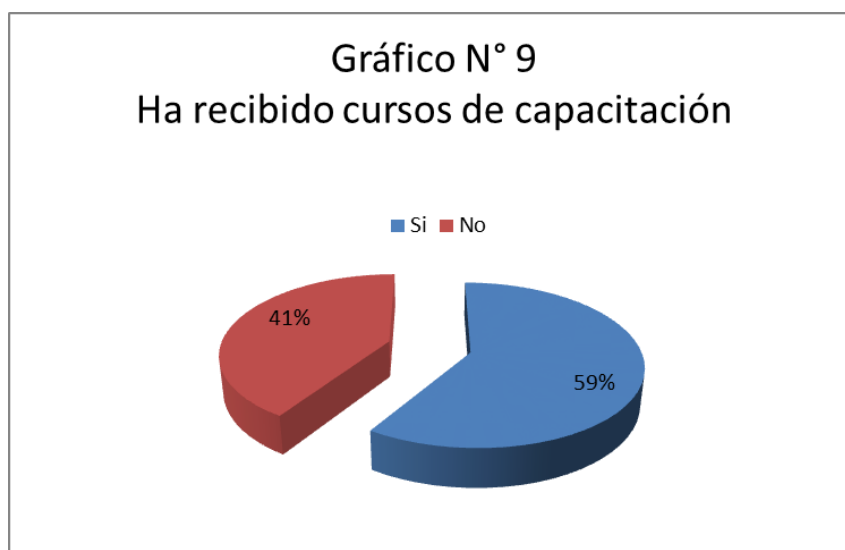
Interpretación: Como se puede observar en el gráfico, un bajo porcentaje de los empleados menciona que la Institución si posee un plan de capacitación orientado a mejorar la calidad de los servicios, mientras que más de la mitad de los empleados respondió que no tiene conocimiento sobre la existencia de un plan de este tipo, esto podría representarse como una deficiencia en la Institución debido a que es necesario capacitar a los empleados con el objetivo de mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran la Institución; porque es a través de las personas, de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y de su trabajo, como se desarrollan las organizaciones.

Pregunta N°4 ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de la Institución?

OBJETIVO: conocer si la Institución brinda capacitaciones a su personal técnico y administrativo.

Tabla N° 9

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	59%
No	18	41%
Total	44	100%



Interpretación: Más de la mitad de los empleados respondió que sin ha recibido algún curso de capacitación por parte de la Institución y un porcentaje menor dijo que no han sido capacitados en ningún tema, porque según el estudio en los datos generales se conoce que la mayoría del personal tiene menos de un año laborando.

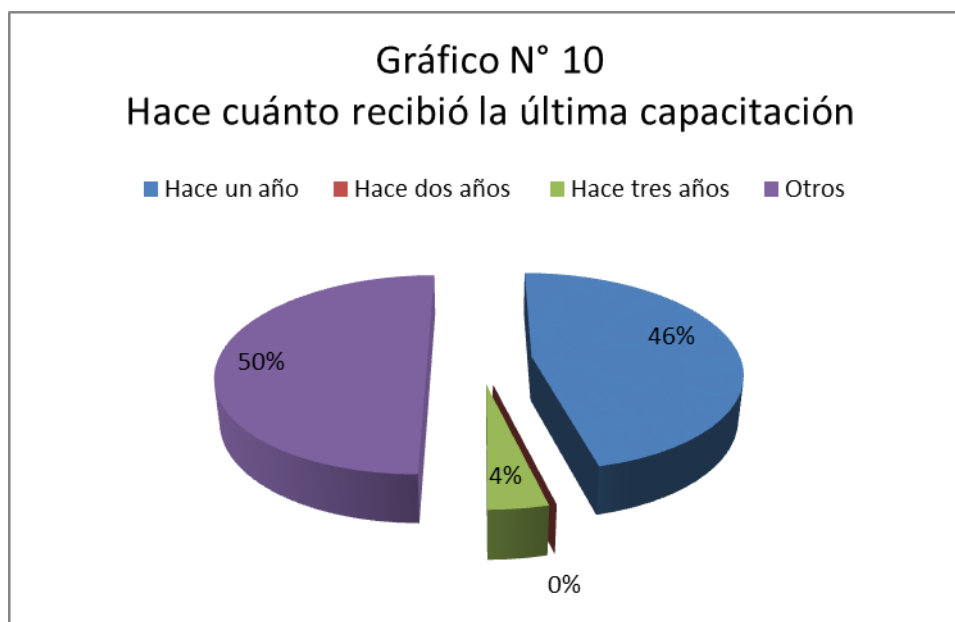
Pregunta N°5 ¿Cuándo recibió la última capacitación?

OBJETIVO: Identificar con qué frecuencia la Institución capacita a su personal.

Tabla N° 10

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Hace un año	12	46%
Hace dos años	0	0%
Hace tres años	1	4%
Otros	13	50%
total	26	100%

n = 26



Interpretación: La mitad de los empleados que respondieron que sí habían recibido capacitación por parte de la institución dijeron que su última capacitación fue hace menos de un año, esta respuesta está comprendida dentro de la opción "Otros"; mientras que la otra mitad manifestó que recibieron su última capacitación entre uno y tres años; esto significa que un porcentaje considerable de empleados recibe sus capacitaciones con poca frecuencia por lo que se vuelve necesario la elaboración y aplicación de un plan de capacitación que permita mejorar el conocimiento de los diferentes puestos y por lo tanto, el desempeño de los mismos.

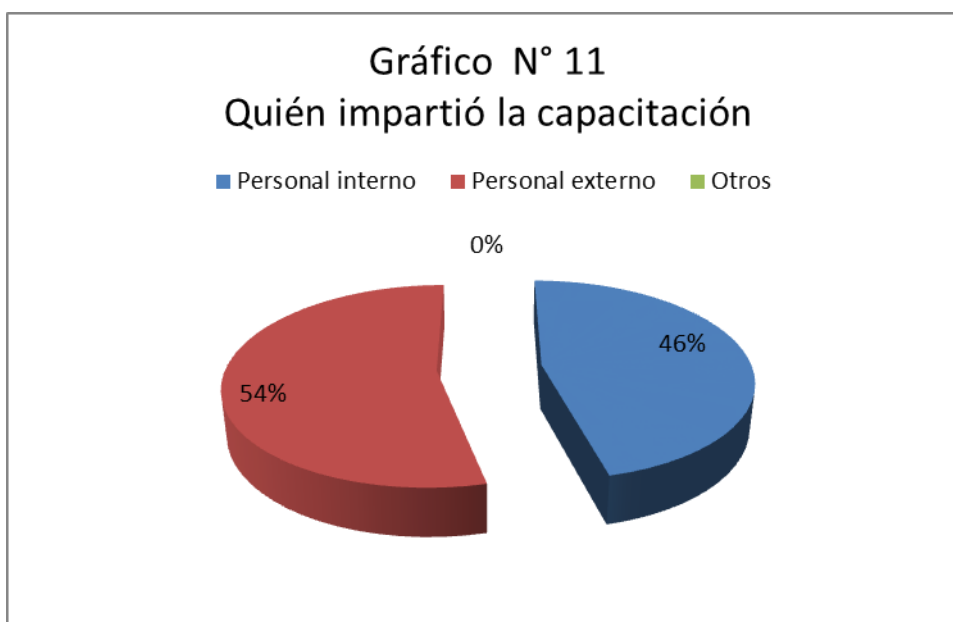
Pregunta N° 6 ¿Quién impartió la capacitación?

OBJETIVO: Identificar si la Institución utiliza personal Interno o realiza contrataciones para impartir las capacitaciones.

Tabla N° 11

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Personal interno	12	46%
Personal externo	14	54%
Otros	0	0%
Total	26	100%

n = 26



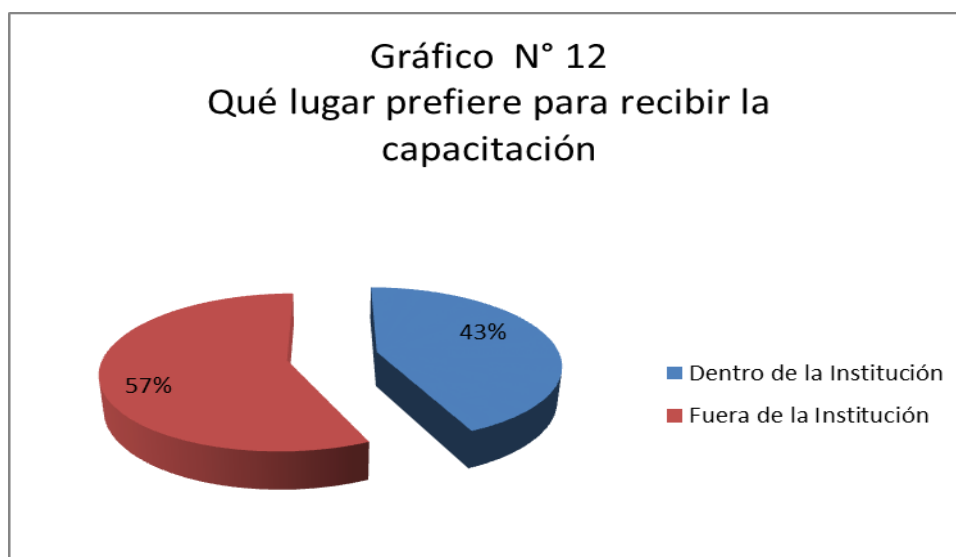
Interpretación: La mayor parte de los empleados manifiesta haber recibido la capacitación por personal ajeno a la Institución, lo que significa que la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, se apoya en personas externas para impartir las capacitaciones; lo ideal sería que la institución contrate personal calificado para que desempeñen esa función, ya que menos de la mitad de empleados manifestaron que recibían sus capacitaciones por personal interno.

Pregunta N° 7 ¿Qué lugar considera más adecuado para recibir la capacitación?

OBJETIVO: Determinar el lugar que prefieren los empleados para recibir las capacitaciones.

Tabla N° 12

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Dentro de la Institución	19	43%
Fuera de la Institución	25	57%
Total	44	100%



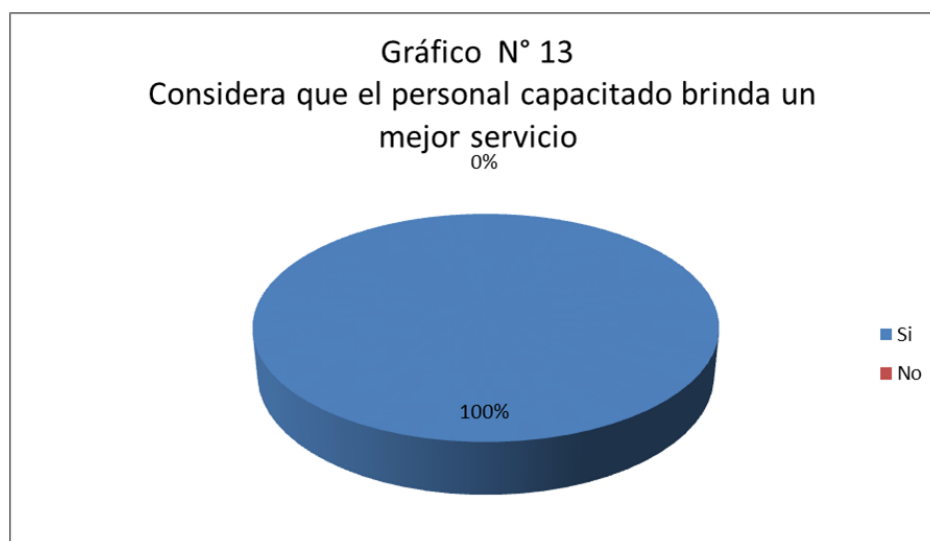
Interpretación: La mayoría de los empleados están de acuerdo en recibir las capacitaciones fuera de las instalaciones de la Asociación ya que, tanto el ambiente como las instalaciones serán preparados y los adecuados para recibir el curso de formación y se logrará evitar interrupciones, pérdida de atención, etc. si se realiza fuera de ella, en cambio hay una minoría que prefiere recibir las capacitaciones dentro de las instalaciones ya que consideran que cualquier imprevisto pueden solventarlo en el lugar de trabajo.

Pregunta N° 8 ¿Considera que el personal capacitado brinda un mejor servicio?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los empleados sobre la importancia y el interés que tienen por recibir capacitaciones para fortalecer su desempeño.

Tabla N° 13

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	100%
No	0	0%
Total	44	100%



Comentario: El total de los empleados respondió que las capacitaciones contribuyen a fortalecer su desempeño ya que es un proceso completo de formación lo que influye de manera directa en la mejora continua de los servicios que se ofrecen a los usuarios y beneficiarios.

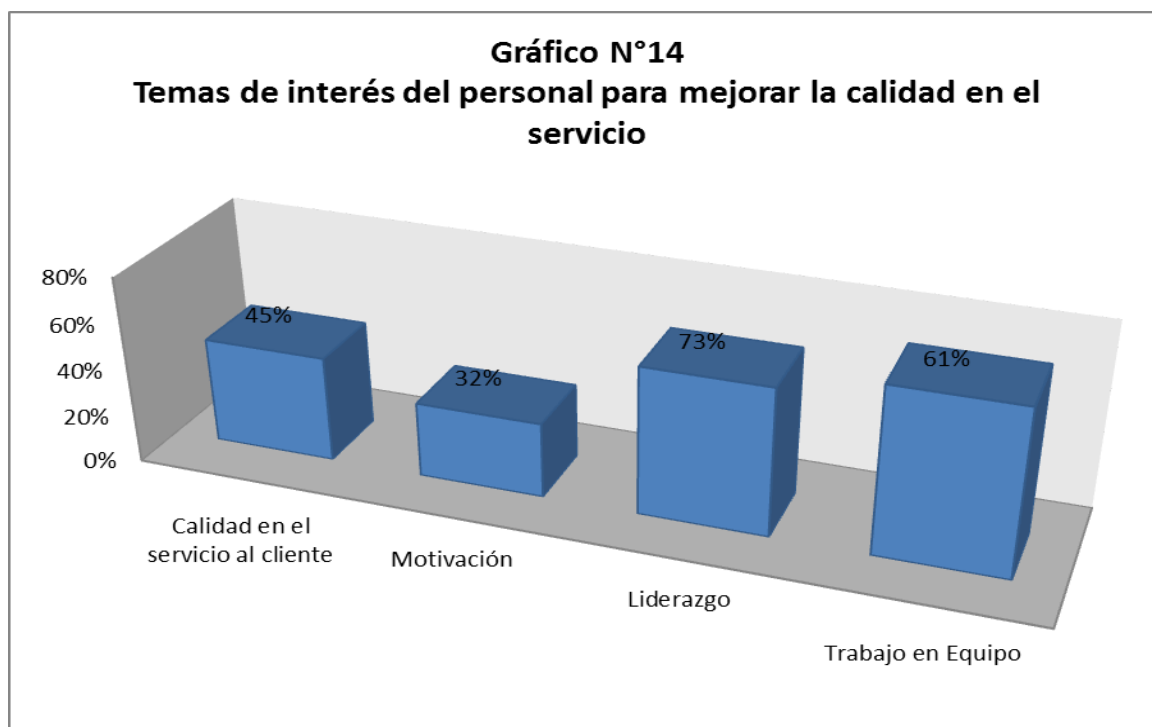
Pregunta N° 9 ¿En qué temas considera indispensable participar para fortalecer el desempeño de sus funciones?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los empleados en temas de interés para recibir cursos de capacitación que les permita ofrecer un servicio con mayor calidad.

Tabla N° 14

Temas	Frecuencia	Porcentaje
Calidad en el servicio al cliente	20	45%
Motivación	14	32%
Liderazgo	32	73%
Trabajo en Equipo	27	61%

n = 44



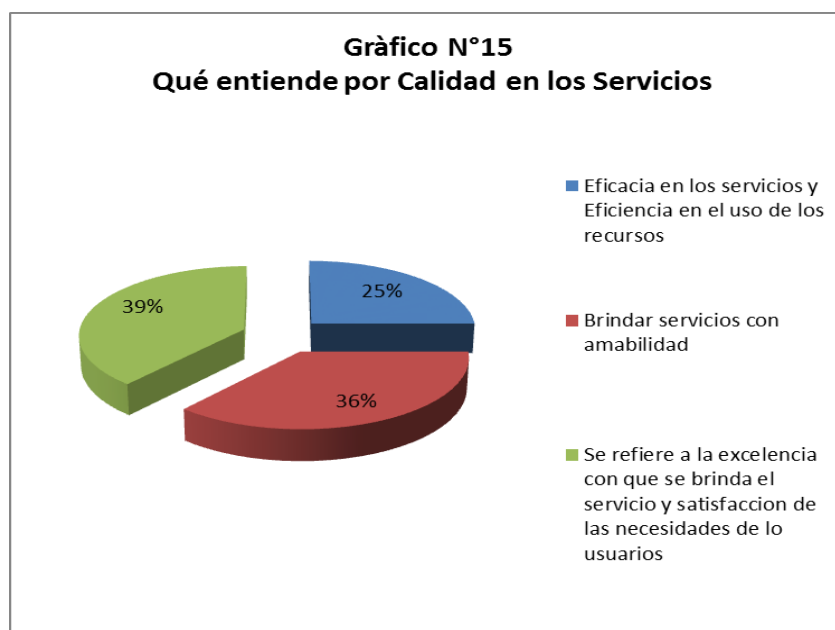
Interpretación: En cuanto a preferencias de temas para una futura capacitación del personal y así ofrecer un servicio de mejor calidad, se indica que la mayor parte de las preferencias se centran en tres temas de los cuatro propuestos que son: Liderazgo, Trabajo en equipo y Calidad en el servicio al cliente, con ello se identifica las áreas a fortalecer.

Pregunta N° 10 ¿Qué entiende por calidad en los servicios?

OBJETIVO: Conocer si el personal técnico y administrativo comprende el significado de Calidad en los Servicios.

Tabla N° 15

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Eficacia en los servicios y eficiencia en el uso de los recursos	11	25%
Brindar servicios con amabilidad	16	36%
Se refiere a la excelencia con que se brinda el servicio y satisfaccion de las necesidades de lo usuarios	17	39%
Total	44	100%



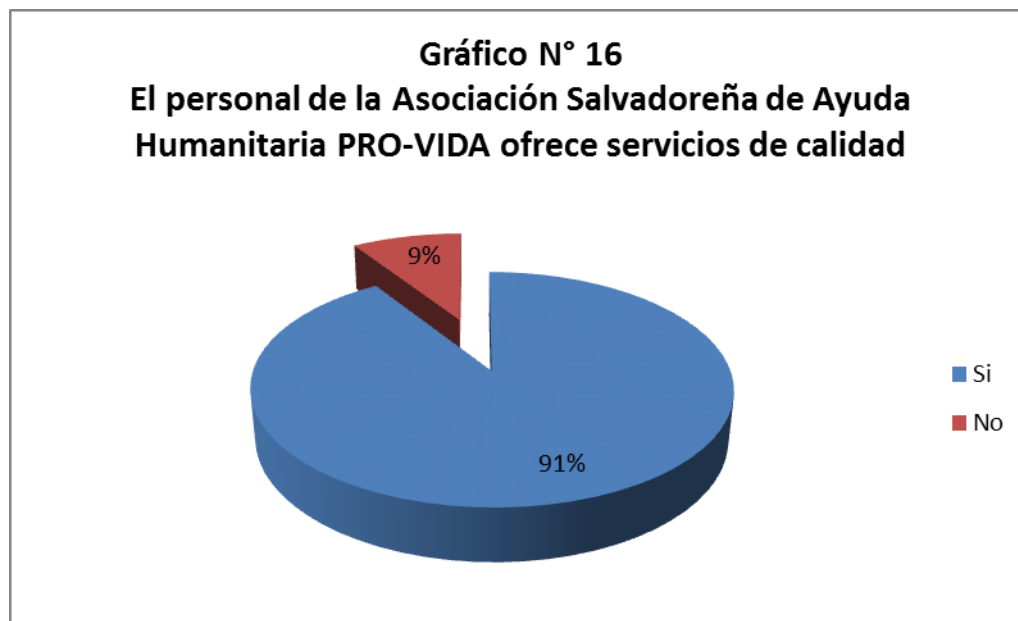
Interpretación: El 39% de los encuestados entiende que Calidad en los servicios es “la excelencia con que se brinda el servicio y la satisfacción de las necesidades de los usuarios”, otro 36% considera que es “Brindar servicios con amabilidad” y un 25% afirma que es “Eficacia en los servicios y Eficiencia en el uso de los recursos”, por lo anterior se puede decir que los tres conceptos se basan en la manera que el personal ofrece el servicio y la satisfacción de la necesidad de los usuarios o beneficiarios.

Pregunta N° 11 ¿Considera que existe calidad en los servicios ofrecidos por la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA?

OBJETIVO: Verificar si el personal técnico y administrativo de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA consideran que ofrecen servicios de calidad.

Tabla N° 16

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	91%
No	4	9%
Total	44	100%



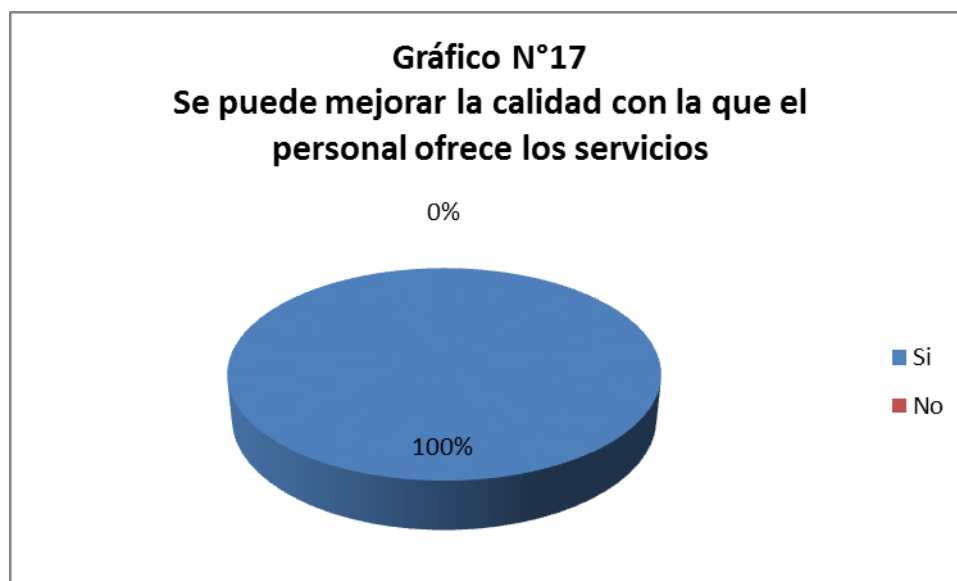
Interpretación: La gran mayoría de los encuestados considera que los servicios que ofrecen son de calidad y, una pequeña parte restante que no, por lo que es preocupante esa pequeña proporción, ya que; podrían estar ofreciendo a los usuarios o beneficiarios servicios que no satisfacen las necesidades que tienen.

Pregunta N° 12 ¿Considera que se puede mejorar la calidad en los servicios ofrecidos?

OBJETIVO: Conocer si el personal técnico y administrativo considera que se puede mejorar la calidad con la que brindan los servicios.

Tabla N° 17

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	100%
No	0	0%
Total	44	100%



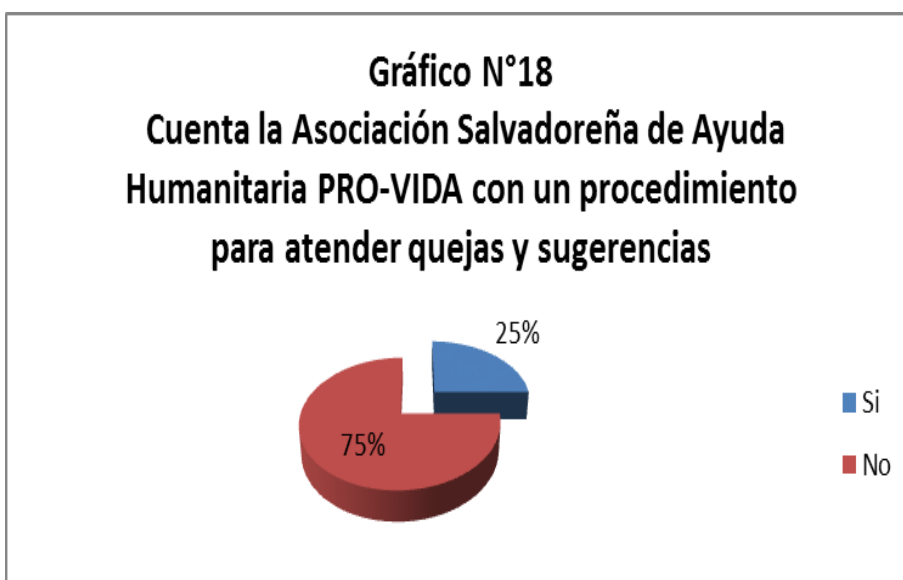
Interpretación: Es importante señalar que el total de los encuestados manifiesta que se pueden mejorar la calidad de los servicios que ofrecen. Es una oportunidad para la Dirección Institucional de hacer cambios y establecer políticas y estrategias para encaminar el logro de los objetivos siempre tomando en cuenta, que favorezca tanto a la Asociación como tal, a los empleados y a los usuarios o beneficiarios.

Pregunta N° 13 ¿Existe algún procedimiento para atender quejas y sugerencias de los usuarios?

OBJETIVO: Identificar si la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA cuenta con un procedimiento para atender quejas y sugerencias de los usuarios.

Tabla N° 18

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	25%
No	33	75%
Total	44	100%



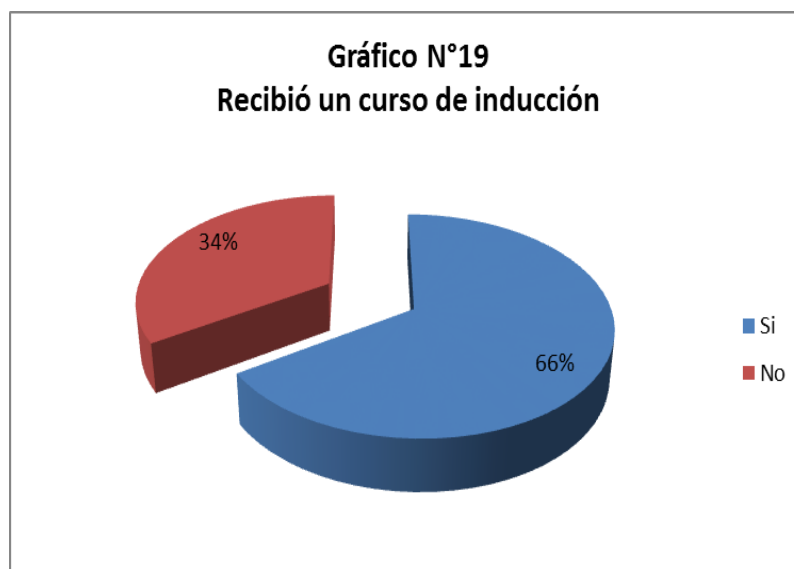
Interpretación: Una gran parte de los empleados desconocen que existan procedimientos para atender quejas y sugerencias; y, para otra menor proporción si es de su conocimiento, por lo que es importante señalar que si están estos procedimientos no ha existido interés en conocerlo por parte de los empleados, o, no los ha dado a conocer la dirección institucional a todos en general, por lo que esto impactaría en desconocer si los servicios que se ofrecen están encaminados con la Planeación Estratégica..

Pregunta N° 14 ¿Cuando ingresó a la Institución recibió algún tipo de inducción antes de ocupar su puesto de trabajo?

OBJETIVO; Conocer si los empleados de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA recibieron un curso de inducción al ser contratados.

Tabla N° 19

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	66%
No	15	34%
Total	44	100%



Interpretación: El 66% de los empleados afirma haber recibido un curso de inducción al momento de ser contratado y tan solo un 34% dice que no lo recibió, por lo que se puede atribuir que la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA cuenta con un proceso de inducción previo para que los nuevos empleados puedan desempeñar de una buena manera sus funciones; pero se debe fortalecer para que todos los empleados nuevos puedan ser orientados y trabajen en función de las objetivos de la Institución ofreciendo servicios de calidad.

Pregunta N° 15 ¿Considera que los directivos se preocupan por capacitar al personal con el objetivo de mejorar los servicios ofrecidos?

OBJETIVO: Determinar si los directivos de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA tienen interés por capacitar al personal para que estos ofrezcan servicios de calidad.

Tabla N° 20

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Nada	4	9%
Muy poco	12	27%
Poco	12	27%
Mucho	16	36%
Total	44	100%



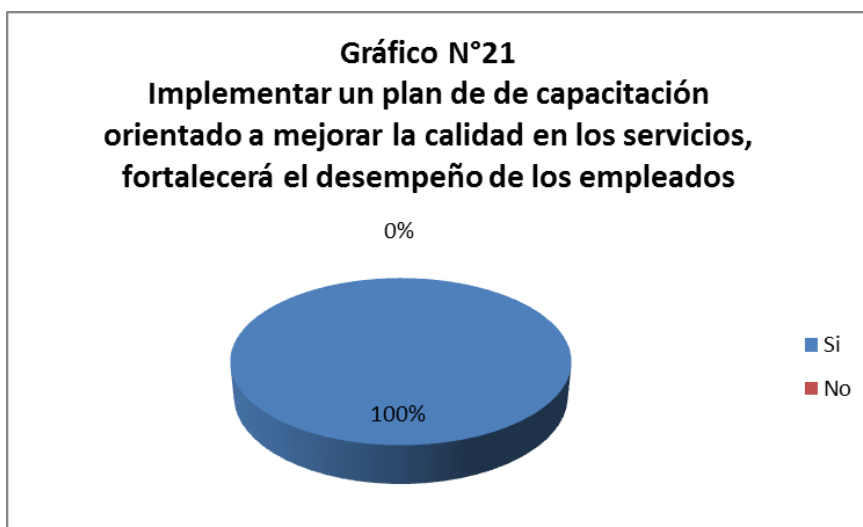
Interpretación: El 37% de los encuestados dice haber interés de los directivos para capacitar al personal para que ofrezcan servicios de calidad, mientras otros 27% afirma haber poco y muy poco interés y un 9% restante manifiesta que no hay nada de interés por parte de los directivos. Podemos deducir en cuanto a la opinión de los empleados que los directivos no mostraban mucho interés por capacitar a los empleados probablemente sería por no contar con un estudio y un Plan de Capacitación en el cual apoyarse; ahora bien con el estudio en práctica podemos afirmar que si existe interés por conocer las áreas a fortalecer de los empleados para que estos puedan desempeñarse de una mejor manera ofreciendo servicios de calidad.

Pregunta N° 16 ¿Considera que implementar un plan de capacitación orientado a mejorar la calidad en los servicios ofrecidos, permitirá fortalecer el desempeño en sus funciones?

OBJETIVO: Identificar si los empleados consideran que implementar un plan de capacitación orientado a mejorar la calidad en los servicios, permitirá fortalecer el desempeño en sus funciones.

Tabla N° 21

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	100%
No	0	0%
Total	44	100%



Interpretación: Es importante determinar que todos los empleados consideran que implementar un plan de capacitación orientado a mejorar la calidad de los servicios, fortalecerá el desempeño de sus funciones, además de la satisfacción del crecimiento personal y profesional como de la satisfacción del usuario o beneficiario por medio de los servicios o bienes que se les ofrece.

E. ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances

Para recolectar la información se contó con el apoyo de todos los encargados de proyectos y jefes de oficinas regionales, así como también el Administrador General Lic. Luis Zúniga y Directora Ejecutiva de la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, Licda. Graciela Colunga; los datos que se obtuvieron serán de mucha importancia para dicha institución ya que estos serán de gran utilidad para crear un plan de capacitación que contribuya a la mejora continua de los servicios que ofrecen en cada una de las oficinas regionales y así como en los proyectos que se ejecutan en las distintas zonas de El Salvador.

Limitaciones

- Se tuvo dificultades en la recolección de la información en cuanto a que los investigadores tenían que ajustar el tiempo de su trabajo con el de las visitas a las regionales.
- Las oficinas regionales están ubicadas en distintos puntos de El Salvador, lo que dificultó el desplazamiento para realizar las visitas.
- Existieron inconvenientes al momento de realizar algunas de las encuestas y entrevistas ya que no todos los empleados de la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA se encontraban en el momento de la visita.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- 1- La Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA no cuenta con un Plan de Capacitación que contribuya a la mejora continua de los servicios que ofrecen, lo cual podría ser perjudicial en el desempeño de los empleados así como también en el logro de los objetivos institucionales.
- 2- La Asociación no cuenta con un rubro específico en el presupuesto anual, destinado a capacitación del personal, con lo que se ve limitado el personal en la formación idónea para ofrecer servicios con mayor calidad.
- 3- La mayoría del personal no conoce el procedimiento para atender quejas y sugerencias, motivo que puede afectar la calidad con la que se brindan los servicios a los usuarios.
- 4- El personal considera indispensable recibir capacitaciones en temas como: Motivación, Liderazgo, Trabajo en equipo, Servicio al cliente y Equidad de Género, temas que consideran de mayor importancia de acuerdo a las necesidades que tienen para ofrecer un servicio de mayor calidad y para el crecimiento personal como profesional.
- 5- Los empleados consideran que implementar un Plan de Capacitación orientado a mejorar la calidad en los servicios fortalecerá el desempeño de los mismos en su área de trabajo, lo que representa una oportunidad para la Dirección Institucional de la Asociación.
- 6- Los empleados de la Asociación tienen bien definida la Planeación Estratégica (Misión, visión, objetivos, valores institucionales, etc.) sin embargo, no todas las oficinas regionales exhiben en forma física, visual o de otras formas, que logren que el personal se identifique con la asociación con respecto al origen y el fin de sus actividades.
- 7- Los temas que se impartieron a algunos empleados en forma de capacitación se llevaron a cabo de manera improvisada, sin un diseño ni un estudio previo, el cual no logra satisfacer por completo las necesidades que se tienen.

Recomendaciones

- 1- Proponer un Plan de Capacitación en relación a las necesidades identificadas del personal de la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA que contribuya a la mejora continua de los servicios que ofrecen.
- 2- Asignar un rubro específico en el Presupuesto Anual, para implementar el Diseño del Plan de Capacitación propuesto para que contribuya en la mejora continua de los servicios que ofrecen.
- 3- Dar a conocer el procedimiento para atender quejas y sugerencias a todo el personal, con el fin de ofrecer un servicio de mayor calidad satisfaciendo las necesidades y cumpliendo las expectativas de los usuarios.
- 4- Incorporar en el Plan de Capacitación los temas de: Motivación, Liderazgo, Trabajo en equipo, Servicio al cliente y Equidad de Género, ya que para el personal son importantes para fortalecer su desempeño y ofrecer un servicio de mejor calidad a los usuarios o beneficiarios.
- 5- Implementar el Plan de capacitación orientado a mejorar la calidad en los servicios propuesto ya que este fortalecerá el desempeño de los empleados y contribuirá a la mejora continua de los servicios que ofrecen.
- 6- Exhibir de manera física y visual la planeación estratégica, con el fin de que todos los empleados se identifiquen y siempre trabajen en función de los objetivos y metas planteadas por la Asociación.
- 7- Seleccionar a facilitadores externos con el perfil idóneo y sobre todo con los conocimientos requeridos en la materia, para poder impartir los módulos del Plan de Capacitación propuesto.

CAPÍTULO III

PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL, ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad de los servicios que se brindan.

En la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA no se había realizado un estudio sobre las necesidades de capacitación que tenían los empleados, con dicho estudio se detectó que un Plan de Capacitación con temas como Liderazgo, Trabajo en Equipo, Servicio al cliente, y Equidad de Género enriquece los conocimientos y otorga más herramientas para aplicar en la vida laboral y personal.

Por lo que se espera que con la implementación de este Plan de capacitación orientado a la mejora continua de los servicios que ofrece esta Asociación, se forme personal cada vez más calificado y competitivo en el tiempo y que por ende brinde servicios de mayor calidad.

B. IMPORTANCIA

Con el propósito de contribuir a la mejora continua de los servicios que ofrece la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA se propone un Plan de capacitación como herramienta administrativa.

Se pretende que con este Plan de Capacitación se logre aumentar la calidad de los servicios ofrecidos por la Asociación, también fortalecerá el desempeño de los empleados en sus áreas de trabajo y el crecimiento profesional como también personal.

C. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

1. General

- Proponer un plan de capacitación como herramienta administrativa que contribuya a la mejora continua de los servicios ofrecidos por la ONG Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA.

2. Específicos

- Brindar a los empleados de la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA los fundamentos teóricos y prácticos a través del Plan de Capacitación para que estos sean aplicados en el desarrollo de sus labores.
- Contribuir a la preparación de personal mejor calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA.
- Establecer el perfil del facilitador encargado de impartir los módulos integrados en el Plan de Capacitación acorde a los requerimientos necesarios.

D. POLÍTICAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

La Asociación cuenta con políticas que conducen en forma adecuada hacia el logro de los objetivos generales de la organización, asimismo es preciso determinar aquellas que guían hacia los propósitos de la capacitación y desarrollo de los empleados.

Dentro de ellas se puede mencionar:

- Establecer en forma permanente un programa de capacitación y desarrollo.
- Generar desarrollo profesional a los empleados mediante capacitaciones de alta calidad.
- Acordar el financiamiento requerido para las capacitaciones cuando sea necesario.
- La unidad, departamento o responsables del recurso humano de la Asociación, elaborará un memorándum como invitación (ver anexo 8) para que el personal de cada área sea partícipe del curso de formación, este memorándum será entregado a los jefes inmediatos para que estos informen a su personal a cargo.

- Los responsables del recurso humano junto al facilitador serán los encargados de implementar y controlar los diferentes eventos de capacitación que se programan para el personal de la Asociación.
- Evaluar constantemente si se está transmitiendo a los empleados los conocimientos adquiridos por las capacitaciones.
- Los módulos serán impartidos en dos unidades, cada unidad será desarrollada en una jornada..
- La jornada de capacitación comprenderá de 7.5 horas iniciando de 8: 00 a.m. a 3:30 p.m.
- Cada jornada de capacitación deberá tener dos espacios para refrigerio cada uno de 15 minutos y una hora para el almuerzo.
- El material de apoyo deberá ser entregado a cada uno de los participantes al inicio de cada módulo.
- Se llevará un control de la asistencia de los participantes.
- El facilitador deberá cumplir con los requisitos que se establecen en el presente capítulo.
- Cuando se finalice cada módulo de capacitación este deberá ser evaluado con el fin de medir el grado de asimilación y desempeño del contenido que impartió.
- Al finalizar cada módulo, los participantes realizarán una evaluación al facilitador que impartió la capacitación.
- La Asociación deberá de dar seguimiento y evaluar el rendimiento de los empleados que han sido capacitados para medir el grado de asimilación y aplicación en su área de trabajo.

META

Capacitar al 100% de los gerentes, responsables de proyectos, personal técnico y administrativo de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA.

E. PERFIL DEL FACILITADOR

Dentro de las diferentes actividades de capacitación el facilitador es una figura muy importante. Es la persona que se encarga de coordinar, orientar las actividades de capacitación y lograr el aprendizaje de los participantes; este también, orienta y facilita

la identificación de las necesidades e inquietudes expresadas por el grupo a cargo para darle un solución acorde a sus conocimientos y experiencia.

Es necesario que la persona que desempeñe el papel de facilitador posea algunas características que le permitan desarrollar con éxito las diferentes actividades programadas, por ejemplo,

- Debe crear un clima de confianza con el grupo,
- Debe saber trabajar con grupos heterogéneos y evitar rivalidades,
- Cuidar su lenguaje corporal y transmitir seguridad,
- Usar un lenguaje sencillo y un tono convincente,
- Critica con buen humor y felicita con entusiasmo,
- Es puntual, da buen ejemplo y es flexible con el programa.

Es importante comprender, reflexionar y asimilar lo que es un facilitador, de tal forma que el aspirante a desempeñarse como 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, una autoridad, un profesional comprometido, una excelente persona, entre otros.

1. Requisitos

EDAD: 28 años mínimo.

GÉNERO: Indiferente.

EDUCACIÓN FORMAL: Profesional universitario graduado de Licenciatura en Administración de Empresas con especialización en Recursos Humanos o especializaciones afines.

EXPERIENCIA LABORAL: 2 años de experiencia como mínimo en el área de capacitación de personal

CONOCIMIENTOS: Amplio conocimiento en paquete utilitario Office, Recursos humanos, manejo de planes de capacitación y calidad en el servicio.

HABILIDADES: Capacidad para relacionarse con los participantes, de escuchar, para transmitir información para desarrollar a otros, comunicación efectiva, proactivo, capacidad de investigación, orientado a resultados, trabajo en equipo, creativo, facilidad de expresión, crear un ambiente agradable, motivador, etc.

CARACTERÍSTICAS: Buen sentido del humor, dinámico, íntegro, proactivo, responsable, organizado, empatía, disciplinado, honesto, colaborador, con iniciativa, buena presentación, entre otras.

2. Funciones

- Puntual y responsable en sus labores de capacitación
- Cumplir con las horas de capacitación establecidas en el programa
- Coordinar todo el proceso de la capacitación junto a la unidad responsable de recursos humanos
- Planificar la formación y capacitación del personal a su cargo de acuerdo con las necesidades identificadas.
- Gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación
- Diseñar y elaborar el material que será utilizado durante el desarrollo de cada uno de los módulos en la capacitación
- Seleccionar las estrategias de enseñanza
- Actualizar la información que se utilice en el desarrollo de los módulos de capacitación
- Promover la capacitación entre los participantes
- Plantear de manera sencilla las propuestas institucionales y facilitar el análisis de estas
- Impartir el contenido que contiene cada módulo dentro del proceso de capacitación
- Tratar que los participantes expresen sus conocimientos y experiencias en relación a los temas

- Liderar e instruir a las personas a desarrollar sus habilidades y capacidades para que puedan aplicarlas en su trabajo
- Registrar y reportar el avance de las actividades de capacitación a su inmediato superior
- Presentar informes de las actividades de evaluación y seguimiento del plan de capacitación.

3. Métodos y Medios de Enseñanza

Los métodos y medios de enseñanza para el desarrollo del Plan de Capacitación se refieren a las diversas formas que existen para organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza de manera de alcanzar los objetivos de aprendizaje previstos. La elección de un método determinado depende, fundamentalmente, de los recursos disponibles, de los objetivos de aprendizaje que se persiguen en la acción de capacitación de que se trate y, especialmente, del perfil de las personas que serán capacitadas, en todo lo relacionado con su capacidad y voluntad para aprender.

Es importante considerar los siguientes aspectos previos a la selección de los métodos de enseñanza a utilizar: Tema, objetivos y contenido del módulo, número de participantes, grado de participación que se espera del personal participante, tiempo disponible y disponibilidad de los recursos.

a. Métodos de enseñanza

Método de la Clase Expositiva, consiste principalmente en la presentación oral de un tema. Su propósito es “transmitir información de un tema, propiciando la comprensión del mismo”, para ello el docente se auxilia en algunas ocasiones de encuadres fonéticos, ejemplos, analogías, dictado, preguntas o algún tipo de apoyo visual; todo esto establece los diversos tipos de exposición que se encuentran presentes y que se abordan a continuación: exposición con preguntas, en donde se favorecen principalmente aquellas preguntas de comprensión y que tienen un papel más enfocado a promover la participación grupal. Se usa principalmente para exponer temas de contenido teórico o informativo, proporcionar información amplia en poco tiempo y es aplicable a grupos grandes y pequeños de alumnos.

La Lectura Comentada, consiste en la lectura de un documento de manera total, párrafo por párrafo, por parte de los participantes, bajo la conducción del instructor o facilitador. Al mismo tiempo, se realizan pausas con el objeto de profundizar en las partes relevantes del documento en las que el instructor hace comentarios al respecto. Útil en la lectura de algún material extenso que es necesario revisar de manera profunda y detenida que proporciona mucha información en un tiempo relativamente corto.

La Dramatización, también conocida como socio-drama o simulación, consiste en reproducir una situación o problema real. Los participantes deberán representar varios papeles siguiendo instrucciones precisas en un determinado tiempo. La interacción entre los diferentes actores tiene como objetivo encontrar, sobre la marcha, una solución aceptada por las diferentes partes.

El Método del Caso, consiste en que el instructor o facilitador otorga a los participantes un documento que contiene toda la información relativa a un caso, con el objeto de realizar un minucioso análisis y conclusiones significativas del mismo. Este método se utiliza cuando los participantes tienen información y un cierto grado de dominio sobre la materia. Estimula el análisis y la reflexión de los participantes, permitiendo conocer cierto grado de predicción del comportamiento de los participantes en una situación determinada. La presentación del caso de estudio a fondo por parte del docente con base en los objetivos, nivel de participantes, tiempo que se dispone, distribución del caso entre los participantes, análisis del caso en sesión y se anotan hechos en la pizarra. El docente orienta la discusión del caso hacia el objetivo de aprendizaje, se presentan soluciones y los alumnos obtienen conclusiones significativas del análisis y resolución del caso.

b. Medios de Enseñanza

Los medios de enseñanza didácticos matizan la práctica del facilitador ya que se encuentran en constante relación con las características personales y habilidades profesionales del facilitador, sin dejar de lado otros elementos como las características del grupo, las condiciones físicas del aula, el contenido a trabajar y el tiempo

En cuanto a los medios de enseñanza, se ha considerado que son un componente del proceso educativo que sirve de sostén material a los métodos de enseñanza; es decir que resulta imposible separar los medios de los métodos, siendo estos elementos materiales e instrumentos que se utilizan como apoyo.

En cualquier Plan de capacitación, en la selección de los medios de enseñanza debe considerarse los siguientes criterios:

- El conocimiento y dominio técnico-didáctico del medio que vamos utilizar
- El medio debe contribuir a elevar las posibilidades y calidad del trabajo de enseñanza
- El medio debe facilitar de la asimilación de los capacitando en sus diferentes etapas
- El material debe ser legible y de fácil comprensión.

Los medios de enseñanza que se recomiendan para el desarrollo del Plan de Capacitación son los siguientes:

Material Didáctico: Son todos aquellos elementos empleados por el facilitador para lograr el aprendizaje y asimilación de los capacitando, durante el desarrollo de la capacitación se utilizarán diferentes recursos materiales que faciliten al instructor o facilitador a desarrollar el Plan de Capacitación y que sirvan de ayuda a los participantes a comprender el contenido como lo son: plumones, lápices y lapiceros, folletos, y distinto tipo de papelería.

Medio Audiovisual: Para el desarrollo de la capacitación los medios audiovisuales facilitan el proceso de enseñanza y sirven de apoyo al facilitador a desarrollar el contenido de manera más práctica. Entre los que se proponen a utilizar son: pizarrones, retroproyectores, videos entre otros.

F. CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

1. Descripción del Plan de Capacitación

El plan de capacitación se ha elaborado en cinco módulos, cada módulo contiene dos unidades que incluyen temas de interés tanto para los jefes de las oficinas regionales

como para el personal técnico y administrativo de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA con el objetivo de ampliar los conocimientos a cada uno de los miembros de la Asociación. Las capacitaciones serán impartidas en días de semana en horarios hábiles de 8:00 am a 3:30 pm, las capacitaciones serán impartidas de la siguiente manera: el módulo I tendrá una duración de 7.5 horas es decir, se desarrollará en una sesión; el módulo II durará 7.5 horas, será una sesión; el módulo III será impartido en tres sesiones y el módulo IV y V serán desarrollados en dos sesiones cada uno, haciendo un total de 67.5 horas distribuidas en los cinco módulos que comprende el Plan de Capacitación.

Al inicio del primer módulo se dará una atenta bienvenida a todos los participantes. Luego una breve introducción para que los presentes comprendan la importancia de dicha capacitación, describiendo cada uno de los diferentes puntos a desarrollar. Cada módulo ha sido diseñado de forma que el participante cree una buena relación con el facilitador y de este modo favorezca el aprendizaje, obteniendo los conocimientos necesarios a través de la ejecución de diferentes actividades relacionadas con el tema.

Al finalizar el programa de capacitación se hará entrega de un diploma firmado por la Directora Ejecutiva de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA y el participante. El lugar destinado para impartir las capacitaciones será la Sala de Té Larrosa ubicada en Urbanización Buenos Aires 3 diagonal Centroamérica #4 frente a Ministerio de Hacienda las tres torres.

2. Descripción modular del Plan de Capacitación

a. Módulo I: Motivación

El primer módulo que se desarrollará será el de la Motivación el objetivo de este módulo es que los empleados de la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA Desarrollen competencias personales para el trabajo proactivo y coordinado mediante la motivación personal y laboral, en la primera unidad se conocerán aspectos generales sobre la motivación, las teorías, formas de motivación

y como mantenerse motivado entre otros aspectos relevantes del tema en estudio. En la unidad dos se estudiará la motivación relacionada con el ámbito laboral y empresarial como lo es la motivación de equipos, la motivación igual a oportunidad entre otros temas relacionados. El módulo se desarrollara en una solo jornada ya que tendrá una duración de 7.5 horas

b. Módulo II: Liderazgo

El segundo módulo que se desarrollará será El Liderazgo, el objetivo de este módulo es crear espíritu de liderazgo en cada uno de los empleados de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA y que utilicen las técnicas y los conocimientos adquiridos para resolver posibles problemáticas dentro de la Asociación. En la primera unidad se dará a conocer los aspectos generales de El Liderazgo, los atributos de un líder, las teorías de El Liderazgo entre otros, en la segunda unidad se desarrollarán las temáticas relacionadas con los Estilos de Liderazgo y Cuándo un líder debe reajustar su estilo y se finalizará con el tema Todos somos Líderes y seguidores. El módulo tendrá una duración de 7.5 horas, es decir, será impartido en una sola jornada.

c. Módulo III: Servicio al Cliente.

Con el desarrollo del tercer módulo se pretende proveer a los empleados de la Asociación la teoría y conocimientos sobre el Servicio al Cliente para que estos puedan aplicarlas en el desempeño de sus tareas y de esta forma brindar servicios de calidad a los usuarios o beneficiarios de los servicios de la Asociación. El módulo de Servicio al Cliente cuenta con dos unidades un poco más extensas que el primero, durante la ejecución de este módulo se impartirán temas como: Qué es El Servicio al Cliente, Los Elementos de Servicio al Cliente, La importancia del Servicio al Cliente, las Estrategias para brindar un buen servicio al cliente, entre otros.

La temática comprendida en el Módulo III se desarrollará en tres sesiones, en días contínuos o alternos cada uno con una duración de 7.5 horas haciendo un total de 22.5 horas.

d. Módulo IV: Equidad de Género


El módulo de Equidad de Género cuenta con dos unidades que serán llevadas a cabo en dos sesiones, en la primera unidad se desarrollará la Introducción a la Equidad de Género con temas como: ¿Qué es el género? ¿En qué se diferencia del sexo?, Conductas de género y sus consecuencias, Presiones y privilegios de ser hombre o mujer, Discriminación de género. En la segunda unidad se explicará la Cultura de Equidad de Género, cuál es el Rol de la Cultura y la Religión en este tema y se finalizará con el tema Cambiando estereotipos y roles de género. Todo esto con el objetivo de proporcionar a los empleados de la Asociación los conocimientos, técnicas y herramientas relacionadas con la equidad de género para desarrollar habilidades, cambios de actitudes y comportamientos en todos ellos y de este modo incorporarlos en la cultura organizacional.

e. Módulo V: Trabajo en Equipo

Este módulo comprende dos unidades en las que se abordarán temas relacionados con el trabajo en equipo. En la primera unidad se explicará ¿Qué es el trabajo en equipo?, ¿Cuáles son sus bases, sus ventajas y cuál es el objetivo que persigue? En la segunda unidad se crearán equipos efectivos de trabajo con los cuales se llevarán a cabo distintas dinámicas con el objetivo de explicar a los participantes la importancia de este tema.

2. Módulos del Plan de capacitación


a. Contenido del Módulo I

	NOMBRE DEL MÓDULO: MOTIVACIÓN	DURACIÓN: 7.5 HORAS
POBLACIÓN META: Dirigido al personal Técnico y Administrativo de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA		
OBJETIVO: Que los empleados de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA Desarrollen competencias personales para el trabajo proactivo y coordinado mediante la motivación personal y laboral.		
<p style="text-align: center;">DESARROLLO DE LA UNIDAD Y CONTENIDO DIDÁCTICO</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD I</p> <p>TEMA 1: Introducción a la motivación. I: ¿Qué es la motivación? II: Teorías de la motivación III: la auto motivación IV: Como mantener la motivación</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD II</p> <p>TEMA 2: Motivación de Equipos I: Motivación igual a productividad II: Técnicas de la Motivación III: Jefe igual a Líder IV: Los tres pilares de la Motivación</p>		
INTELIGENCIA EMOCIONAL, LA PRÁCTICA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL por Daniel Goleman.		

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

MÓDULO I: MOTIVACIÓN				DURACIÓN: UN DÍA		
HORA	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 am - 8:30 am	30'	Bienvenida y presentación	Presentar al facilitador y explicar la importancia de la capacitación	Activa-participativa	Directora General	Micrófono
8:30 am - 9:30 am	60'	Que es la Motivación	Describir que es la Motivación	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones Laptop y proyector
9:40 am - 10:00 am	20'	Dinámica	Generar ambiente de confianza entre los miembros de la capacitación	Participativa	Facilitador de la capacitación	Espacio físico
10:00 am - 10:15 am	15'	Receso				
10:15 am - 10:40 am	25'	Teorías de la Motivación	Explicar que son y cuales son las teorías de la motivación.	Expositiva - participativa	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
10:40 am - 11:00 am	20'	La Auto Motivación	exponer y analizar las claves mas importantes para auto mitivarse	Expositiva - participativa	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
11:00 am - 12:00 am	60'	Como mantener la Motivación	estudiar y Comprender como mantener la motivación	Expositiva - participativa	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
12:00 m - 1:00 pm	60'	Almuerzo				
1:00 pm - 1:30 pm	30'	Motivación igual a oportunidad	Conocer y estudiar a profundidad como la motivación representa una oportunidad	Expositiva - Participativa	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
1:30 pm - 2:00 pm	40'	Tecnicas de la Motivación	Identificar Cuando es Necesario Reajustar su Estilo dev Liderazgo	Expositiva - Participativa	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
2:00 pm - 2:30 pm	30'	Jefe igual a Lider	Concer los onceptos de Lider en relación con Jefe	Expositiva - Participativa	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
2:30 - 2:45 pm	15'	Receso				
2:45 - 3:15 pm	20'	Los tres pilares de la Motivación	Estudiar los tres pilares de la Motivación	Participativa	Facilitador de la capacitación	Espacio físico, pizarra, plumones
3:15 - 3:30	10'	Comentarios, preguntas y respuestas	Crear un espacio para aclarar dudas, y dar respuestas a diferentes inquietudes relacionadas al tema	Activa-participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra y plumón


b. Contenido del Módulo II

	NOMBRE DEL MÓDULO: LIDERAZGO	DURACIÓN: 7.5 HORAS
POBLACIÓN META: Dirigido al personal Técnico y Administrativo de la Asociación Salvadoreña de ayuda Humanitaria PRO-VIDA		
OBJETIVO: Lograr que los empleados de la Organización No Gubernamental Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA conozcan las teorías, componentes, principios y factores de liderazgo, para crear en ellos el espíritu del Liderazgo.		
<p style="text-align: center;">DESARROLLO DE LA UNIDAD Y CONTENIDO DIDÁCTICO</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD I</p> <p>TEMA 1: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL LIDERAZGO</p> <p>I: Atributos de un Líder</p> <p>II: Tres Teorías del Liderazgo</p> <p>III: Las dos Claves más Importantes de Liderazgo</p> <p>IV: Definición de Liderazgo</p> <p>V: Liderazgo Transformador</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD II</p> <p>TEMA 2: ESTILOS DE LIDERAZGO</p> <p>I: Cinco Estilos Básicos de Liderazgo</p> <p>II: Cuando Reajustar su Estilo</p> <p>III: Todos Somos Líderes Y Seguidores</p>		
LAS 10 REGLAS DE ORO DEL LIDERAZGO , por Michael A. Soupios y Panos Mourdoukoutas, EPUB – DRM, EMPRESA ACTIVA, CASTELLANO, 2015		

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

DÍA 1	MÓDULO I: LIDERAZGO			UNIDAD I: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL LIDERAZGO		
HORA	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 am - 8:30 am	30'	Bienvenida y presentación	Presentar al facilitador y explicar la importancia de la capacitación	Activa-participativa	Directora General	Micrófono
8:30 am - 9:30 am	30'	Introducción	Describir la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones Laptop y proyector
9:40 am - 10:00 am	20'	Dinámica	Generar ambiente de confianza entre los miembros de la capacitación	Participativa	Facilitador de la capacitación	Espacio físico
10:00 am - 10:15 am	15'	Receso				
10:15 am - 10:40 am	25'	Atributos de un Líder	Explicar qué son y cuales son los atributos de un Líder.	Expositiva - participativa	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
10:40 am - 11:00 am	20'	Las Dos Claves más Importantes de Liderazgo	Exponer y analizar las claves más importantes del liderazgo	Expositiva - participativa	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
11:00 am - 11:30 am	30'	Definición de Liderazgo	Estudiar y Comprender la definición general de Liderazgo	Expositiva - participativa	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
11:30 am - 12:00 md	30'	Liderazgo Transformador	Dar a conocer que es el Liderazgo Transformador y su importancia	Expositiva - participativa	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
12:00 m - 1:00 pm	60'	Almuerzo				
1:00 pm - 1:30 pm	30'	Cinco estilos Básicos del Liderazgo	Conocer y estudiar a profundidad los Estilos Basicos del Liderazgo	Expositiva - Participativa	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
1:30 pm - 2:00 pm	40'	Cuando Reajustar su Estilo	Identificar Cuándo es Necesario Reajustar su Estilo de Liderazgo	Expositiva - Participativa	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
2:00 pm - 2:30 pm	30'	Todos somos Líderes y Seguidores	Conocer los conceptos de Líder y Seguidores	Expositiva - Participativa	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
2:30 - 2:45 pm	15'	Receso				
2:45 - 3:15 pm	15'	Dinámica	Realizar una retroalimentación de los temas vistos anteriormente	Participativa	Facilitador de la capacitación	Espacio físico, pizarra, plumones
3:15 - 3:30	15'	Comentarios, preguntas y respuestas	Crear un espacio para aclarar dudas, y dar respuestas a diferentes inquietudes relacionadas al tema	Activa-participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra y plumón

c. Contenido del Módulo III

	<p>NOMBRE DEL MÓDULO: SERVICIO AL CLIENTE</p>	<p>DURACIÓN: 22.5 HORAS</p>
<p>POBLACIÓN META: Dirigido al personal Técnico y Administrativo de la Asociación Salvadoreña de ayuda Humanitaria PRO-VIDA</p>		
<p>OBJETIVO: Proveer a los empleados de la Asociación la teoría y conocimientos sobre el servicio al cliente para aplicarlas en el desempeño de sus tareas.</p>		
<p style="text-align: center;">DESARROLLO DE LA UNIDAD Y CONTENIDO DIDÁCTICO</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD I</p> <p>TEMA 1: INTRODUCCIÓN AL SERVICIO AL CLIENTE</p> <p>I: ¿Qué es servicio al cliente?</p> <p>II: ¿Cuál es la mejor forma de ofrecer servicios?</p> <p>III: Elementos de servicio al cliente</p> <p>IV: Importancia del Servicio al Cliente</p> <p>V: Las acciones del Servicio al Cliente</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD II</p> <p>TEMA 2: ¿CÓMO BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE?</p> <p>I: Estrategia del Servicio Al Cliente</p> <p>II: Control de los Procesos de Servicio al Cliente</p> <p>III: Los Diez componentes Básicos del Buen Servicio al Cliente</p>		
<p>Bibliografía: SERVICIO AL CLIENTE: EL ARMA SECRETA DE LA EMPRESA QUE ALCANZA LA EXCELENCIA, JOHN TSCHOHL, Editorial: PAX MEXICO, Lengua: CASTELLANO, Encuadernación, Tapa blanda, ISBN: 9789688607527, Año edición: 2007, Plaza de edición: MEXICO.</p>		


CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

DÍA: 1	MÓDULO II: SERVICIO AL CLIENTE			UNIDAD I: INTRODUCCIÓN AL SERVICIO AL CLIENTE		
HORA	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 - 8:30 am	30'	Bienvenida y presentación	Presentar al facilitador y explicar la importancia de la capacitación	Activa-participativa	Directora General	Micrófono
8:30 - 9:30 am	30'	Introducción	Describir la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones Laptop y proyector
9:30 - 10:00 am	30'	Dinámica	Generar ambiente de confianza entre los miembros de la capacitación	Participativa	Facilitador de la capacitación	Espacio físico
10:00 - 10:15 am	15'	Receso				
10:15 - 12 m	105'	¿Qué es el Servicio al Cliente?	Explicar la definición de Servicio al Cliente y su importancia	Expositiva - Participativa	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
12:00 m - 1:00 pm	60'	Almuerzo				
1:00 - 1:45 pm	45'	Cuál es la mejor forma de Ofrecer Servicios	Exponer la mejor forma de Ofrecer Servicios.	Expositiva - Participativa	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
1:45 - 2:30 pm	45'	Elementos del Servicio al Cliente	Explicar cuales son los elementos principales de Servicio al Cliente	Expositiva - Participativa	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
2:30 - 2:45 pm	15'	Receso				
2:45 - 3:15 pm	15'	Dinámica	Realizar una retroalimentación de los temas vistos anteriormente	Participativa	Facilitador de la capacitación	Espacio físico, pizarra, plumones
3:15 - 3:30	15'	Comentarios, preguntas y respuestas	Crear un espacio para aclarar dudas, y dar respuestas a diferentes inquietudes relacionadas al tema	Activa-participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra y plumón

DÍA: 2	MÓDULO II: SERVICIO AL CLIENTE			UNIDAD II: ¿CÓMO BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE?		
HORA	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 - 8:30 am	30'	Bienvenida y presentación	Explicar la importancia de los temas a desarrollar	Expositiva	Directora General	Micrófono
8:30 - 9:30 am	60'	Importancia del Servicio al Cliente	Exponer la Importancia del Servicio al Cliente	Expositiva - Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones Laptop y proyector
9:30 - 10:00 am	30'	Dinámica	Generar ambiente de confianza entre los miembros de la capacitación	Participativa	Facilitador de la capacitación	Espacio físico
10:00 - 10:15 am	15'	Receso				
10:15 - 12 m	105'	Las Acciones del Servicio al Cliente	Explicar cuales son las acciones del Servicio al Cliente y cual es su Importancia	Expositiva - Participativa	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
12:00 m - 1:00 pm	60'	Almuerzo				
1:00 - 2:30 pm	90'	Bases del trabajo en equipo	Exponer las Bases del Trabajo en Equipo	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
2:30 - 2:45 pm	15'	Receso				
2:45 - 3:15 pm	30'	Dinámica	Realizar una retroalimentación de los temas vistos anteriormente	Participativa	Facilitador de la capacitación	Espacio físico, pizarra, plumones
3:15 - 3:30	15'	Comentarios, preguntas y respuestas	Crear un espacio para aclarar dudas, y dar respuestas a diferentes inquietudes relacionadas al tema	Activa-participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra y plumón

DÍA: 3	MÓDULO II: SERVICIO AL CLIENTE			UNIDAD II: ¿CÓMO BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE?		
HORA	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 - 8:30 am	30'	Bienvenida y presentación	Explicar la importancia de los temas a desarrollar	Expositiva	Directora General	Micrófono
8:30 - 9:30 am	60'	Estrategia del Servicio Al Cliente	Describir y Analizar la Estrategia del Servicio	Expositiva - Participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones Laptop y proyector
9:30 - 10:00 am	30'	Dinámica	Generar ambiente de confianza entre los miembros de la capacitación	Participativa	Facilitador de la capacitación	Espacio físico
10:00 - 10:15 am	15'	Receso				
10:15 - 12 m	105'	Control de Los Procesos de Servicio al Cliente	Explicar el Control que llevan los Porcesos del Servicio al Cliente	Expositiva - Participativa	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
12:00 m - 1:00 pm	60'	Almuerzo				
1:00 - 2:30 pm	90'	Los Diez componentes Básicos del Buen Servicio al Cliente	Explicar los Diez componentes Basicos de un Buen Servicio al Cliente	Expositiva - Participativa	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
2:30 - 2:45 pm	15'	Receso				
2:45 - 3:15 pm	15'	Dinámica	Realizar una retroalimentación de los temas vistos anteriormente	Participativa	Facilitador de la capacitación	Espacio físico, pizarra, plumones
3:15 - 3:30	15'	Comentarios, preguntas y respuestas	Crear un espacio para aclarar dudas, y dar respuestas a diferentes inquietudes relacionadas al tema	Activa-participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra y plumón

d. Contenido del Módulo IV


	NOMBRE DEL MÓDULO: EQUIDAD DE GÉNERO	DURACIÓN: 15 HORAS
POBLACIÓN META: Dirigido al Personal Técnico y Administrativo de la Asociación Salvadoreña de ayuda Humanitaria PRO-VIDA		
OBJETIVO: Proporcionar conocimientos, técnicas y herramientas relacionadas con la equidad de género para desarrollar habilidades, cambios de actitudes y comportamientos en los empleados de la Asociación y de este modo incorporarlos en la cultura organizacional.		
<p style="text-align: center;">DESARROLLO DE LA UNIDAD Y CONTENIDO DIDÁCTICO</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD I</p> <p>TEMA 1: INTRODUCCIÓN A LA EQUIDAD DE GÉNERO I: ¿Qué es el género? ¿En qué se diferencia del sexo? II: Conductas de género y sus consecuencias III: Presiones y privilegios de ser hombre o mujer IV: Discriminación de género</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD II</p> <p>TEMA 2: CULTURA DE EQUIDAD DE GÉNERO I: Violencia de género II: Rol de la cultura y la religión III: Cambiando estereotipos y roles de género</p>		
Bibliografía: Equidad y género: una teoría integrada de estabilidad y cambio, Jane Saltzman; Género y desarrollo: el camino hacia la equidad, Marta Carballo de la Riva.		

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

DÍA 1	MÓDULO III: EQUIDAD DE GÉNERO		UNIDAD I: INTRODUCCIÓN A LA EQUIDAD DE GÉNERO			
HORA	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 - 8:30 am	30'	Bienvenida y presentación	Presentar al facilitador y explicar la importancia de la capacitación	Activa-participativa	Directora General	Micrófono
8:30 - 9:00 am	30'	Introducción	Describir la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones Laptop y proyector
9:00 - 10:30 am	90'	¿Qué es el género? ¿En qué se diferencia del sexo?	Explicar a los participantes la diferencia entre los conceptos: género y sexo	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones Laptop y proyector
10:30 - 10:45 am	15'	Receso				
10:45 - 12 m	75'	Conductas de género y sus consecuencias	Que los participantes identifiquen las conductas atribuidas a cada género	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
12:00 m - 1:00 pm	60'	Almuerzo				
1:00 - 1:45 pm	45'	Presiones y privilegios de ser hombre o mujer	Permitir que los participantes entiendan las presiones y los privilegios de los ideales de masculinidad y feminidad.	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
1:45 - 2:30 pm	45'	Discriminación de género	Exponer a los participantes las formas de discriminación de género y cuales son sus consecuencias	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
2:30 - 2:45 pm	15'	Receso				
2:45 - 3:15 pm	30'	Dinámica	Realizar una retroalimentación de los temas vistos anteriormente	Participativa	Facilitador de la capacitación	Espacio físico, pizarra, plumones
3:15 - 3:30	15'	Comentarios, preguntas y respuestas	Crear un espacio para aclarar dudas, y dar respuestas a diferentes inquietudes relacionadas al tema	Activa-participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra y plumón

DÍA 2	MÓDULO III: EQUIDAD DE GÉNERO		UNIDAD II: IGUALDAD DE GÉNERO			
HORA	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 - 8:30 am	30'	Bienvenida	Explicar la importancia de los temas a desarrollar	Expositiva	Directora General	Micrófono
8:30 - 8:45 am	15'	Introducción	Describir la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones Laptop y proyector
8:45 - 9:45 am	60'	Violencia de género	Exponer a los empleados las distintas formas de violencia en contra de hombres y mujeres	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones Laptop y proyector
9:45 - 10:00 am	15'	Receso				
10:00 - 11:30 am	90'	Rol de la cultura y la religión	Explicar cuál es el papel que ocupa la cultura y la religión en contra de la violencia de género	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
11:30 - 12:00 m	30'	Dinámica	Crear grupos de trabajo para que cada uno de los miembros expongan su opinión sobre el tema			
12:00 m - 1:00 pm	60'	Almuerzo				
1:00 - 2:30 pm	90'	Cambiando estereotipos y roles de género	Brindar a los participantes los conocimientos básicos para que puedan apreciar de una forma diferente los roles: masculino y femenino	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
2:30 - 2:45 pm	15'	Receso				
2:45 - 3:15 pm	30'	Dinámica	Realizar una retroalimentación de los temas vistos anteriormente	Participativa	Facilitador de la capacitación	Espacio físico, pizarra, plumones
3:15 - 3:30	15'	Comentarios, preguntas y respuestas	Crear un espacio para aclarar dudas, y dar respuestas a diferentes inquietudes relacionadas al tema	Activa-participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra y plumón

e. Contenido del Módulo V

	NOMBRE DEL MÓDULO: TRABAJO EN EQUIPO	DURACIÓN: 15 HORAS
POBLACIÓN META: Dirigido al personal Técnico y Administrativo de la Asociación Salvadoreña de ayuda Humanitaria PRO-VIDA		
OBJETIVO: Crear en los empleados de la Asociación la cultura del trabajo en equipo a través de la práctica de actividades en conjunto, la interacción de los miembros y técnicas de apoyo y aprendizaje colectivo hacia el logro de los objetivos.		
<p style="text-align: center;">DESARROLLO DE LA UNIDAD Y CONTENIDO DIDÁCTICO</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD I</p> <p>TEMA 1: TRABAJO EN EQUIPO I: ¿Qué es el trabajo en equipo? II: Bases del trabajo en equipo III: Toma de decisiones</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD II</p> <p>TEMA 2: CREACIÓN DE EQUIPOS EFECTIVOS DE TRABAJO I: Diferencias entre grupo y equipo II: La comunicación como aspecto fundamental en el trabajo en equipo III: Técnicas de relaciones humanas</p>		
Bibliografía: Aprender a trabajar en equipo, Margarita Martínez Maribel Salvador; Comunicación efectiva y trabajo en equipo, Ignacio De la Cruz Lablanca.		

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

DÍA 1	MÓDULO IV: TRABAJO EN EQUIPO		UNIDAD I: TRABAJO EN EQUIPO			
	HORA	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE
8:00 - 8:30 am	30'	Bienvenida y presentación	Presentar al facilitador y explicar la importancia de la capacitación	Activa-participativa	Directora General	Micrófono
8:30 - 9:30 am	30'	Introducción	Describir la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones Laptop y proyector
9:40 - 10:00 am	20'	Dinámica	Generar ambiente de confianza entre los miembros de la capacitación	Participativa	Facilitador de la capacitación	Espacio físico
10:00 - 10:15 am	15'	Receso				
10:15 - 12 m	105'	¿Qué es el trabajo en equipo?	Explicar la definición de trabajo en equipo y su importancia	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
12:00 m - 1:00 pm	60'	Almuerzo				
1:00 - 1:45 pm	45'	Bases del trabajo en equipo	Exponer los elementos base del trabajo en equipo	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
1:45 - 2:30 pm	45'	Toma de decisiones	Transmitir la importancia que tiene la toma de decisiones en conjunto	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
2:30 - 2:45 pm	15'	Receso				
2:45 - 3:15 pm	30'	Dinámica	Realizar una retroalimentación de los temas vistos anteriormente	Participativa	Facilitador de la capacitación	Espacio físico, pizarra, plumones
3:15 - 3:30	15'	Comentarios, preguntas y respuestas	Crear un espacio para aclarar dudas, y dar respuestas a diferentes inquietudes relacionadas al tema	Activa-participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra y plumón

DÍA: 2	MÓDULO IV: TRABAJO EN EQUIPO		UNIDAD II: CREACIÓN DE EQUIPOS EFECTIVOS DE TRABAJO			
HORA	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 - 8:30 am	30'	Bienvenida	Explicar la importancia de los temas a desarrollar	Expositiva	Directora General	Micrófono
8:30 - 8:45 am	15'	Introducción	Describir la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones Laptop y proyector
8:45 - 9:45 am	60'	Diferencias entre grupo y equipo	Que los empleados identifiquen la diferencia entre los conceptos de grupo y equipo de trabajo	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Pizarra, plumones Laptop y proyector
9:45 - 10:00 am	15'	Receso				
10:00 - 12:00 m	120'	La comunicación como aspecto fundamental en el trabajo en equipo	Crear equipos de trabajo para desarrollar actividades en conjunto	Activa-participativa	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
12:00 m - 1:00 pm	60'	Almuerzo				
1:00 - 2:30 pm	90'	Técnicas de relaciones humanas	Transmitir a los participantes técnicas que faciliten el trabajo en equipo	Expositiva	Facilitador de la capacitación	Laptop, video proyector
2:30 - 2:45 pm	15'	Receso				
2:45 - 3:15 pm	30'	Dinámica	Realizar una retroalimentación de los temas vistos anteriormente	Participativa	Facilitador de la capacitación	Espacio físico, pizarra, plumones
3:15 - 3:30	15'	Comentarios, preguntas y respuestas	Crear un espacio para aclarar dudas, y dar respuestas a diferentes inquietudes relacionadas al tema	Activa-participativa	Facilitador de la capacitación	Pizarra y plumón

G. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

1. Plan de implementación

RECURSOS HUMANOS: Está conformado por los empleados, el encargado del recurso humano y expositores especializados en la materia que se desempeñen en el área de capacitación; los empleados ya que ellos tomarán el papel de participantes y los expositores que harán el papel de facilitadores, así como también el encargado de recursos humanos quien coordinará el plan de capacitación junto al facilitador.

MATERIALES:

Infraestructura: Las actividades de capacitación se desarrollarán en la Sala de té Larrosa, ubicada en Urbanización Buenos Aires 3 diagonal Centroamérica #4 frente a Ministerio de Hacienda las tres torres.

Mobiliario, Equipo y otros: Se utilizarán plumones, lápices y lapiceros, mesas de trabajo, pizarra, retroproyectors, videos y ventilación adecuada.

Documentos técnicos educativos: Material de estudio por módulo.

FINANCIERO: El Plan de Capacitación será financiado con una parte de los fondos que se destinan a cada proyecto anualmente, los cuales debe ejecutar la Asociación.

PRESUPUESTO:

Nota: El costo del alquiler del local no está incluido en el presupuesto, ya que este es brindado por

MÓDULO	COSTO POR CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES	ALMUERZOS Y REFRIGERIOS	MATERIAL DIDÁCTICO	SUB TOTAL	IMPREVISTOS 5%	PRESUPUESTO TOTAL
MÓDULO I MOTIVACIÓN	\$ 105.00	\$ 88.50	\$ 44.00	\$ 237.50	\$ 11.88	\$ 249.38
MÓDULO II LIDERAZGO	\$ 105.00	\$ 88.50	\$ 44.00	\$ 237.50	\$ 11.88	\$ 249.38
MÓDULO III SERVICIO AL CLIENTE	\$ 315.00	\$ 265.50	\$ 88.00	\$ 668.50	\$ 33.43	\$ 701.93
MÓDULO IV EQUIDAD DE GÉNERO	\$ 210.00	\$ 177.00	\$ 66.00	\$ 453.00	\$ 22.65	\$ 475.65
MÓDULO V TRABAJO EN EQUIPO	\$ 210.00	\$ 177.00	\$ 66.00	\$ 453.00	\$ 22.65	\$ 475.65
TOTAL	\$ 840.00	\$ 796.50	\$ 308.00	\$ 2,049.50	\$ 102.48	\$ 2,151.98

el servicio de refrigerios, siempre y cuando el personal en capacitación pueda adquirir el servicio de almuerzo en el lugar.

CRONOGRAMA:

ACTIVIDAD	TIEMPO DE REALIZACIÓN															
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del Plan de Capacitación	■															
Aprobación del Plan de Capacitación	■															
Elección de consultoría		■														
Contratación de la consultoría		■														
Elaboración del Material Didáctico			■	■												
Selección y Contratación del Local					■											
Programación y redacción del Memorándum						■										
Preparación del espacio físico						■										
Ejecución del Módulo I							■									
Ejecución del Módulo II								■								
Ejecución del Módulo III									■							
Ejecución del Módulo IV										■						
Ejecución del Módulo V											■					
Evaluación, Seguimiento Y Control												■	■	■	■	

NOTA: El encargado de recursos humanos de la Asociación junto al facilitador que impartirá el plan de capacitación serán los responsables de coordinar el tiempo para ejecutar las actividades del plan de capacitación.

Al finalizar la elaboración del Plan de Capacitación, este se presentará a la Directora Ejecutiva para su aprobación, dicho plan tiene como objetivo contribuir como herramienta administrativa para la mejora continua de los servicios ofrecidos por la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA.

La Dirección Ejecutiva será la encargada de realizar la gestión para la contratación de los servicios profesionales tomando en cuenta los requisitos previamente establecidos, también será la encargada de elaborar el memorándum de invitación al personal, el cual se hará llegar a través de su jefe inmediato, de igual manera se encargará de la ejecución y desarrollo del Plan de Capacitación, además de la evaluación y seguimiento de cada módulo; para ello se elaboró una hoja de evaluación con el objetivo de estimar y medir el desempeño de todos los participantes y los facilitadores de los cursos de capacitación.

Para llevar a cabo el plan de capacitación es necesario que la Dirección Ejecutiva asigne una partida presupuestaria para los recursos humanos, materiales y financieros. También se pueden gestionar fondos por medio de cooperación externa; es decir a través de convenios con organismos internacionales.

H. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

1. Evaluación

La evaluación es importante ya que mediante ella se sabe, si se impartió en forma adecuada y se lograron los resultados deseados, el tema y los métodos pueden ser utilizados en futuras capacitaciones, de lo contrario los participantes podrían necesitar capacitación adicional y entonces éstas a futuro deberán incluir diferentes temas y/o implementar otros temas.

En cuanto al seguimiento es la manera de monitorear si los contenidos están siendo aplicados, pues la Asociación está realizando una inversión y debe observarse claramente la relación costo-beneficio que ayude a incrementar el nivel de compromiso de los empleados.

Al finalizar un evento de capacitación se debe verificar el nivel de aprendizaje de los participantes con el fin de realimentar sus conocimientos y evaluar el desempeño del facilitador, para ello se utilizan instrumentos (ver anexo 4 y 5), así mismo obtener información relacionada con el costo-beneficio de la capacitación y registrar la asistencia del personal participante (ver anexo 6)

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto el plan de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

a. Del facilitador

El objetivo de la evaluación del facilitador es determinar el nivel de satisfacción de los participantes en cuanto a los temas expuestos y a la metodología utilizada de esta evaluación se debe realizar de forma anónima para proteger la identidad de los participantes.

Por lo tanto se le entregará a cada participante una hoja de evaluación al final de cada módulo (ver anexo 4), dicha hoja servirá para determinar si el facilitador tiene los conocimientos y actitudes sobre los temas contenidos en el Plan de Capacitación, de igual manera conocer si los contenidos de la capacitación van de acuerdo a los contenidos

expuestos al inicio de cada módulo y si satisfacen las expectativas de los participantes en el desarrollo de sus labores en sus puestos de trabajo.

b. De los participantes

La evaluación de los participantes se realiza con el propósito de conocer el desempeño y el grado de aprendizaje de los empleados durante la capacitación, a través de dicha evaluación se pretende determinar si estos aprendieron y asimilaron los conocimientos que necesitan aprender durante el desarrollo de cada módulo.

Para esto el facilitador debe tener una hoja de evaluación por cada participante (ver anexo 5) En la cual se toman en cuenta factores determinantes como la puntualidad, la atención prestada, la relación e integración entre cada uno de los participantes, la actitud e interés mostrado por parte de ellos, el dominio y la comprensión de los temas expuestos.

Es importante conocer si los resultados finales con relación a los objetivos de capacitación previamente fijados se lograron, y si se produjeron los cambios de conducta y actitudes deseados en los empleados para la eficiente prestación de servicios.

2. Seguimiento

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

Mediante controles internos debe dársele continuidad al Plan de Capacitación, tanto al facilitador como los participantes, por lo que hay que auxiliarse de la evaluación con el fin de:

- Lograr un desarrollo satisfactorio de la capacitación.
- Detectar las fallas del proceso de capacitación, para mejorarlas en los próximos eventos de este tipo de manera que satisfagan las necesidades existentes.

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

Es necesario sin embargo, que se le dé seguimiento a la capacitación no solamente durante su proceso, sino aun 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 los problemas que se dan en sus respectivas áreas de trabajo y sobre todo porque es su responsabilidad. Es recomendable que además estén al tanto del contenido del curso de capacitación, de la forma de impartirlo y de los objetivos de este.

El método de seguimiento que se propone a utilizar es la entrevista personal entre el participante, su jefe inmediato y el facilitador, porque crea la posibilidad de analizar, situaciones dentro de las secciones o actitudes inadecuadas del jefe que puedan 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. Ante todo esto, el jefe de cada área utilizará una herramienta para darles seguimiento a los empleados luego de las capacitaciones y ver como esto impacta en el desempeño de sus funciones (ver anexo 9).

Entre las técnicas de seguimiento que se recomiendan están:

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

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

LIBROS

- Aguilar, Alfonso S; Capacitación y Desarrollo del Personal, cuarta edición, Editorial Limusa.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill, 1998
- Dessler, Gary; Administración de personal, sexta edición, Prentice Hall, pág. 238.
- Gómez Bravo, Luís. Mejoramiento continuo de calidad. FIM, Segunda Edición.
- Gómez Ceja, Guillermo, "Planeación y Organización de Empresas", 8° Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México 1994.
- Harrington, H. James. Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Muñoz Campos, Roberto, La Investigación Científica Paso a Paso, Cuarta Edición, Editorial Talleres Gráficos UCA, 2004
- J.M. Juran. "Juran y la planificación para la calidad". Ediciones Díaz de Santos.
- Werther, William B. Jr. Administración de Personal y Recursos Humanos, 3ª Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México 1992.

TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- Aguirre Nancy, Chicas Karla, Quintanilla Emma; Plan de capacitación dirigido a los empleados para mejorar la atención a los usuarios de la Alcaldía Municipal de la ciudad de Perquín, departamento de Morazán, año 2012.
- Amaya Amaya, Sonia Claribel. Diseño de un Plan de Capacitación con el enfoque de Calidad en el Servicio al Cliente para los empleados de la Alcaldía de Soyapango, Universidad de El Salvador año 2003
- Olivares Daysi, Molina Estela, Morales Ruth; Plan de capacitación dirigido al personal técnico y administrativo de la Dirección Regional de Salud Metropolitana del Ministerio de Salud que contribuya a la eficiente prestación de servicios.

LEYES

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38 Diario Oficial N° 234, tomo 281, San Salvador 15 de diciembre de 1983.

- Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, Decreto Legislativo N° 894, Diario Oficial N° 238, tomo 333, San Salvador 17 de diciembre de 1996.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto Legislativo N° 134, Diario Oficial 242, Tomo N° 313, San Salvador 21 de diciembre de 1991.

SITIOS WEB

- https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental#Historia
- <http://definicion.de/ong/>
- <http://www.lapagina.com.sv/ampliar.php?id=51517>
- <http://www.uca.edu.sv/revistarealidad/archivo/4e4e96d6e0ddaorganizaciones.pdf>
- <http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf>
- <http://www.vrijmetselaarsgilde.eu/Maconnieke%20Encyclopedie/FMAP~1/REFORM/reform3/cap41.htm>
- <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/362.8292-B715p/362.8292-B715p-Capitulo%20I.pdf>
- www.mitecnologico.com/main/conceptoimportanciadelacapacitacion
- <http://www.monografias.com/trabajos82/proceso-capacitacion-adiestramiento/proceso-capacitacion-adiestramiento.shtml>
- <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=814>
- <http://www.eumed.net/librosgratis/2008b/390/EI%20ciclo%20de%20la%20mejora%20continua.htm>
- <http://calidadtotaltqm.blogspot.com/2010/02/los-14-puntos-de-deming-explicados.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos98/metodologia-7-pasos-continua-aplicacion/metodologia-7pasosmejoracontinuaaplicacion.shtml#ixzz47wBhXNHkmejora>
- <https://radioslibres.net/article/capitulo-4-perfil-de-capacitadoras-y-capacitadores/>
- <http://es.slideshare.net/macarenabch/sugerencias-para-todo-instructor-capacitador-formador>
- <http://es.slideshare.net/leidymendezarteaga/capacitacion-de-personal-7690284>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/tecnicas-didacticas/tecnicas-didacticas.shtml#ixzz4LgwSmcso>

ANEXOS

ANEXO 1 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA

Objetivo: Identificar las necesidades de capacitación que tienen los empleados de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA.

Indicaciones: Lea cuidadosamente las interrogantes que a continuación se presentan y marque con una X la alternativa que considere conveniente.

I. DATOS GENERALES

1. Sexo: M F

2. Edad:

18-25 años 36-40 años

26-30 años 41-45 años

31-35 años 46 años o más

3. Nivel de estudio

Básico

Bachillerato

Técnico

Universitario

Otro

4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Institución?
- | | | | |
|-----------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| De 0 a 1 año | <input type="checkbox"/> | De 5 a 10 años | <input type="checkbox"/> |
| De 1 a 5 años | <input type="checkbox"/> | De 10 a 15 años | <input type="checkbox"/> |
| De 15 a 20 años | <input type="checkbox"/> | De 20 en adelante | <input type="checkbox"/> |

5. ¿En qué área se desempeña?
- | | | | |
|---------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Técnica | <input type="checkbox"/> | Administrativa | <input type="checkbox"/> |
|---------|--------------------------|----------------|--------------------------|

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Conoce usted la visión y misión de la Institución?
- | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
2. En la Institución ¿Se han realizado estudios sobre la calidad de los servicios ofrecidos?
- | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
3. ¿Conoce usted si la Institución posee un plan de capacitación orientado a mejorar la calidad de los servicios?
- | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
4. ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de la Institución?
- | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Si su respuesta es NO, Pase a la pregunta No. 7

5. ¿Cuándo recibió la última capacitación?
- | | | | |
|---------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Hace un año | <input type="checkbox"/> | Hace tres años | <input type="checkbox"/> |
| Hace dos años | <input type="checkbox"/> | Otros | <input type="checkbox"/> |

6. ¿Quién impartió la capacitación?

Personal Interno

Personal Externo

Otros: _____

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

Dentro de la Institución

Fuera de la Institución

8. ¿Considera que el personal capacitado brinda un mejor servicio?

SI

NO

9. ¿En qué tema considera indispensable participar para fortalecer el desempeño de sus funciones?

Calidad en el servicio al cliente

Motivación

Liderazgo

Trabajo en equipo

10. ¿Qué entiende por calidad en los servicios?

11. ¿Considera usted que existe calidad en los servicios ofrecidos por la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria Pro-Vida?

SI

NO

Porqué: _____

12. ¿Considera usted que se puede mejorar la calidad en los servicios ofrecidos?

SI

NO

Porqué: _____

13. ¿Existe algún procedimiento para atender quejas y sugerencias de los usuarios?

SI

NO

14. ¿Cuándo ingreso a la Institución recibió algún tipo de inducción antes de ocupar su puesto de trabajo?

SI

NO

15. ¿Considera usted que los directivos se preocupan por capacitar al personal con el objetivos de mejorar los servicios ofrecidos?

Nada

Muy poco

Poco

Mucho

16. ¿Considera que implementar un plan de capacitación orientado a mejorar la calidad en los servicios ofrecidos, permitirá fortalecer el desempeño en sus funciones?

SI

NO



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



ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFATURAS DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA ASOCIACION SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA.

Objetivo: Identificar las necesidades y las perspectivas de las jefaturas de las distintas áreas de la institución en cuanto a necesidades de capacitación.

III. DATOS GENERALES

6. Sexo: M F

7. Edad:

18-25 años	<input type="checkbox"/>	36-40 años	<input type="checkbox"/>
26-30 años	<input type="checkbox"/>	41-45 años	<input type="checkbox"/>
31-35 años	<input type="checkbox"/>	46 años o más	<input type="checkbox"/>

8. Nivel de estudio

Básico	<input type="checkbox"/>
Bachillerato	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>
Universitario	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

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

De 0 a 1 año	<input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años	<input type="checkbox"/>
De 1 a 5 años	<input type="checkbox"/>	De 10 a 15 años	<input type="checkbox"/>
De 15 a 20 años	<input type="checkbox"/>	De 20 en adelante	<input type="checkbox"/>

10. ¿En qué área se desempeña?

I. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Se tiene definida la Planeación Estratégica (Misión, Visión, Objetivos y Valores) de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA?
2. ¿Se da a conocer a los empleados la Planeación Estratégica?
3. ¿Cuentan todas las áreas de la institución con un Diseño de Plan de Capacitación?
4. ¿Qué área es la encargada de elaborar y ejecutar los Planes de Capacitación?
5. ¿Conoce el procedimiento para la elaboración del Plan de Capacitación?
6. ¿Está de acuerdo con el procedimiento que actualmente se utiliza?
7. ¿Qué temas considera necesario que se aborden en las capacitaciones que se impartan al personal?
8. ¿Qué beneficios considera se obtendrán al impartir dichos temas?

9. ¿Cuenta la institución con un presupuesto para desarrollar capacitaciones al personal?

10. ¿Cuáles son las limitantes que considera que se puedan presentar en el proceso de capacitación?

11. ¿Para usted qué significa la calidad en los servicios?

12. ¿Considera usted que se puede mejorar la calidad con la que la institución brinda los servicios?

ANEXO 2 INFORMACIÓN OBTENIDA CON LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LAS DISTINTAS JEFATURAS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA

Nº	PREGUNTA	GERENTES, RESPONSABLES, DIRECTORA EJECUTIVA Y DEMÁS COORDINARES DE ÁREAS DE TRABAJO														
		G.R.P	G.A	G.R-N.S	R.F.I	G.D.S	G.R.H	G.G.R	G.R.C.C	G.C.C	D.E	G.R.C	E.L	G.R.O	R.B.L	R.S.I
1	¿Se tiene definida la Planeación Estratégica (Misión, Visión, Objetivos y Valores) de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA?	Si tiene definida la planeación estratégica hasta 2018	Si se cuenta con planeación estratégica en la memoria de labores hasta 2018	Si se tiene definida	Si hasta 2018 se tiene definida	Si se tiene definida en el manual del Plan estratégico	Si, y cada oficina regional tiene plasmado los objetivos, misión, visión, etc.	Si se cuenta con un Plan estratégico (ejes y programas) por medio de manuales	Si	Si, para 5 años fue creada de forma participativa, pero le falta estructura y ahondar en las políticas (ubicar áreas de trabajo, planes de atención, homologación de temas, etc.)	Si se tiene un plan termina en 2018, allí se incluye también a cada área atención, salud, recurso hídrico, cambio climático, etc.)	Si se tiene definida en un documento y cada cierto tiempo se hacen talleres sobre ello	Claro que se tiene definida, incluso se hacen evaluaciones trimestrales sobre ella	Si se tiene definida, hace unos días se realizó una evaluación	si, se tiene definida se construye en forma participativa con el personal	Si se tiene definida, allí se basa todo el trabajo de la Asociación
2	¿Se da a conocer a los empleados la Planeación Estratégica?	Si se da a conocer, a cada empleado se le entregó un manual	Si, de allí depende la adaptación del plan de trabajo	Si, se realiza en conjunto y se hacen talleres	Si se da a conocer, tienen el manual también	Si, se entregó a todos los empleados un manual escrito	Si, se construye colectivamente	Si, además en las reuniones trimestrales se da a conocer a todos los empleados en general	Si, se crea entre todos los miembros	Si, se da a conocer pero siempre hay empleados que por distintas razones, se les limita	Si, son parte del proceso del Plan estratégico, participan todos.	Si se da a conocer a todos, la formulación es en forma conjunta	Todos los empleados tienen su manual, del cual se les hace una evaluación trimestral	Se crea entre todo el personal para un plazo de 5 años	Por supuesto, para este Plan todos participaron, los únicos empleados que no han participado son los nuevos	Si, se les da a conocer de forma verbal y en un manual
3	¿Cuentan todas las áreas de la institución con un Diseño de Plan de Capacitación?	No, no hay diseño en sí, se intenta dar capacitaciones pero improvisadas	Sí, es el programa de fortalecimiento institucional	No existe Diseño de un plan de capacitación	Diseño de plan de capacitación no, pero si cuentan con planes específicos en otras áreas	No cuentan con un diseño de un plan específico de capacitación todo es general e improvisado en cuanto a la capacitación	No, solamente se han implementado algunos temas	No diseño no hay, pero se han implementado unos temas, aunque no son muy acordes a las necesidades	No existe un diseño, y cuando se intenta capacitar son temas generales.	No hay diseño, solo se imparten temas generales que se acuerdan por los gerentes, jefes de regionales y directora.	No, no hay diseño, no se ha logrado diseñarlo por falta de tiempo, exceso de trabajo, no se conocen todos los temas de interés.	No hay Diseño de un plan de capacitación, solo existe iniciativa del personal	No existe diseño, los pocos temas desarrollados han sido por consenso de todos los empleados	Diseño no existe, pero sería lo ideal que hubiese, para determinar las áreas a fortalecer de todos nosotros	No, no tenemos un diseño	Diseño de capacitación no hay, pero se tiene iniciativa de desarrollar algunos temas en general
4	¿Qué área es la encargada de elaborar y ejecutar los Planes de Capacitación?	La iniciativa debe tomarla el personal junto a la institución	Gerentes y área administrativa	En sí no hay, pero debe tomarla cada oficina regional	Todo depende de los proyectos y de los temas a impartir	Área administrativa	Área de administración	Debería de ser el área administrativa, pero actualmente no hay una específica	Gerentes	Los gerentes especialistas de cada tema	El área administrativa en coordinación con los gerentes y responsables de proyectos	Es un grupo definido por la directiva, pero en sí no se ha establecido un área encargada	El área administrativa	Debería ser el área administrativa, pero lo hacen todos los gerentes de cada regional	El área administrativa junto a la Dirección	La Directora Ejecutiva y la administración

5	¿Conoce el procedimiento para la elaboración del Plan de Capacitación?	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No se ha desarrollado temática sobre ello	No se conoce a profundidad	No se conoce porque son escasos los temas desarrollados	No se conoce	Se desconoce el proceso, no se habla sobre ese aspecto	Desconoce todo acerca de este proceso
6	¿Está de acuerdo con el procedimiento que actualmente se utiliza?	Realmente no satisface las necesidades, se necesita un programa	Se adapta a las necesidades	Se podría mejorar de acuerdo a las necesidades de cada región	Podría mejorarse y debería ser más continuo	Se podrían mejorar los procedimientos que actualmente se hacen e incluir la opinión de todos	Si, se realiza de acuerdo a las necesidades, las capacitaciones son externas hay más oportunidades con los programas	Si, aunque se podría hacer homogéneo con las necesidades de cada regional	Si, es funcional pero falta orden	No porque no se tiene herramienta base	Si estoy de acuerdo aunque hay necesidad de afinar detalles	Si, aunque se podría mejorar	No estoy de acuerdo, porque no conozco los procedimientos	No podría decir nada acerca de esto, porque no sé si existe el procedimiento para ello.	Desconozco el procedimiento, pero si en realidad existe no estoy de acuerdo, porque para mí no hay un diseño de plan de capacitación	No, no estoy de acuerdo falta una base concreta y mucho orden
7	¿Qué temas considera necesario que se aborden en las capacitaciones que se impartan al personal?	No podría decir muchos, porque el trabajo de cada regional es distinta, en cuanto mi área mencionaría Equidad de género	Equidad de Género, temas de organización y proyectos	Sobre Gerencia estratégica y temas que ayuden a todo el persona a la identificación con la Asociación	Igualdad de género y formulación de proyectos	Seguridad laboral, Equidad de género, cambio climático, manejo de programas informáticos, Excel, etc.	Inglés, género, sistemas de proyectos	Cursos para elaborar informes técnicos, control y asuntos administrativos	Administrativos dependiendo de las regionales	Conocimiento sobre leyes, normativas, igualdad de género y, otros programas informáticos.	Planificación estratégica	Manejo de herramientas informáticas, proceso administrativos, control interno y proyectos	Sistemas administrativos y calidad en los procesos	Control interno, leyes laborales y normativas de las asociaciones	Género, calidad en los servicios y proyectos	Herramientas informáticas Excel, Word, power point, etc.
8	¿Qué beneficios considera se obtendrán al impartir dichos temas?	Mejorar, fortalecer y cualificar al personal	Capacidades de gestión	Eficiencia y eficacia en los servicios a las comunidades y el crecimiento personal	Personal mejor capacitado	Mejoraría la calidad y tendrán mayores satisfacciones para los usuarios	Mejora el nivel de ejecución y el crecimiento personal	Fortalecería los conocimientos del personal	Aumentarían los conocimientos del personal para llevar a cabo sus funciones y el manejo de los recursos	Crecimiento personal como profesional, satisfacción	Calidad en los servicios	Calidad en los servicios y crecimiento personal	Mayor control y eficiencia en los recursos, explorar nuevas áreas de trabajo.	Conocimientos actualizados sobre las leyes y conocimiento sobre el objetivo principal de las asociaciones	Igualdad de género y mejor servicio	Crecimiento personal y profesional

9	¿Cuenta la institución con un presupuesto para desarrollar capacitaciones al personal?	No existe un presupuesto destinado	No, en los casos que se imparten temas son con recursos de cada proyecto	No, los proyectos traen el presupuesto y de eso se aprovecha	A nivel general se dispone de recursos para llevar a cabo los proyectos no así de presupuesto económico para capacitaciones	No se cuenta con recurso específico para capacitación	No se cuenta directamente con un rubro específico	No, no hay presupuesto definido para capacitar personal	No, presupuesto específico no hay	No todo depende de los proyectos que se gestionan	No, no hay presupuesto	No existe un rubro para capacitaciones	Cuando se realizan capacitaciones se toma como costos del mismo proyecto, porque no hay presupuesto específico para capacitar	No, no hay rubro para eso	No hay dinero destinado para capacitar	No
10	¿Cuáles son las limitantes que considera que se puedan presentar en el proceso de capacitación?	Inclusión de todas las regionales, apropiar temas para todas las áreas	sobrecarga de trabajo y el presupuesto	El tiempo destinado para la capacitación y el presupuesto para gestionar la capacitación	Coordinar tiempos por la carga laboral que cuentan todos	Saturación de trabajo y horarios	Coordinación entre el tiempo de trabajo y la capacitación	El presupuesto de la capacitación	Exceso de trabajo	Sobreocupación, saturación de trabajo	Presupuesto, sobrecarga de trabajo, se debería estipular en el plan el tiempo de capacitación	No todo el personal es homogéneo académicamente	El presupuesto y la sobrecarga de trabajo	Sobrecarga de trabajo y la determinación de los fondos para realizar la capacitación	Es el presupuesto para capacitar al personal	El tiempo y el presupuesto
11	¿Para usted qué significa la calidad en los servicios?	Se expresa en la satisfacción de los usuarios	Eficiencia en el desarrollo de los servicios	Cumplimiento de metas	Orden, propósito, métodos, impacto.	Satisfacción de los usuarios	Un trabajo eficiente con cumplimiento de objetivos y metas	Demostrar competencia y satisfacer necesidades	Eficacia y eficiencia en los servicios	La satisfacción de los usuarios y brindando los servicios con calidez y amabilidad	eficiencia en los recursos utilizados y eficacia en la satisfacción de las necesidades	Eficacia en los servicios que se ofrecen	Brindar servicios con amabilidad	Excelencia con la que se brinda el servicio y la satisfacción de los usuarios	Excelencia en los servicios	Eficacia en los servicios y eficiencia en el uso de los recursos más la calidez y amabilidad con que se ofrezcan
12	¿Considera usted que se puede mejorar la calidad con la que la institución brinda los servicios?	Sí, hay que definir los procesos de desarrollo de los servicios	Sí, eficientizando tiempos para la ejecución de proyectos	Brindar solución o satisfacción a un problema o necesidad	Sí, ordenando, construyendo el plan de capacitación, programando, presupuestando y brindando los servicios	Sí siempre es posible mejorar	Sí eficientizando el desempeño y la calidad del personal a través de ello ofreciendo un mejor servicio	Sí se puede mejorar, siendo más eficientes	Sí, mejorando y aumentando conocimientos en el personal, para que mediante ellos puedan ofrecer un mejor servicio y aprovechando oportunidades	Sí se puede mejorar, dependiendo de cada región en sus procesos	Sí, formando y preparando al personal por el servicio al cliente	Sí se puede mejorar administrando mejor el personal y mejorando los procedimientos para brindar los servicios	Sí, se puede mejorar mejorando los procesos	Sí, mejorando los procedimientos y llevando a cabo una formación a todo el personal en base a cómo mejorar los servicios	Sí, ofreciendo mejores servicios	Siempre se puede mejorar siempre y cuando todo los empleados de las regionales encuentren las alternativas para llevar a cabo una reingeniería en los procesos y mejorar así la calidad en los servicios y bienes ofrecidos

SIGNIFICADO DE LAS ABREVIATURAS

G.A	GERENTE ADMINISTRATIVO
G.R.P	GERENTE REGIÓN PARACENTRAL
G.R.N.S	GERENTE REGIÓN NORTE DE SAN SALVADOR
R.F.I	RESPONSABLE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
G.D.S	GERENTE DISTRITO DE SAN SALVADOR
G.R.H	GESTIÓN RECURSO HIDRICO
G.G.R	GERENTE GESTION DE RIESGO
G.R.C.C	GERENTE REGIÓN CABAÑAS Y CUSCATLAN
G.C.C	GESTIÓN CAMBIO CLIMATICO
D.E	DIRECTORA EJECUTIVA
G.R.C	GERENTE REGIONAL CHALATENANGO
E.L	ENCARGADO DE LABORATORIOS
G.R.O	GERENTE REGIONAL ORIENTE
R.B.L	RESPONSABLE BAJO LEMPA
R.S.I	RESPONSABLE SALUD INTEGRAL

ANEXO 3 VISITA DE CAMPO








ANEXO 4 HOJA DE EVALUACIÓN DEL FACILITADOR

HOJA DE EVALUACIÓN DEL FACILITADOR

ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA

	ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA		
	FORMATO DE EVALUACIÓN		
	FECHA DE EVALUACIÓN		
ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN	DIA	MES	AÑO

Ya que su opinión es importante para nosotros, se agradece completar el siguiente formulario de forma objetiva, calificando cada una de las variables de acuerdo con su percepción, teniendo en cuenta la siguiente escala:

D	DEFICIENTE	No se cumplieron mis expectativas
B	BUENO	Se cumplieron mis expectativas
R	REGULAR	Se cumplieron parcialmente mis expectativas
E	EXCELENTE	Se superaron mis expectativas

CALIDAD DE LOS CONTENIDOS D B R E		D	B	R	E
1	Los objetivos de la capacitación fueron presentados al inicio de la misma y estos se han cumplido satisfactoriamente				
2	Los contenidos de la capacitación responden a los objetivos planteados y satisfacen las expectativas de la misma				
3	El nivel de profundidad de los contenidos de la capacitación ha sido adecuado				
EVALUACIÓN DE LA METODOLOGÍA		D	B	R	E
1	La capacitación está estructurada de modo claro y comprensible, siendo adecuado su contenido teórico y practico				
2	La duración de la capacitación ha sido adecuada y se ha ajustado a los contenidos y objetivos de la misma				
3	El material entregado en la capacitación ha sido útil, adecuado, claro y acorde				
EVALUACIÓN DE UTILIDAD Y APLICABILIDAD		D	B	R	E
1	La capacitación le ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con sus expectativas de aprendizaje				
2	Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo personal y laboral como una herramienta para la mejora				
3	La capacitación le proporcionó los conocimientos y/o información planteada de acuerdo con los objetivos y contenidos de la misma				
EVALUACIÓN DEL FACILITADOR		D	B	R	E
1	El facilitador tiene dominio, conocimiento de la materia, facilitando el aprendizaje de los participantes				
2	El facilitador ha desarrollado el curso de manera amena, participativa, mostrando capacidad pedagógica				
3	El facilitador ha expuesto los temas con claridad, respondiendo adecuadamente a las inquietudes planteadas				

ANEXO 5 HOJA DE EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE

HOJA DE EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE

ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA
HUMANITARIA PRO-VIDA

NOMBRE DEL MODÚLO: _____
CARGO QUE DESEMPEÑA:

Lea detenidamente y marque con una X la opción que considere idónea según su criterio en la siguiente escala:

D	DEFICIENTE	No se cumplieron mis expectativas
B	BUENO	Se cumplieron mis expectativas
R	REGULAR	Se cumplieron parcialmente mis expectativas
E	EXCELENTE	Se superaron mis expectativas

DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN		D	B	R	E
1	La puntualidad a las sesiones de capacitación fue:				
2	La atención prestada por parte de los participantes durante el				
3	La participación fue activa durante las sesiones				
4	La relación con los demás participantes fue:				
5	Se integraron entre si los participantes				
6	El interés mostrado por los participantes fue:				
7	La actitud mostrada por parte de los participantes fue:				
8	El dominio temático de lo aprendido en las sesiones fue:				
9	La comprensión de los temas impartidos fue:				
10	Las respuestas emitidas en relaciona lo preguntado durante el modulo fue:				
11	muestra relación de los contenidos de los temas impartidos con las situaciones laborales en su puesto de trabajo				

ANEXO 7 DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN

ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA
HUMANITARIA PRO—VIDA

OTORGA EL PRESENTE DIPLOMA A:

Por haber participado en los módulos de : Motivación, Liderazgo, Servicio al
Cliente, Equidad de Género y Trabajo en equipo.



Directora Ejecutiva

Participante

ANEXO 8 MEMORÁNDUM DE INFORMACIÓN

**ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA
HUMANITARIA PRO-VIDA**



Ref. N° _____

PARA: _____

DE: _____

FECHA: _____

Reciba a través de la presente mis muestras de respeto y deseos de éxito en el desempeño de sus funciones.

Por este medio me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que La Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, con el propósito de fortalecer el recurso humano, ha programado una capacitación sobre los temas _____, a realizarse en _____, en las fecha _____, con horario de _____; por lo que se solicita seleccionar el personal e informar, los nombres de los dos participantes de las áreas bajo su mando y con el perfil requerido para la participación.

Sin más que agradecer su atención a la presente. Atentamente.

ANEXO 9 INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL CAPACITADO PARA MEDIR EL GRADO DE APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN EL TRABAJO.

INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE
ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA
HUMANITARIA PRO-VIDA

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____
CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

Lea detenidamente y marque con una X la opción que considera correcta de acuerdo a la manera en que el empleado actúa o como se desarrolla y relaciona en el área de trabajo:

	MENOR	IGUAL	MAYOR
Entusiasmo al desarrollo del trabajo			
Nivel de iniciativa			
Se identifica con el puesto de trabajo			
Es optimista al logro de resultados en el trabajo			

	SI	NO
Ha desarrollado el perfil de un líder		
Trabaja orientado al cumplimiento de la misión y alcance de la visión		
Orienta a sus compañeros al logro de metas y objetivos		

	MENOR	IGUAL	MAYOR
Tiempo que utiliza para desarrollar las tareas			
La vocación para ofrecer los servicios a los usuarios es:			
La calidad con la que ofrece los servicios es:			

	SI	NO
Brinda servicios con amabilidad		
Es atento con los usuarios o beneficiarios		

	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	EXCELENTE
Respeto hacia los demás				
Práctica de valores morales				
Convivencia armónica y solidaria				

	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	EXCELENTE
Vocación de trabajo en equipo				
Comunicación entre sus compañeros				
Desempeño de sus funciones				