

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



“PLAN DE CAPACITACIÓN EN MOTIVACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD ARCE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”.

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

ALFARO RODAS, ANA MARISOL

ALVARADO BLANCO, DORIBEL ESMERALDA

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**JULIO DE 2017**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

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

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

<b>Rector:</b>	Master Roger Armando Arias
<b>Vicerrector Académico:</b>	Dr. Manuel de Jesús Joya
<b>Vicerrector Administrativo :</b>	Ing. Nelson Bernabé Granados
<b>Secretario General:</b>	Maestro Cristóbal Ríos

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

<b>Decano:</b>	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
<b>Vice Decano:</b>	Lic. Mario Wilfredo Crespín
<b>Secretario:</b>	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lic. Alfonso López Ortiz  
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez  
Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez (Docente Asesora)

**JULIO DE 2017**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme sabiduría, fortaleza y permitirme lograr uno de mis objetivos.

A mis padres Juan Pablo Rodas y Vilma Alfaro, por darme la vida y haber puesto las bases para alcanzar, esta etapa en mi formación profesional. A mi Abuela Ángela Alfaro por sus consejos y comprensión por darme todo lo que soy como persona mis valores, mi carácter, empeño y perseverancia para lograr todo lo que me propongan en la vida.

A Mauricio Hernández por ser la persona que pese a las difíciles circunstancias que hemos tenido que enfrentar, siempre ha estado para ayudarme, a mis hijos Marcos y Chelsea, por darme la fuerza para seguir adelante cada día, a mi tío Oscar Alfaro por su apoyo incondicional a lo largo de este camino, expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a Lic. Jovanni Molina por su ayuda incondicional hasta el último momento en la realización de este trabajo de grado. A nuestra asesora Licda. Marseilles de Rodríguez por sus consejos y dedicación hacia el equipo. Y en general a cada una de las personas que me apoyaron en cada paso hasta el día de hoy.

**Alfaro Rodas, Ana Marisol**

Agradezco a Dios todopoderoso por darme sabiduría, fuerza y fortaleza de culminar mi carrera. A mi madre Teodora Blanco por creer en mí, por ser la persona que me animó a seguir adelante en mis momentos de debilidad. A mis hermanas Melida Alvarado, Enma Alvarado por su esfuerzo y apoyo incondicional.

Al Lic. Jovanni Molina por su colaboración y orientación en la realización de este trabajo de grado. A nuestra asesora Licda. Marseilles de Rodríguez por sus conocimientos que ayudaron a nuestra formación profesional.

Agradezco a las personas que estuvieron conmigo apoyándome incondicionalmente, alentándome a seguir adelante a lo largo de este camino. Gracias sin todos ustedes esto no hubiese sido posible.

**Alvarado Blanco, Doribel Esmeralda**

RESUMEN.....	I
INTRODUCCIÓN.....	III

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD ARCE, REFERENTE A PLAN DE CAPACITACIÓN EN MOTIVACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.

A. HISTORIA DEL MUNICIPIO DE CIUDAD ARCE.....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Ubicación geográfica.....	1
3. Población y División Política.....	2
B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD ARCE.....	3
1. Antecedentes de la institución.....	3
2. Misión y Visión.....	3
3. Estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce.....	4
4. Niveles de la estructura organizativa.....	5
5. Unidad de atención tributaria municipal.....	5
6. Servicios que proporciona la institución.....	7
7. Base legal.....	8
C. CONCEPTUALIZACIÓN DE PLAN DE CAPACITACIÓN.....	15
1. Aspectos Generales de un Plan.....	15
a. Concepto de un Plan.....	15
b. Importancia de un Plan.....	16
c. Características de un plan.....	16
2. Antecedentes.....	17
3. Definición.....	17
4. Objetivos.....	18

5. Importancia .....	18
6. Beneficios .....	19
7. Clasificación.....	20
8. Proceso de elaboración plan de capacitación.....	23
a. Determinación de la necesidad de plan de capacitación. ....	24
b. Programación y Desarrollo de La Capacitación.....	39
c. Diseño del Plan de Capacitación. ....	40
d. Planeación De La Capacitación.....	40
e. Organización de La Capacitación. ....	41
f. Ejecución de La Capacitación.....	42
g. Evaluación y seguimiento de Plan de Capacitación. ....	42
D. GENERALIZACIONES DE TEORÍAS MOTIVACIONALES. ....	44
1. Antecedentes.....	44
2. Definición.....	45
3. Objetivos.....	45
4. Importancia .....	46
5. Modelo explicativo acerca de la motivación.....	47
6. Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional .....	48
E. CONCEPTUALIZACIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	56
1. Antecedentes.....	56
2. Definición.....	56
2. Objetivos.....	57
3. Importancia.....	57
4. Clasificación.....	58

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE PLAN DE CAPACITACIÓN EN MOTIVACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD ARCE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
1. Importancia.....	60
2. Objetivos de la investigación.....	61
3. Metodología de la investigación.....	62
a. Métodos de investigación.....	62
4. Tipo de investigación.....	63
5. Diseño de Investigación.....	63
6. Fuentes de investigación.....	63
a. Primarias.....	63
b. Secundarias.....	63
7. Técnicas de investigación.....	63
a. La entrevista.....	64
b. La encuesta.....	64
c. La observación directa.....	64
8. Ámbitos de la Investigación.....	64
9. Unidades de análisis.....	64
10. Determinación del universo y muestra de la Investigación.....	65
a. Universo.....	65
b. Muestra.....	65
11. Procesamiento de la información.....	65
a. Tabulación de la Información.....	65
b. Análisis e interpretación de la Información.....	65

B. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE PLAN DE CAPACITACIÓN EN MOTIVACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD ARCE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.....	66
1. Generalidades. ....	66
2. Análisis de Plan de Capacitación.....	66
a. Determinación de la necesidad de un plan de capacitación. ....	66
b. Evaluación del desempeño.....	72
3. Análisis de Teorías Motivacionales.....	77
a. Necesidad para la teoría motivacional.....	77
b. Diseño y resultado de instrumento. ....	78
4. Análisis de atención al cliente.....	83
C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
1. Conclusiones. ....	87
2. Recomendaciones.....	89

### CAPÍTULO III

## PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN EN MOTIVACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD ARCE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. IMPORTANCIA.....	90
B. ALCANCES Y LÍMITANTES .....	92
C. OBJETIVOS .....	93
D. PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN EN MOTIVACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.....	94
1. Detección de necesidades del plan de capacitación .....	94
a. Medios para detectar necesidades. ....	94
b. Análisis de necesidades de capacitación .....	100
2. Programa y desarrollo del plan de capacitación. ....	104
a. Prioridades de capacitación.....	104
b. Población objetivo.....	105
c. Tipos de capacitación. ....	105
1. Capacitación inductiva.....	106
2. Capacitación preventiva .....	106
3. Capacitación correctiva .....	106
d. Modalidades de capacitación.....	106
c. Especialización .....	107
d. Complementación.....	107
e. Niveles de capacitación. ....	107
1. Básico.....	108
2. Medio.....	108
3. Avanzado.....	108
3. Implementación del Plan de capacitación.....	108
a. Acciones a desarrollar. ....	108

b. Recursos.....	127
c. Presupuesto.....	128
d. Cronograma.....	132
e. Evaluación de la capacitación.....	136
4. Seguimiento del plan de capacitación.....	139
a. Evaluación del desempeño.....	140
b. Retroalimentación.....	140
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	142
ANEXOS	

## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1: Guía de Entrevista dirigido al Alcalde Municipal.
- Anexo 2: Cuestionario Dirigido a los empleados (a) de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce.
- Anexo 3: Evaluación del desempeño.
- Anexo 4: Recopilación y Tabulación de Datos.
- Anexo 5: Área de colecturía.
- Anexo 6: Oficina atención del cliente.
- Anexo 7: Ventanilla de atención al cliente.
- Anexo 8: Formato de instrumento de evaluación del desempeño.
- Anexo 9: Propuesta de talleres.

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cantones y barrios del municipio de Ciudad Arce. ....	2
Tabla 2: Diseño del instrumento: Factores a medir dentro del cuestionario. ....	54
Tabla 3: Factores motivacionales .....	78
Tabla 4: Análisis de indicadores motivacionales.....	79
Tabla 5: Detección de necesidades de capacitación .....	95
Tabla 6: Determinación de capacitación .....	96
Tabla 7: Actividades de los colaboradores. ....	99
Tabla 8: Cédulas de detección de necesidades de capacitación.....	102
Tabla 9: Temas a capacitar según necesidades encontradas .....	103
Tabla 10: Cuadro global de personas a capacitar por puesto. ....	104
Tabla 11: Número de personas a capacitar .....	105
Tabla 12: Personal por Unidad a capacitar.....	105
Tabla 13: Diseño de la Capacitación .....	109
Tabla 14: formato de una lista de verificación .....	111
Tabla 15: Propuesta plan de capacitación.....	119

Tabla 16: Presupuesto de plan de capacitación .....	130
Tabla 17: Presupuesto de los talleres del plan de capacitación. ....	131
Tabla 18: Matriz de actividades para plan de capacitación .....	133
Tabla 19: Evaluación de actividades de capacitación .....	137
Tabla 20: tabulación de pruebas pre y pos test de conocimientos .....	139
Tabla 21: Formato de retroalimentación .....	141

### ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN.

Ilustración 1: Evaluadores .....	39
Ilustración 2: Diagrama de Ishikama.....	77
Ilustración 3 : Cronograma de Actividades para puesta en marcha de plan de capacitación para la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. ....	134

### ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico 1: Indicadores Motivacionales .....	79
---	----

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se ha considerado el diseño y la propuesta de un plan de capacitación en motivación y atención al cliente, procurando lograr los objetivos propuestos por la municipalidad que busca mejorar la motivación y atención al cliente, y así brindar crecimiento a sus colaboradores y desarrollo del municipio iniciando con una mejor imagen percibida por los clientes sobre el desempeño que la administración proyecta.

El objetivo de este estudio se enmarca en la realización de un plan de capacitación en motivación y atención al cliente, para fortalecer el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce departamento de La Libertad, con el cual se pretende mejorar la atención a los clientes de la municipalidad de manera eficiente y eficaz.

Se considera un estudio de mucha utilidad, porque servirá como iniciativa para implementar capacitaciones que ayuden a mejorar el desempeño en sus colaboradores de una manera más eficiente, y en adelante el clima organizacional se vea fortalecido, la motivación crezca y el beneficio sea mutuo tanto para la administración como para los empleados.

Se presenta información teórica y actualizada con respecto a un plan de capacitación y motivación el cual sirvió como base para la realización de la investigación de campo, en el cual se utilizó las técnicas e instrumentos necesarios capaces de proporcionar la información más adecuada haciendo uso de fuentes primarias y secundarias, así mismo la observación directa, entrevistas y encuestas contando también con información proporcionada por la municipalidad para elaborar un diagnóstico de la situación actual con respecto a la motivación y servicio al cliente dando así a las conclusiones y recomendaciones siguientes:

Se llegó a las siguientes conclusiones.

1. Se logró determinar los elementos que debe contener el programa de capacitación para el personal de la municipalidad.

2. Se evaluó el desempeño con enfoque en las competencias laborales, la cuales dieron como resultado que se debe de mejorar y actualizarse en conocimientos.
3. En la actualidad, en la Municipalidad, no existe ningún programa de capacitación de la atención al usuario de los servicios municipales.

En función de las conclusiones se recomiendan

1. Fomentar un cambio de actitud en los colaboradores, a través de la propuesta del programa de capacitación, haciendo que se involucre más en la institución.
2. Se propone a la municipalidad realizar evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales con mayor frecuencia a los colaboradores de servicio.
3. Implementar un Plan de mejora que permita rescatar y motivar al colaborador por la excelencia en el servicio que proporcionada a los usuarios, en donde se mejoren la comunicación dentro de la municipalidad y puedan exponer sus inquietudes

Finalmente con los resultados obtenidos se presenta una propuesta de un plan de capacitación para dar cumplimiento al objetivo del trabajo de investigación el cual contiene las necesidades para realizar el plan de capacitación, costos de implementación, control y seguimiento.

## INTRODUCCIÓN

A través del tiempo las alcaldías municipales han ido sufriendo una serie de transformaciones en pro de las necesidades de los ciudadanos, en muchos gobiernos municipales, cada elección que son cada tres años, los puestos de trabajo cambian o contratan a nuevo personal, por lo tanto no poseen continuidad en los procesos que permitan tener un buen desempeño en atención al cliente y realizar más eficientemente el servicio.

Dirigir esfuerzos a la motivación y atención al cliente para fortalecer el desempeño de los empleados, y así tomar las medidas necesarias para volver al personal más competente al momento de brindar los servicios.

El presente trabajo de investigación denominado “Plan de capacitación en motivación y atención al cliente para fortalecer el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, departamento de la Libertad”. Se divide en tres capítulos y están orientado en el marco teórico actualizado en relación a planes de capacitaciones, diagnóstico de la situación actual de la municipalidad con respecto a las motivación y atención al cliente y la propuesta de plan de capacitación con su respectivo plan de implementación con el propósito que la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce ponga en marcha dicho plan.

Capítulo uno presenta se definen las generalidades del municipio de Ciudad Arce, así como información necesaria de la alcaldía, antecedentes y los aspectos teóricos del plan de capacitación en motivación y atención al cliente; antecedentes, definiciones, objetivos, importancia, tipos y su aplicación

El capítulo dos se expuso la metodología e instrumentos que se utilizaron en la investigación de campo en donde se obtuvo la información necesaria para realizar el diagnóstico de la situación actual de la motivación y la atención al cliente de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce.

El capítulo tres se presentó la propuesta del plan de capacitación el cual contiene la descripción, la importancia, objetivos, propósito, costos de la implementación, control y seguimiento, con el fin de lograr la motivación y la eficiencia en la atención al cliente para fortalecer el desempeño de los empleados de la alcaldía de Municipal Ciudad Arce.

Finalmente, se hace mención de las referencias bibliográficas utilizadas y anexos correspondientes utilizados en la investigación.

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD ARCE, REFERENTE A PLAN DE CAPACITACIÓN EN MOTIVACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.

#### A. HISTORIA DEL MUNICIPIO DE CIUDAD ARCE.

##### 1. Antecedentes.

Finalizando el primer cuarto del siglo XX 1900 -1925 el valle del Chilamatal, de la jurisdicción de Opico, había progresado considerablemente, por su situación geográfica en la ruta de San Salvador a Santa Ana, llegó a ser una de las estaciones ferroviarias de mayor actividad comercial. Durante la administración de don Jorge Meléndez y por Decreto Legislativo el 25 de junio de 1921, el valle del Chilamatal se constituyó en pueblo y cabecera del municipio que comprendió los valles de Santa Rosa, Las Cruces, La Esperanza, San Andrés, Zapotitán, El Espino y Caña de Tarro, segregados todos de la jurisdicción de Opico. La misma Ley ordenó que El Chilamatal gozara de la categoría de pueblo desde el momento en que se publicara en el Diario Oficial. En la administración del general Maximiliano Hernández Martínez y por decreto legislativo de 17 de junio de 1936, se otorgó al pueblo de El Chilamatal el título de villa. Durante la administración del general Salvador Castaneda Castro y por Decreto Legislativo de 28 de noviembre de 1947, se confirió a la villa de El Chilamatal el título de ciudad y se le cambió su nombre primitivo por el de Arce, a solicitud de su municipalidad.

##### 2. Ubicación geográfica.

Es un municipio ubicado en el departamento de La Libertad, El Salvador, aproximadamente a 45 km de la capital de San Salvador. Es colindante con el Municipio de San Juan Opico al norte, al sur con los Municipios de Armenia, Sacacoyo y Colón, al oeste con Coatepeque y El Congo.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> *Alcaldía Municipal de Ciudad Arce*. Editor: Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. Disponibilidad: <<http://www.ciudadarce.gob.sv/datos-grales.html>>. Fecha de consulta: 20 de Diciembre de 2016.

### 3. Población y División Política.

Ciudad Arce tiene una población de 75.000 habitantes. Está formado por 15 Cantones en el Área Rural y 5 Barrios en el Área Urbana. El municipio se caracteriza por tener una unidad de salud, una cruz roja, dieciocho escuelas, tres institutos, siete iglesias católicas, veintiséis iglesias evangélicas. Ciudad Arce se encuentra en un alto crecimiento siendo de los primeros en la lista de municipios más desarrollados en el país superior a ciudades más importantes esto se debe al alto número de mediana y grande industria. El municipio cuenta con el mercado municipal de tres niveles ubicándolo como, el más moderno del departamento.

**Tabla 1:** Cantones y barrios del municipio de Ciudad Arce.

CANTONES		BARRIOS
1	Cantón Zapotitán	Barrio El Centro
2	Cantón Santa Rosa	Barrio La Esperanza
3	Cantón Las Acostas	Barrio San José
4	Cantón La Joyita	Barrio El Rosario
5	Cantón La Esperanza	Barrio San Jacinto
6	Cantón Las Cruces	
7	Cantón San Andrés	
8	Cantón Flor Amarilla	
9	Cantón Cerro de la Plata	
10	Cantón La Reforma	
11	Cantón Veracruz	
12	Cantón Conacastes	
13	Cantón de Andalucía	
14	Cantón Santa Lucía	
15	Cantón San Antonio Abad	

**Fuente:** *Alcaldía Municipal de Ciudad Arce*. Editor: Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. Disponibilidad: <<http://www.ciudadarce.gob.sv/datos-grales.html>>. Fecha de consulta: 20 de Diciembre de 2016.

## **B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD ARCE.**

### **1. Antecedentes de la institución<sup>2</sup>.**

El primer gobierno municipal inició operaciones el 1 de enero de 1922. Fue hasta el 17 de junio de 1936, que logró alcanzar el título de Villa. Actualmente el gobierno municipal está ubicado en la Avenida Baden Powell, Barrio El Centro, departamento de La Libertad.

### **2. Misión y Visión.**

#### **a. Misión**

Garantizar los diferentes servicios públicos dentro y fuera de la municipalidad, en respuesta a las demandas de la ciudadanía. Así mismo generar procesos transparentes con políticas que vayan en beneficio de las grandes mayorías. Para transformar nuestro municipio, y así posicionarnos como una gestión de éxito.

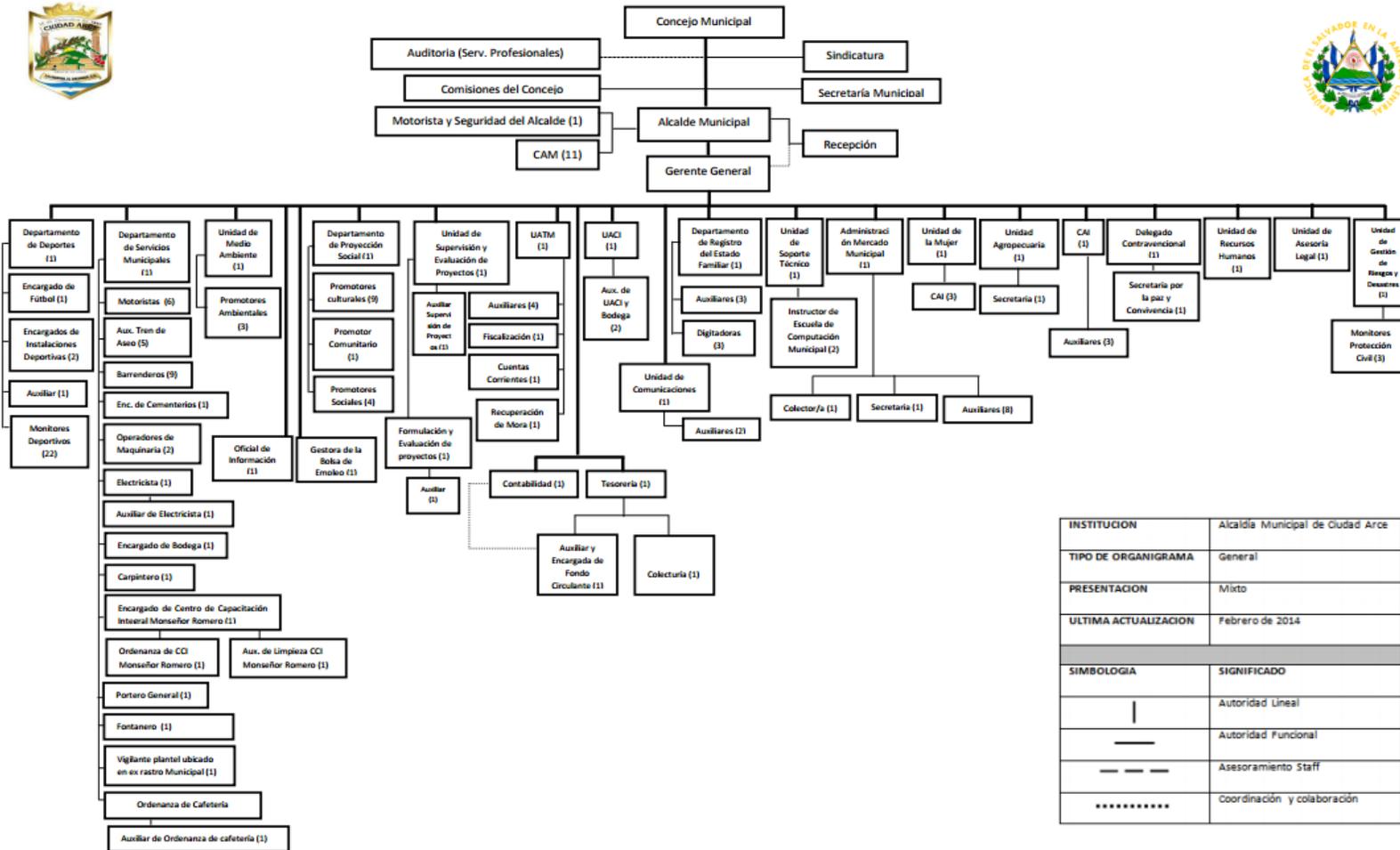
#### **b. Visión.**

Ser un gobierno local inclusivo, que proyecte la participación ciudadana. Mediante el progreso lograr una mejor calidad de vida, en la que juntos podamos disfrutar de espacios seguros. Con capacidad de administrar los fondos públicos para el desarrollo sostenible y competitivo de nuestro municipio.

---

<sup>2</sup>Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. Editor: Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. Disponibilidad: <<http://www.ciudadarce.gob.sv/datos-grales.html>>. Fecha de consulta: 20 de Diciembre de 2016.

### 3. Estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce.



Fuente: Alcaldía Municipal de Ciudad Arce.

#### **4. Niveles de la estructura organizativa<sup>3</sup>**

Primer nivel: alta dirección

Este nivel está integrado por los miembros del Concejo, el Alcalde Municipal y el Gerente General con capacidad decisoria para el ejercicio del Gobierno Local, con plenas facultades para desarrollar la Autonomía del Municipio dentro de los límites establecidos por la Ley. El Gerente General participa para dar opinión ilustrativa, ya que no está facultado por ley para emitir voto en las decisiones del Concejo.

Segundo nivel: nivel asesor.

Son unidades de asesoramiento al Concejo Municipal, Alcalde y Gerente General en la gestión administrativa y de control, realizando funciones específicas de trabajo, en este nivel se encuentran: sindicatura, Comisiones Municipales, secretario Municipal, y comité técnico, esta última integrada por todos los gerentes de línea, auditoría interna y unidad jurídica.

Tercer nivel: dirección intermedia.

Está integrado por todos aquellos funcionarios que ostentan cargos de gerencia de línea y forman parte del nivel direccional encargados de planificar, dirigir, organizar y controlar y que a su vez, ejercen jurisdicción sobre otras jefaturas menores pero que son parte de este nivel.

Cuarto nivel: operativo.

Está constituido por todos los empleados que no tienen autoridad para tomar decisiones y están para cumplir órdenes de los jefes inmediato, además contribuyen en el desempeño de las tareas diarias de sus respectivas unidades de trabajo.

#### **5. Unidad de atención tributaria municipal.**

5.1. Funciones de las Unidades de atención tributaria municipal.

---

<sup>3</sup> Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. "Manual de Organización y Funciones". Edición: Segunda Edición. País: El Salvador. Editorial: Ninguna. Año: 2007 Pág. 7.

Esta unidad es la encargada de las áreas de catastro, fiscalización, recaudación de mora y cuentas corrientes. Sus funciones son:

- a. . Elaborar e integrar el plan anual de trabajo de la administración tributario municipal.
- b. Mantener actualizada la base de datos tributaria que permita tener a la totalidad de empresas que operan en el municipio y los inmuebles correspondientes.
- c. Ejecutar acciones relacionadas con el cierre de empresas.
- d. Formular y dictar las políticas y estrategias a desarrollar en las áreas de la dirección de administración tributaria municipal.
- e. Coordinar la elaboración de planes y programas de fiscalización, asistencia tributaria, servicio al contribuyente, gestión de cobros y ampliación de la base tributaria.
- f. Tomar decisiones a nivel de la unidad sobre planes a ejecutarse en cada área de la administración tributaria municipal.
- g. Asesorar al gerente municipal, alcalde municipal y al consejo municipal en la materia tributaria municipal.
- h. Proponer políticas tributarias para aprobación del consejo municipal.
- i. Planificar las actividades de la administración tributaria municipal y proponer dicho plan al alcalde municipal para su aprobación.
- j. Presentar los informes que le soliciten sus superiores de los resultados obtenidos de las diferentes aéreas de la administración tributaria municipal.
- k. Evaluar después de ejecutado, cada plan que se realice en las diferentes áreas de la UATM<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Unidad de atención tributaria municipal.

ii. Servicios que presta la unidad de atención tributaria municipal.

La alcaldía municipal de Ciudad Arce presta diferentes servicios a sus usuarios.

- a. Inscripción y calificación de inmuebles.
- b. Actualización por cierre de empresas.
- c. Permiso construcción De inmuebles.
- d. Cambios de titular de empresa.
- e. Pagos en periodo fuera de plazo.
- f. Inscripción y clasificación de empresas.
- g. Declaraciones anuales juradas
- h. Solvencias por inmuebles.
- i. Emisiones de solvencias municipales.
- j. Permisos de construcción de inmuebles.

#### **6. Servicios que proporciona la institución<sup>5</sup>.**

- a. Servicios Catastrales: Consisten en la venta de mapas catastrales y ubicación de direcciones e inmuebles.
- b. Administración de Cementerios: se encarga de prestar servicios de inhumación y conexos.
- c. Registro del Estado Familiar: se realizan diferentes trámites relacionados con el estado familiar: registro de nacimiento, registro de defunciones, constancia de soltería, matrimonios celebrados ante el alcalde, inscripción de actos y hechos jurídicos locales,

---

<sup>5</sup>Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. Editor: Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. Disponibilidad: <<http://www.ciudaddelgado.gob.sv/servicios-grales.html>>. Fecha de consulta: 20 de Diciembre de 2016.

etc. Y relacionados a la identificación de personas: emisión de carnet de menoridad, constancia domiciliar, etc.

- d. Barrido de Calles: prestación de los servicios de limpieza de las calles y sitios de uso público que contribuyan al bienestar del municipio
- e. Recolección de desechos sólidos: concertar y coordinar estrategias y actividades que promuevan la participación responsable de todos los actores del municipio en la protección, conservación y recuperación del medio ambiente.
- f. Administración de Mercados: creación, organización y la administración de los mercados, que le corresponde a la Alcaldía, por medio de mantenimiento, ubicación de puestos, cobros de impuestos y propaganda para incentivar las compras.
- g. Agentes del CAM: Cuerpo de Agentes Municipales. Garantiza el orden en los espacios públicos, bienestar a la ciudadanía, cumplimiento de leyes municipales y otras actividades de soporte como emergencias nacionales, campañas de salud, entre otras.

## **7. Base legal**

La alcaldía Municipal se rige por diferentes normativas:

- a. Constitución de la República: contempla el significado de las municipalidades y de las autoridades que las rigen, como por ejemplo: el alcalde, concejo municipal, entre otros; hay que mencionar también que dicha ley es fundamental en el país. Determina que los municipios son autónomos porque tienen facultades para regular, dirigir y administrar, dentro de su territorio, los asuntos que sean de su competencia; cada municipalidad debe utilizar de manera eficiente los bienes que pertenecen o adquieren del municipio para beneficio de la localidad. Todo lo mencionado está plasmado en los artículos 202 al 207 de la presente<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup>Decreto Constituyente N°. 38. Tomo: 281. Publicado: 15 de diciembre de 1983. Título: "Constitución de la República de El Salvador". Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 234.

Art. 203 “Los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y administrativo y se regirán por un código municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas”

Art. 204 “La autonomía de los municipios comprende”

- a) Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
- b) Aprobadas las tasas o contribuciones por el consejo municipal se mandará publicar el acuerdo respectivo en el diario oficial. Y transcurridos ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento. Decretar su presupuesto de ingresos y egresos.
- c) Gestionar libremente en las materias de su competencia.
- d) Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias.
- e) Decretar las ordenanzas y reglamentos locales.
- f) Elaborar sus tarifas de impuesto y las reformas a las mismas, para proponer como ley a la asamblea legislativa.

- b. Código Municipal: Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la institución pública como tal, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

Art.2. El municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que le garantizan la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local. <sup>7</sup>.

- c. Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal: Se crea el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como una entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal. Con el propósito de crear condiciones que permitan la progresiva administración para atender los problemas

---

<sup>7</sup>Decreto Legislativo N°. 274. Tomo: 290. Publicado: 31 de enero de 1986. Título: “Código Municipal”. Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 23.

locales y satisfacer las necesidades que demandan los vecinos del municipio; el Estado debe promover la creación de condiciones favorables al progreso de los pueblos y al bienestar de los habitantes de todos los ámbitos del país <sup>8</sup>.

Art. 4.- Para cumplir con sus fines, el Instituto desarrollará las funciones y atribuciones siguientes:

I) Asistencia Técnica Administrativa

II) Asistencia Financiera

III) Asistencia de Planificación

IV) En general podrá actuar, cuando las Municipalidades se lo soliciten como agente de compras o suministros para las mismas y como agente de sus relaciones comerciales.

Así mismo; podrá actuar como agente ejecutor o supervisor de Construcción de Obras o Proyectos de prestación de Servicios Municipales; cuando se lo soliciten las Municipalidades.

Art. 6.- El Instituto podrá contratar empréstitos con instituciones bancarias, financieras o de inversión, nacionales, internacionales y extranjeras, garantizándolos con determinados activos de su cartera.

Para esta clase de operaciones, el Instituto podrá emitir conforme a la Ley, bonos u otra clase de títulos valores y documento de obligación de cualquier naturaleza que sean.

- d. Ley General Tributaria Municipal: es un instrumento administrativo que les sirve a las Alcaldías para poder crear, modificar y suprimir tasas, contribuciones públicas y elaborar sus tarifas de ingresos mediante las reformas de estas<sup>9</sup>.

Art. 2.-Las leyes y ordenanzas que establezcan tributos municipales determinarán en su contenido: el hecho generador del tributo; los sujetos activo y pasivo; la cuantía del

---

<sup>8</sup>Decreto Legislativo N°616. Tomo: 294. Publicado: 17 de marzo de 1987. Título: "*Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)*". Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 52.

<sup>9</sup> Decreto Legislativo N° 86. Tomo: 313. Publicado: 21 de diciembre de 1991. Título: "*Ley General Tributaria Municipal*". Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N°242.

tributo o forma de establecerla; las deducciones, las obligaciones de los sujetos activo, pasivo y de los terceros; las infracciones y sanciones correspondientes; los recursos que deban concederse conforme esta Ley General; así como las exenciones que pudieran otorgarse respecto a los impuestos.

Dichas leyes y ordenanzas deberán fundamentarse en la capacidad económica de los contribuyentes y en los principios de generalidad, igualdad, equitativa distribución de la carga tributaria y de no confiscación.

Art. 8.-Las normas de ordenamiento tributario municipal se interpretarán con apego a las reglas y métodos admitidos en Derecho, teniendo en cuenta los fines de las mismas y su significado económico.

Las palabras empleadas en dicho ordenamiento se entenderán conforme a su sentido jurídico, técnico o usual, según proceda, a menos que haya definición expresa.

- e. Ley de La Carrera Administrativa Municipal: el objeto de la presente Ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados<sup>10</sup>.

Art. 1.-El objeto de la presente Ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se harán exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquiera

---

<sup>10</sup>Decreto Legislativo N° 1039. Tomo: 371. Publicado: 6 de junio de 2006. Título: "*Ley de la Carrera Administrativa Municipal*". Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N°.103.

otra índole. (1) Cada Municipalidad deberá regirse conforme a las disposiciones establecidas en la presente ley. (1)

- f. Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES): La presente Ley busca asegurar justicia en la distribución de los recursos, tomando en cuenta las necesidades sociales, económicas y culturales de cada municipio, garantizando la creación de un fondo de desarrollo económico y social para cada municipalidad<sup>11</sup>

Art. 1. Créase el Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador, que podrá denominarse "FODES", el cual estará constituido por: Un aporte anual del Estado igual a siete por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado, a partir del ejercicio fiscal del 2005, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual y de acuerdo a lo establecido en los Artículos. 4 y 4 A de esta Ley. El cual podrá financiarse con:

- a) Los subsidios y aportes que le otorgue el Estado.
- b) Aportes y donaciones.
- c) Préstamos externos e internos.
- d) Bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba.

Art. 4. El Monto a distribuir anualmente a los municipios se asignará proporcionalmente según los siguientes criterios: población 50%, Equidad 25%, Pobreza 20% y Extensión territorial 5%.

El fondo a distribuir estará compuesto por el monto destinado para que el INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL los transfiera a los municipios y podrá complementarse con los recursos del FONDO DE INVERSIÓN SOCIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL.

De la asignación total se descontará la cantidad de QUINCE MILLONES DE COLONES, que se destinará en la siguiente forma:

---

<sup>11</sup> Decreto Legislativo N°74. Tomo: 300. Publicado: 23 de septiembre de 1988. Título: "Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios". Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 176.

A) Cinco millones de colones, para el Fondo de Inversión Social del Desarrollo Local, el cual servirá para el sostenimiento de su administración, gastos de funcionamiento, asistencia técnica y capacitación a las municipalidades.

B) Cinco millones de colones, para el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, que le servirán para gastos de funcionamiento, formación de capital, asistencia técnica y capacitación a las municipalidades.

C) Cinco millones de colones, para la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, que utilizará para fortalecer a las municipalidades, a fin de que éstas asuman su rol a nivel departamental y nacional como representantes directos de los intereses locales, promover el fortalecimiento municipal y el proceso de desarrollo local, potenciar los mecanismos de participación ciudadana, procurar un marco legal que permita a las municipalidades, ejercer y financiar sus competencias, asistir jurídicamente en casos tipo, que garanticen el desarrollo y la autonomía de los municipios.<sup>(1)</sup>La asignación para cada municipio, comprenderá los fondos que el INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL les transfiera en efectivo y se complementará con los recursos del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local, ambos serán utilizados para obras de infraestructura física. Para lo establecido en este artículo no se aplicará lo que dispone el artículo 5 literal b) y c) de la Ley de Creación del Fondo de Inversión Social de El Salvador, en lo concerniente a las facultades que el FIS tiene en cuanto a las prioridades y procedimientos establecidos en dicha Ley y su reglamento y los requisitos y lineamientos potestativos del Consejo de Administración. Asimismo no serán aplicables las facultades de adoptar modificaciones a los proyectos que ejecuten los municipios.

- g. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública: La Ley Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines;

entendiéndose para los alcances y efectos de ésta, que la regulación comprende además los procesos enunciados en esta Ley.<sup>12</sup>

#### Política y Creación de la UNAC

Art. 6. Corresponde al Ministerio de Hacienda:

a) Proponer al Consejo de Ministros para su aprobación, la política anual de las Adquisiciones y Contrataciones de las Instituciones de la Administración Pública, con exclusión de los órganos Legislativo, Judicial y de las Municipalidades, a los que corresponde determinar, independientemente, a su propia política de adquisiciones y contrataciones.

b) Velar por el cumplimiento de la política anual de las adquisiciones y contrataciones aprobada para el ejercicio fiscal correspondiente;

c) Proponer los lineamientos y procedimientos, que según esta Ley se deben observar para las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios.

d) Para los efectos de la presente disposición, créase la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, que en adelante podrá abreviarse la “UNAC”, la cual estará adscrita al Ministerio de Hacienda, y funcionará bajo el principio rector de centralización normativa y descentralización operativa, con autonomía funcional y técnica.

h. Normas técnicas de control interno emitidas por la corte de cuentas: Esta normativa establece los lineamientos generales de control interno a los que deben estar sujetas las alcaldías<sup>13</sup>.

Art. 19 La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben documentar, mantener actualizados, y dibujar internamente, las políticas y procedimientos de control que garantice razonablemente el cumplimiento del sistema de control interno.

---

<sup>12</sup> Decreto legislativo N° 868 de fecha 05 de Abril de 2000 Diario Oficial N° 88, publicado el 15 de Mayo de 2000, tomo N° 347

<sup>13</sup> Corte de cuentas de la república, Normas Técnicas de Control Interno, San Salvador, El Salvador, 2000.

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

### C. CONCEPTUALIZACIÓN DE PLAN DE CAPACITACIÓN.

#### 1. Aspectos Generales de un Plan

La mayoría de las instituciones necesitan un plan por escrito, es por eso que el enfoque de un plan debe ser de largo alcance y a veces muy complejo, debido a que los detalles sobre las tareas y la asignación de actividades se perdería si sólo se comunicará verbalmente lo que se pretende realizar y como realizarlo.

##### a. Concepto de un Plan.

Se define plan con respecto a los siguientes autores:

*“Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada”.*<sup>14</sup>

*“Documento en el que se explica cómo se van alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas”*<sup>15</sup>.

*“Plan es el término de carácter más global por su carácter general. Siendo el eje rector del cual se originan y enmarcan los programas y proyectos”*<sup>16</sup>

Por consiguiente, definimos un plan como un conjunto de ideas y proyectos que se tienen contemplados llevar a cabo en un periodo de tiempo con el fin de beneficiar a la alcaldía municipal de Ciudad Arce en determinado tema específico tomando como base los informes, identificar las áreas las cuales necesitan nueva planificación o reestructuración para llegar a cumplir los objetivos de la municipalidad.

---

<sup>14</sup> Vicuña, María José. “El plan estratégico en su práctica”. 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012.

<sup>15</sup> Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. “Administración”. 8ª Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2005

<sup>16</sup> Dessler, G. (1993). Organización y Administración. Enfoque situacional. México. Prentice Hall. México.4

Para Ezequiel Arder-Egg el “*Plan es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas o proyectos*”. Y menciona que un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan:

- a. Lineamientos
- b. Prioridades
- c. Estrategias de acción
- d. Asignación de recursos
- e. Conjunto de medios o instrumentos (técnicas) que se han de utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos

b. Importancia de un Plan.

La mayoría de las instituciones no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Es una oportunidad valiosa para elaborar un análisis en que se piensa administrar, operar y como cumplir con el plan relacionado con la misión de la institución.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten.

c. Características de un plan.

Un plan debe contar con las siguientes características:

- a. Definir diversas etapas que faciliten la medición de los resultados.
- b. Establecer metas a corto y mediano plazo.
- c. Definir con claridad los resultados finales esperados.
- d. Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- e. Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- f. Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas. Deben ser claros, concisos e informativos.

## 2. Antecedentes.

La capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje, sus raíces se remontan desde que el hombre comenzó a aprender a través de la historia la educación ha ido evolucionando y se le considera la base para el crecimiento social y económico. Históricamente han existido momentos claves en los cuales se logra un mayor auge en esta materia: en el surgimiento de la era industrial que se produjo en Europa a finales del siglo XVIII entre los años 1790 a 1800, aparecen muchas escuelas especializadas. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; la motivación es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores.<sup>17</sup>

## 3. Definición.

Hacer una aproximación conceptual a plan de capacitación se enuncia la definición de Amaya, G. (2003) El Plan de Capacitación se define como: *“La traducción de las expectativas y necesidades de una organización para colaboradores y en determinado periodo de tiempo”*.<sup>18</sup>

De acuerdo a lo expuesto por Velasco, A. y Heredia A, (2004) Señalan que: Un plan de capacitación es *“Una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción con el objetivo de dirigirla y alcanzarla en un proceso de formación implementado por el área de Recursos Humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficiente posible”*<sup>19</sup>

El plan de capacitación según las definiciones se puede interpretar como una propuesta realizada con base a las necesidades detectadas en la alcaldía municipal de Ciudad Arce, y esto enmarca la importancia de planear adecuadamente los objetivos a lograr, para estructurar la propuesta de la investigación.

---

<sup>17</sup> Silíceo, Alfonso. “Capacitación y Desarrollo del Personal”. 2ª. Edición. Editorial Limusa Noriega, México 1993. Pág. 260

<sup>18</sup> Amaya, G. (2003). “Plan de capacitación”. (1ra Ed.). México D.F: Patria cultural pag. 97

<sup>19</sup> Velasco, A. Y Heredia, A. (2004). Regiones, competitividad y desarrollo, Vol. 35 Número 138. México.

#### **4. Objetivos.**

Objetivos del plan de capacitación.

- a. Proporcionar una herramienta técnica necesaria y oportuna para contribuir al desarrollo potencial de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal
- b. Promover el mejoramiento de sistemas de comunicación internos.
- c. Incrementar la productividad de las personas y por ende de la organización.
- d. Promover la eficiencia de cada colaborador de todos los niveles jerárquicos.
- e. Promover un ambiente de mayor estabilidad en el empleo.
- f. Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias.
- g. Reducir las quejas de los colaboradores y a proporcionar una moral de trabajo cada vez más elevada.

#### **5. Importancia.**

Las instituciones han comprendido la importancia de un plan de capacitación, que no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivos y con mayor beneficio en lo económico, calidad en la organización. Las organizaciones han ido cambiando su esquema y su visión sobre el concepto de capacitación, a tal grado que están convencidos de este elemento, les ayuda a ser eficientes en los servicios proporcionados por dichas instituciones.<sup>20</sup>

Según Rodríguez Valencia (1988) la importancia de la capacitación radica en que:

- a. Ayuda a la organización. Conduce a una mayor eficiencia y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- b. Ayuda al individuo. Da lugar a que el colaborador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.

---

<sup>20</sup> Silíceo, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo del Personal". 2ª. Edición. Editorial Limusa Noriega, México 1993. Pág. 260

- c. Ayuda a las relaciones humanas en el equipo de trabajo. Fomenta la cohesión mediante la mejora de las comunicaciones entre equipos e individuos.

La manera más simple de resumir la importancia de la capacitación es que sea considerada como una inversión que realizara la alcaldía Municipal de Ciudad Arce en sus colaboradores.

## **6. Beneficios.<sup>21</sup>**

Contar con un plan de capacitación es un beneficio para la alcaldía Municipal de Ciudad Arce, Reza (2006), ilustra acerca de los beneficios de capacitar y afirma que la capacitación, permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los colaboradores más antiguos.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios en los servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios para la persona capacitada como para la institución. Y las instituciones que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán al prestar los servicios.

Para complementar lo expuesto, citamos a Dessler (2001), quien cita los siguientes beneficios del proceso de capacitación: <sup>22</sup>

- a. Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- b. Produce actitudes más positivas entre los colaboradores.
- c. Aumenta la captación de fondos.
- d. Eleva la moral de los colaboradores.

---

<sup>21</sup> Reza, J. (2006). Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones. (1ra Ed.). México D.F: Panorama Editorial pag. 76

<sup>22</sup> Dessler, G. (2001). Administración de personal. (8va Ed.). México D.F: Pearson Educación Pág. 82.

- e. Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- f. Crea una mejor imagen de la institución.
- g. Facilita que el personal se identifique con la institución.
- h. Facilita la comprensión de las políticas de la institución.
- i. Proporciona información sobre necesidades futuras del personal a todo nivel.
- j. Facilita la promoción de los colaboradores.
- k. Incrementa la eficiencia de los servicios.
- l. Promueve la comunicación en la institución.

## **7. Clasificación.**

Clasificación de plan de Capacitación.

Existen diferentes tipos de capacitación y se clasifican según diversos criterios:

1. Por su formalidad
  - a. Capacitación informal: Está relacionada con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la prestación de servicios, aquí se puede dar una retroalimentación constructiva que puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal.
  - b. Capacitación formal: Es aquella que se ha programado de acuerdo a las necesidades de capacitación específicas que se presentan en la institución. Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo.  
  
Se pondrá en práctica una capacitación formal porque se van a programar de acuerdo a las necesidades que presente el personal de la alcaldía municipal de Ciudad Arce presente.
2. Por su naturaleza

- a. Capacitación de orientación: Es la que se da para familiarizar a nuevos colaboradores de la institución.
- b. Capacitación en el trabajo: Como su nombre lo indica es aquel que se practica en el trabajo.
- c. Entrenamiento de aprendices: Periodo formal de aprendizaje de un oficio.
- d. Entrenamiento técnico: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo
- e. Capacitación de supervisores: Aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño.
- f. Otros tipos: cualquier situación poco usual no incluida anteriormente.

En la alcaldía de Ciudad Arce se empleara la capacitación en el trabajo ya que cada empleado pondrá en práctica sus conocimientos en su área laboral.

### 3. Por su nivel ocupacional.

Esta capacitación va de acuerdo al nivel que ocupa el colaborador en la institución.

- a. Capacitación de operarios
- b. Capacitación de obreros calificados
- c. Capacitación de supervisores
- d. Capacitación de jefes de línea
- e. Capacitación de gerentes

De acuerdo con calderón Córdova (1995) la capacitación se divide en 3.<sup>23</sup>

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

---

<sup>23</sup> Hugo Calderón (1995) "Manual para la administración del proceso de capacitación de personal". México: pag.40

- a. Capacitación de pre ingreso Este tipo de capacitación es necesario e indispensable, cuando la empresa realiza dicho proceso de capacitación con fines de selección; es a través de ella que se busca dotar de los conocimientos básicos, potenciando habilidades con las que ya cuentan los trabajadores o desarrollar nuevos conocimientos.
  - b. Inducción. Este tipo de capacitación se da cuando se cuenta con la presencia del colaborador y existe un vínculo legal que rige la relación patrono- colaborador, por lo que es de suma importancia brindarle la información sobre los planes, objetivos y políticas con las que cuenta la empresa para así poder crear un proceso de integración al puesto de trabajo, como a sus compañeros.
  - c. Capacitación promocional.es la búsqueda por parte de la empresa de brindar al colaborador de ascender a un puesto de trabajo con mayor importancia, autoridad, responsabilidad y mejor remuneración económica.
2. Capacitación en el trabajo. La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.
- a. Adiestramiento. Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del colaborador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
  - b. Capacitación específica y humana. Cosiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.
3. Desarrollo. Este comprende la formación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la institución para contribuir esta formación.
- a. Educación formal para adultos: Son las acciones realizadas por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.

- b. Integración de la personalidad. La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal.
- c. Actividades recreativas y culturales. Son las acciones de esparcimiento que propicia la empresa para los trabajadores y su familia con el fin que se integren al grupo de trabajo, así como el que se desarrollen su sensibilidad y capacitación de creación intelectual y artística.
- d. El trabajo de investigación se centra en la capacitación formal

Para la alcaldía municipal de Ciudad Arce se tomara la capacitación en el trabajo ya que se buscara desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las actividades que realizan

#### **8. Proceso de elaboración plan de capacitación.<sup>24</sup>**

Para la elaboración de un plan de capacitación se consideran, por lo menos, tres aspectos:

1. Distribución personalizada de los recursos: Se enfoca en lograr que la mayor cantidad de colaboradores participen en el plan de capacitación. Es necesario fijar el presupuesto disponible para asignar la capacitación.
2. Distribución centrada en la capacitación específica: Está destinada a resolver las debilidades de la organización. Por ello, las acciones se orientan a temas que pueden estar alejados de los intereses de los colaboradores.
3. Distribución orientada a la capacitación específica: El proceso de detección de necesidades da cuenta de las fortalezas en la medida que se han considerado todas las perspectivas y expectativas de la institución.

Los planes de capacitación exigen una planificación que incluye los siguientes elementos:

- a. Abordar una necesidad específica a cada vez.
- b. Definir de manera evidente el objetivo de la capacitación.
- c. Dividir el trabajo que se va a desarrollar, sea en módulos o ciclos.
- d. Elegir el método de capacitación según la tecnología que se posee.

---

<sup>24</sup> Jackes Horovitz, "La Calidad del Servicio", Edición: Primera Edición. País: España. Editorial: Mc Graw Hill. Año: 1991. Pág.123.

- e. Definir los recursos para la implementar la capacitación. Tipo de instructor, recursos audiovisuales, equipos o herramientas, manuales, etc.
- f. Definir el personal que va a ser capacitado.
- g. Número de personas.
- h. Disponibilidad de tiempo.
- i. Grado de habilidad, conocimientos y actitudes.
- j. Características personales.
- k. Determinar el sitio donde se efectuará la capacitación, si es dentro o fuera de la empresa.
- l. Establecer el tiempo y la periodicidad de la capacitación.
- m. Calcular la relación costo-beneficio del plan de capacitación.
- n. Controlar y evaluar los resultados del plan verificando puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones.

a. Determinación de la necesidad de plan de capacitación.

Dentro de una institución, la detección de necesidades de capacitación está conformada por tres aspectos:

1. De la organización: Se centra en la determinación de los objetivos de la institución sus recursos y su relación con el objetivo.
2. De las Funciones: Se enfoca sobre el trabajo, revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización, en términos de liderazgo, motivación, comunicación y dinámicas de grupo.
3. De las personas: Considera las fortalezas y las debilidades en el conocimiento, las actitudes y las habilidades que los empleados poseen.

A partir de las necesidades, el plan de capacitación motivacional puede establecer elementos fundamentales a abordar; entre los cuales tenemos:

- a. Las necesidades de las personas.
- b. El crecimiento individual.
- c. La participación como aprendizaje activo.
- d. La capacidad para dar respuestas a necesidades de la realidad y la posibilidad de aplicarlas a la vida cotidiana.

- e. Producir una mayor interacción e intercambio entre las personas.
- f. Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- g. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal.
- h. Cambiar la actitud de las personas creando un clima más satisfactorio entre los colaboradores.
- i. Aumentar la motivación y hacerlos más receptivos las técnicas de supervisión y gerencia.
- j. El aprendizaje eficiente para la utilización de técnicas adecuadas.
- k. Ayudar al colaborador en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- l. Aumentar la confianza y la actitud asertiva.
- m. Forja mejores actitudes comunicativas.
- n. Subir el nivel de satisfacción con el puesto.
- o. Permitir el logro de metas individuales.
- p. Eliminar los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Un plan de capacitación motivacional, dentro de la institución consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores que conduzcan a un alto desempeño, por eso se considera necesario pensar que se puede hacer para estimular a los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, y que den lo mejor de ellos., favoreciendo los intereses de la institución como los suyos propios.

#### 1. Evaluación del desempeño.

##### a. Antecedentes.

En el año 1842, siglo XVIII el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1918 siglo VXII, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Andrea Ricardo Chiavacci "Harper y row, Encyclopedia of Management" (1982), María C cit.pág. 3.

## b. Definición.

Hacer una aproximación conceptual a la evaluación del desempeño se enuncia la definición de Ivancevich (2005) menciona que *“Es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien”*.<sup>26</sup>

Aguirre (2000) lo define como *“Un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro”*.<sup>27</sup>

Además estos autores aluden que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los colaboradores. En otros términos se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de colaboradores y valoración del colaborador.

La evaluación del desempeño es la actividad que se realiza para determinar el grado de rendimiento de los colaboradores; sus habilidades desarrolladas y las que se pueden desarrollar o perfeccionar.

## c. Objetivo

Según Mondy (1997), el objetivo de la evaluación del desempeño *“Es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades”*.<sup>28</sup>

Para cumplir este objetivo los sistemas de evaluación de desempeño debe estar directamente relacionados con el cargo/puesto y ser prácticos y confiables.

Entre los objetivos que persigue la evaluación del desempeño son los siguientes:

- i. Adaptación del individuo al cargo.

Dentro de los objetivos de la evaluación del desempeño esta la adaptación del individuo al cargo, es decir con una evaluación se puede conocer si el colaborador cumple o no con los requisitos

<sup>26</sup> Ivancevich, J. (2005). *“Administración de recursos humanos”*. Mc Graw-Hill. México.pag. 89

<sup>27</sup> Juan Martin Aguirre (2000). *“Dirección y gestión de personal”*. Ediciones pirámide. Madrid pag. 67

<sup>28</sup> Robert Mondy (1997)*“Administración de recursos humanos”* (6ta. ed.) México. PrenticeHall Hispanoamericana, S.A.

para el puesto, si no los cumple se le podrá proporcionar información para que mejore día a día y así su adaptación al cargo sea más rápida.

ii. Ascensos e incentivos.

En La mayoría de las instituciones cuando se dan los ascensos existen conflictos por los colaboradores no ascendidos, esto se debe a que no tienen en claro por qué se dan los ascensos o promociones.

iii. Auto-perfeccionamiento del colaborador.

El manual básico para la evaluación del desempeño en las instituciones puede guiar al colaborador hacia un auto-perfeccionamiento constante, es decir darle a conocer lo que se espera de él, sus fallas así como sus aciertos para que este mejore día con día.

iv. Estímulo a la mayor eficiencia.

Es importante conocer y reconocer a los colaboradores destacados, de la evaluación del desempeño laboral en las instituciones, es conocer a quien debe estimulara o reconocer por su eficiencia, este estímulo o reconocimiento puede ser por medio de un diploma o un reconocimiento verbal

v. Conocimiento de los estándares de desempeño de la institución.

Es de suma importancia que los colaboradores conozcan los estándares de la institución, de tal manera que se ajusten a ellos, uno de los objetivos del manual básico para la evaluación del desempeño laboral será el tener información detallada de los colaboradores para conocer si realmente están a la par de los estándares.

vi. Retroalimentación de información al individuo.

Uno de los objetivos para el cual sirve el presente manual es la recaudación de información sobre el rendimiento laboral generando una retroalimentación de los colaboradores.

Uno de los objetivos de la evaluación del desempeño es proporcionar información precisa y detallada de la eficiencia de cada colaborador, de tal manera que al momento de incentivar por buen desempeño sepa el porqué. Es de importancia proporcionarles los resultados indicando las razones del incentivo a ciertos trabajadores y por qué no se les incentivo a otros.

Es de vital importancia practicar los objetivos de la evaluación del desempeño en los colaboradores de la municipalidad para, lograr la implementación del plan de capacitación motivacional en cada uno de ellos.

d). Beneficios.

Chiavenato (2007) indica que al realizar un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y bien desarrollado, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios destacados son:<sup>29</sup>

1. Beneficios para el jefe o gerente.

- a. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- b. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- c. Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que mediante éste conozcan su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado.

- a. Conocer las reglas de juego, los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- b. Conocer las expectativas del jefe en cuanto a su desempeño, y, según la evaluación de desempeño, son sus fortalezas y debilidades.
- c. Conocer qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, u otros.), y las que el propio subordinado

---

<sup>29</sup> Chiavenato, I. (2007) administración de recursos humanos, 8va edición, editora McGraw-Hill, México.

deberá tomar por su cuenta (autocorrección, esmero, atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, u otro medio de mejora.)

- d. Hacer una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo y control personales.

### 3. Beneficios para la organización:

- a. Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada colaborador.
  - b. Puede identificar los colaboradores que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.
  - c. Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), ya que estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.
- e). Proceso de evaluación de desempeño.

Evaluar a los colaboradores en las organizaciones es importante, es un proceso sistémico, la institución debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere. En el proceso de implementación de un sistema de evaluación de desempeño, existen cuatro fases:

#### a. Fase del diseño.

En esta fase se definen los objetivos a perseguir con la evaluación del desempeño.

- a. Los objetivos de progreso: Se pueden identificar necesidades de mejora y facilitar información al evaluado sobre lo que se espera de él.
- b. Los objetivos de apoyo: Se alcanzan ya que la evaluación se convierte en un mecanismo de motivación además de facilitar la comunicación entre evaluador y evaluado
- c. Objetivos de supervisión: Este sistema proporciona y recibe un uso activo en la planificación y gestión del talento humano de la institución.

- d. Los destinatarios e implicados en el proceso: Se define en primer lugar a quién se va a evaluar, puede ser a todo el personal o a una parte, y luego quién es el responsable de realizar las evaluaciones.
- e. Determinar el enfoque, los criterios, el método y el cuestionario a través de los cuales se va a realizar de la evaluación del desempeño, estos permitirá lograr los objetivos establecidos.

- b. Fase de implementación.

Para asegurar una correcta implementación de la evaluación del desempeño en esta fase se determinan aspectos, el plan de comunicación a los implicados y el diseño del programa de capacitación para facilitar la tarea de los evaluadores, constituyendo las bases para el éxito del programa de evaluación de desempeño<sup>30</sup>

- c. Fase de la aplicación.

La clave de esta fase es la entrevista de evaluación. Para obtener el máximo provecho del sistema no deben descuidarse los aspectos logísticos del proceso, el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas a realizarse.

- d. Fase de desarrollo.

El objetivo de esta fase es el mantenimiento y actualización de la evaluación del desempeño para que mantener los objetivos definidos por la organización, así como la introducción de mejoras a través del aporte de los involucrados en el proceso. Se realiza a través de mecanismos de control o seguimiento oportunos aplicados por los responsables de realizarlas, permitiendo mantener su credibilidad y utilidad.

- f). Métodos.

Werther y Davis. Plantea que la importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el colaborador lleva a cabo sus labores. La mayor parte de estas técnicas constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Ernst Young Consultores, Manual del Director de Recursos Humanos, Evaluación del Desempeño, pág. 8.

<sup>31</sup>William B. Werther" *Administración de recursos humanos*" 6ta edición pág. 191-200.

## **i. Métodos Tradicionales de la Evaluación del Desempeño.**

De acuerdo con Quality Consultants (2003), los métodos de evaluación basados en desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre lo que ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

### **1. Método de la Evaluación Individual.**

Este método de evaluación permite identificar el rendimiento individual del personal, puede ser objetivo sí el puesto lo requiere, metas individuales de trabajo; caso contrario cuando las metas son grupales. Ivancevich (2005) indica los siguientes métodos tradicionales de evaluación individual

#### **a. Escala grafica de calificación.**

Esta técnica presentan al calificador varios rasgos, las calificaciones se hacen en cuadros sucesivos o en escala continua. En algunos planes se da mayor peso a las características que se consideran más importantes. A veces se pide a los evaluadores que expliquen sus calificaciones con una o dos frases.

#### **b. Elección forzada**

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque existen frases de las cuales el evaluador debe elegir una, la que más se aplique al desempeño del colaborador evaluado

#### **c. Evaluación escrita**

Se pide al calificador que describa los aspectos fuertes y débiles del comportamiento del colaborador, permite flexibilidad para analizar lo que la institución trata de lograr pero es difícil comparar los textos escritos por el mismo evaluador o por varios.

#### **d. Técnica de incidente crítico.**

Son eventos relacionados con el comportamiento y el desempeño de un colaborador. Se hace un registro por escrito que será utilizado al presentar las evaluaciones formales. Este tipo de evaluación requiere registros frecuentes para dejar por un lado los juicios subjetivos. Las autoridades de las organizaciones determinan que método de evaluación del desempeño es mejor con base a sus necesidades y políticas de evaluación, sin embargo se concluye que el método permite un mejor control del desempeño diario de los empleados y evita que las evaluaciones sean subjetivas.

e. Lista de verificación y listas ponderadas.

Consiste en realizar informes que describan comportamientos de cualquier empleo particular. A cada informe se le debe asignar un valor determinado que permita calificar el desempeño, para que luego se obtenga un promedio que establezca el puntaje total.

f. Escalas de evaluación por conducta.

Utiliza el sistema de comparación del desempeño del colaborador con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación, radica en que el sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

## **b. Método de la Evaluación Colectiva**

### **1. Comparación pareada.**

El evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base general, es el desempeño global. Es poco objetivo porque no permite realizar muchas acciones con los resultados. Más que solamente saber de resultados.

## 2. Distribución forzada

Se pide a cada evaluador que ubique a sus colaboradores en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción se coloca en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que los demás se sientan injustamente evaluados. Una variante es el de distribución de puntos ya que el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados.

### ii. **Métodos Modernos de la Evaluación del Desempeño.**

Menciona que en cuanto a los posibles métodos, es importante buscar uno que permita tener en cuenta y dejar reflejado la aportación concreta de cada persona con un alto grado de objetividad. En cualquier caso cada método intenta comparar las cualidades y los resultados, respecto a determinados índices de medición, de la personas en su puesto de trabajo.

#### 1. **La Evaluación por Objetivos.**

Con este método se comparan los resultados logrados por la persona con los que se esperaban, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia. Es el método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso.

Para aplicar este método, el trabajador debe conocer a priori los objetivos o resultados que debe conseguir.

Ventajas:

- a. Altos niveles de objetividad
- b. La evaluación no se centra en el análisis de la persona sino de sus logros
- c. Es personalizada, considera funciones por puesto
- d. El evaluador pasa a ser un entrenador-facilitador
- e. Potencia la iniciativa en la persona evaluada, ya que se da cuenta de sus progresos y sus deficiencias.

- f. Fomenta la planificación de los recursos
- g. Hace que se desarrolle la comunicación entre responsable y colaborador.

Desventajas.

- a. No es fácil establecer objetivos concretos, realistas y que se puedan medir.
- b. Requiere una formación específica en el evaluador.
- c. La definición de objetivos lleva mucho tiempo.
- d. Algunas consideraciones que podrían suavizar los problemas:
- e. Hacer participar a los evaluados en la definición de los objetivos.
- f. Recoger las opiniones de los evaluados sobre cómo conseguir los objetivos.
- g. Considerar las inquietudes y posibilidades de futuro de los evaluados.

## 2. Evaluación del desempeño basada en gestión por competencias

CONOCER (1998) *“menciona que en la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas”*.<sup>32</sup>

Generalmente esta práctica se divide en dos partes:

1. Permite realizar una evaluación del desempeño (pasado)
2. Determina el potencial de las personas dentro de la organización futura.

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del colaborador necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación. Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto.

Moreno (2003) añade *“Que una evaluación del desempeño debe realizarse basada en el perfil laboral, pues solo así se podrá definir si la persona se desempeña bien o mal su trabajo en relación con lo que la posición que ocupa requiere”*.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, de México) 1998. Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral el desafío de la empresa para aprender innovar competir. Primera Edición México.

El resultado de la evaluación del desempeño en la municipalidad, en algunas ocasiones puede no ser apegado a la realidad, no proporciona información suficiente para la toma de decisión. Para obtener resultados precisos y que proporcionen información veraz la evaluación debe desarrollarse en función de cómo ha definido el perfil laboral y de las competencias que este implica.

En la evaluación del desempeño basada en competencias, el perfil integral de competencias que se obtiene con el modelado de perfiles tiene los siguientes componentes:

- a. Funciones esenciales.
- b. Destrezas.
- c. Conocimientos.
- d. Otras competencias.

En la evaluación del desempeño por competencias, las actividades esenciales del puesto se convierten automáticamente en los factores de evaluación.

### **El evaluador**

Gestoso (2007) *“indica que los mejores evaluadores son aquellos que siguen los siguientes criterios, que ayudan a tomar una decisión pues considera que es el evaluador y quiénes serán los evaluados”*.<sup>34</sup>

- a. Aquellos que conocen las metas y objetivos del puesto.
  - b. Aquellos que observan frecuentemente la conducta y el rendimiento del ocupante del mismo.
  - c. Aquellos capaces de emitir juicios fiables y válidos.
- g). Tipos de evaluación.

<sup>33</sup> Moreno, J. (2003) INTECAP (instituto técnico de capacitación y producción) Gestión por competencia laboral, 2da edición, Guatemala

<sup>34</sup> Carlos Guillén Gestoso (2007). Psicología del trabajo para relaciones laborales, McGraw-Hill, México. Pág. 98.

Se entiende por evaluación al proceso por el cual una determinada entidad, ya sea educativa, empresarial o de cualquier índole puede saber cuáles han sido sus rendimientos en un determinado período. Al conocer cuáles son sus debilidades y fortalezas, se tiene la posibilidad de hacer cambios en las áreas necesarias y ampliar aquellas que generen buenos resultados.

1. Feedback 45 grados: en el que únicamente el jefe se encarga de la evaluación.
2. Feedback 90 grados: en el que el jefe y el evaluado realizan el proceso de evaluación.
3. Feedback 180 grados: El Jefe y los pares se encargan de hacer la evaluación.
4. Feedback 270 grados: Donde son los compañeros y las personas colaboradoras, Jefes y autoevaluación los que se encargan de hacer la evaluación
5. Feedback 360 grados", los compañeros y las personas colaboradoras, Jefes y autoevaluación, los clientes los que se encargan de hacer la evaluación.

h). Pasos para elaboración de Método de evaluación para alcaldía de Ciudad Arce.

A. Método a utilizar.

Se utilizará la evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, colaboradores, usuarios internos.

B. Pasos para elaboración de método

¿Cómo se elabora?

i. Preparación

Explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360 grados es para coadyuvar con el desarrollo de los individuos que colaboran en la organización.

- a. Enfatizar sobre la confidencialidad del proceso.
- b. Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.
- c. Capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar

Es muy importante que este proceso se dé a conocer de manera estratégica y cuidadosa a la organización.

1. Pasos de la evaluación de desempeño.
  - a. Definir el puesto: asegurarse que el gerente y el colaborador estén de acuerdo en responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación solo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
  - b. Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificaciones en relación con una escala definida previamente.
  - c. Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

El análisis de la gestión o el desempeño de una persona tienen en sus momentos diferentes.

- a. Una etapa inicial de la fijación de los objetivos en la que se establecen requerimientos principales del puesto y los factores prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe comenzarse en una reunión donde se establezcan los objetivos.
- b. Etapas intermedias o de evaluación de progresos generalmente un año, es aconsejable establecer con cierta periodicidad, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso
- c. Al final del periodo: reunión final de evaluación de los resultados. Si por alguna circunstancia un apersona tuvo dos dependencias un consultor que en el año lleva dos grandes proyectos.

#### ii. Elaboración del Formato

Para este efecto se proporciona la información para crear un formato de retroalimentación de acuerdo a las necesidades de su organización.

- a. Se requerirá formar un comité para que desarrolle el formato si es para la organización en su totalidad o los formatos si se trata de uno o más departamentos específicos.
- b. El comité identificará, a través de la información que proporcionen los evaluadores potenciales, de 3 a 5 factores críticos de éxito. Por ejemplo, para una organización de servicio los factores.

#### iii. Implementando las Evaluaciones.

- b. Para el análisis del desempeño se usaran las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo. Citando otra vez a Gómez mejía este

autor dice en su capitulo relacionado con la “evaluación del rendimiento que la principal ventaja de adoptar un enfoque basado en conductas para medir el rendimiento reside en que los criterios o las pautas de rendimiento utilizados son concretos. Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conductas que pueden realizar o evitar si quieren tener éxito en su trabajo. Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con el requerido, al momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse grandes sorpresas.

- a. Las personas que recibirán la retroalimentación de 360° seleccionaran a los evaluadores que les darán dicha retroalimentación. Estos evaluadores deberán incluir al superior inmediato, los compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo. Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva. El superior inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales.
- b. Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.
- c. Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos Halo (todas las Críticas pueden ser:

#### Enfoque al Usuario

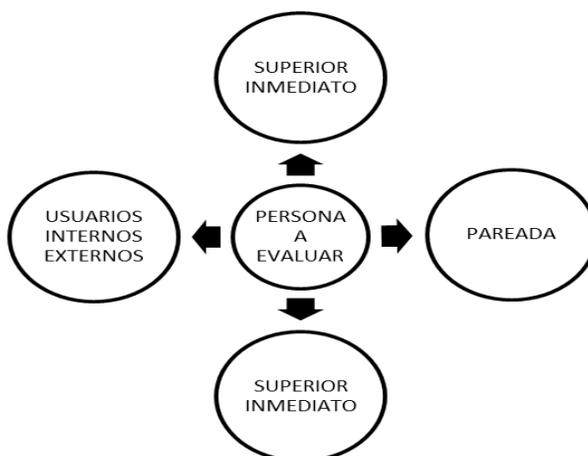
- a. Trabajo en Equipo
- b. Iniciativa
- c. Desempeño
- d. Eficiencia
- e. Rapidez y Velocidad
- f. Confianza y Honestidad
- g. Puntualidad
- h. Compromiso y Responsabilidad
- i. Valor Agregado

Estos factores de éxito son esenciales para que un empleado sea un miembro que contribuya de manera eficaz en la organización o en un departamento específico.

- a. Para cada factor de éxito se generan de 4 a 5 descripciones específicas del comportamiento esperado.
- b. Los factores de éxito y las descripciones del comportamiento esperado se incorporan en el formato de calificación o efectos de tendencia central (Se califican todos los factores en la media).
- c. Los evaluadores llenarán el formato de evaluación.
- d. Los evaluadores regresarán el formato a la persona que se les indique para que tabulen los datos. Esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso y será seleccionada por el líder del proyecto de evaluación 360 grados.

i. Instrumento a utilizar.

**Ilustración 1:** Evaluadores



**Fuente:** Equipo de trabajo.

b. Programación y Desarrollo de La Capacitación.

La capacitación consiste en una secuencia programada de eventos que pueden ser visualizados como un proceso continuo, el primer paso es elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación que se detalla a continuación.

La educación tradicional, la capacitación se imparte en clase. Las instituciones grandes pueden organizar sus propias clases, que celebran antes o después de las horas regulares de trabajo.

Sin embargo, cuando la administración superior considera que la clase es de suficiente importancia, permite a los empleados que la tomen en horas de trabajo.

La gerencia de personal, y más específicamente su departamento de capacitación, son los encargados de administrar los diferentes tipos de programas de capacitación derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales al respecto.

#### c. Diseño del Plan de Capacitación.

Un plan de capacitación intenta enseñar a alguien un nuevo conocimiento, para acrecentar el valor de esa persona en la organización. Esto en función de los resultados del análisis de las necesidades.

Objetivos de un plan de capacitación:<sup>35</sup>

- a. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas de puesto.
- b. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en puestos actuales, también para otras funciones más complejas.
- c. Cambiar la actitud de las personas para crear un clima satisfactorio entre ellas o para aumentar la motivación y volverlas receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

#### d. Planeación De La Capacitación.<sup>36</sup>

La planificación de la capacitación en una institución implica:

- a. Seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad, especificar para cada uno de los objetivos y contenidos de la capacitación la modalidad la metodología de enseñanza-aprendizaje la duración de la capacitación; el cronograma de ejecución y el costo.

---

<sup>35</sup> Idalberto Chiavenato "Administración de recursos humanos" El capital de las organizaciones pág. 318

<sup>36</sup> Pedro Guglielmetti "Gestión de la capacitación en las organizaciones" Año 1998pág. 12.

- b. Evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación y seleccionar aquellas que deben ser incluidas, frente a esto, la dirección de la institución o un comité de alto nivel deberá evaluar y jerarquizar dichas propuestas, a fin de seleccionar aquellas que presentan la mejor relación entre el costo, por una parte, y la pertinencia de la capacitación propuesta, en relación con los objetivos de la organización, por otra.
- c. Elaborar el plan y el presupuesto general de la capacitación, deber contener un resumen de las acciones de capacitación aprobadas, que contenga la siguiente información: nombre de la acción de capacitación; entidad ejecutora; lugar de ejecución; duración; periodo de ejecución; horario; número de participantes
- e. Organización de La Capacitación.<sup>37</sup>

Se establece la estructura formal, las responsabilidades y las funciones que deben desempeñar los capacitadores o unidad de capacitación. Se responde a: ¿Cómo se van hacer las cosas y con qué medios?

- a. La Estructura: Debe estar acorde con los objetivos del área o departamento de capacitación y el desempeño de las principales funciones de los encargados del área. La magnitud de la institución y los recursos disponibles serán factores importantes al determinar la organización interna.
- b. Los Procedimientos: Son los lineamientos generales y específicos para que la capacitación funcione, por ello, se establecen las políticas generales y específicas, así como la normatividad para la operación de los programas.
- c. La Integración de personas: Se determina el número de personas adecuadas, de acuerdo a la magnitud de la institución.
- d. La Integración de recursos materiales: Para la administración de la capacitación también requiere de aulas, muebles, equipo

---

<sup>37</sup> Sonia Verónica Mortis" La organización como segunda fase del proceso administrativo de la capacitación" Instituto técnico de sonora/ resolución 1024.768.

Sirve de ayuda para llevar un acuerdo al momento de la realización del mismo, esto sirve para estar organizado de la manera correcta al momento de su ejecución, en la comuna.

#### f. Ejecución de La Capacitación<sup>38</sup>

Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización: la decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que originaron las necesidades diagnosticadas o percibidas.

a. Calidad del material de capacitación: debe pensarse de antemano en el material de enseñanza a fin de facilitar la ejecución. El material de enseñanza pretende concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

b. Cooperación de los gerentes y dirigentes de la institución, la capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones, en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos los interesados, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazos, no como un gasto inactivo y sin rendimientos.

c. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la realización del programa.

d. Calidad y preparación de los instructores, el éxito de la ejecución depende de los intereses, jerarquía y capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Éstos deben reunir cualidades personales como facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, conocimiento de la especialidad.

#### g. Evaluación y seguimiento de Plan de Capacitación.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Idalberto Chiavenato "Administración de recursos humanos" El capital de las organizaciones pág. 335

<sup>39</sup> Idalberto Chiavenato 2011 "Capacitación y desarrollo del personal " Novena edición pág. 334

Evaluación de la capacitación. Debe incluir la evaluación de su eficiencia, se consideran dos aspectos:

- a. Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los colaboradores.
- b. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de los objetivos y metas de la institución.

La evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles:

1. Evaluación en el nivel organizacional: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - a. Aumento en la eficacia organizacional.
  - b. Mejora de la imagen de la institución.
  - c. Mejora del clima organizacional.
  - d. Mejora en la relación entre la institución y los colaboradores.
  - e. Apoyo del cambio y la innovación.
  - f. Aumento de la eficiencia.
2. Evaluación en el nivel de los recursos humanos, en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - a. Reducción de la rotación de personal.
  - b. Aumento de la eficiencia individual de los colaboradores.
  - c. Aumento de las habilidades personales.
  - d. Aumento del conocimiento personal.
  - e. Cambio de actitudes y conductas.
3. Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - a. Aumento de productividad.
  - b. Mejora en la calidad de los servicios.

c. Mejora en la atención al cliente.

#### 4. Seguimiento de la capacitación motivacional.

Un buen plan de capacitación debe contemplar acciones de monitoreo y seguimiento, no sólo con respecto a los aspectos logísticos sino a la organización y planeación de reuniones orientadas a verificar el impacto que ha logrado la capacitación en el incremento de la productividad, Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- a. Análisis el desempeño profesional del personal capacitado.
- b. Comparación del desempeño del personal capacitado con el no capacitado.
- c. Orientación de la planeación en las acciones para su mejor operación.
- d. Valoración de las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- e. Identificación de necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- f. Determinación de los objetivos y metas a cubrir en la empresa.

### **D. GENERALIZACIONES DE TEORÍAS MOTIVACIONALES.**

#### **1. Antecedentes.**

El origen de las teoría motivacionales se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, platón Aristóteles y Tomas de Aquino, ente otros. Aquí, el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. Era la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizo la teoría del instinto de la motivación humana idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija. La década de 1950 fue un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon tres teorías que, si bien fueron muy atacadas y hoy se ponen en tela de juicio su validez, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación, se trata de la teoría de los dos factores. Desde entonces se han

concebido explicaciones más validas de la motivación pero se deben conocer estas teorías, porque representan los cimientos sobre los que se erigen las teorías contemporáneas.

En la década de los setenta, el modelo sistemático y su cibernética de primer orden destierran conceptos como el de motivación, para hablar de autorregulación. Paralelamente, la mirada cognitiva se inspiraba en la metáfora del orden e ignoraba en parte procesos como la emoción y la motivación (Reeve, 1994 p.2)

## **2. Definición.**

Para (Reeve, 1994 p.12) las teorías motivacionales pueden ser comprendidas como *“La búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido”*<sup>40</sup>

Por otra parte Robbins, 2004, p. 155 expresa que se puede concebir las teorías motivacionales como aquellos *“Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta”*

De acuerdo a lo que dicen estos autores la motivación surge como una necesidad, todos los colaboradores de la alcaldía municipal de ciudad arce, necesitan motivos que los impulse a lograr objetivos en común para el bienestar de la comuna.

## **3. Objetivos.**

Decatanzaro 2001 la psicología ha utilizado cinco objetivos de teorías motivacionales.<sup>41</sup>

- a. Dar cuenta de la variedad de la conducta. La motivación puede explicar la variedad de una conducta cuando no se han producido cambios en la capacidad.
- b. Relacionar la biología con los procesos biológicos. El concepto de motivación nos recuerda que somos un organismo biológico con mecanismos internos complejos y automáticos que regulan el funcionamiento del cuerpo y permite sobrevivir.

---

<sup>40</sup> Reeve, J. (1994): Motivación y Emoción. Madrid, España: ediciones Mc Graw Hill. p.12

<sup>41</sup> Denys de Catanzaro *“Motivación y emoción “ Colombia ediciones pág. 39*

- c. Inferir estados internos de situaciones externas. la psicología confecciona inferencias sobre la necesidad del proceso motivacional apoyándose en ciertos hechos empíricos.
  - a) Un mismo estímulo produce varias respuestas;
  - b) La conducta del individuo no corresponde a la naturaleza del estímulo; estímulos diferentes generan una misma conducta.
  - c) Los organismos no requieren estímulos para actuar.
- d. Buscar responsables de las acciones. La responsabilidad personal implica motivación interna y capacidad para controlar las propias acciones, tomar decisiones y no depender tanto de la fuerza externa.
- e. Explicar la perseverancia a pesar de la adversidad. La motivación nos ayuda a entender porque los organismos persisten con empeño en la conducta a pesar de los cambios de estímulos.

#### **4. Importancia.**

El papel de los colaboradores en las instituciones, se ha transformado a lo largo del siglo XX. Se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como una recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad identifica de las personas, motivación, talento, conocimiento y creatividad. Se considera que el factor clave de la institución son sus colaboradores, ya que en estos reside el conocimiento y la creatividad.

Se debe tomar en cuenta que actualmente las principales razones de permanencia o abandono de la institución se centran en razones de tipo emocional. Los colaboradores al sentirse decaídos o agotados por lo abrumado de su trabajo empiezan a bajar sus niveles de rendimiento, afectando seriamente sus niveles de atención a los clientes de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce.

## **5. Modelo explicativo acerca de la motivación**

### **a. Perspectiva conductual de la motivación**

Desde el punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca juega un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas.

#### **1. Motivación intrínseca**

Reeve, 1994 ha determinado que las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas novedosas e imprevisibles. Los estímulos y acontecimientos nuevos provocan en curiosidades y tendencia a la exploración. Las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal autodeterminación, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca.

En otras palabras cuando la conducta reguladora surge de los intereses, curiosidades necesidades y reacciones personales, es decir, la realización de la conducta en sí misma.

#### **2. Motivación extrínseca**

Según Reeve 1994 las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona.

Se denomina motivación extrínseca a aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, están determinados por las contingencias externas. Esto se refiere a incentivos o reforzadores negativos o positivos externos al propio sujeto y actividad. El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se repita.

#### **Perspectiva cognitiva de la motivación**

Esta teoría se centra en los procesos mentales o pensamientos como causales internas que llevan a la acción. Se preocupa de la forma en que las personas entienden el mundo en el que viven y como la cognición lleva a la persona a comportarse en su medio ambiente. Los hechos

ambientales inciden a los sentidos humanos aportando las vivencias sensoriales que procesa el sistema nervioso central. La información es atendida, transformada, organizada y elaborada al tiempo que se recupera de la memoria que eventualmente facilita el procesamiento de los nuevos datos.

## 6. Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional

La motivación dentro del contexto laboral puede ser atendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionada por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004), entendido por necesidad un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

### 1. Teorías de contenido

#### a. Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Abraham Maslow (1943) planteo que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o inoperatividad para ser satisfechas. Postulo que en cada persona se encuentran un ordenamiento particular de cinco necesidades primarias a las necesidades secundarias

1. **Básicas o fisiológicas:** Constituye el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o el calor), o el deseo Sexual (reproducción de la especie). Su principal característica es la premura cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.
2. **Necesidades de Seguridad:** Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas, llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surge en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas y están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas.
3. **Necesidades Sociales:** están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte

de los colegas, afectó, amistad y amor. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales fisiológicas y de seguridad se hayan relativamente satisfechas.

4. **Necesidad de Autoestima:** están relacionadas con la manera como se ve y como se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. La frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo.
5. **Necesidades de autorrealización:** son las necesidades más elevadas; se hallan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona

En la medida que una necesidad queda razonablemente satisfecha, la siguiente se vuelve imperativa (Maslow, 1943). Ninguna necesidad queda satisfecha plenamente, sin embargo, si está suficientemente satisfecha, deja de ser una fuente de motivación personal.

#### b. Teoría de los factores de Herzberg

En la década de 1950, Frederick Herzberg desarrollo un modelo de motivación de dos factores. Se basó en investigaciones realizadas con ingenieros y contadores acerca de que es lo que las personas buscan en su trabajo.

- a) **Factores higiénicos:** son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos entre otros.

Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan insatisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

- i. Condiciones de trabajo y comodidad.
- ii. Políticas de la empresa y de la administración.
- iii. Relaciones con el Superior.
- iv. Competencia técnica con el supervisor.
- v. Salarios.
- vi. Estabilidad en el cargo.
- vii. Relaciones con los colegas.

**b) Factores motivacionales:** Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.

El término motivación encierra los sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que contribuyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo.

Cuando los factores son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción, y se denominan factores de satisfacción.<sup>42</sup>

Constituyen el contenido del cargo en si e incluyen:

- i. Ampliación o enriquecimiento del cargo.
- ii. Simplificación del cargo (por quien lo desempeña).
- iii. Delegación de la responsabilidad.
- iv. Libertad de decidir cómo realizar un trabajo.
- v. Ascensos.
- vi. Utilización plena de las habilidades personales.
- vii. Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos.
- viii. Teoría de las necesidades de McClellan

---

<sup>42</sup> Quintero; J (2007); Universidad Fermín Toro; Escuela de Doctorado; Seminario Teorías y paradigmas educativos; Venezuela p.40

La teoría realizada por David McClellan se basa en un sistema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes que participan en la motivación. Esta teoría se enfoca en tres tipos de necesidades.

1. La necesidad de logro: Es el grado al cual una persona desea realizar tareas difíciles y desafiantes en un alto nivel para sobresalir.

Una persona con este tipo de requerimiento tiende al desarrollo y crecimiento, donde el logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que los acompañen.

2. La necesidad de poder: es típica en la gente que le gusta estar a cargo como responsable.

Las personas orientadas a este tipo de necesidad toman riesgos y generalmente desean influir en las instituciones que participan, asumiendo posiciones de marcado liderazgo.

3. La necesidad de afiliación: significa que la gente busca buenas relaciones interpersonales con otros.

Este tipo de persona trabaja de mejor manera cuando son felicitadas por sus actitudes favorables y cooperativas.

- d. Modelo E-R-C de Alderfer. **Clayton Alderfer** realizó una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, con el fin de superar algunas de sus debilidades, y estimo que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades; *existencia, relación y crecimiento*.<sup>43</sup>

1. **Existencia:** agrupar las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
2. **Relación:** Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.
3. **Crecimiento:** Representado por el crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

---

<sup>43</sup> Robbins, S. (2004): Comportamiento Organizacional. México: Ediciones Pearson

Lo particular de esta teoría y que la diferencia de la propuesta de Maslow es que Aldefer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. Afirma que en el caso que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúan el requerimiento para obtener las inferiores.

#### b. Teoría de procesos

##### a. Teoría de las expectativas de Vroom.

Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor Víctor Vroom y que luego fue complementado con los aportes de Lawler III, afirma *“Que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativas de que después del hecho se presentara un resultado dado y en el atractivo de ese resultado para el individuo.”*<sup>44</sup>

Los colaboradores de la alcaldía Municipal de Ciudad Arce se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas institucionales y satisfacción de metas personales.

1. Relación esfuerzo-desempeño: La probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
2. Relación desempeño-recompensa: El grado hasta el cual el individuo cree desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
3. Relación recompensas-metas personales: El grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles.

##### b. Teoría de la equidad.

Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los colaboradores compararan lo que aporta al trabajo esfuerzo, competencias, experiencias educación y sus resultados, salarios, aumento, reconocimiento en el mundo laboral. Las personas reciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si la relación es considerada equivalente,

---

<sup>44</sup> Robbins, Stephen (2009) Comportamiento organizacional. Treceava edición. Mexico: Pearson Educacion.

se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad.

El referente que la persona utilice parece ser un factor clave para esta perspectiva. Así los empleados pueden realizar cuatro comparaciones de referente.

1. Yo interior: Las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual.
2. Yo exterior: Las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual.
3. Otro interior: Otro u otros individuos dentro de la institución actual.
4. Otro exterior: Otro u otros individuos fuera de la organización.

Los colaboradores de la municipalidad se comparan con amigos, vecinos compañeros de otras instituciones o colegas comparan su trabajo actual con otro que hayan tenido. De acuerdo con la teoría de la equidad, cuando los colaboradores perciben una desigualdad podemos predecir que se decidirán por una de las opciones que plantea E. Walster, G.W. Walster y Scott 1978.

1. Cambiar sus aportaciones
2. Cambiar sus resultados
3. Distorsionar las percepciones del yo
4. Distorsionar las percepciones de los otros
5. Escoger otros referentes
6. Abandonar el terreno

### **7. Teorías Motivacionales de Herzberg y McClellan para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Atención Tributaria Municipal.**

La motivación es un factor que debe interesara todos los directivos, pero también es muy cierto que la validez externa de las teorías estudiadas es limitada, por lo que para aplicarla dentro de una organización requerirá de un estudio previo que permita identificar las características culturales, organizacionales y de personalidad de su recurso humano.

Según nuestro modelo: Para llevar a cabo la motivación es indispensable que los jefes de cada departamento , los responsables de cada área, los supervisores y los administradores conozcan las características, y necesidades de sus colaboradores a su cargo, permitiéndoles acercarse a los diversos factores que activan y sostienen su comportamiento; para ello, el conocimiento de la dinámica motivacional.

La puesta en marcha de los ciclos para la acción y el cumplimiento de las fases para potenciar la motivación , son importantes , puesto que proporcionan una herramienta muy útil para detectar errores y desarrollar nuevas competencias ; cabe señalar que para la consecución de los objetivos organizacionales es importante el desarrollo de prácticas que orienten la motivación hacia la mejora del desempeño, ya que el desarrollo y compromiso con esas prácticas generará confianza y compromiso organizacional. Por parte de la empresa, ésta debe tomar como fuente de motivación, los factores que influyen directamente en el desempeño laboral de sus trabajadores (factores motivantes), tales como: reconocimiento, respeto, relación con su superior, logro, y crecimiento en el puesto; del mismo modo los trabajadores deberán tener una percepción positiva hacia el trabajo, solo de esta manera se logrará que en el desarrollo de las labores no se escatimen esfuerzos.

Mientras más alta sea la motivación mayor será el compromiso del trabajador y su moral de trabajo, por lo tanto a un mejor desempeño y al logro de objetivos tanto institucionales como personales.

**Tabla 2:** Diseño del instrumento: Factores a medir dentro del cuestionario.

<b>PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO</b>	<b>Teoría</b>	<b>Factor genérico</b>	<b>Factor motivacional</b>
1. La alcaldía municipal me proporciona oportunidades de crecimiento económico	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	salario
2. La alcaldía municipal me proporciona, oportunidades de crecimiento profesional.	Bifactorial de Herzberg	Motivacional	Realización
3. Recibo algún incentivo por parte de la institución (comisión, felicitación, reconocimiento) cuando hago bien mi trabajo.	Bifactorial de Herzberg	Motivacional	Reconocimiento
4. Me siento motivado cuando recibo de mis jefes y compañeros respeto por mi persona.	Bifactorial de Herzberg	Motivacional	Respeto

5.	Me gusta influir a otras personas para que imiten mi trabajo.	Necesidades adquiridas de McClelland	Poder	Poder
6.	Los ingresos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Salario
7.	Tengo días de vacaciones como parte de mis prestaciones en el trabajo.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Prestaciones
8.	Me motiva que reconozcan mi trabajo.	Bifactorial de Herzberg	Motivacional	Reconocimiento
9.	Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño.	Necesidades adquiridas de McClelland	Afiliación	Afiliación
10.	Me motiva trabajar en un lugar con iluminación, ventilación y poco ruido.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Condiciones físicas del área del trabajo
11.	Me siento seguro y estable en mi empleo.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Seguridad en el Empleo
12.	La relación laboral con mi jefe es buena	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Relación con el jefe
13.	Recibo alguna bonificación como parte de mis prestaciones en el trabajo.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Prestaciones
14.	Disfruto un reto difícil	Necesidades adquiridas de McClelland	Logro	Logro
15.	Cuando la gente hace cosas con las que no estoy de acuerdo manifiesto desacuerdo.	Necesidades adquiridas de McClelland	Poder	Poder
16.	Estoy afiliado al seguro social como parte de mis prestaciones en el trabajo	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Prestaciones
17.	Me motiva establecer y lograr metas realistas.	Necesidades adquiridas de McClelland	Logro	Logro
18.	Prefiero trabajar con mucha libertad, sin supervisión directa o muy cercana.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Supervisión
19.	Disfruto trabajar en equipo más que trabajar solo.	Necesidades adquiridas de McClelland	Afiliación	Afiliación
20.	El reconocimiento social que tengo es igual al de quien hace funciones similares a las mías	Bifactorial de Herzberg	Motivacional	Reconocimiento
21.	Disfruto competir, pero sobre todo ganar.		Poder	Poder
22.	El esfuerzo que realizo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibo.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Salario
23.	Conozco cuales son mis obligaciones y derechos dentro de la organización.	Necesidades adquiridas de McClelland	Afiliación	Afiliación
24.	Tengo claro de quien dependo en mi trabajo.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Procedimiento
25.	Acostumbro a construir relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.	Necesidades adquiridas de McClelland	Afiliación	Afiliación

Fuente: Equipo de trabajo.

### a. Análisis de la información

En este apartado se presenta el análisis de la información, conformada con cuadros donde aparecen las preguntas clasificadas según las variables consideradas. Luego se analizan cada uno de ellos para su interpretación y establecer conclusiones y recomendaciones.

## E. CONCEPTUALIZACIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

### 1. Antecedentes.

En los últimos años el ámbito de la gestión empresarial se ha caracterizado, entre otras cosas, por el incremento en la atención del servicio al cliente según lo expresado por Lovelock y Wirtz (2009). Esto ha debido ser así, ya que los sistemas productivos deben dar respuesta, en el tiempo más breve posible y con el mínimo costo, a las necesidades de sus clientes, las que cada vez son más diversas e individualizadas. Todo ello con vista a garantizar la competitividad necesaria que les permita a los sistemas productivos permanecer en el mercado. Tal tendencia se ha continuado manifestando en los inicios del nuevo siglo.

Tomando como referencia lo expuesto por Lovelock y Wirtz (2009), la solución para lograr un adecuado nivel de competitividad está en situar al cliente y sus necesidades en el punto central de atención de los sistemas productivos y lograr la coordinación de estos últimos a través del enfoque logístico, y obtener una respuesta eficiente al cliente excede los límites del sistema productivo y requiere integrar todo el sistema logístico, como una cadena de procesos continuos que se activan en el instante en que el cliente demanda un producto o servicio.<sup>45</sup>

### 2. Definición.

*“La atención al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al servicio, encaminadas a identificar las necesidades de los usuarios para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de los clientes, definiéndose como un conjunto de prestaciones que el usuario espera como consecuencia de la imagen, la reputación del servicio que recibe”<sup>46</sup>.*

La atención al cliente es una actividad desarrollada por las organizaciones con orientación a satisfacer las necesidades de sus usuarios que solicitan servicios, información, logrando así incrementar su eficiencia.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, 2009. “Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia”. Ed. Pearson, 6ª edición.

<sup>46</sup> Vanesa Carolina Pérez. 2006. Calidad Total en la Atención Al Cliente. 1º Edición. España. 6p.

<sup>47</sup> Román, J. (2008). El arte de servir al cliente con efectividad. Editorial Unilit. Miami Fl.

Es la forma en que se relacionan los colaboradores con los usuarios para prestar los servicios en la institución

## 2. Objetivos.<sup>48</sup>

- a. Cumplir las expectativas del usuario y despertar en él nuevas necesidades.
- b. Reducir o eliminar al máximo los defectos que se producen a lo largo del proceso atención
- c. Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los usuarios.
- d. Disfrutar de una categoría de servicio que aspira siempre a la excelencia.
- e. Satisfacer las necesidades que el usuario tiene del servicio.
- f. Hacer que el cliente se sienta comprometido con la institución. Esto significa que si el usuario es bien atendido, este quedara con deseos de regresar
- g. Diferenciarse de la competencia, a través de la prestación de un buen servicio

## 3. Importancia.

La buena atención al cliente es parte fundamental de una institución a continuación de enumeran puntos importantes

- a. La apariencia: La imagen que refleja el personal de servicio.
- b. La actitud: Cómo impacta la actitud del colaborador en el servicio, la sonrisa, postura corporal, movimientos, el vocabulario que usa
- c. La atención que ofrece a los usuarios confirma la disponibilidad a satisfacer las necesidades que ellos tienen.
- d. Tacto: utilización de palabras apropiadas al comunicarse con el usuario.

---

<sup>48</sup>Grisell Solórzano Barrera, Alumna del programa de Lic. en Contaduría Pública "calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas" pag.65

- e. Dirección: los recursos deben estar disponibles para ayudar a los clientes a satisfacer sus necesidades, y al nivel de conocimientos que deben tener todos para poder ofrecer un buen servicio.<sup>49</sup>

Los elementos antes mencionados son claves para una excelente atención al cliente y mantener satisfechos a los usuarios de la alcaldía municipal de Ciudad Arce

#### 4. Clasificación.<sup>50</sup>

##### a. Atención presencial:

En este caso, se produce un encuentro físico con el cliente, sin las barreras ni interferencias que ocasiona el trato a través de otras vías. Se da contacto visual y el lenguaje no verbal juega un papel muy importante.

##### b. Atención telefónica:

Este tipo de atención a los clientes exige que se cumplan una serie de normas no escritas si usted desea lograr su plena satisfacción. El hecho que no podamos observar las posibles reacciones del interlocutor hace que tengamos que poner más esfuerzos y demostrar una actitud diferente a la presencial.

##### c. Atención virtual:

Con la entrada de las nuevas tecnologías y el auge del correo electrónico y las redes sociales, se está imponiendo una vía alternativa para efectuar servicios, en este caso, valora la atención recibida por otros parámetros, como el correcto funcionamiento de las página web, el sistema de pago y de entrega, la premura en la respuesta ante dudas vía correo electrónico.

---

<sup>49</sup> Román, J. (2008). El arte de servir al cliente con efectividad. Editorial Unilit. Miami . Pág. 45

<sup>50</sup> Peralta Maniviesa, "Tipos de atención al cliente, revista marketing y redes" /935-5 ventajas claves al contratar el mystery shopping.

d. **Atención proactiva:**

Cuando buscamos crear necesidades en el usuario y motivar la búsqueda de servicios, contactamos directamente, sin esperar a que él lo haga. Exige una alta tolerancia a la frustración, ya que debemos tener una actitud positiva hacia el rechazo.

e. **Atención reactiva:**

En cambio, cuando el sentido del contacto entre las partes se da del usuario hacia el colaborador, simplemente se está dando respuesta, sin tratar de despertar necesidad alguna.

f. **Atención directa:**

Cuando el interlocutor es la persona que expresa la necesidad y además es el que decide acerca del servicio, se trata de una atención directa, sin intermediarios. Dado que los roles se concentran en una única persona, toda la energía se dirige también a un único interlocutor.

g. **Atención indirecta:**

Por contra, cuando la persona que hace la demanda no es la que toma la decisión final en la compra, podemos hablar de una atención indirecta. Es importante identificar cada uno de los roles para satisfacer las necesidades de todos los actores que intervienen en la transacción.

En la alcaldía municipal de Ciudad Arce se dan los tipos de atención al cliente antes mencionados dentro de cada uno de los servicios que su población demanda.

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE PLAN DE CAPACITACIÓN EN**  
**MOTIVACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE**  
**LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD ARCE, DEPARTAMENTO**  
**DE LA LIBERTAD.**

**A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

**1. Importancia.**

La importancia de realizar la investigación en la alcaldía Municipal de Ciudad Arce, es diagnosticar la situación motivacional mediante una evaluación del desempeño para determinar la necesidad de un plan de capacitación en motivación que defina el compromiso que tienen los colaboradores de la institución en busca de una mejor atención a los usuarios, adquiriendo la capacidad de realizar una gestión más eficiente.

Es importante mencionar que la propuesta de plan de capacitación favorece el fortalecimiento institucional, con la mejor calidad de los servicios y procesos administrativos necesarios para generar cambios en la imagen del municipio, facilitará el aprendizaje para los colaboradores, fomentar sus buenos hábitos y relaciones interpersonales con los compañeros; contribuyendo a un mejor desempeño en cada una de las actividades desarrolladas, para una mejor satisfacción de los usuarios, con la atención que se les brinda ágil y transparente con la mejor actitud posible.

## **2. Objetivos de la investigación**

### **General.**

Realizar un diagnóstico en la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce que permita establecer las condiciones actuales en la atención al cliente, por medio de técnicas e instrumentos de recolección de información, que permitan obtener la información apropiada para la propuesta del presente trabajo.

### **Específicos.**

Elaborar un diagnóstico sobre la situación motivacional y el desempeño laboral de los colaboradores.

Establecer el nivel motivacional reflejado por los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce.

Determinar la necesidad de un plan de capacitación en atención al cliente, para los colaboradores que brindan atención directa.

### **3. Metodología de la investigación.**

En esta sección se presenta la metodología que permitió el desarrollo del trabajo de investigación. Se muestran métodos, tipo de investigación, técnicas y procedimientos que serán utilizados.

#### **a. Métodos de investigación.**

Los métodos: el deductivo, análisis y síntesis fueron empleados para el logro de los objetivos propuestos en la investigación.

##### **i. Deductivo.**

Se utilizó para el razonamiento que proporcionó las conclusiones generales para la realización de explicaciones, particulares del campo de estudio. Este método se inició con el análisis de postulados, teoremas, leyes, principios aplicados universalmente y de comprobada validez. Ya que éste permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Esto parte de un marco teórico que fundamenta la investigación para llegar a conclusiones. En la atención que brindan los colaboradores en alcaldía Municipal de Ciudad Arce a los cliente y el nivel motivacional con que lo hacen.

##### **ii. Análisis.**

Permitió estudiar por separado a los colaboradores y etapas motivacionales que tiene cada uno de ellos y poder determinar la implementación del plan de capacitación en motivación y atención al cliente para fortalecer el desempeño en los servicios que presta la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce.

##### **iii. Síntesis.**

Se utilizó este método para agrupar aquellos elementos necesarios para la puesta en marcha del plan de capacitación en motivación y atención al cliente, tener una visión más clara de la importancia de sentirse motivado.

#### **4. Tipo de investigación.**

La investigación que se realizó fue correlacional, consistió en estudiar la relación entre variables o resultados de variables, observar cómo se relacionan o vinculan cada uno de ellos, el entorno de trabajo en el que se encontraban los colaboradores de la Alcaldía municipal de Ciudad Arce y como esto influye en la prestación del servicio a los usuarios.

#### **5. Diseño de Investigación.**

El trabajo de investigación es no experimental, las variables no fueron manipuladas y se realizó en el contexto natural en que se desarrollan las actividades de la alcaldía. En función de los objetivos definidos en el presente estudio, donde se propone el Plan de capacitación en motivación y atención al cliente; para que los colaboradores brinden una mejor atención.

#### **6. Fuentes de investigación.**

##### **a. Primarias.**

Fueron todas aquellas donde se obtuvo la información directa, en los puestos de trabajo y las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. Para obtener la información primaria se empleó la observación directa del entorno de trabajo, además se llevó a cabo una entrevista, dirigida al Gerente, y encuestas a los colaboradores, las cuales se utilizaron para recopilar información acerca de los servicios que se prestan y el nivel de motivación con que lo realizan.

##### **b. Secundarias.**

Las fuentes secundarias la constituyeron materiales con información ya procesada, aquellas que ofrecieron información sobre los planes de motivación; pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que solo se hace la referencia. Estas fuentes secundarias fueron: libros de texto, trabajos de investigación, sitios web, referentes a los planes de capacitación en motivación y atención al cliente, manuales de descripción de puestos, plan de capacitación y documentación referente a la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce.

#### **7. Técnicas de investigación.**

Las técnicas fueron los procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información, que ayudó a la investigación para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento.

a. La entrevista.

Se utilizó para establecer contacto directo con las personas que se consideraron fuente de información con el propósito de obtener información, espontánea y abierta. Las entrevistas se llevaron a cabo haciendo uso de una guía estructurada de preguntas previamente elaborada (Ver anexo uno). Se programaron encuentros formales y planeados con las jefaturas de la municipalidad, para indagar a profundidad sobre la situación actual en lo referente al tema en investigación, se transformó y sistematizó la información conocida por éstas, de forma que fue un elemento útil para el desarrollo del trabajo de investigación

b. La encuesta.

Fue dirigida a los colaboradores que prestan sus servicios de forma directa con los usuarios de la Alcaldía de Ciudad Arce, para recolectar datos donde se conocieron opiniones, condiciones y comportamientos del personal, fue fundamentada como instrumento un cuestionario, que constaba de veintiún preguntas con sus respectivas opciones múltiples conteniendo su introducción, su objetivo, las instrucciones y el cuerpo del cuestionario con sus interrogantes para conocer la situación actual.

c. La observación directa.

La observación se realizó con la presencia física del equipo de investigación en la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. Se verificó el trato que se brinda a los usuarios, el nivel de motivación, se observó cómo se relacionan, el cliente y la atención prestada, al no contar con un plan de capacitación en atención al cliente, para el eficiente desempeño del colaborador.

## **8. Ámbitos de la Investigación.**

El ámbito en el que se realizó la investigación fue con los colaboradores(a) que prestan sus servicios a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, Departamento de La Libertad que serán la población objeto de estudio.

## **9. Unidades de análisis.**

Las unidades de análisis fueron todas aquellas fuentes primarias de las que se obtuvo la información para ser precisadas en el diagnóstico en la Alcaldía de Ciudad Arce. La investigación

realizada fue compuesta por los colaboradores que prestan sus servicios a los usuarios en la municipalidad.

#### **10. Determinación del universo y muestra de la Investigación.**

##### **a. Universo.**

El universo del personal de la Alcaldía al momento de realizar la investigación es de 50 empleados. Incluye jefaturas y colaboradores.

##### **b. Muestra.**

Para la investigación no se calculó muestra. Se utilizó un censo dado que la población es pequeña. Permitió examinar a cada persona o elemento de la población que se estuvo investigando en la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce.

#### **11. Procesamiento de la información.**

Se realizó luego de haber terminado la recolección de datos de los Instrumentos. El procesamiento se desarrolló en Microsoft Excel que es una aplicación distribuida por Microsoft Office para hojas de cálculo, permitió la elaboración de tablas y gráficos para su interpretación; fue útil para gestionar las Bases de Datos; agrupar, ordenar y filtrar la información de los cuestionarios que fueron elaborados para la investigación de campo.

##### **a. Tabulación de la Información.**

Para llevar a cabo la tabulación se detalló cada pregunta del cuestionario vaciando por cada una de ellas la información recopilada dentro de tablas que representaran los datos obtenidos por medio de gráficos. (Ver anexo cuatro: Recopilación y tabulación de datos.)

##### **b. Análisis e interpretación de la Información.**

Se llevó a cabo haciendo un comentario basado en los datos, se utilizaron gráficos de pastel para su mayor comprensión con sus porcentajes de los resultados. Éste análisis se tomó de base para la elaboración del diagnóstico de la situación actual referente a la motivación en atención al cliente de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce y se utilizó además para formular el diagnóstico, conclusiones y recomendaciones del caso. (Ver anexo cuatro: Recopilación y tabulación de datos.)

## **B. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE PLAN DE CAPACITACIÓN EN MOTIVACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD ARCE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

### **1. Generalidades.**

La Alcaldía Municipal de Ciudad Arce tiene el reto y la responsabilidad de ofrecer servicios de calidad y eficiencia para responder a una población cada día más exigente. Se considera que el diagnóstico de la situación actual es de mucha utilidad, porque servirá como modelo a seguir por otras municipalidades y dependencias de la misma Alcaldía. Basándose en observaciones preliminares que se realizaron y la información recopilada en los instrumentos, se identificaron las condiciones de trabajo y las principales tareas que realizan los colaboradores(as).

Se pudo comprender la situación en la que los colaboradores se encuentran, identificando en este primer acercamiento, las condiciones ambientales, laborales y administrativas en las que realizan sus tareas, teniendo en cuenta el entorno, los puestos de trabajo, la jornada laboral. Los resultados de la información lograda en los aspectos mencionados en el párrafo anterior se exponen a continuación:

### **2. Análisis de Plan de Capacitación.**

El análisis se basa en los indicadores que se seleccionaron para realizar el diagnóstico de necesidades de un plan de capacitación en motivación y atención al cliente para fortalecer el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, departamento de La Libertad, mediante la comparación y cotejo entre la base teórica y los resultados de la investigación de campo

#### **a. Determinación de la necesidad de un plan de capacitación.**

La investigación adquirió como objetivo principal Formular un plan de capacitación en motivación y atención al cliente fortalecerá el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, departamento de La Libertad. De los resultados obtenidos y presentados anteriormente se deriva la siguiente discusión:

Los resultados obtenidos en esta investigación, muestra que los colaboradores se encuentran en un nivel alto y medio. Sin embargo, cabe hacer la observación que la mayoría de los colaboradores no saben llevar a la práctica sus conocimientos, puesto que únicamente consideran poseer los conocimientos sin dar lugar a nuevos aprendizajes y experiencias.

La relación entre ellos es diferente. De acuerdo con lo que indicaron, La mayor parte del personal de la institución, no se siente motivado al momento de realizar sus labores, este es un factor negativo que incide en la realización de las actividades que desempeñan los colaboradores investigados poseen la necesidad de ser capacitado. Asimismo en su totalidad, todos los empleados poseen un poco nivel de motivación. (Ver anexo: Cuatro. Tabla número cuatro; grafica número cuatro)

La totalidad de los colaboradores están entre los niveles medio y bajo, lo cual no les permite tener una mayor certeza, seguridad y confianza en su puesto de trabajo. Pero la mayoría tiene claro que sería un factor importante sentirse motivado al momento de realizar sus labores. Manifestaron poseer conocimientos relacionados a su profesión y puesto de trabajo. Esto puede repercutir en el impedimento de la realización de todas las actividades que deben realizar, tienen los conocimientos pero cuando se trata de llevarlos a la práctica tienen dificultad en su totalidad. Muchos de la municipalidad hoy en día se encuentran en un nivel entre medio y bajo en cuanto al indicador conocimientos. (Ver anexo: Cinco. Tabla número cinco; grafica número cinco)

Atendiendo a los resultados de la investigación se estableció que las respuestas obtenidas de los colaboradores, indican que recibir capacitaciones constantes les ayudaría a realizar con eficiencia sus labores mejorar sus habilidades técnicas y humanas que desarrollan normalmente en su puesto, reacción a situaciones de emergencia, manejo de relaciones humanas, organización y cumplimiento de tareas diarias, resolución de problemas, trabajo bajo presión, reforzarían los conocimientos adquiridos. Sin embargo un 2% de las respuestas señalan que horarios flexibles, un 36% considera que sería relevante mejores prestación económicas. Lo cual implica que los colaboradores sin embargo presentan dificultades para el desempeño de las funciones propias en su puesto de trabajo. (Ver anexo: cuatro. Tabla número seis; grafica número seis)

De acuerdo con los resultados obtenidos de la interrogante ¿Considera que al recibir una de las motivaciones antes mencionadas, logrará un mejor desempeño para realizar sus labores?, el 100% de los colaboradores respondieron que definitivamente mejoraría su desempeño laboral, los colaboradores manifestó tener agrado por su trabajo, estas actitudes reflejan la satisfacción y la necesidad de los colaboradores para el desarrollo personal y laboral, con lo que se podría alcanzar altos niveles de desempeño. Lo cual muestra la necesidad que tienen los colaboradores de recibir capacitaciones en su puesto de trabajo. De no recibir capacitaciones la municipalidad corre el riesgo de contar con colaboradores poco preparados, sin oportunidades de ampliar sus conocimientos, habilidades y actitudes que les permita desempeñarse con eficiencia.

La mayoría de colaboradores consideran que dentro de la institución existe suficiente personal, lo que es bueno para el desempeño de sus actividades. La totalidad de los colaboradores respondieron que la capacitación definitivamente si ayuda a mejorar su desempeño laboral, de manera que les permite no solo adquirir conocimientos, sino también a fortalecer sus habilidades y actitudes (ver anexo: cuatro. Tabla número nueve; grafica número nueve)

Los encuestados en su mayoría consideran que la formación profesional incide en el buen servicio que presta la institución, así mismo hay una minoría que considera que ser profesional no es importante, esto crea un problema al momento de atender a los usuarios, lo cual no todos los colaboradores los tratan de la misma forma. Esto les permitirá ser profesionales competitivos que ayuden a incrementar la productividad de la municipalidad y así sentirse motivados a realizar sus tareas en su puesto de trabajo con eficiencia (Ver anexo: cuatro. Tabla número nueve; grafica número nueve)

Todo lo anterior descrito, refleja la importancia que en una meta a corto plazo, incorpore y fortalezca los procesos relacionados con la capacitación hacia el personal. Y se tenga el objetivo principal de adiestrar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores. De lo anterior se concluye que las similitudes que existen entre los estudios con las investigaciones anteriores son coincidentes en su mayoría. De la misma manera se finaliza el estudio donde, no se obtuvieron datos extraños o contra indicadores que pudieran ser relevantes. Se espera que con el programa de capacitación propuesto por esta investigación, los resultados

de la municipalidad mejoren, obteniendo beneficios para la misma y para el crecimiento de cada uno de los colaboradores de la municipalidad.

### 1. Organización.

Dentro de las nuevas prácticas administrativas, el factor humano es el principal recurso de una institución y su influencia es decisiva en el desarrollo, progreso y éxito de la misma. Es importante promover su capacitación para que realicen un trabajo de acuerdo con los objetivos de la institución, precisa conocer los requerimientos en cuanto a tipos, métodos y categorías básicas de capacitación que son fundamentales en la actividad laboral de los colaboradores. Según información general recopilada, la mayoría de los colaboradores es relativamente joven en la institución, lo cual puede beneficiar a la municipalidad a través de la generación de ideas innovadoras y su habilidad en la adquisición de nuevos conocimientos. (Ver anexo: cuatro. Tabla número tres; grafica número tres)

A partir de estas consideraciones, se identificó que en la institución no existe un programa de capacitación para los colaboradores. En el trabajo de campo realizado, la mayoría de encuestados a nivel operativo disponían de conocimientos/experiencias acerca del cargo al momento de ingresar a la institución, sin embargo, los colaboradores administrativos no contaban con la experiencia. Debido a lo expuesto anteriormente se confirma la necesidad que tengan mayor tiempo en formación y capacitación sobre los aspectos técnicos del puesto. Lo anterior es consecuencia de la politización y por ser una entidad gubernamental sujeta a las decisiones de cambio de autoridad.

Para el personal administrativo y operativo sujeto de estudio, el puesto actual que desempeñan les permite demostrar sus competencias profesionales y personales así como las cualidades requeridas en cada tarea, argumentan que las funciones asignadas corresponden a su puesto de trabajo. Sin embargo consideran que el soporte que los jefes brindan al momento de comunicar situaciones, no es constante y rápida por lo cual existen ineficiencia y retraso en las funciones. En relación al trabajo en equipo consideran que es una habilidad que algunas veces se realiza, sin embargo debe promoverse, para fomentar el clima organizacional, el sentido de pertenencia, motivación y comunicación. Los resultados de este análisis determinan algunos aspectos

decisivos del plan de capacitación que se sugiere, entre ellos: objetivos, metodología y contenidos. Para que el empleado sea más eficiente al momento de realizar las tareas encomendadas, es importante que las autoridades municipales, los doten de herramientas tecnológicas, medios efectivos de comunicación y ambientes apropiados.

Como resultado el 92% los colaboradores consideró estar totalmente de acuerdo que la institución debería de proponer oportunidades a sus colaboradores para capacitarse profesionalmente para desarrollar habilidades técnicas en el trabajo es fundamental si las personas quieren ser mejores profesionales y ocupar puestos de mayor responsabilidad en la institución, es de importancia realizar capacitaciones sobre las tareas específicas de los puestos de trabajo y atención al cliente, ya que permite desarrollar y fortalecer las habilidades técnicas y conceptuales que necesitan para realizar de manera eficiente las actividades laborales. (Ver anexo: cuatro. Tabla número doce; grafica número doce)

Los colaboradores indican que existen una serie de factores que influyen en la satisfacción laboral, entre ellos: la existencia de diferentes tipos de actividades en el desarrollo del trabajo, adecuada definición de su puesto, oportunidad de formación para el sujeto respecto a su puesto de trabajo, adecuada retroalimentación sobre su rendimiento laboral, además de la retribución, el salario y política de promociones que aplica la organización, entre otros.

La mayoría de los colaboradores de la institución, están conscientes de que las capacitaciones conllevan beneficios tanto a la institución y el individuo como el aumento y fortalecimiento de las relaciones humanas; indican que a nivel laboral el mayor beneficio, es mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, es por ello la importancia de que los responsables de capacitación de la entidad concienticen al personal y reconozcan que al recibir formación mejorarán el desempeño y la tarea será más gratificante, ya que sin un interés por el aprendizaje, el empleado no creará en ningún beneficio y se sentirá desmotivado

Finalmente los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación de este estudio permite establecer lo siguiente: En relación a establecimiento y priorización de orden de las

carencias percibidas de desempeño laboral, se revela que los colaboradores, que laboran en la institución necesitan ser capacitados en las temáticas referentes a: calidad en el servicio.

## 2. De las funciones.

En seguida se presenta los resultados obtenidos de la investigación desde el punto de vista cualitativo; mismo que permite visualizar las necesidades reales de capacitación del personal de la Alcaldía Municipal. En la entrevista dirigida al gerente general, consideran que en su totalidad, los colaboradores se encuentran en un nivel medio y bajo en cuanto a los conocimientos que poseen de su puesto de trabajo.

Por su parte, el gerente general indicó estar conscientes que los colaboradores en su totalidad necesitan reforzar sus conocimientos, sobre temas importantes de su puesto de trabajo, tales como, Atención al cliente. Según lo manifestado por el gerente general y el administrador es que los colaboradores también cuentan con habilidades como iniciativa, pro actividad, servicio, sin embargo los resultados del cuestionario realizado por los colaboradores del área operativa la mayoría consideran estar en un nivel y medio. Cabe mencionar que al realizar los cuestionario, se observó que los colaboradores no mantienen una estrecha relación dado cada uno se dedica a cumplir con su actividades (Gerente General, Comunicación personal, 15 de enero de 2017)

Es preciso mencionar que el 84% de los colaboradores están totalmente de acuerdo que una capacitación favorecerá el buen desempeño laboral y mejoraría la calidad del servicio, aseguran que al contar con capacitaciones tienen la disponibilidad de seguir creciendo y desarrollarse profesionalmente. (Ver anexo: cuatro. Tabla número catorce; grafica número catorce)

El 90% de los colaboradores manifestaron que estar totalmente de acuerdo que al recibir capacitaciones les permitirá no solo adquirir los conocimientos sino puede beneficiar en su desempeño laboral. (Ver anexo: cuatro. Tabla número trece; grafica número trece)

De la misma forma el gerente general indicó que por falta tiempo y de planificación no se ha realizado un plan de capacitación para los colaboradores y esto ha repercutido en que los

trabajadores muchas veces se encuentren desanimados y desactualizados en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes<sup>51</sup>.

El gerente general indicó que la falta de capacitación puede repercutir en tres aspectos importantes, que son, la desmotivación e insatisfacción de personal y principalmente la desactualización de conocimientos, mismo, que estanca el desarrollo de las habilidades y actitudes en los colaboradores. De la misma forma la gerencia manifestó su preocupación por la totalidad de los colaboradores que necesitan recibir capacitaciones que les permita tener personal altamente competitivo, motivados y con muchos deseos de superación profesional. Tanto el gerente general como el administrador no utilizan un diagnóstico de necesidades de capacitación ya que no realizan ningún tipo de capacitación de personal dentro de la organización<sup>52</sup>.

#### b. Evaluación del desempeño.

##### 1. Evaluación por competencia 360°

En el presente numeral se encuentra la síntesis del estudio, la discusión de los hallazgos que se derivan del estudio. La población estuvo compuesta por 8 colaboradores la Unidad de atención tributaria municipal, los cuales se autoevaluaron y a su vez fueron evaluados por su jefe inmediato<sup>53</sup>.

##### 1.1. Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño se refiere a la manera como un empleado lleva a cabo sus tareas; destaca además el nivel de cumplimiento de los requisitos de su puesto y su relación con los resultados que se obtienen a nivel interno o global. Además, incluye el hecho de dar a conocer al trabajador acerca de su rendimiento y el establecimiento de un plan de mejora.

En este sentido la mayoría de encuestados aseguran que siempre o pocas veces se han realizado estas evaluaciones. El gerente general asevera que es una herramienta importante ya

---

<sup>51</sup> Gerente general (Comunicación personal, 15 de enero de 2017)

<sup>52</sup> Ídem, Gerente general

<sup>53</sup> Nota: Se tomó únicamente la Unidad de atención tributaria ya que se utilizará como prueba piloto para la implementación de estudios previos en las otras unidades que compone a la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, ya que esta área es primordialmente necesario la evaluación y capacitación del personal en el área de servicio. Los resultados de la evaluación estará reflejado solamente en la Unidad de Atención Tributaria.

que constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, indicando que existe una evaluación visual diariamente, dependiendo de las necesidades de la institución. (Ver anexo: cuatro. Tabla número diecisiete; grafica número diecisiete)

Relacionado a lo anterior se puede establecer que el gerente general en mención, están conscientes de la contribución de las evaluaciones del desempeño pero no las aplican oportunamente. Un programa de evaluación del desempeño debe planearse, coordinarse y desarrollarse adecuadamente, para generar beneficios a corto, mediano y largo plazo; además identificará las necesidades de capacitación y desarrollo.

De los entrevistados, el 56%, indica contar con los conocimientos suficientes adquiridos que se desarrollan dentro de las áreas en las que se desenvuelven y que los estén evaluando les exige ser mucho más amables, lo que permite responder de manera apropiada a los usuarios, a cada uno de ellos. (Ver anexo: cuatro. Tabla número veintiuno; grafica número veintiuno)

Es por esto que en la presente investigación se planteó conocer si existe diferencia entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y la evaluación dada por su administrador. La evaluación no debe ajustarse a intereses personales o de grupo o al interés particular del evaluador, más bien, la evaluación del desempeño debe de ser un proceso participativo, en donde el evaluado y evaluador contribuyan al logro del resultado objetivo.

Los hallazgos de esta investigación muestran que los colaboradores están de acuerdo que se tome en cuenta evidencia para evaluar su desempeño, lo cual debe ser tomado en cuenta para futuras evaluaciones. se les realizó la interrogante ¿Qué evidencias utilizaría para evaluar su desempeño? Para la mayoría de colaboradores encuestados, es evidente que les gustaría que se tomen en cuenta cumplimiento de objetivos para evaluar su desempeño dentro de la Municipalidad, para poder identificar si se está fallando en alguno al momento de ejecutarlo ( ver anexo: cuatro. Tabla número veinte; grafica número veinte)

El 72% de la muestra refieren que la evaluación del desempeño por competencias tiene un impacto positivo en el desempeño laboral. Y el 88% indican que la evaluación constante es de beneficio para la formación y crecimiento en el puesto de trabajo. Por los resultados anteriores se

comprueba la evaluación del desempeño por competencias laborales, tiene un impacto directo en el trabajo de los colaboradores. (Ver anexo: cuatro. Tabla número veintitrés; grafica número veintitrés)

El planteo la interrogante ¿Consideraría oportuno que los usuarios participen en la evaluación de su trabajo? El 60% de los colaboradores consideró que es oportuno la participación de los usuarios en las evaluaciones de desempeño para poder identificar, si no se están tratando como se debe, otro grupo no le toma importancia le es indiferente. Y un grupo menor lo considera bueno (ver anexo: cuatro. Tabla número dieciocho; grafica número dieciocho)

## 1.2. Análisis de resultados.

Competencia es la capacidad para actuar con eficiencia, eficacia y satisfacción sobre algún aspecto de la realidad personal, social, natural o simbólica. En el área laboral, cada competencia viene a ser un aprendizaje complejo que integra y combina habilidades, aptitudes, actitudes, conocimientos básicos y específicos en el contexto laboral y se desarrolla a través de experiencias de aprendizaje en el puesto de trabajo.

Lo cual establece que las competencias son determinantes para la gestión eficiente del desempeño y son de particular valor para observar, orientar y evaluar el desempeño del personal, en el que se logre identificar que las competencias establecidas han permitido que el personal sepa que se espera que haga en su puesto de trabajo, establece como, cuando, donde debe hacerlo y bajo que estándares va a ser evaluado.

El sistema de evaluación del desempeño realizado en la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce se llevó a cabo con los siguientes parámetros:(Ver anexo seis: Formato de instrumento de evaluación del desempeño.)

**A. Componentes Cardinales**

1. Integridad	Grado A
2. Liderazgo	Grado B
3. Empowerment	Grado A
4. Iniciativa	Grado A

**B. Competencias específicas del puesto**

1. Orientación al cliente	Grado B
2. Orientación a resultados	Grado A
3. Trabajo en equipo	Grado A
4. Desarrollo de las personas	Grado B
5. Modalidades de contacto	Grado A
6. Adapatabilidad al cambio	Grado A

Para el siguiente análisis de la evaluación de desempeño laboral se tomará para su análisis la competencia Orientación al cliente e iniciativa las cuales se refieren a las variables de la investigación correspondiente al problema estudiado en esto se logró identificar en la encuesta de opinión, que los colaboradores admiten en un 75%<sup>54</sup> que los parámetros de desempeño y competencias laborales establecidas siempre facilitan y mejoran su desempeño. Además la evaluación del desempeño por competencias laborales permite identificar en qué medida el empleado ha cumplido con los estándares establecidos en su área específica de puesto y si emplea correctamente los procedimientos.

Una persona se considera competente para hacer, cuando demuestra que lo sabe hacer y los criterios de desempeño definen la calidad del trabajo realizado. Con base a las evaluaciones del desempeño realizadas se logró identificar por medio de los resultados obtenidos en la evaluación de la competencia de Orientación al cliente, el 81 %<sup>55</sup> de la muestra se ubica en un desempeño del 75%<sup>56</sup> de lo requerido por la municipalidad. Esta competencia Implica un deseo de ayudar o servir a los usuarios, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van

---

<sup>54</sup> Dato tomado como propuesta de la obra: Martha Alicia Alles, "Desempeño por competencia. Evaluación 360". Edición: Primera Edición. País: Buenos Aires. Pág. 119-130, en transformación numérica de las competencias estudiadas en la investigación el cual indica el grado numérico de las competencias y como esta incide en el desempeño del colaborador. El grado numérico puede variar según requerimiento de la institución que la aplique o considere conveniente al puesto a evaluar.

<sup>55</sup> Muestra determinada de acuerdo a la evaluación 360° elaborada a los ocho colaboradores de la Unidad de Atención Tributaria Municipal los cuales se representa en los gráficos establecido en el anexo tres: Evaluación del desempeño de trabajo de investigación.

<sup>56</sup> Ídem 22

dirigidos los esfuerzos de la municipalidad, como de los usuarios y todos aquellos que cooperen en la relación municipalidad-cliente, como personal ajeno a la institución.

Llegando a la conclusión que el nivel de competencia en los empleados de la municipalidad es **medio**<sup>57</sup> estableciendo que:

- a. Está disponible para los usuarios internos y externos
- b. Responde a las demandas de los usuarios brindándoles satisfacción más allá de lo esperado.
- c. Dedicar tiempo a estar y conocer a los usuarios que se acercan a su oficina
- d. Dedicar tiempo a estar y conocer a los usuarios en la empresa de cada uno de ellos
- e. Atiende personalmente a usuarios especiales, en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta.
- f. Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios

Las competencias constituyeron parámetros que permitió caracterizar a los colaboradores, y de esta manera evaluarlos basados en estos conceptos.

Al tomar en cuenta la competencia Iniciativa la cual consiste en hacer referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. En la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas con esto se logró identificar, por medio de los resultados de evaluación del desempeño que el 85% <sup>58</sup>de los colaboradores se ubica en un rendimiento inferior. Llegando a la conclusión que:

- a. Aborda oportunidades o problemas del momento
- b. Reconoce las oportunidades que se presentan o bien actúa para materializarlas, o se enfrenta inmediatamente con los problemas

---

<sup>57</sup> Se estableció según el grado numérico de la competencias resultado de la evaluación del desempeño 360°

<sup>58</sup> Ídem 25

- c. Implementa las propuestas sugeridas por partes o superiores con celeridad y eficiencia
- d. Aprovecha cada ocasión para implantar una mejora, resolver cuestiones que se le ponen a consideración y generar espacios para la comunicación interna y el intercambio de ideas

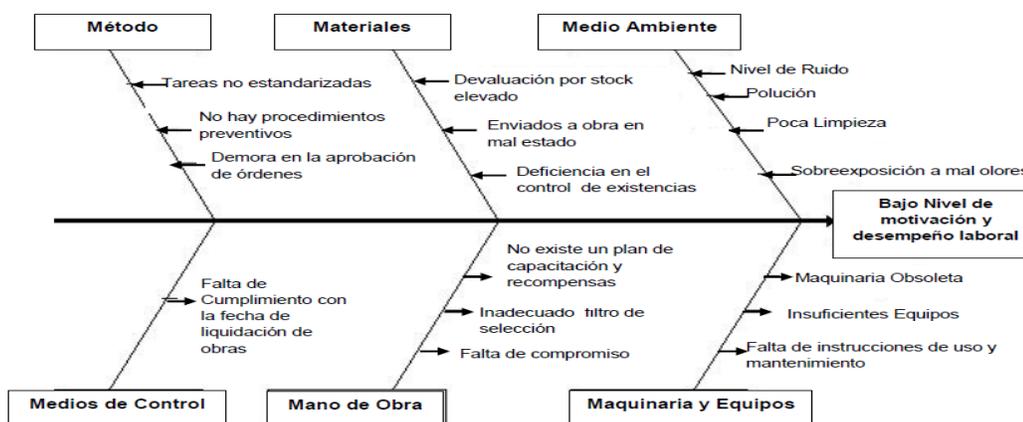
En estas competencias se midió las habilidades de los colaboradores, específicamente el tiempo que utiliza para atender al cliente y lo que tarda en dar una solución, involucra básicamente la identificación del problema. En las demás competencia del test que mide el nivel o grado de variables que generan para atender al cliente, los resultados de la evaluación del desempeño la totalidad de la muestra de colaboradores se ubican en términos altos y superior estos resultados también se debe a la constante observación del gerente general de la municipalidad y formación en el ámbitos (Ver anexo tres: Evaluación del desempeño)

### 3. Análisis de Teorías Motivacionales.

#### a. Necesidad para la teoría motivacional.

Se emplea el diagrama de Ishikawa, para explicar las causas de la desmotivación y el bajo desempeño de los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce.

Ilustración 2: Diagrama de Ishikama



Fuente: Equipo de Trabajo.

## b. Diseño y resultado de instrumento.

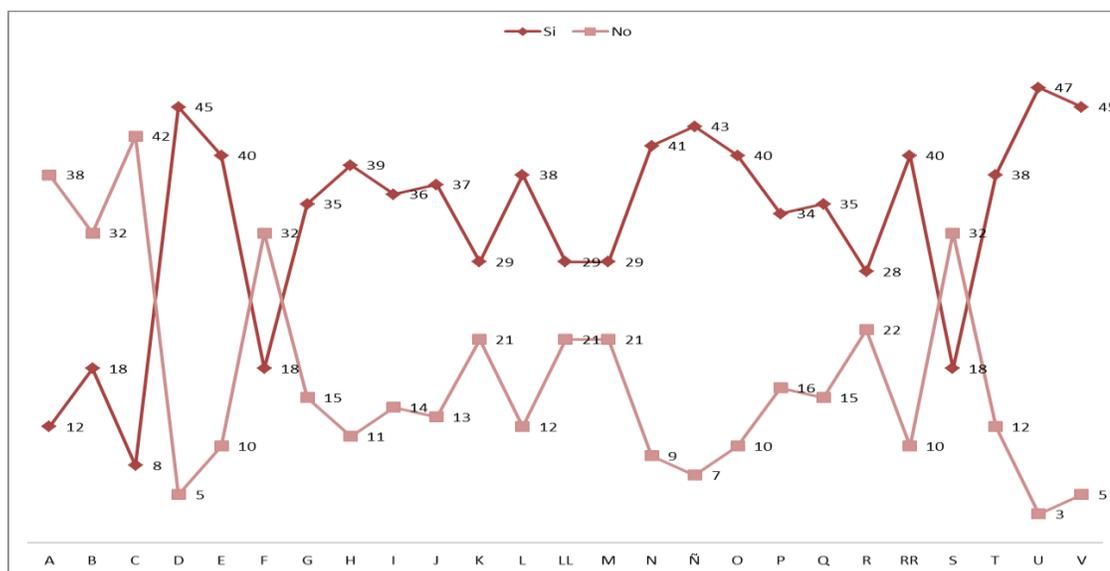
En este apartado se presenta el análisis de la información, conformada con cuadros donde aparecen las preguntas clasificadas según las variables consideradas. Las gráficas de cada pregunta se encuentran en el siguiente apartado. Para lograr uno de los objetivos específicos del capítulo II

**Tabla 3: Factores motivacionales**

Factor	Variables	Si	No	Si %	No%
A	La alcaldía municipal me proporciona oportunidades de crecimiento económico	12	38	0.24	0.76
B	La alcaldía municipal me proporciona, oportunidades de crecimiento profesional.	18	32	0.36	0.64
C	Recibo algún incentivo por parte de la institución (comisión, felicitación, reconocimiento) cuando hago bien mi trabajo.	8	42	0.16	0.84
D	Me siento motivado cuando recibo de mis jefes y compañeros respeto por mi persona.	45	5	0.9	0.1
E	Me gusta influir a otras personas para que imiten mi trabajo.	40	10	0.8	0.2
F	Los ingresos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas	18	32	0.36	0.64
G	Tengo días de vacaciones como parte de mis prestaciones en el trabajo.	35	15	0.7	0.3
H	Me motiva que reconozcan mi trabajo.	39	11	0.78	0.22
I	Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño.	36	14	0.72	0.28
J	Me motiva trabajar en un lugar con iluminación, ventilación y poco ruido.	37	13	0.74	0.26
K	Me siento seguro y estable en mi empleo.	29	21	0.58	0.42
L	La relación laboral con mi jefe es buena	38	12	0.76	0.24
LL	Recibo alguna bonificación como parte de mis prestaciones en el trabajo.	29	21	0.58	0.42
M	Disfruto un reto difícil	29	21	0.58	0.42
N	Cuando la gente hace cosas con las que no estoy de acuerdo manifiesto desacuerdo.	41	9	0.82	0.18
Ñ	estoy afiliado al seguro social como parte e mis prestaciones en el trabajo	43	7	0.86	0.14
O	Me motiva establecer y lograr metas realistas.	40	10	0.8	0.2
P	Prefiero trabajar con mucha libertad, sin supervisión directa o muy cercana.	34	16	0.68	0.32
Q	Disfruto trabajar en equipo más que trabajar solo.	35	15	0.7	0.3
R	El reconocimiento social que tengo es igual al de quien hace funciones similares a las mías	28	22	0.56	0.44
RR	Disfruto competir, pero sobre todo ganar.	40	10	0.8	0.2
S	El esfuerzo que realizo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibo.	18	32	0.36	0.64
T	Conozco cuales son mis obligaciones y derechos dentro de la organización.	38	12	0.76	0.24
U	Tengo claro de quien dependo en mi trabajo.	47	3	0.94	0.06
V	Acostumbro a construir relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.	45	5	0.9	0.1
TOTAL		50	100		

Fuente: Equipo de Trabajo

**Grafico 1: Indicadores Motivacionales**



Fuente: Equipo de Trabajo.

Una vez aplicado el instrumento en la población objetivo, se realizó el análisis de la información obtenida. En primer lugar se capturaron las respuestas en Excel, para facilitar su interpretación. Se construyó un primer cuadro donde se engloban todas las preguntas con respecto a los indicadores motivacionales, se enlistan según el promedio obtenido con base en la escala marcada:

**Tabla 4:** Análisis de indicadores motivacionales

PREGUNTA	INTERPRETACIÓN
¿La alcaldía municipal de Ciudad Arce, me proporciona oportunidades de crecimiento económico?	El 76% de los trabajadores está en desacuerdo con que, la alcaldía les proporciona oportunidades de crecimiento económico, teniendo una percepción negativa en cuanto a la escala de sueldos que se desea alcanzar.
¿La alcaldía municipal de Ciudad Arce, me proporciona oportunidades de crecimiento profesional?	El 36 % de los colaboradores encuestados perciben que las oportunidades de crecimiento profesional, no son buenas, ya que existen puestos de confianza a las

	cuales no se pueden aspirar.
¿Recibo algún incentivo (económico, felicitación o reconocimiento) por parte de la alcaldía municipal de Ciudad Arce, cuando hago bien mi trabajo?	EL 84% de los encuestados estiman que la institución no les ofrece ningún tipo de incentivo cuando el desempeño de su trabajo es trascendental; cabe señalar que este aspecto es un factor muy importante para elevar su nivel de motivación.
¿Me siento motivado cuando recibo de mis jefes y compañeros respeto por mi persona?	El 90% aprecia que el respeto que reciben por su persona de parte de todos los integrantes de la institución repercute de manera clara en su nivel de motivación.

**Fuente:** Equipo de Trabajo.

PREGUNTA	INTERPRETACIÓN
¿Me gusta influir a otras personas para que imiten mi trabajo?	El 80 % de los encuestados si les gusta influir en otras personas para mejorar su desempeño. Se confirma entonces que la muestra estuvo integrada por colaboradores que buscan un grado de poder.
¿Los ingresos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?	A pesar de que fue alto el porcentaje de aquellos que consideran que las retribuciones que reciben no están acorde con su trabajo, el 64 % está de acuerdo con que los ingresos que perciben no satisfacen sus necesidades básicas.
¿Tengo días de vacaciones como parte de mis prestaciones en el trabajo?	La valoración de la muestra con respecto a las vacaciones es buena (70% de los trabajadores están de acuerdo), pues existieron algunos casos donde indican que a pesar de tener ese derecho, en realidad si cuentan con esta prestación.
¿Me motiva que reconozcan mi trabajo?	Se observa que los colaboradores de la institución son altamente motivados cuando son reconocidos por el trabajo que realizan, el 78 % lo considera un factor de motivación.

**Fuente:** Equipo de Trabajo.

PREGUNTA	INTERPRETACIÓN
¿Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño?	El 72% está totalmente de acuerdo, en considerar una fuente de motivación las relaciones que se puedan establecer con los demás colaboradores.
¿Me motivaría trabajar en un lugar con iluminación, ventilación y poco ruido?	El 74% está totalmente de acuerdo con que un lugar de trabajo acondicionado a las necesidades propias de sus labores, con buena iluminación, ventilación y poco ruido motiva a desempeñarse de manera eficiente.
¿Me siento seguro y estable en mi empleo?	El 58%, percibe seguridad y estabilidad en su puesto de trabajo, ya que los colaboradores son conscientes de la gran demanda de mano de obra calificada y especializada para la atención al cliente.
¿La relación laboral con mi jefe es buena?	El 76% está totalmente de acuerdo, en que la relación con su jefe inmediato es buena, esto indica que hay una percepción positiva en cuanto a la relación laboral existente.

Fuente: Equipo de Trabajo.

PREGUNTA	INTERPRETACIÓN
¿Recibo alguna bonificación como parte de mis prestaciones en el Trabajo?	Todos los encuestados estuvieron de acuerdo con que reciben una bonificación por su trabajo (el 58% están de acuerdo), pero si tienen claro que es una motivación, que impulsa a desempeñarse con un mayor grado de compromiso.
¿Disfruto un reto difícil?	Los retos difíciles si los motivan; ya que el 58% considera que de asumir retos complicados pueden cumplirlos esto puede aumentar la percepción que tiene de su trabajo.
¿Cuándo la gente hace cosas con las que no estoy de acuerdo, manifiesto desacuerdo?	El 82% de los encuestados si están acostumbrados a manifestar su desacuerdo, lo que representa un nivel alto en cuanto a la búsqueda de poder.
¿Es un beneficio estar afiliado al Seguro Social como parte de mis prestaciones en el trabajo?	El 86 % de los trabajadores afirman que es beneficioso contar con un Seguro Social, sin embargo lo consideran un factor de motivación.

Fuente: Equipo de Trabajo.

PREGUNTA	INTERPRETACIÓN
¿Me motiva establecer y lograr metas realistas?	Se observa que hay alto grado en cuanto a establecer y lograr metas, sólo el 80 % está totalmente de acuerdo con que les motiva este hecho.
¿Prefiero trabajar con mucha libertad, sin supervisión directa o muy cercana?	El trabajar con supervisión cercana no es muy motivador (sólo el 32 % está de acuerdo) pero según el estudio, es aún más desmotivador trabajar sin supervisión.
¿Disfruto trabajar en equipo más que trabajar solo?	El 70 % está de acuerdo, con que prefieren trabajar en equipo y esto se debe a la necesidad de afiliación y al alto grado de pertenencia a un equipo.
¿El reconocimiento social que tengo es igual al de quien hace funciones similares a las mías?	El 56% de los encuestados consideran que el trato y el reconocimiento social con que cuentan no es el mismo para aquellas personas que realizan funciones similares; se puede concluir entonces, que un factor importante para la motivación del personal es el reconocimiento de su trabajo y que ésta, es incluso más sobresaliente que cualquier otra como salarios, prestaciones, condiciones de trabajo, por mencionar algunas.

Fuente: Equipo de Trabajo.

PREGUNTA	INTERPRETACIÓN
¿Disfruto competir, pero sobre todo ganar?	Según el estudio a la mayoría de los colaboradores (80%) les es importante competir y ganar en dicha competencia.
¿El esfuerzo que realizo en mi trabajo está compensado con las retribuciones que recibo?	La muestra considera que las retribuciones que percibe no están acorde con el esfuerzo que realizan, el 64% de los colaboradores está en desacuerdo con que sea equitativo, y consideran que esto es un factor que desmotiva a esforzarse y comprometerse con los objetivos de la institución.
¿Conozco cuáles son mis obligaciones y derechos	El 76% de los encuestados están de acuerdo con que

dentro de la organización?	conocen sus obligaciones y derechos, a pesar de ser el porcentaje más alto, no es el óptimo, pues esto muestra que existe un cierto porcentaje que desconoce tanto sus obligaciones como sus derechos.
¿Tengo claro de quién dependo en mi trabajo?	El 94% está totalmente de acuerdo, en que conoce de quien dependen, es decir que conocen el nivel jerárquico de su área.

Fuente: Equipo de Trabajo.

PREGUNTA	INTERPRETACIÓN
¿Acostumbro construir relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo?	El 90% de los encuestados acostumbra a establecer y fomentar las relaciones con sus compañeros de trabajo, y esto se debe al alto nivel de deseo de afiliación.

Fuente: Equipo de Trabajo.

#### 4. Análisis de atención al cliente.

El análisis e interpretación de resultados se hará con base a los resultados de la encuesta dirigida a 50 usuarios; la entrevista dirigida al gerente general de la Municipalidad de Ciudad Arce y la observación realizada para corroborar aspectos físicos y de la atención al cliente.

##### i. Análisis de generalidades y necesidades de atención al cliente.

Una vez realizado el análisis previo de lo que se pretende desarrollar en la investigación, se pudieron identificar algunos elementos que sin duda ocasionan que muchas veces exista un trato insuficiente de calidad y calidez hacia los usuarios que día a día, recurren a la municipalidad con el afán de buscar información, solucionar problemas o simplemente buscar ayuda, por supuesto, todo esto referido al ámbito municipal.

Es así que muchas veces el trato inadecuado hacia los usuarios, surge debido a una deficiente organización, que puede generar sobrecarga laboral u horarios extensos de trabajo, por lo tanto

elevando los niveles de tensión en los funcionarios, lo que puede resultar en una deficiente atención, por lo tanto produciendo insatisfacción en los servicios que brinda la entidad y porque no molestias en los usuarios.

Según lo observado existe una deficiencia en cuanto a recepción del usuario, parte importante de la atención al cliente y ello debido a que según se observa al momento de ingresar a la Municipalidad, los usuarios no son recibidos por ningún colaborador, no se tomaron las medidas necesarias, ni se le proporcionó la información hacia donde debía abocarse para resolver su problema.

Según los entrevistados, el problema que más se repite en la atención al usuario, es la lentitud en el sistema de cobros y que por ello para resolverlo, se ha adquirido nuevo equipo, moderno y que se hacen reuniones con los empleados para tratar el problema. Esto es considerado por el 46% de los colaboradores consideran que no se cumplen las expectativas de los usuarios (ver anexo: cuatro. Tabla número once; grafica número once.)

Pero según se demuestra en la presente investigación, existen aspectos que no se toman en cuenta en la municipalidad. En cuanto a la formación profesional ya que el 65% de los colaboradores que la formación academia incide en la calidad del servicio, es necesario tomar en cuenta el ciclo del servicio, que es la secuencia de acontecimientos repetidos durante la prestación de servicios, en la cual diferentes personas intentan satisfacer las necesidades y expectativas del usuario en cada punto. (Ver anexo: cuatro. Tabla número ocho; grafica número ocho.)

Al comparar aspectos con la realidad existente en la Municipalidad, puede deducirse que carece de la planificación, organización, ejecución, control y evaluación adecuada del servicio al cliente y atención al cliente.

Uno de los principales aspectos que se observó, fue la personalización en la atención al cliente, en lo que se evaluó la actitud del personal al momento de ingresar un usuario a las instalaciones de la municipalidad y según la observación se consideró como regular. Esto porque desde que ingresa un usuario a la municipalidad, la primera bienvenida la recibe de un agente del cuerpo

municipal y según lo observado no todos son amables. En cuanto a la orientación al cliente, se considera como regular, ya que no existe una ubicación adecuada de la recepción. Tampoco existe un directorio que oriente a los usuarios. Únicamente se observan carteleras de información que en ocasiones es desactualizada y propaganda institucional.

El 62% de los colaboradores considera que es suficiente el número de personal al momento de proporcionar servicios. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que los colaboradores consideran que se cuentan con la adecuada cantidad de recursos personales que es el servicio con mayor porcentaje de satisfacción de parte de las personas, además consideran que las ventanillas y el equipo también es el adecuado, pero aun así se puede observar inconformidad por parte de algunos ciudadanos que consideran que la cantidad no es la suficiente para la cantidad de personas que se atienden, esta inconformidad estaría reflejada en situaciones de tiempo de espera e incomodidad al momento del trámite de los servicios. (ver anexo: nueve. Tabla número ocho; grafica número nueve.)

Los colaboradores manifestaron que no existen ningún proceso de atención al cliente, únicamente son atendidos en ventanillas específicas según el trámite que el usuario solicite, por orden de llegada, aunque el colector opino diferente ya que dice que es de conocimiento del usuario cancelar el servicio que este solicite.

De acuerdo a lo observado de las diferentes opiniones de los colaboradores el mayor porcentaje obtenido es para el trato de los empleados hacia el usuario, seguidamente la satisfacción en los servicios con una mínima diferencia.

Dentro de la visión cualitativa los resultados no tienden a cambiar pues se identificó similares problemas a las ya identificada en el análisis cuantitativo, pues tanto la observación como el método vivencial dieron esta pauta, no obstante, es importante resaltar el comportamiento que tiene el usuario en cuanto a parámetros de claridad cuando este tiene dudas o desea solucionar problemas y amabilidad, que en conjunción con un trato poco adecuado de los funcionarios sirven de detonante para que la relación usuario / colaborador lleguen a un nivel alto de tensión.

Por otro lado mencionar y aclarar que no todos los colaboradores incurren en un trato inadecuado hacia los usuarios, carente de calidez o partiendo del otro lado, no todos los usuarios tienen un trato descortés para con los colaboradores, en definitiva se puede concluir que existe un mayor trato inadecuado en términos de calidad y calidez por parte de algunos colaboradores de la alcaldía que usuarios con niveles bajos de amabilidad o cortesía.

## C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### 1. Conclusiones.

Después de haber realizado el diagnóstico respectivo, se llegó a las siguientes conclusiones.

1. Se logró determinar los elementos que debe contener el programa de capacitación para el personal de la municipalidad, los cuales se obtuvieron en los resultados de la investigación se hace evidente reforzar la actitud de los colaboradores debido a que no se brinda un servicio de calidad y no se trabaja en equipo.
2. En general una calidad de servicio tanto interno como externo y trabajar en equipo dentro de la institución, son dos de las actitudes más importantes que deben generarse en el personal, en la investigación se hizo evidente que necesitan cambiar su actitud para el cumplimiento de sus funciones.
3. Se logró evaluar el desempeño con enfoque en las competencias laborales, la cuales dieron como resultado que se debe de mejorar y actualizarse en conocimientos, e incluso mejorar sus habilidades de cada colaborador para poder cumplir con las competencias establecidas.
4. Los resultados demostraron que los factores más predominantes en los colaboradores fueron: el nivel de sueldos, las condiciones de trabajo, las relaciones laborales con su jefe inmediato, y el respeto que existe en el ambiente de trabajo, cuya ausencia o incidencia negativa repercute de manera significativa en su nivel de motivación y desempeño laboral.
5. En la actualidad, en la Municipalidad, no existe ningún programa de capacitación de la atención al usuario de los servicios municipales, lo que implica un desconocimiento total sobre el tema de servicio y atención al cliente.

6. No existe ninguna herramienta que permita verificar continuamente las deficiencias en atención al cliente o evaluación de desempeño de los colaboradores.
7. No se mide la satisfacción del usuario; lo que provoca la carencia de información que permita establecer la mejora continua en la atención al cliente y la toma de decisiones adecuadas.

## 2. Recomendaciones

En función de los resultados y conclusiones que se obtuvieron con el diagnóstico, se recomiendan las siguientes acciones:

1. Fomentar un cambio de actitud en los colaboradores, a través de la propuesta del programa de capacitación, haciendo que se involucre más en la institución.
2. Es necesario mejorar el servicio a los usuarios internos y externos, debido a que esto puede reflejar un cambio en el desempeño de las funciones de los colaboradores y lograr la satisfacción en los usuarios.
3. Promover el trabajo en equipo en los colaboradores para llevar una misma guía de desarrollo en la planificación, estrategias, didáctica esto permitirá que la institución maneje los mismos lineamientos de calidad del servicio.
4. Implementar un Plan de mejora que permita rescatar y motivar al colaborador por la excelencia en el servicio que proporcionada a los usuarios, en donde se mejoren la comunicación dentro de la municipalidad y puedan exponer sus inquietudes
5. Se propone a la municipalidad realizar evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales con mayor frecuencia a los colaboradores de servicio.
6. Se recomienda a la municipalidad implementar capacitaciones constantes para que los colaboradores superen sus deficiencias en atención al cliente
7. Se recomienda, a las autoridades realizar mediciones de la satisfacción del cliente para mejorar la calidad que se brinda en las oficinas de la Municipalidad y elevar la calificación en atención al usuario.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN EN MOTIVACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD ARCE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

### **A. IMPORTANCIA.**

La Alcaldía de Ciudad Arce, Departamento de La Libertad, es una institución pública y descentralizada que está destinada a ejercer el gobierno local y la administración de los intereses del municipio; debe detallar, solucionar y planear las apropiadas relaciones de gestión, facilitando el logro de los objetivos y las metas para las cuales ha sido creada.

El presente plan de capacitación en motivación y atención al cliente está basado en los resultados obtenidos de la investigación realizada por medio de encuestas dirigidas a colaboradores, sector administrativo y el señor alcalde municipal; cuya herramienta detectó problemas actuales de la institución específicamente en la atención al cliente que brindan en las instalaciones de la municipalidad, la implementación de un plan de atención al cliente que provea a los empleados las herramientas necesarias a efecto de fortalecer habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes y la satisfacción del usuario.

Con propósito de mejorar el desempeño del personal, fundamentada en la integración y participación general del contexto organizacional, surgió la necesidad de elaborar un plan sustentado en la motivación para incrementar la calidad, eficiencia y eficacia del servicio en la alcaldía municipal de Ciudad Arce.

Al analizar los resultados de la investigación, se diagnosticó que existe la necesidad de atender una serie de aspectos que dificulta la motivación; limitando el cumplimiento de los objetivos institucionales y desarrollo de la calidad de servicio.

La propuesta se ha desarrollado dentro de las líneas de investigación de la universidad de El Salvador. Para la alcaldía Municipal de Ciudad Arce, la implementación de un plan de capacitación en motivación y atención al cliente permitirá que se convierta en una institución más

eficiente. Contar con el personal en cada puesto de trabajo más especializado logrando minimizar los gastos de contratación, ya que se estará evitando la rotación de personal.

Con este plan de capacitación en motivación y atención al cliente se pretende, que el colaborador adopte una actitud positiva hacia la institución y su trabajo, logrando tener colaboradores motivados y productivos. Esto concierne directamente con la satisfacción laboral.

En cuanto a los beneficios que generará el plan de capacitación en motivación y atención al cliente a los empleados, se puede mencionar lo siguiente:

El colaborador tendrá la oportunidad de progresar y desarrollarse mediante la adquisición de nuevos conocimientos, que le servirán para optar a ascensos dentro de la organización, logrando mejores condiciones, laborales y personales.

Permitirá que el empleado se sienta orientado a los resultados, la necesaria auto evaluación y habilidades de la persona ayuda a ésta a darse cuenta de dónde se encuentran sus puntos débiles y fuertes y a comportarse en consecuencia.

## B. ALCANCES Y LÍMITANTES

El plan de capacitación tiene como alcance involucrar a al gerente general y demás personal de la municipalidad, ya que en él, se establecen estrategias que requieren el compromiso de todos los involucrados en la prestación del servicio, para alcanzar el fin trazado.

Con la implementación del plan se tendrá una estrategia de orientación de la municipalidad hacia sus colaboradores, ya que a medida que éstas crecen, encuentran más competencia, y por ende, será necesario añadir más valor a sus competencias, lo cual se logrará al ir incorporando acciones para el incremento de las competencias.

Para mejorar y facilitar el desarrollo de las funciones del puesto, e impulsarlos al crecimiento dentro de la institución través de un guía de formación adecuado.

Por lo que se elaborara un programa de capacitación en motivación y atención al cliente para los colaboradores, tomando de base las necesidades de capacitación que se presenten con los instrumentos.

Entre las limitantes se observa que no cuenta la institución con un departamento de Recursos Humanos, el acceso al personal por la limitante del tiempo o falta de cooperación para brindar información. Por lo que se deberá solicitar al gerente general del Instituto autorización de recabar información con el personal, para obtener colaboración.

## C. OBJETIVOS

### **General.**

Establecer un plan de capacitación en motivación y atención al cliente para mejorar el desempeño del personal de la alcaldía municipal de Ciudad Arce.

### **Específicos.**

Promover y ejecutar programas de capacitación para todos los empleados que laboren en las diferentes áreas de la institución a fin de mejorar la calidad del servicio.

Mejorar la aptitud de los colaboradores por medio del conocimiento amplio de las prácticas que se realizan a diario, concientizarlos acerca de la importancia del trabajo que realizan, haciendo énfasis en las necesidades que se detectaron en la situación actual.

Originar a través de la motivación, la integración de todos los miembros de la institución, mediante actividades, para fomentar vínculos de compañerismo, cooperación y socialización.

## **D. PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN EN MOTIVACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.**

### **1. Detección de necesidades del plan de capacitación**

#### **a. Medios para detectar necesidades<sup>59</sup>.**

La primera fase del proceso es la detección de necesidades de capacitación. Se propone utilizar el método basado en la solución de problemas; permitirá identificar los que enfrenta actualmente la institución, que pueden ser resueltos en el corto plazo por medio de la capacitación, actualizando a los colaboradores en los conocimientos y habilidades específicos de los puestos de trabajo, y el cambio de actitudes requeridas para el logro de los objetivos.

El objetivo principal de esta fase es obtener una lista de las necesidades de capacitación de los colaboradores, en función de los requerimientos organizacionales y las competencias del puesto para el desarrollo integral<sup>60</sup>.

Para realizar la detección de necesidades de capacitación se sugiere utilizar la siguiente guía:

#### **1. Guía para realizar la detección de necesidades de capacitación:**

1.1. El Gerente General convocará anualmente en el mes de junio, a los responsables de cada área para dar a conocer la metodología a utilizar para la detección de necesidad de capacitación.

1.2. El Gerente General enviará un correo electrónico a todos los colaboradores, donde se les comunica las fechas en las que se llevará a cabo la detección de necesidad de capacitación.

1.3. El Gerente General trasladará los formatos a utilizar, en el mes de junio a los responsables de cada área.

---

<sup>59</sup> Ver Capítulo dos: Determinación de la necesidad de un plan de capacitación. Pág. 62

<sup>60</sup> Ver Capítulo uno: Determinación de la necesidad de plan de capacitación. Pág. 20

1.4. El Gerente General y encargados completarán el formulario, de acuerdo a las necesidades del departamento, el plazo para esta actividad será de un mes.

1.5. Luego de completar el formulario los encargados de cada área trasladará al Gerente General para la revisión respectiva.

1.6. El Gerente General consolida la información, enviada por todos los departamentos

Para realizar la detección de necesidades de capacitación se sugiere utilizar el siguiente formato:

**Tabla 5:** Detección de necesidades de capacitación

<b>DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>													
Departamento: Unidad de Atención Tributaria Municipal Fecha de elaboración: 17 de mayo de 2017      Fecha de revisión: 17 de diciembre de 2017													
<b>PROBLEMA ACTUAL: BAJO DESEMPEÑO EN ATENCIÓN AL CLIENTE.</b>													
<b>Causas principales</b>  1. Falta de Orientación al cliente.  2. Falta de motivación.  3. Falta de iniciativas.	<b>Efectos principales</b>  1. Retraso en los servicios.  2. Bajo desempeño en las actividades.  3. Retraso en la toma de decisiones al momento de resolver problemas a clientes.												
<b>Análisis de causas</b>  ¿Las causas se pueden solucionar con acciones de capacitación?   Causa 1 Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Causa 1 Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Causa 2 Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	<b>Fijar objetivos del curso % de eliminación de los efectos del problema y tiempo previsto para ello %</b>  <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 35%; text-align: center;">Eliminación</th> <th style="width: 35%; text-align: center;">Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Efecto 1</td> <td style="text-align: center;">80%.....</td> <td style="text-align: center;">6 meses</td> </tr> <tr> <td>Efecto 2</td> <td style="text-align: center;">80%.....</td> <td style="text-align: center;">6 meses</td> </tr> <tr> <td>Efecto 3</td> <td style="text-align: center;">80%.....</td> <td style="text-align: center;">6 meses</td> </tr> </tbody> </table>		Eliminación	Tiempo	Efecto 1	80%.....	6 meses	Efecto 2	80%.....	6 meses	Efecto 3	80%.....	6 meses
	Eliminación	Tiempo											
Efecto 1	80%.....	6 meses											
Efecto 2	80%.....	6 meses											
Efecto 3	80%.....	6 meses											

Fuente: Equipo de Trabajo.

Tabla 6: Determinación de capacitación

Nombre del curso:	
<b>1. Orientación al cliente.</b> <b>2. Motivación</b>	
<b>1. Duración en horas (estimado)</b>  4 horas aproximadamente por taller o conferencia  <b>2. Horario propuesto</b>  Horarios: de 8:00 a 12:00  <b>3. Periodicidad</b>  6 meses  <b>4. Fecha propuesta de inicio</b>  15 de mayo de 2017	<b>5. No. de participantes</b>  Instructor : interno <input checked="" type="checkbox"/> externo <input checked="" type="checkbox"/>  Corporación <input type="checkbox"/>  <b>6. Prioridad</b> Urgente <input checked="" type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Puede esperar <input type="checkbox"/>  <b>7. Observaciones</b>  Los tiempos y duración puede variar dependiendo del tiempo y la empresa capacitadora donde se realicen las cotizaciones ya que son tiempos estimados y al momento de implementar el plan de acuerdo a las condiciones que la Alcaldía municipal de Ciudad Arce decida para su desarrollo.

Fuente: Equipo de Trabajo.

Se describe la metodología a utilizar para completar el formato de detección de necesidades de capacitación:

1. Realizar el análisis centrándose en los principales problemas del área de trabajo, donde se obstaculiza el logro de los objetivos del departamento, que pueden eliminarse con acciones de capacitación; Deberán priorizar y detallar cada uno.
2. Determinar las causas principales (máximo 3) y los efectos que ocasionan (máximo 3). Teniendo el cuidado de no perder la atención en el problema a resolver.
3. Definir si las causas que dieron origen al problema, se pueden eliminar con acciones de capacitación; tomando en cuenta que se puede solucionar cuando se relacionan con deficiencias en conocimientos (saber hacer), habilidades (poder hacer) o actitudes (querer hacer) de los colaboradores, cuando se deben a causas de tipo administrativo o situaciones económicas, es indudable que las soluciones implican un tratamiento diferente.
4. Determinar el porcentaje de eliminación de los efectos del problema y tiempo previsto.
5. Determinar qué deberían aprender las personas para que el departamento pueda alcanzar los objetivos, considerando de igual forma la misión, visión y valores de la organización.

Tomando en cuenta los siguientes factores:

- a. Formación básica del personal
- b. Perfil de puestos
- c. Procesos organizacionales
- d. Relaciones interpersonales
- e. Ambiente laboral
- f. Factores del entorno.

6. Estimar la duración de los cursos, horarios, periodo, fecha propuesta de inicio, número de participantes, instructores, prioridad de la capacitación, y cualquier otra información que sea de utilidad.
7. Realizar una comparación del nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que cada uno de los colaboradores del departamento posee con relación directa al problema detectado. Esta evaluación se podrá realizar con observaciones directas de los supervisores de las principales tareas que se llevan a cabo, y las dificultades que tiene el colaborador al realizarlas.
8. Firmar el formato para garantizar que los datos indicados fueron revisados y validados.
9. Al tener todas las boletas, el departamento de recursos humanos analizará la información recibida y podrá iniciar con el borrador del plan de capacitación para el periodo correspondiente. Así mismo se incluirá a la gerencia general en la revisión del borrador, para conocer su punto de vista así como determinar el apoyo que brindará para el cumplimiento del programa a desarrollarse.

Tabla 7: Actividades de los colaboradores.

**PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LOS COLABORADORES A PARTICIPAR EN LA ACCIÓN  
DE CAPACITACIÓN  
(EN RELACIÓN DIRECTA CON EL PROBLEMA DETECTADO)**

<b>Actividad 1:</b> Orientación al cliente. <b>Actividad 2:</b> Motivación. <b>Actividad 3:</b> Otros.									
<b>C) conocimientos</b> <b>H) habilidades</b> <b>A) actitudes</b> <b>S) satisfactorio</b> <b>N) no satisfactorio</b>	ACTIVIDAD 1			ACTIVIDAD 2			ACTIVIDAD 3		
	C	H	A	C	H	A	C	H	A
Nombre del colaborador									
Colaborador A									
Colaborador B									
Colaborador C									
Colaborador D									
Colaborador E									

**Nota:**

- No se han establecido nombre de los colaboradores ya que al momento de la aplicación de dicho plan puede tener variaciones la planilla actual de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce.

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

Fuente: Equipo de Trabajo.

## 2. Evaluación del desempeño

La evaluación de los colaboradores fue un proceso técnico<sup>61</sup>, en forma integral, sistemática y continua realizada por los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, conocimientos y habilidades en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios y tareas producidas.

En esta etapa se utilizó la información obtenida de la evaluación de desempeño<sup>62</sup>, para determinar las necesidades de formación y desarrollo, para el uso individual como para el logro de objetivos de la alcaldía.

<sup>61</sup> Ver capítulo dos: Evaluación del desempeño. Pág. 69

<sup>62</sup> Ídem 2.

Las evaluaciones deberán efectuarse en el formato de evaluación del desempeño.

#### 1. Resultado de la evaluación.

Según el resultado de la ponderación de factores evaluados, la calificación obtenida se encuentra en bueno. Presentando debilidades la competencia de Orientación al cliente, el 81 % de la muestra se ubica en un desempeño del 75% de lo requerido por la municipalidad.

La administración de personal se complica debido a que no existe una comunicación eficaz, creando dificultades para interactuar con su equipo de trabajo existiendo deficiencia en la atención al cliente<sup>63</sup>.

#### b. Análisis de necesidades de capacitación

En esta fase entra en acción analizar la evaluación de la competencia y desempeño del personal, se debe realizar la comparación entre ambos formatos, para identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal carece y debe tener para desempeñar de manera eficaz y eficiente su trabajo.

Esta información deberá concentrarse en las cédulas de detección de necesidades por puesto, la cual debe constar de las siguientes partes:

Encabezado: éste debe llevar el puesto de trabajo, departamento, formación académica, experiencia laboral interna y externa y las funciones generales del puesto

Requerimientos de aprendizaje para desempeñar satisfactoriamente: Se debe de anotar por puesto los cursos que reforzaran los conocimientos, habilidades y actitudes que el colaborador necesita según la comparación realizada.

Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes: Explica las razones o los motivos por los cuales se necesita el requerimiento del curso

Total de personas en el puesto: Indicar el número de colaboradores que se encuentran laborando en el mismo puesto.

---

<sup>63</sup> Ídem 2. Pág. 69

Personal a capacitar: Indica el número de colaboradores que se encuentran en el puesto, según los resultados obtenidos al momento de obtener la información.

**Prioridad 1:** Es una escala que se utiliza para dar prioridad al curso para que cubra la necesidad del puesto:

1. Prioridad alta (A): Indica que el curso debe ser impartido de manera inmediata, debe ser de los primeros cursos, debido a que el colaborador no domina adecuadamente estos temas.
2. Prioridad media (B): indica que el curso debe ser impartido después de cubrir aquellas necesidades que afectan directamente el rendimiento.
3. Prioridad baja (C): indica que este curso puede esperar, se necesita capacitar al colaborador pero no es urgente, ya que no afecta directamente el desempeño en el puesto de trabajo.

**Prioridad 2:** indica una escala numérica del 1 al 6, mostrando que tan profundo debe ser el curso:

1. Escala 1: debe de ser superficial, cubriéndose con una sesión, una plática, conferencia o folletos para lectura.
2. Escala 2 – 4: esta necesidad puede cubrirse con paneles, mesas redondas de más de tres sesiones, talleres y cursos no mayores de duración a un mes.
3. Escala 5 – 6: este grado de prioridad es muy profundo, indicando que los participantes no conocen nada sobre el tema y necesitan cursos, talleres o seminarios.

## 1. Cédulas de detección de necesidades de capacitación.

Tabla 8: Cédulas de detección de necesidades de capacitación.

<b>Cédula de D.N.C. por departamento</b>					
<b>DEPARTAMENTO:</b> Unidad de Atención Tributaria Municipal					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Media.			<b>EXPERIENCIA LABORAL INTERNA:</b> 3 años de experiencia		
<b>EXTERNA:</b> N/A					
<b>FUNCIONES GENERALES:</b>					
Esta unidad es la encargada de las áreas de catastro, fiscalización, recaudación de mora y cuentas corrientes.					
Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñarlo satisfactoriamente	Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos Destrezas y actitudes.	Total de personas por Departamento 1	Personal a capacitar	Prioridad 1.	Prioridad 2.
1. Orientación al cliente.	Desarrollar capacidad de atención al cliente, que coadyuve en la consecución y logro de la misión y visión de la institución, bajo un calificativo de excelencia, para mejorar la satisfacción al cliente y la imagen institucional en las oficinas municipales.	8	8	A	6
2. Orientación resultados.		8	8	B	6
3. Trabajo en equipo.		8	8	C	6
4. Desarrollo de las personas.		8	8	C	6
5. Modalidades de contacto.		8	8	C	6
6. Adaptabilidad al cambio		8	8	C	6
7. Integridad		8	8	C	6
8. Liderazgo		8	8	B	6
9. Empowerment		8	8	C	6
10. Iniciativa		8	8	A	6
11. Motivación		8	8	A	6

Prioridad 1. Prioridad alta (A), prioridad media (B), prioridad baja (C)

Prioridad 2. Escala 1 al 6 (superficial a muy profundo)

1. Datos tomados de la estructura organizativa de la Unidad de Atención Tributaria Municipal

Fuente: Equipo de Trabajo.

Después de finalizada la cédula de necesidades, se toma de decisiones sobre los cursos que serán impartidos de acuerdo a las necesidades encontradas.

Se llenará el formato de requerimientos de capacitación del personal y presentarlo a gerencia, para ser autorizado por el mismo. Los cursos serán impartidos de acuerdo a las áreas de necesidades encontradas.

**Tabla 9:** Temas a capacitar según necesidades encontradas

CURSO	N° DE PERSONAS A CAPACITAR		
	PRIORIDAD A	PRIORIDAD B	PRIORIDAD C
1. Orientación al cliente.	8	8	8
2. Orientación resultados.	8	8	8
3. Trabajo en equipo.	8	8	8
4. Desarrollo de las personas.	8	8	8
5. Modalidades de contacto.	8	8	8
6. Adaptabilidad al cambio	8	8	8
7. Integridad	8	8	8
8. Liderazgo	8	8	8
9. Empowerment	8	8	8
10. Iniciativa	8	8	8
11. Motivación	8	8	8

Fuente: Equipo de Trabajo.

**Tabla 10:** Cuadro global de personas a capacitar por puesto.

Puesto	Número de personas por puesto	Número de personas que necesitan capacitación	Porcentaje de personal a capacitar
Auxiliares	4	4	50 %
Fiscalización	1	1	12.5 %
Cuentas Corrientes	1	1	12.5 %
Recuperación de mora	2	2	25 %
Total	8	8	100%

Fuente: Equipo de Trabajo.

## 2. Programa y desarrollo del plan de capacitación<sup>64</sup>.

La alcaldía de Ciudad Arce desarrollará un programa de capacitación con el fin de transferir, en forma práctica y objetiva, la filosofía y la tecnología necesaria para la exitosa operación de la institución. El objetivo del programa es profundizar en temas de importancia para la orientación al cliente, iniciativa, motivación y temas claves en la municipalidad así como el reforzamiento de aquellos conocimientos, habilidades y actitudes propias del empleado.

### a. Prioridades de capacitación

Según el resultado de las cédulas de capacitación se tomará en cuenta como primera prioridad todos aquellos cursos que fueron calificados con la letra A, prioridad alta, seguida por la calificación B, prioridad media y por ultimo por la calificación C, baja prioridad.

Entre las necesidades que se desean cubrir según conocimientos, habilidades y actitudes. Además, las capacitaciones se programaran según el número de participantes, de mayor a menor cantidad de personas. El desarrollo del programa deberá ser el siguiente:

Prioridad A: Orientación al cliente, Iniciativa y Motivación

Prioridad B: Orientación resultados, Liderazgo.

Prioridad C: Trabajo en equipo, Desarrollo de las personas, Modalidades de contacto, Adaptabilidad al cambio, Integridad y Empowerment.

<sup>64</sup> Ver Capítulo uno: Programación y Desarrollo de La Capacitación. Pág. 35

b. Población objetivo.

En este plan de capacitación se tomará en cuenta al personal de Unidad de Atención Tributaria Municipal y dentro del personal se tomó a todos los puestos a los cuales se les realizó la detección de necesidades:

**Tabla 11:** Número de personas a capacitar

Puesto	Departamento	Número de personas que necesitan capacitación
Auxiliares	Unidad de Atención Tributaria Municipal	4
Fiscalización	Unidad de Atención Tributaria Municipal	1
Cuentas Corrientes	Unidad de Atención Tributaria Municipal	1
Recuperación de mora	Unidad de Atención Tributaria Municipal	2

Fuente: Equipo de Trabajo.

1. Unidad de Atención Tributaria Municipal

Total de personas a capacitar de la Unidad de Atención Tributaria Municipal: 8 personas.

2. Porcentajes por área:

**Tabla 12:** Personal por Unidad a capacitar.

Puesto	Porcentaje de personal a capacitar
Auxiliares	50 %
Fiscalización	12.5 %
Cuentas Corrientes	12.5 %
Recuperación de mora	25 %

Fuente: Equipo de Trabajo

c. Tipos de capacitación.

Para desarrollar el plan se necesita saber el tipo de capacitación que se dará al personal, ajustar el curso a las necesidades de los participantes y de la municipalidad.

### 1. Capacitación inductiva.

Se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de selección de personal, pero puede también realizarse previo a ésta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran beneficio, condiciones técnicas y de adaptación.

### 2. Capacitación preventiva

Está orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de metodología de trabajo, tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo.

Es por ello que la institución con el propósito de desarrollar planes de capacitación preventiva, seleccionara proveedores externos calificados sobre la base de la experiencia, calidad y confiabilidad para preparar al personal de la institución a adquirir los conocimientos que el cambio de las adquisiciones presenta.

### 3. Capacitación correctiva

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar problemas de desempeño., Su fuente original de información es la evaluación de desempeño realizada normalmente en la municipalidad, los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación. La gerencia, analizará los resultados de las evaluaciones del desempeño de cada uno de los colaboradores con el propósito de identificar el logro de las metas esperadas y utilizará estos resultados para medir el impacto de los planes de capacitación.

### d. Modalidades de capacitación.

Al momento de la capacitación se requerirá de un conjunto de actividades que explica de qué modo se realizará el proceso de capacitación ya sea a través de cursos, seminarios, grupos de trabajo, talleres, conferencias, simposios. La elección de unas determinadas

modalidades de capacitación y de las estrategias educativas fundamentadas en un modelo educativo. Elegir la modalidad según la capacitación que se desea impartir y el grado de profundidad que ésta implique. Para ello se tomaran en cuenta cuatro áreas siendo estas las siguientes:

- a. Formación
- b. Actualización
- c. Especialización
- d. Complementación

a. Formación.

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

b. Actualización.

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico tecnológicos en una determinada actividad.

c. Especialización.

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad. Reforzar los conocimientos y habilidades de las personas que laboran en la municipalidad, cuyo objetivo principal es el refuerzo de la orientación al cliente y la motivación del personal.

d. Complementación.

Su propósito es reforzar la formación del colaborador que cuenta con parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto de trabajo y requiere alcanzar el nivel que este exige.

e. Niveles de capacitación.

Estos deberán de realizarse según el grado de profundidad de conocimientos que requiera el puesto de trabajo.

### 1. Básico.

Se orienta al colaborador que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la municipalidad.

### 2. Medio.

Se orienta al colaborador que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

### 3. Avanzado

Se orienta al colaborador que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.

Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la institución.

## **3. Implementación del Plan de capacitación<sup>65</sup>.**

### a. Acciones a desarrollar.

Luego de identificar las necesidades de capacitación, es necesario implementar varias acciones para garantizar un programa integrado.

Se sugiere utilizar la siguiente guía:

#### **1. Guía para el diseño y planificación de la capacitación:**

El gerencia general y los encargados de las diferentes áreas para discutir los resultados de la detección de necesidades de capacitación, cantidad de colaboradores a capacitar, recursos necesarios y el tiempo para su implementación.

Conjuntamente se seleccionarán los métodos de entrenamiento apropiados para garantizar el aprendizaje.

---

<sup>65</sup> Ver capítulo uno: Ejecución de La Capacitación Pág. 38

1. Establecer el contenido del entrenamiento.
2. Establecer quiénes serán los instructores, los cuales podrán ser internos o externos.
3. Determinar el lugar donde se realizará el entrenamiento.
4. Determinar la mejor época y horarios para la capacitación, tomando en consideración las diferentes actividades de la organización.

Se presenta una matriz que contiene la información necesaria para establecer el programa de capacitación de acuerdo a la investigación realizada

**Tabla 13:** Diseño de la Capacitación

<b>A quién debe capacitarse</b>	De acuerdo a la detección de necesidades de capacitación, los colaboradores que se incluirán en el programa de capacitación son: 1. Orientación al cliente. 2. Motivación.
<b>Cómo se capacitará</b>	Para el programa de capacitación se utilizarán los siguientes métodos : 1. Capacitación en el trabajo 2. Conferencias 2. Talleres
<b>Quién debe capacitarse</b>	Para el presente programa se contará con el apoyo de los siguientes facilitadores: 1. Personal interno de la institución y externos
<b>Donde capacitar</b>	Se podrán utilizar las siguientes instalaciones: 1. alcaldía objeto de estudio
<b>Cuando capacitar</b>	Horarios: de 8:00 a 12:00

Fuente: Equipo de trabajo

El siguiente paso es programar cada uno de los cursos que ayudarán a solucionar los problemas detectados en cada área, que afectan en general la satisfacción de los clientes y el logro de los objetivos de la municipalidad.

Los cursos deberán ser programados de acuerdo a la prioridad con el que se considera, ayudarán a mejorar la situación actual de la municipalidad.

## 2. Guía para la ejecución del Plan de capacitación

1. Asignar a una persona, quien se encargara de informar sobre el desarrollo y cumplimiento del programa.

2 Preparar una lista de actividades, para garantizar que todos los aspectos del programa se lleven cabo, para alcanzar el éxito en cada evento de capacitación, deberían incluir como mínimo los siguientes aspectos:

- a. Todas las actividades que necesitan realizarse
- b. Todos los materiales que se requieren para cada actividad.
- c. La fecha límite para terminar cada actividad.

3 Realizar reuniones trimestrales con los jefes de área y gerentes con el fin de evaluar los avances del programa.

Se sugiere un formato de una lista de verificación

Tabla 14: formato de una lista de verificación

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN					
Capacitación:			Fecha del evento:		
Responsable:					
No.	Descripción	Fecha límite para terminar la actividad	Pendiente	Realizado	No aplica
1	Tener el programa de la capacitación	2 semanas antes			
2	Seleccionar e invitar a los colaboradores	2 semanas antes			
3	Coordinar la participación del (los) instructor (es)	2 semanas antes			
4	Recopilar o elaborar material de apoyo	1 semana antes			
5	Reservar el lugar para la capacitación	1 semana antes			
6	Coordinar disponibilidad de equipos (Proyector, rota folios, etc.)	1 semana antes			
7	Coordinar materiales para el curso (lapiceros, libretas, etc.)	1 semana antes			
8	Coordinación de refrigerios y comidas	1 semana antes			
9	Reproducir materiales	2 días antes			
10	Coordinar transportes y hospedaje de instructores externos	2 semanas antes			
11	Confirmar asistencia de colaboradores	2 días antes			
12	Coordinar servicio de alimentación	Durante el evento			
13	Recopilar las evaluaciones a los participantes	2 días antes			
14	Procesar evaluaciones	2 días despues			
15	Elaborar informe de la capacitación	1 semana despues			
16	Dar seguimiento al impacto de la capacitación	3 mese despues			

Fuente: Equipo de trabajo

Se presenta la propuesta del plan de capacitación:

### **b. Propuesta plan de capacitación**

#### **1. Metas**

- a. Capacitar al 100% de los colaboradores de acuerdo al área.
- b. Lograr un 90% de participación en los cursos establecidos para cada área en el plan
- c. Lograr cubrir durante el primer año de implementación del plan el 80% de las necesidades de capacitación detectadas
- d. Evaluar los efectos de la capacitación en los niveles 2 y 3 de los cursos técnicos, 3 meses después de su implementación, para el 70% del personal capacitado.

El plan de capacitación de motivación y atención al cliente está diseñado en tres etapas que comprenden:

Estrategias Motivacionales y de atención al cliente.

Ejecución de las Estrategias Motivacionales y atención al cliente

Evaluación y control.

Cada etapa está conformada con su respectivo seguimiento.

#### **1. Estrategia Motivacionales y de atención al cliente.**

En esta etapa se desarrollan tres estrategias Una Formación y Servicios, las cuales influyen positivamente en la motivación de los empleados hacia su trabajo con el fin de lograr un cambio de actitud que permita el logro de los objetivos.

La Estrategia de formación se desarrolla por medio de capacitaciones que serán impartidas de la siguiente manera: seminarios y cursos libres de carácter formativo a los cuales los empleados pueden tener acceso como medio educativo que proporcione ayuda en el desempeño de sus actividades.

**Etapas i: Estrategias motivacionales y de atención al cliente.**

Se propone iniciar el diseño de la solución al problema por medio de tres estrategias que se consideran básicas para el logro de los objetivos que se busca alcanzar.

Se proponen estrategias:

1. Formación.
2. Capacitaciones
3. Incentivos

La finalidad básica es crear las condiciones para asegurar la eficiencia en los servicios, por esa razón, estas estrategias procuran dirigirse a lo que se considera acciones que darán como resultado crear condiciones de vinculación entre la municipalidad y el empleado. Eso explica por qué estas estrategias y no otras, se orientan a este logro.

**1.1. Formación.**

La primera de ellas se refiere a la formación, parte del supuesto que al proporcionar la oportunidad de mejorar en el adiestramiento operativo no solo va a tener los medios para ascender, se pretende que los lazos que unen al colaborador con la institución se vean fortalecidos, no solo deberá reconocer el aporte y la oportunidad que se le brinda, sino también que le abre nuevas oportunidades dentro de la misma institución.

Las oportunidades de formación se cumplen por medio de la capacitación, que en este caso toma dos formas, por medio de cursos y seminarios; los cursos que sean libres, pero diseñados para que le sirvan a los empleados para mejorar su posición dentro de la institución, se busca orientarlas a las áreas que den como resultado un mejoramiento en aspectos ligados al trabajo en equipo, entendiéndose como una actitud de los colaboradores para el logro de los objetivos propuestos, así como metas comunes.

a) Políticas.

1. Dar oportunidades de crecimiento profesional a toda persona que forme parte de la institución para que ejerza un eficiente desempeño dentro de la misma.
2. Brindar apoyo y oportunidades, a todo aquel empleado que desee superarse profesionalmente en las distintas áreas de la institución y en la vida diaria.
3. Dar reconocimiento a todo empleado que muestre un alto desempeño en el área de su trabajo

b) Acciones

1. La gerencia será el encargado de coordinar el horario, el lugar de los seminarios y cursos libres de capacitación.
2. La gerencia será la encargada de contratar o de buscar colaboración de otras instituciones para contratar al facilitador de los seminarios y cursos.
3. La gerencia, se encargara de proporcionar al Jefe del área los horarios en los que se impartirán los cursos y seminarios de capacitación.

A través del jefe de las áreas será el encargado de proporcionar al gerente el listado de los empleados que asistirán a cada uno de los cursos yseminarios.

## **1.2. Capacitaciones.**

En este caso se pretende que sean impartidos seminarios y cursos libres para que los participantes profesionalicen sus servicios a los usuarios por medio del mejoramiento de actitudes y se vuelvan, a través de su trabajo, en promotores de la imagen positiva de la institución brindando una eficiente productividad y mejor calidad a la hora de realizar sus actividades.

### 1.2.1 Actividades.

Se detallan las actividades que se llevaran a cabo para el desarrollo de la estrategia de formación, con sus objetivos y políticas.

**a. Seminarios.**

Lograr crear una actitud positiva hacia el colaborador y a la institución, logrando de esta manera que se desarrolle un ambiente de compañerismo y respeto, recordarles lo necesario que es practicar los valores para lograr un ambiente de trabajo más sano y productivo.

**a. Seminario de relaciones humanas.**

Se pretenden impartir tres seminarios, el primero de ellos trata sobre Relaciones Humanas con el objetivo que el colaborador, pueda reconocer lo importante que es interrelacionar con los demás compañeros y buscar la manera de lograr una armonía agradable dentro de la institución, crear los valores como el respeto, honestidad, comunicación y cortesía.

**b. Seminario de trabajo en equipo.**

El segundo de ellos es el trabajo en equipo con el cual se pretende lograr que el colaborador se integre a su grupo de trabajo para alcanzar metas colectivas del departamento, evitando así individualismo que atrasan los procesos, el trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto

**c. Seminario de motivación.**

Como tercer y último se pretende impartir un seminario de motivación que mejore la motivación del colaborador en relación a su trabajo y la institución .Se considera que este tipo de seminarios contribuyen a mantener al personal motivado seguro de que tiene trabajo, lo vuelve responsable, y a la vez proveerle de ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado.

b. Cursos libres.

Llevar a cabo diferentes actividades de formación que permitan a las personas desarrollarse intelectualmente como en el ámbito personal para la vida diaria.

Se proponen un curso libre, para que las personas a las cuales se les impartan, puedan ser más eficientes cuando se requiera de su servicio en la institución. Se formulan un curso de computación, ya que en una municipalidad es lo más básicos que se requieren para optar a un puesto superior y esto les ayudara a lograr mejores niveles de auto motivación.

a. Cursos de computación.

Proporcionar a los participantes del curso conocimiento de Word y Excel para que apliquen los conocimientos en el desarrollo de sus actividades.

Dentro de los cursos de computación se pretende impartir curso básicos Excel y Word, con el objetivo que el empleado adquiera conocimientos de computación que lo motiven a superarse intelectualmente y lo incentiven a un progreso personal, logrando que su autoestima crezca cada día más. Y a la vez este proporcionarle a la empresa un posible candidato calificado para optar a un puesto superior.

### 1.3. Incentivos

Mejorar la motivación de los colaboradores por medio de estímulos, que favorezcan la identificación de ellos con la municipalidad.

Considerando que es importante para el Recurso Humano el recibir incentivos que lo motiven a continuar en la institución.

Se proponen incentivos no financieros que no se basan en aspectos económicos, se considera que son de mayor utilidad que los anteriores, van encaminados a proporcionar ayuda adicional a los colaboradores. Dentro de los incentivos no financieros, se pretende hacer sentir al colaborador parte importante de la institución.

Crear un entorno vital y agradable al empleado, por medio de reconocimientos y oportunidades que lo hagan sentir un parte importante de la empresa, proporcionándole incentivos encaminados a su superación y beneficio personal.

Se ha tomado como base los incentivos que causan satisfacción al empleado; horarios flexibles, promoción interna, rotación de puestos y adiestramiento y capacitaciones, los cuales sirven para alentar esfuerzos adicionales del empleado dirigidos a un objetivo.

a. Políticas

1. A todo empleado se le deberá dar la oportunidad de ser promovido a otro puesto de trabajo
2. Se debe capacitar al colaborador en su puesto de trabajo, de manera que pueda desempeñarlo de manera eficiente.
3. Todo empleado debe ser reconocido por su desempeño y cualidades.

b. Acciones

1. El responsable del área reportara al gerente los posibles candidatos para ser promovidos a otro puesto de trabajo.
2. El Jefe del área será el responsable de que el personal a su cargo reciba adecuada capacitación para el desempeño de su puesto de trabajo.
3. La gerencia será en encargado de evaluar y seleccionar al candidato a otro puesto.

#### **1.4. Elaboración del modelo motivacional<sup>66</sup>.**

El presente apartado describe el proceso de construcción del modelo de motivación para la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce; para ello se partió del diseño de un instrumento que permitió la recolección de la información, del cual se aplicó una prueba piloto y posteriormente se hizo el levantamiento a la población objetivo<sup>67</sup>.

A continuación se presenta el modelo, con el cual establecerán, según la realidad de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, los factores intrínsecos y extrínsecos que motivan a los trabajadores a

---

<sup>66</sup> Ver Capítulo dos: Análisis de Teorías Motivacionales. Pág. 74

<sup>67</sup> Ver Capítulo uno: Generalización de teorías motivacionales. Pág. 41

lograr un mejor desempeño en sus labores, considerando la teoría bifactorial de Herzberg y la teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

**Según modelo:**

- a. Para llevar a cabo la motivación es indispensable que los jefes de cada departamento , los responsables de cada área, los supervisores y los administradores conozcan las características, y necesidades de sus colaboradores a su cargo, permitiéndoles acercarse a los diversos factores que activan y sostienen su comportamiento; para ello, el conocimiento de la dinámica motivacional, la puesta en marcha de los ciclos para la acción y el cumplimiento de las fases para potenciar la motivación , son importantes , puesto que proporcionan una herramienta muy útil para detectar falencias y desarrollar nuevas competencias ; cabe señalar que para la consecución de los objetivos municipalidad es importante el desarrollo de prácticas que orienten la motivación hacia la mejora del desempeño, ya que el desarrollo y compromiso con esas prácticas generará confianza y compromiso institucional.
- b. Por parte de la municipalidad, debe tomar como fuente de motivación, los factores que influyen directamente en el desempeño laboral de sus trabajadores (factores motivantes), tales como: reconocimiento, respeto, relación con su superior, logro, y crecimiento en el puesto; del mismo modo los trabajadores deberán tener una percepción positiva hacia el trabajo, solo de esta manera se logrará que en el desarrollo de las labores no se escatimen esfuerzos.
- c. Finalmente, podemos decir que mientras más alta sea la motivación mayor será el compromiso del trabajador y su moral de trabajo, lo cual conllevará a un mejor desempeño y al logro de objetivos tanto organizacionales como personales.

A continuación se resumen las estrategias aplicar en la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce.

**Tabla 15:** Propuesta plan de capacitación

ALCALDIA MUNICIPAL DE CIUDAD ARCE									
<b>Objetivo:</b>									
1. Informar permanentemente a los miembros de la institución, la motivación y su incidencia en el logro de los objetivos municipales.									
2. Mejorar el clima institucional para lograr que los empleados desempeñen eficientemente su labor.									
3. Promover a través de la motivación la interacción de todos los miembros de la institución, mediante actividades para fomentar vínculos de compañerismo, cooperación y socialización.									
4. Planificar periódicamente acciones relevantes en la gerencia a fin de fortalecer y cumplir actividades inherentes a los cargos para incrementar la productividad y la calidad de servicio.									
5. Promover y ejecutar programas de capacitación para todos los empleados que laboren en las diferentes áreas de la municipalidad a fin de mejorar la calidad de servicio.									
Contenido	Línea estratégica	Participante	Facilitadores		Fecha estimada	Metodología	Duración	Lugar	Responsable
			Ext.	Int.					
<b>Gestión de Quejas y reclamos</b>	Normas básicas para la atención de clientes al teléfono	Colaboradores de la Unidad de Atención Tributaria Municipal	x		3 semanas	Conferencia	6 horas	Alcaldía	Gerente General y Encargado de área.
<b>Como enfrentar el cambio</b>	Reenfocar, motivar y dinamizar al personal en general a los objetivos y prioridades de la institución en tiempos de crisis	Colaboradores de la Unidad de Atención Tributaria Municipal		x	3 semanas	Conferencias y talleres	10 horas	Alcaldía	Encargado de área.
<b>Implementando la excelencia en el servicio</b>	Como desarrollar y supervisar estándares de servicio	Encargado de área	x		1 semana	Conferencia	8 horas	alcaldía	Gerente General

<b>Gestión informativa</b>	Proporcionar jornadas informativas con los miembros del área	Colaboradores de la Unidad de Atención Tributaria Municipal		X	1 mes	1. Trabajo en equipo 1. Intercambio de ideas 1. Cartelera informativa	32 horas	alcaldía	Gerente General y Encargado de área
	Proponer talleres sobre la búsqueda de factores que intervienen como barreras en la motivación y su incidencia en la municipalidad	Colaboradores de la Unidad de Atención Tributaria Municipal		X	1 mes	1. Estudio y análisis de casos posibles soluciones 2. Discusiones 3. Debates 4. Exposición de motivos 5. Trabajo en equipo	32 horas	alcaldía	Gerente General y Encargado de área
<b>Gestión Integrador a Disciplina</b>	Concientizar al personal de la unidad en la relevancia que tienen en valores de la municipalidad para el buen funcionamiento institucional	Colaboradores de la Unidad de Atención Tributaria Municipal		X	1 meses	1. Reuniones 2. Convivencias 3. Diálogos 4. Charlas 5. Entrevistas	32 horas	alcaldía	Gerente General y Encargado de área
	Promover la integración equipo de trabajo usuarios	Colaboradores de la Unidad de Atención Tributaria Municipal y usuarios		x	1 meses	1. Comisiones 2. Convivencias 3. Trabajo en equipo 4. Operativos	32 horas	alcaldía	Gerente General y Encargado de área

	Fomentar el intercambio en las relaciones interpersonales.	Colaboradores de la Unidad de Atención Tributaria Municipal		x	1 meses	1. Retroalimentación 2. Talleres 3. Asignación de tareas comunes 4. Encuentros Deportivos	32 horas	alcaldía	Gerente General y Encargado de área
	Promover mayores relaciones interinstitucionales; municipalidad entorno social.	Colaboradores de la Unidad de Atención Tributaria Municipal		x	1 meses	1.Reuniones 2.Talleres 3.Cursos 4.Intercambios 5. Encuentros deportivos 6. Exposiciones	32 horas	alcaldía	Gerente General y Encargado de área
	Establecer lazos de solidaridad y cooperación mediante una motivación efectiva.	Colaboradores de la Unidad de Atención Tributaria Municipal		x	1 meses	1.Talleres 2.Convivencias 3.Comisión 4.Trabajo en equipo 5.Animación de tareas comunes	32 horas	alcaldía	Gerente General y Encargado de área
<b>Gestión de Reconocimiento por la labor</b>	Concientizar a los empleados que el Comportamiento laboral, hará que sus funciones sean realizadas fácilmente y de tal forma se alcance los objetivos del grupo o equipo de trabajo	Colaboradores de la Unidad de Atención Tributaria Municipal		x	1 meses	1. Talleres 2. Trabajo en equipo	32 horas	alcaldía	Gerente General y Encargado de área

	Concientizar a los miembros de la organización que son promovidos de cargo y su reconocimiento por su labor	Colaboradores de la Unidad de Atención Tributaria Municipal		X	1 meses	1. Talleres 2. Promociones de cargo 2. Conferencias 3. Autoevaluaciones 4. Evaluaciones	32 horas	alcaldía	Gerente General y Encargado de área
	Incentivar a los miembros de la municipalidad con incentivos el cual constituyen un estímulo adicional al factor humano en las tareas realizadas	Colaboradores de la Unidad de Atención Tributaria Municipal		X	1 meses	1. Reconocimientos 2. Diplomas 2. Empleado del mes	32 horas	alcaldía	Gerente General y Encargado de área
	Establecer una comunicación directa con los empleados para reconocer su labor mediante expresiones motivadoras	Colaboradores de la Unidad de Atención Tributaria Municipal		X	1 meses	1. Comunicación verbales y escritas para felicitarlos 2. Entrega de reconocimientos(placas, memorándum, entre otros)	32 horas	alcaldía	Gerente General y Encargado de área
	Promover las jefaturas de los departamentos de relaciones públicas bajo la acción estratégica de intercambio de información y participación activa	Colaboradores de la Unidad de Atención Tributaria Municipal		x	1 meses	1. Talleres 2. Entrevistas 3. Encuestas 4. Ensayos	32 horas	alcaldía	Gerente General y Encargado de área

<b>Gestión. Capacitación</b>	Estimular al personal en el conocimiento práctico del mejoramiento profesional	Colaboradores de la Unidad de Atención Tributaria Municipal	X		3 meses	1. Talleres 2. Conferencias 3. Exposiciones	96 horas	alcaldía	Gerente General y Encargado de área
	Promover la importancia e incidencia de la capacitación para el éxito del desempeño laboral	Colaboradores de la Unidad de Atención Tributaria Municipal	X		3 meses	1. Reuniones 2. Talleres 3. Exposición de motivos	96 horas	alcaldía	Gerente General y Encargado de área
	Planificar actividades de capacitación en función de cada área de trabajo o servicio	Colaboradores de la Unidad de Atención Tributaria Municipal	X		3 meses	1. Talleres 2. Cursos 3. Conferencias 4. Congresos 5. Trabajo en equipo	96 horas	alcaldía	Gerente General y Encargado de área
	Concientizar a la municipalidad de la importancia de la capacitación del personal	Colaboradores de la Unidad de Atención Tributaria Municipal	X		3 meses	1. Entrevistas 2. Talleres 3. Retroalimentación 4. Autoevaluación 5. Evaluación	96 horas	alcaldía	Gerente General y Encargado de área

	para optimizar la calidad del servicio								
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

(Ver anexo nueve: Talleres de capacitación)  
**Fuente:** Equipo de trabajo

### C. Condiciones generales para la aplicación de la propuesta

1. Los facilitadores encargados de ejecutar los talleres, cursos, conferencias y congresos deben estar capacitados en el área a desarrollar tomando como base la motivación.
2. Se deben nombrar comisiones de protocolo, servicio, ambientación, mantenimiento y un comité organizador.
3. El tiempo para todas las actividades debe repartirse de acuerdo a las necesidades e intereses del facilitador y de los participantes.
4. Los espacios y la capacidad física deben ser amplios y acogedores.
5. El número de personas que participan en los diferentes eventos no debe exceder de veinte (20).
6. El número de reuniones, entrevistas, visitas operativas, convivencias, paseos, encuentros, ensayos, intercambios y competencias deben ser coordinados por el comité organizador, facilitadores y expertos.
7. Las actividades de incentivos, premiaciones, colaboraciones, recompensas o estímulos, deben ser planificadas estratégicamente evaluadas y ejecutadas por la gerencia y con la debida importancia y seriedad que amerita.
8. Aquellas actividades referidas dentro del desarrollo de cada evento de capacitación como: delegar funciones, reuniones, entrevistas, trabajo en equipo, intercambio de ideas, cartelera informativa, visitas, estudio y análisis de casos, posibles soluciones, discusiones, debates, exposición de motivos, retroalimentación, autoevaluación, evaluaciones, cumplimiento de tareas, asignación de tareas, delegar funciones, operativos, encuentro deportivos, deben estar basados en estrategias motivacionales que debe suministrar el facilitador en función de los oficios de los trabajadores, determinadas estas actividades por el tiempo requerido en cada evento.
9. La ejecución desarrollo, cierre y evaluación de cada objetivo específico tendrá una duración de cuarenta (40) horas máximo.
10. El plan de capacitación más que expositivo debe ser constructivo, en donde los empleados sean el centro de la actividad, permitiendo una construcción de conceptos, en los cuales manifiesten sus ideas, expongan sus inquietudes,

trabajen en equipo y generen un aprendizaje más efectivo. Al final cada tema se debe de evaluar a los trabajadores y los contenidos para su retroalimentación.

d. Políticas:

1. La capacitación en servicio y atención al cliente debe incluir al personal de los diferentes departamentos con que cuenta la municipalidad
  2. Programar el tiempo requerido para el desarrollo del mismo dentro del horario de trabajo y proveer el material necesario.
  3. Se deberá sensibilizar y estimular al personal a participar en la capacitación de servicio y atención al cliente.
  4. Todos deben hacer un compromiso con la Institución para aplicar las técnicas aprendidas, así como a mejorar el ambiente de trabajo.
  5. Los colaboradores deben cumplir con el horario y el programa a establecer.
  6. La municipalidad debe asumir la responsabilidad de evaluar periódicamente el desempeño del personal en atención al cliente.
  7. Para que la disponibilidad de recurso financiero no sea una limitante, se deben buscar instituciones o centros educativos que ofrezcan capacitación a un costo razonable.
- Implementación y evaluación:

8. Para que no se cierren las instalaciones y debido a que es necesario brindar la atención al público, se dividirá al personal en dos grupos para la respectiva capacitación.
9. Las capacitaciones se realizará los viernes por 6 meses en horario de 10:00 a 1:00 p.m. primer grupo y de 2:00 a 5:00 p.m. segundo grupo. para no descuidar la atención y desde ya pueda ser implementando lo aprendido en esas tres horas de capacitación.
10. El desarrollo de la capacitación se basará en metodología participativa, de una manera amena, con material de apoyo.
11. La evaluación del programa será realizada por medio de una ficha de observación en la atención al cliente que brindan los colaboradores de la municipalidad supervisada por el encargado.

#### b. Recursos.

Es necesario contratar a una persona que conozca el tema de servicio y atención al cliente para desarrollar de una mejor manera el programa, o verificar si instituciones como universidades públicas o privadas puedan colaborar.

Es necesario que el capacitador tenga el conocimiento necesario del tema de capacitación, manejo del grupo, ánimo, entusiasmo, interés y convicción de la importancia del servicio y la atención al cliente para la municipalidad.

Para la capacitación se recomienda pueda ser utilizado el salón de usos que se encuentra ubicado en el mismo inmueble del edificio municipal, con lo cual se evitarían costos en alquiler de algún local o salón privado

##### 1. Humano.

Este recurso está conformado por los participantes y capacitadores

1. Participantes: Atención al cliente, Gestor de cobro, Sub jefe de unidad, Técnico Administrativo.
2. Capacitadores: la selección adecuada de los instructores es parte importante del éxito del plan de capacitación. Los esfuerzos de capacitación dependen en gran medida de las habilidades pedagógicas y las características personales de los responsables de la capacitación.
3. La gerencia otorgará una guía de instructores a cada uno de los capacitadores internos, con el fin de familiarizar el capacitador con la filosofía de la Municipalidad.

##### 2. Material

###### 1. Infraestructura

La municipalidad facilitará un local para el desarrollo de plan de capacitación, con capacidad para los colaboradores que se capacitará.

Si la capacitación se realiza fuera de las instalaciones, el capacitador indicará la capacidad de sus instalaciones para dividir a los participantes por grupos si así se requiere.

## 2. Mobiliario, equipo y otros.

La municipalidad proporcionará mobiliario equipo y otros recursos, si la capacitación se realiza dentro de las instalaciones, el instructor deberá solicitar al área de recursos humanos lo necesario para impartir los temas.

- a) Manual de unidades de capacitación
- b) Videos interactivos
- c) Material audiovisual
- d) Guías del facilitador
- e) Equipo de reproducción audiovisual
- f) Pizarra
- g) Ventilación adecuada

Si la capacitación se realiza fuera de las instalaciones, la empresa capacitadora deberá proporcionar los recursos necesarios para el desarrollo de los temas.

Otros: al momento de capacitar dentro de las instalaciones la municipalidad proporcionará: si el horario abarca más de 4 horas un receso, todo el día se incluirá almuerzo, si el horario es menor a las horas anteriormente indicadas, únicamente incluirá agua pura.

Tiempo: para el personal operativo de la municipalidad, cada una de las sesiones debe durar un máximo de 45 minutos. El personal puede recibir la capacitación una hora antes de iniciar su turno de trabajo o al finalizar su turno de trabajo

### c. Presupuesto

Para los cursos realizados en el salón de capacitación de la municipalidad se incluye un costo en materiales, energía eléctrica, refacción, pago de capacitadores.

## I. Los componentes del gasto en capacitación

A esta altura del ciclo de capacitación, los pasos anteriores para programar la capacitación laboral debieron haber permitido muchos avances. Corresponde ahora abordar el cálculo de los gastos de capacitación.

La capacitación no es un producto homogéneo. Hay distintos cursos y oferentes en el mercado, cada uno prestando servicios de capacitación con distintos precios, duración, calidad y soportes pedagógicos para la educación de adultos.

Gran parte de estos cursos tienen lugar en las instalaciones propias de las instituciones de capacitación laboral.

Recordando también que la capacitación puede ser abordada por instructores internos, y que esta capacitación puede tener lugar en la planta, fuera o dentro de la situación de trabajo. Por tanto, los gastos de cada modalidad, y los recursos humanos y materiales para implementarla, son distintos en cada caso.

Una estimación de la pérdida adicional de valor agregado (cuando la capacitación se realiza en horarios de trabajo) que resulta de aplicar un porcentaje (estimado) sobre los salarios pagados.

Las remuneraciones y otros gastos asociados al ejercicio de las funciones de programación e implementación del programa de capacitación debieran distribuirse entre los cursos, atendiendo lo más ajustadamente posible a los tiempos involucrados en la organización de cada curso.

Tabla 16: Presupuesto de plan de capacitación

Componentes del gasto de capacitación	Cursos prioritarios		Gastos totales
	Proyecto I	Proyecto II	
1. Gastos salariales:			
1.1 Salarios de los participantes	\$ -	\$ -	\$ -
1.2 Salarios de reemplazo	\$ -	\$ -	\$ -
Total gastos salariales	\$ -	\$ -	\$ -
2. Gastos directos de capacitación			\$ -
2.1 Salarios de instructores internos	\$ -	\$ -	\$ -
2.2 Gastos a instructores externos	\$ 600.00	\$ 700.00	\$ 1,300.00
2.3 Desarrollo curricular	\$ 750.00	\$ 600.00	\$ 1,350.00
2.4 Materiales de capacitación	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 400.00
2.5 Equipos y soportes	\$ 100.00	\$ 150.00	\$ 250.00
2.6 Alquiler de locales	\$ -	\$ -	\$ -
2.7 Alquiler de equipos y soportes	\$ -	\$ -	\$ -
2.8 Viáticos	\$ -	\$ -	\$ -
2.9 Alimentación:			\$ -
Instructores	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 200.00
Participantes	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 200.00
2.10 Gastos administrativos de programación	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 400.00
2.11 Gastos de identificación de necesidades	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 400.00
<b>Gastos totales directos de capacitación</b>	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 4,500.00
<b>Riesgo previsto 10%</b>	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 450.00
<b>Otros gastos directos de capacitación 15%</b>	\$ 337.50	\$ 337.50	\$ 675.00
<b>Gastos totales de capacitación</b>	\$ 2,812.50	\$ 2,812.50	\$ 5,625.00
<b>Número de trabajadores capacitados</b>	8	8	16
<b>Gasto promedio por trabajador capacitado</b>	\$ 351.56	\$ 351.56	\$ 703.13
<b>Número de horas de capacitación</b>	1,000	1,000	2,000
<b>Gasto promedio por hora de capacitación</b>	\$ 0.35	\$ 0.35	\$ 0.70

Fuente: Equipo de trabajo

**Nota:**

1. El presupuesto puede variar dependiendo del tiempo y la empresa capacitadora donde se realicen las cotizaciones ya que son costos estimados y al momento de implementar el proyecto de acuerdo a las condiciones que la Alcaldía municipal de Ciudad Arce decida para su desarrollo.
2. Los gastos salariales en este presupuesto no se ha integrado ya que se estima que se realicen los talleres dentro de su jornada laboral política optados por la municipalidad.
3. Se propone a estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador los cuales estén en el proceso de horas sociales y los instructores internos a las jefaturas de las unidades. Los gastos de instructores externos se refiere a gastos de transporte, alimentación y otros recursos necesarios de dichos estudiante.

## II. El gasto total de capacitación laboral

El cálculo estimado del gasto total debe hacerse gradualmente: Primero, es necesario estimar los gastos de cada curso de capacitación (como se hizo en la sección anterior). Luego, agregar los gastos de los cursos que conforman un proyecto.

Seguidamente, sumar los gastos de los proyectos que integran un subprograma.

Finalmente, adicionar los gastos de los subprogramas para concluir en el presupuesto total del programa de capacitación laboral.

La tabla siguiente agrupa la información de anterior para resumir los gastos de cada proyecto y subprograma de capacitación, y permite concluir el grado de tensión entre el presupuesto total estimado de capacitación y los recursos asignados por la gerencia.

**Tabla 17:** Presupuesto de los talleres del plan de capacitación.

Descripción del programa de capacitación	Gasto del curso	Gasto del proyecto	Gasto de subproyecto
<b>Proyecto I: Orientación al cliente</b>		<b>\$2,812.50</b>	\$ -
Curso 1: Manejo de Quejas y reclamos	\$ 843.75		
Curso 2: Implementando la excelencia en el servicio	\$ 1,968.75		
<b>Proyecto II: Motivación</b>		<b>\$2,812.50</b>	\$ -
Curso 1: Como enfrentar el cambio	\$ 562.50		
Cursos 2: Gestión Integrador a Disciplina	\$ 843.75		
Curso 3: Gestión de Reconocimiento por la labor	\$ 984.38		
Curso 4: Gestión Capacitación	\$ 421.88		
<b>Sub Programa I: Capacitación en área Unidad de Atención Tributaria Municipal</b>		\$ -	
<b>COSTO DE PROGRAMA AÑO 2017</b>		<b>\$5,625.00</b>	
<b>PRESUPUESTO ASIGNADO A CAPACITACIÓN 2017</b>		\$	

Fuente: Equipo de trabajo

Nota:

- El presupuesto puede variar dependiendo del tiempo y la empresa capacitadora donde se realicen las cotizaciones ya que son costos estimados y al momento de implementar el proyecto de acuerdo a las condiciones que la Alcaldía municipal de Ciudad Arce decida para su desarrollo.
- No se estima el presupuesto asignado para este proyecto ya que al momento de realizar el trabajo de graduación ya se contaba aprobado el presupuesto anual de la municipalidad, en dicho caso se establecerá la propuesta para el presupuesto para el año 2018.

El gasto total de capacitación laboral no debiera exceder a los recursos asignados con esa finalidad, a menos que los responsables internos de la formación de los recursos humanos convengan a la gerencia que es necesario aumentar la asignación originalmente prevista.

Si la acción de convencimiento no ha sido exitosa, será necesario generar ajustes en los gastos de los subprogramas, proyectos o cursos.

Un procedimiento posible de ajuste es posponer el inicio de algunos cursos hasta el ejercicio presupuestario siguiente. Este procedimiento podría ser adoptado si existieran fundamentos sólidos para trazar la secuencia óptima de los proyectos de capacitación que mejor sirve a la gestión. Entonces, aquellos cursos que están al final de la secuencia serían susceptibles de postergación.

En caso que los tres proyectos fuesen independientes (en el sentido que cualquier secuencia es indiferente) sería necesario calcular la tasa esperada de retorno de los gastos de capacitación correspondiente a cada proyecto y posponer aquél al que corresponde la tasa menor.

#### d. Cronograma

Es la organización de todas las actividades de la implementación de las estrategias con base al tiempo y a sus dependencias. El cronograma define la fecha del comienzo y la fecha del final de cada actividad. (Ver página 135) Una vez se haya completado el esquema de desglose de trabajo donde se han identificado todas y cada una de las actividades del plan. Uno de los usos principales es fijar las fechas de inicio y fin del proyecto, también permite determinar cuándo cada actividad debe comenzar y cuando debe terminar.

La gestión del cronograma incluirá los procesos requeridos para asegurar la terminación del proyecto a tiempo. El equipo de investigación ha estimado para cada tarea, una lista de recursos con la disponibilidad de cada uno. Se crea utilizando un método de estimación de consenso dirigido por las personas que gestionaran el plan de capacitación; la razón es porque es un estimado. Cada fecha es estimada, y si no tienen el apoyo de las personas que van a realizar el plan de capacitación será impreciso.

El establecer el total de las fechas para completar el cronograma ha sido realizado por el equipo de investigación y con insumos de varias personas cercanas al proyecto. El gerente general

ayudará proporcionando la información acerca del alcance, presupuesto, recursos, y los plazos de culminación del proyecto descritos en el plan.

Una vez el cronograma total es establecido como se presenta en la pág. 130 el gerente general es responsable de monitorear el progreso del plan y de revisar los estimados del cronograma de ser necesario. Esto tiene que ser realizado consultando a los miembros del equipo de implementación que realizan el plan de capacitación. Es esencial mantener a todos los involucrados informados del estado actual del cronograma.

**Tabla 18:** Matriz de actividades para plan de capacitación

ID	Actividad	Comienzo	Duración	Fin	Responsable
	<b>Proyecto IT</b>	<b>15/5/2017</b>	<b>186</b>	<b>17/11/2017</b>	
1	Diseño y preparación del plan de Capacitación	15/05/17	15	30/5/2017	Equipo de investigación
2	Aprobación del plan de capacitación	1/6/2017	5	6/6/2017	Gerente General y Encargado de área
3	Elaboración de borradores de materiales de capacitación	7/6/2017	10	17/6/2017	Gerente General y Encargado de área
4	Formación de instructores internos	17/6/2017	15	2/7/2017	Gerente General y Encargado de área
5	Revisión y ajuste a materiales de instructores	3/7/2017	3	6/7/2017	Gerente General y Encargado de área
6	Reproducir materiales de capacitación	7/7/2017	1	8/7/2017	Gerente General y Encargado de área
7	Convocatoria según cronograma	8/7/2017	10	18/7/2017	Gerente General y Encargado de área
8	Proyecto I: Orientación al cliente	19/7/2017	90	17/10/2017	Gerente General y Encargado de área
9	Proyecto II: Motivación	18/10/2017	30	17/11/2017	Gerente General y Encargado de área
10	Verificación técnica diseño del plan	18/11/2017	2	20/11/2017	Gerente General y Encargado de área
11	Verificación y ajuste a la calidad de plan según presupuesto	21/11/2017	2	23/11/2017	Gerente General y Encargado de área
12	Reunión de evaluación del proceso y los resultados obtenidos	24/11/2017	3	27/11/2017	Gerente General y Encargado de área
	Hito de finalización	27/11/2017	0	27/11/2017	Fin

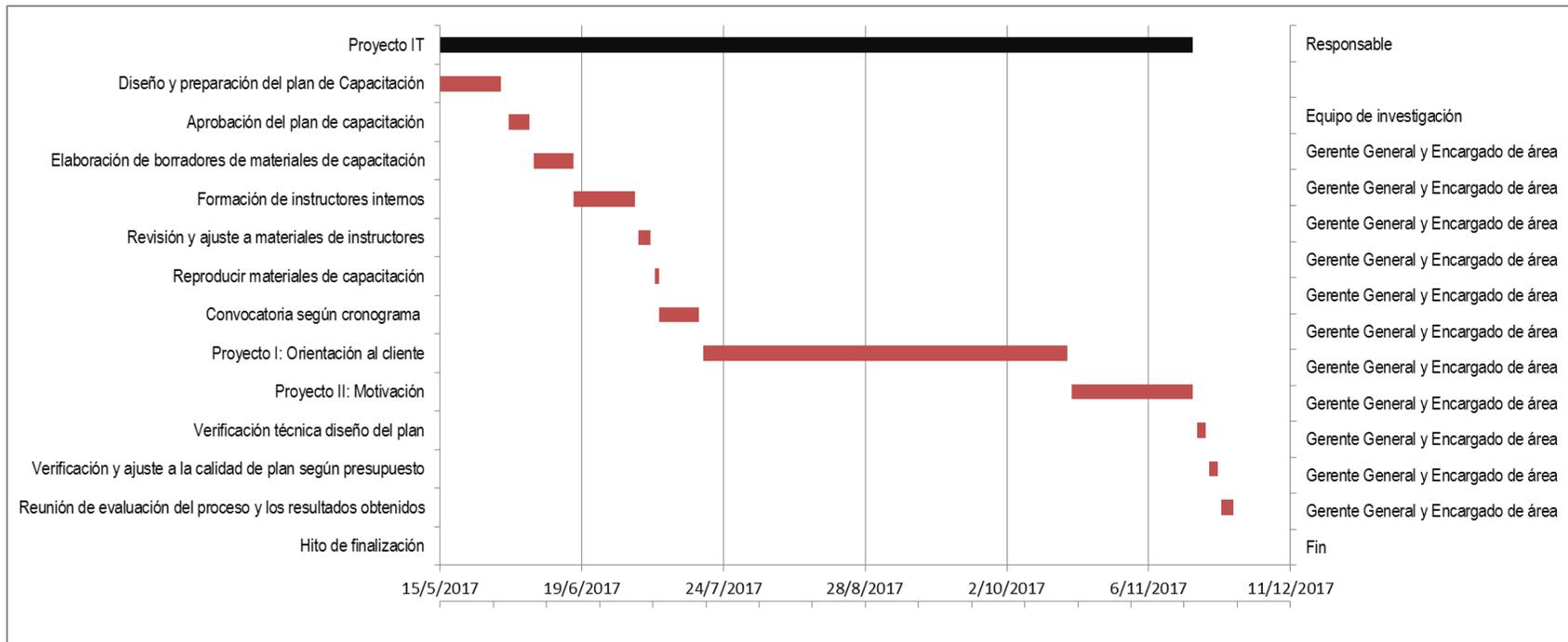
**Fuente:** Equipo de trabajo.

**Nota:**

1. La matriz de actividades ya sean tiempos y duración puede variar dependiendo del tiempo y la empresa capacitadora donde se realicen las cotizaciones ya que son tiempos estimados y al momento de implementar el plan de acuerdo a las condiciones que la Alcaldía municipal de Ciudad Arce decida para su desarrollo.

**Ilustración 3 :** Cronograma de Actividades para puesta en marcha de plan de capacitación para la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce.

**Cronograma de plan de capacitación motivacional y servicio al cliente para la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce.  
Periodo: 15 de mayo de 2017 hasta el 27 de noviembre de 2017**



Fuente: Equipo de trabajo.

Ya aprobado el Cronograma por las autoridades de la municipalidad, establecido el tiempo que se necesita actividad y los recursos y las personas esté disponible para la realización de las actividades.

Una vez que el plan esté aprobado el cronograma con la línea de base, este está listo para ser compartido con todas las personas que serán afectadas por el. Esto incluye al equipo que realizará las capacitaciones, y la mejor manera de comunicar el cronograma es dibujar una versión grande del mismo para colocarlo sobre una pared en una ubicación céntrica de la oficina o sala de reunión donde serán realizadas las capacitaciones, de esta manera será visible para todo el equipo.

Una copia también necesita llegar a la municipalidad y a las funciones de apoyo administrativo, especialmente la gerencia. Los interesados del plan también recibirán una copia, aunque este puede incluir versiones más pequeñas que solo destacarán las actividades más importantes, también se puede distribuir copias a los empleados (as).

Mientras el plan avanza, el gerente general utilizará los reportes del estado de actividad del equipo encargado de las capacitaciones para actualizar el cronograma y la información del avance del trabajo. El reporte del progreso incluye información tal como las fechas de inicio y fin reales y la duración para cualquier actividad no finalizada. Para facilitar el reporte del progreso se puede utilizar una forma que se mantenga constante durante la vida del plan.

El monitoreo del cronograma del plan se enfoca principalmente en determinar el progreso, el gerente general, basado en la información determinará qué factores son los que han influido sobre los cambios, los mismos que pueden ser internos o externos.

Determinará algunas acciones, ya sea para poner al cronograma de nuevo en su estado original o aceptar que los cambios causarán un retraso.

El análisis de variación puede mostrar que el proyecto tendrá una demora en su fecha de culminación planificada. El gerente general necesita evaluar las opciones disponibles para volver a encaminar el plan. Este esfuerzo puede incluir el uso de recursos adicionales y puede tener un impacto en el presupuesto.

Todos los cambios tienen que ser aprobados como parte de los procedimientos de control que definen los niveles de autorización.

Los cambios se dan como parte de las recomendaciones del plan para ajustar el cronograma para que pueda alcanzar las fechas planificadas. Las recomendaciones vienen del análisis de variación el cual determina el impacto de los retrasos y las acciones correctivas requeridas.

Una vez que los cambios han sido aprobados y el cronograma ha sido actualizado, el gerente general necesita comunicar el nuevo, esto puede ser realizado durante los periodos regulares de reportes o si es importante, comunicarlo a todos los interesados en el proyecto impactados por el mismo.

No tiene sentido si el plan hace alguna modificación al cronograma y este cambio no se comunica a los interesados en el plan que pueden estar trabajando según las fechas del cronograma original. Será reemplazado también de tal manera que todo el personal esté al tanto de las modificaciones y pueda actuar adecuadamente.

#### e. Evaluación de la capacitación<sup>68</sup>

##### 1. Niveles de evaluación

Para efectos de la evaluación de la capacitación se propone, utilizar las siguientes técnicas:

##### **Nivel 1 Evaluación de la reacción**

Al final de cada evento de capacitación se debe indagar, a través de una prueba anónima, el parecer de los participantes en relación a aspectos como:

1. El programa de capacitación
2. La calidad y relevancia de los temas tratados
3. Las habilidades del instructor
4. Adecuación y efectividad de la metodología

Esta verificación servirá para retroalimentar a los de atención al cliente, gestor de cobro, sub jefe de unidad, técnico administrativo. Así como al facilitador del plan que se designe, para ajustar y mejorar los siguientes eventos de capacitación.

Para ello se sugiere utilizar el siguiente formato

---

<sup>68</sup> Ver Capítulo uno: Evaluación y seguimiento de Plan de Capacitación. Pág. 39

**Tabla 19:** Evaluación de actividades de capacitación

Instrucciones: El objetivo de este cuestionario es conocer su opinión respecto a la actividad de capacitación en que usted ha participado. La información que proporcione servirá para mejorar futuras actividades.

Responda con objetividad.

Parámetros; Excelente: 10-8, Bueno: 7-5, Regular: 4-1, Deficiente: 0

<b>fecha:</b>
<b>Curso o actividad:</b>
<b>Dictado por:</b>
<b>Empresa:</b>
<b>Lugar:</b>

Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
-----------	-------	---------	------------

**FACILITADOR**

Dominio del tema				
Claridad y coherencia para comunicar de manera didáctica el tema				
Disposición para responder preguntas				
Adecuación de la metodología para presentar el tema				
Relación y trato con los colaboradores				
Puntualidad y manejo de tiempo durante la presentación				
Importancia del tema				

**GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD**

Programación y convocatoria a la actividad				
Calidad del material entregado				
Aspectos logísticos: lugar alimentación equipo etc.				

**AUTOEVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE**

Logros de objetivos propuestos para la actividad				
Satisfacción de expectativas				
Utilidad de la actividad en su desempeño				

Sugerencias para el mejoramiento de posteriores actividades:
--

Fuente: Equipo de trabajo

**Evaluación del aprendizaje (Pre test / Pos test de conocimiento)**

Para evaluar el efecto de la capacitación en un segundo nivel se sugiere utilizar la siguiente guía:

**a. Guía para evaluación del aprendizaje**

1. El instructor del tema trasladará una prueba al inicio de la capacitación, la cual será definida con el instructor y gerentes de área.
2. Esta prueba ayudará a determinar el nivel de conocimiento y habilidades de cada participante. De esta manera el instructor sabrá donde debe hacer mayor énfasis en el desarrollo de la capacitación.
3. Se sugiere de igual manera, efectuar durante el curso exámenes breves y rápidos sobre los temas más importantes. El examen consistirá en un pequeño cuestionario que reúna los tópicos más importantes que se han tratado. Las preguntas deberían contestarse por escrito utilizando el sistema de selección múltiple, en el cual hay que escoger la respuesta correcta entre varias propuestas.
4. Completar el cuestionario, luego el instructor indica las respuestas correctas y las explica. Los cuestionarios permanecen en manos de los usuarios para su evaluación.
5. Al final de la capacitación, el instructor deberá aplicar un pos-test, que puede ser similar a la prueba inicial. La diferencia en los resultados de los dos exámenes revelará cambios en el conocimiento, actitud y habilidades que ayudaran a evaluar la efectividad de la capacitación.
6. Utilizar un cuadro para tabular los resultados de cada prueba y los logros de la actividad de capacitación.
7. Presentar los resultados en reunión de gerencias, para darle mayor importancia al programa de capacitación.

Los resultados de las pruebas pueden tabularse de la siguiente forma:

**Tabla 20:** tabulación de pruebas pre y pos test de conocimientos

Actividad: preparación de Equipos\_\_\_\_\_ Fecha\_\_\_\_\_

Nombre del colaborador	Pres	Post	Diferencia
Colaborador A			
Colaborador B			
Colaborador C			
Colaborador D			
Colaborador E			
Colaborador F			

Fuente: Equipo de trabajo

#### 4. Seguimiento del plan de capacitación.

La etapa de la evaluación ayudará a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación del seguimiento y retroalimentación. El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo del plan de capacitación.

Un buen plan de capacitación debe contemplar acciones de monitoreo y seguimiento, no sólo con respecto a los aspectos logísticos sino a la organización y planeación de reuniones orientadas a verificar el impacto que ha logrado la capacitación en el incremento de la productividad, verificar la pertinencia metodológica y pedagógica con relación a la transferencia del aprendizaje a los puestos de trabajo.

La obtención de información es relevante para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación. Se obtiene utilizando diferentes instrumentos, el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo están siendo aplicados en la práctica laboral cotidiana (organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso, etc.).

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- a) Desempeño del personal capacitado.
- b) Orientación de la planeación en las acciones para su mejor operación.
- c) Valoración de las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- d) Identificación de necesidades no satisfechas.
- e) Determinación de los objetivos y metas a cubrir en la empresa.

#### a. Evaluación del desempeño

La gerencia, analizará los resultados de las evaluaciones del desempeño de cada uno de los trabajadores con el propósito de identificar el logro de las metas esperadas y utilizará estos resultados para medir el impacto de los programas de capacitación.

Los estándares de las siguientes capacitaciones deberán ser tomados de los resultados de la evaluación del desempeño que deberá realizarse cada seis meses.

Se analizan el desempeño y progreso de los empleados después de efectuada la capacitación a fin de hacer planes de desarrollo.

- a. Ofrecer información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción.
- b. Ofrecer la oportunidad para que el supervisor y empleado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo y los posibles obstáculos o problemas que han encontrado en el área de trabajo, esto permitirá que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño en el trabajo.

#### b. Retroalimentación.

Trimestralmente cada jefe inmediato deberá realizar un reporte sobre el rendimiento de cada colaborador y enviarlo al departamento de desarrollo humano con el jefe de capacitación, quien analizará de inmediato y efectuará un diagnóstico de la situación. De acuerdo a los resultados del diagnóstico se procederá al reforzamiento de aquellas áreas que se encuentran débiles o aquellas necesidades no satisfechas. El reforzamiento deberá ser impartido por el Jefe inmediato,



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

### A. Libros.

1. Aguirre Juan Martin (2000). "*Dirección y gestión de personal*". Ediciones pirámide. Madrid
2. Alles, Martha "Desempeño por competencias" evaluación 360 grados, Santiago Chile.
3. Alles, Martha, Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias, Editorial Granica, 2ª edición, 4ª resimpresión, Buenos Aires, 2010.
4. Amaya Grunberger de Loyola (2003). "Plan de capacitación". (1ra Ed.). México D.F: Patria cultural
5. Calderón Hugo (1995) "*Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*". México.
6. Chiavacci Andrea Riccardo "*Harper y row, Encyclopedia of Management*" (1982),
7. Chiavenato, Idalberto (2011) "Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones Novena edición. Mc Graw Interamericana Santa Fe, Colombia.
8. Chiavenato, Idalberto (2001). "*Administración de Recursos Humanos*". Segunda Edición. Mc Graw Interamericana Santa Fe, Colombia
9. Denys de Catanzaro "*Motivación y emoción*" Colombia ediciones
10. Dessler Gary (2001). Administración de personal. (8va Ed.). México D.F: Pearson Educación
11. Dessler, Gary. (1993). Organización y Administración. Enfoque situacional. México. Prentice Hall. México.4
12. Gestoso, Carlos Guillén (2007). Psicología del trabajo para relaciones laborales, McGraw-Hill, México.
13. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos Fernández y Baptista Lucio," María del Pilar. "*Metodología de la Investigación*". Edición: Quinta Edición. País: México. Editorial: The McGraw-Hill Companies, Inc. Año: 2010. Pág. 34-42, 50-73, 76-87, 118-162 y 170-190.
14. Horovitz Jackes, "*La Calidad del Servicio*", Edición: Primera Edición. País: España. Editorial: Mc Graw Hill. Año: 1991

15. Ivancevich, J. (2005). "*Administración de recursos humanos*". Mc Graw-Hill. México.
16. Kother, P. (2000). *Mercadotecnia para hoteles y turismo*. Prentice Hall. México.
17. Mejía, Salvador I. "*Guía para la elaboración de trabajos de investigación monografías o tesis*". Edición: Quinta Edición. País: El Salvador. Editorial: Imprenta Universitaria. Año: 2006. Pág. 21-28, 93-159.
18. Mondy, R. (1997) "*Administración de recursos humanos*" (6ta. ed.) México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
19. Moreno, J. (2003) INTECAP (instituto técnico de capacitación y producción) *Gestión por competencia laboral*, 2da edición, Guatemala
20. Peralta Maniviesa, "*Tipos de atención al cliente, revista marketing y redes*" 1935-5 ventajas claves al contratar el mystery shopping.
21. Pérez Vanesa Carolina. 2006. *Calidad Total en la Atención Al Cliente*. 1° Edición. España
22. Quintero; J (2007); Universidad Fermín Toro; Escuela de Doctorado; Seminario Teorías y paradigmas educativos; Venezuela.
23. Reza, J. (2006). *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*. (1ra Ed.). México D.F: Panorama Editorial
24. Reza, J. C. (1998). *El ABC del instructor*. México: Panorama.
25. Reza, J. C. (2001). *Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama.
26. Robbins, Stephen (2009) *Comportamiento organizacional*. Treceava edición. México: Pearson Educación.
27. Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. "*Administración*". 8° Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2005
28. Rodríguez, M. y Ramírez, P. (1991). *Administración de la capacitación*. México: McGraw-Hill
29. Román, J. (2008). *El arte de Servir al cliente con efectividad*. EditorialUnilit. Miami Fl.
30. Silíceo, Alfonso. "*Capacitación y Desarrollo del Personal*". 2ª. Edición. Editorial Limusa Noriega, México 1993.
31. Stephen, P. (2007). *Comportamiento organizacional*. Editorial San Marcos E.L.R.L.

32. Velasco, A. Y Heredia, A. (2004). Regiones, competitividad y desarrollo, Vol. 35 Número 138. México.
33. Vicuña, María José. "El plan estratégico en su práctica". 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012.
34. Werther William B. *Administración de recursos humanos* 6ta edición
35. Young Ernst Consultores, Manual del Director de Recursos Humanos, Evaluación del Desempeño

#### B. Leyes y Normas.

1. Decreto Constituyente N°. 38. Tomo: 281. Publicado: 15 de diciembre de 1983. Título: "*Constitución de la República de El Salvador*". Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 234.
2. Decreto Legislativo N°. 274. Tomo: 290. Publicado: 31 de enero de 1986. Título: "*Código Municipal*". Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 23
3. Decreto Legislativo N°616. Tomo: 294. Publicado: 17 de marzo de 1987. Título: "*Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)*". Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 52.
4. Decreto Legislativo N° 86. Tomo: 313. Publicado: 21 de diciembre de 1991. Título: "*Ley General Tributaria Municipal*". Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N°242.
5. Decreto Legislativo N° 1039. Tomo: 371. Publicado: 6 de junio de 2006. Título: "*Ley de la Carrera Administrativa Municipal*". Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N°.103.

6. Decreto Legislativo N°74. Tomo: 300. Publicado: 23 de septiembre de 1988. Título: "*Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios*". Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 176.

#### C. Sitios Web.

1. Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. Editor: Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. Disponibilidad: <<http://www.ciudadarce.gob.sv/datos-grales.html>>. Fecha de consulta: 20 de Diciembre de 2016.

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Guía de Entrevista dirigido al Alcalde Municipal.



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



### GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A: Gerente General

**OBJETIVO:** La presente entrevista tiene como propósito recabar información acerca del porque los empleado se encuentran desmotivados y con bajo desempeño dentro de la Institución, con la finalidad de implementar un plan de capacitación en motivación y atención al cliente para fortalecer el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce.

1. ¿Considera Ud. que es importante y necesario que los empleados se encuentren motivados al momento de realizar sus labores dentro de la institución? Si considero que es importante, en razón que un colaborador motivado al realizar entusiasmó sus labores diarias
2. ¿Cree usted que es importante que la institución brinde incentivos o recompensas para motivar a sus empleados? Si es importante para la institución, pero es más importante para el colaborador sentirse que se le toma en cuenta o tratar de motivarlo al darles lo que ellos esperan recibir.

Si la respuesta es afirmativa ¿Qué clases de incentivos o recompensas son? Bonos salariales, capacitaciones entre las que se pueden mencionar

3. ¿Evalúan el desempeño del personal en la Alcaldía Municipal? no

Si la respuesta es afirmativa ¿quiénes son los encargados de realizar dicha evaluación?

Si la respuesta es negativa ¿porque no se ha realizado evaluación del personal? No en razón que no contamos con un plan para implementar de evaluacion

4. ¿Cuáles son los objetivos que persigue la institución al evaluar el desempeño del personal?
5. Si no se han realizado evaluaciones, ¿qué conductas del personal son tomadas en cuenta para medir el desempeño del personal? Sus objetivos a lograr
6. ¿Cree usted, que el incentivo o recompensa favorece a la actitud motivadora de comportamiento y satisfacción en la ejecución de las labores a los empleados? Si los incentiva a realizar su trabajo con más empeño y entusiasmo a diario
7. ¿Cree usted, que aumenta su autoestima y satisfacción por el trabajo cuando los empleados están motivados. ? si en razón de ello, realizan con más eficiencia los tramites
8. ¿Cómo considera la relación entre los usuarios y los empleados de la institución buena o mala? No se considera ni, buena ni mala depende cada día del comportamiento o entusiasmo con el que vengan los colaboradores a trabajar

Si la respuesta es afirmativa ¿Por qué?

Si la respuesta es negativa ¿Por qué?

9. ¿De qué manera se beneficiaría el personal y la institución en general con la implementación de un plan de capacitación en motivación y atención al cliente? Se daría un beneficio a la institución ya que contaría con colaboradores más capacitados al momento de realizar sus labores y ser más competitivos a nivel personal
10. ¿Se debe dar seguimiento a los resultados obtenidos luego de implementar el plan de capacitación en motivación y atención al cliente dentro de la institución? Si es necesario darle seguimiento, hasta que se llegue al nivel que la institución desea que los colaboradores se encuentren
11. ¿El personal que labora en la Alcaldía ha recibido capacitaciones anteriormente? no

Si la respuesta es si, por favor coméntenos alguna de ellas

12. ¿Cuáles considera que son las competencias que debe poseer el personal para responder a las exigencias de la institución y público en general? Integridad, liderazgo iniciativa orientación al cliente, trabajo en equipo, adaptabilidad al cambio.
13. ¿A su criterio como se puede dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño al personal? Es necesario realizar la evaluación del desempeño a una área en específico y si el tiempo lo permite, implementarlo en las demás áreas
14. ¿Tiene conocimiento acerca de la evaluación de 360 grados? Comente. Si sé que en esa evaluación, es cuando todos participan para determinar las competencias que se está fallando.
15. ¿Considera que tiene influencia los resultados obtenidos al evaluar el desempeño con la toma de decisiones? ¿Qué tipo de decisiones se tomarían en cuenta? Si considero que si, las decisiones que se tomarían no las podría decir por el momento, ya que hay que llevarlo a junta para decidir

**Anexo 2: Cuestionario Dirigido a los empleados (a) de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce.**



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



Cuestionario dirigidos a los empleados (a) de la Alcaldía de Ciudad Arce departamento de la Libertad

**I. SOLICITUD DE COLABORACIÓN**

a. Introducción: La presente investigación es efectuada por estudiantes de Administración de Empresas de Universidad de El Salvador que consiste en Plan de Capacitación en Motivación y Atención al Cliente para fortalecer el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce Departamento de la Libertad.

b. Objetivo: Recabar la información necesaria para realizar un diagnóstico de la motivación y desempeño de los empleados que laboran en el departamento de Unidad de Atención Tributaria Municipal.

**II. INSTRUCCIONES:**

Favor leer detenidamente cada pregunta y luego del análisis correspondiente, marque con una "X" la casilla de la respuesta que considere correcta o complete los espacios en blanco, de acuerdo a su criterio personal.

**III. DATOS GENERALES**

1. Género.

a. Masculino       b. Femenino

2. Puesto que desempeña:

a. Atención al cliente.       c. Gestor de cobros.   
b. Sub jefe de unidad.       d. Técnico Administrativo.

3. Tiempo de laborar en la institución.

a. Menos de un año.       c. De cuatro a seis años.   
b. De uno a tres años.       d. De siete a más años.

#### IV. Cuerpo del cuestionario:

1. ¿Cree usted que actualmente el ambiente de trabajo es propicio para sentirse motivado al realizar sus labores dentro de la Institución?  
Sí  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
  
2. ¿Qué tan importantes considera Usted la motivación dentro de la institución para que su trabajo sea más eficaz?  
Muy importante  Poco importante  Indispensable  No es necesario
  
3. ¿Qué tipo de motivación le gustaría recibir a usted para realizar con esmero sus labores dentro de la Institución?  
Mejores prestaciones económicas  Mejoras en su puesto de trabajo   
Horarios más flexibles  capacitaciones constantes
  
4. ¿Cree usted que las relaciones personales con el cliente le permite ejercer un buen servicio enmarcado en la calidad?  
a. Definitivamente sí  c. Probablemente no   
b. Definitivamente no
  
5. ¿Cree usted que la formación profesional incide en la calidad del servicio que se presta al cliente?  
a. Totalmente de acuerdo.  b. Parcialmente de acuerdo.   
c. Totalmente en desacuerdo
  
6. ¿Considera que el número del personal que labora en la institución es suficiente para satisfacer la necesidad del usuario?  
a. Totalmente de acuerdo.  b. Parcialmente de acuerdo.   
c. Totalmente en desacuerdo.
  
7. ¿Cree usted que se atiende de manera oportuna y eficiente?  
a. Totalmente de acuerdo.  b. Parcialmente de acuerdo.   
c. Totalmente en desacuerdo.
  
8. ¿Considera usted que el servicio dado cumple con las expectativas del cliente?  
a. Totalmente de acuerdo.  b. Parcialmente de acuerdo.   
c. Totalmente en desacuerdo.

9. ¿Considera que la institución debería dar oportunidades a sus colaboradores para capacitarse profesionalmente?
- a. Totalmente de acuerdo       c. Totalmente en desacuerdo   
b. Parcialmente de acuerdo       d. No está de acuerdo
10. ¿Cree usted que capacitar a los colaboradores permite incrementar el desempeño laboral?
- a. Totalmente de acuerdo       c. Totalmente en desacuerdo   
b. Parcialmente de acuerdo
11. ¿Cree usted que el proceso de capacitación del colaborador favorece el buen desempeño y mejora la calidad del servicio?
- a. Totalmente de acuerdo.       b. Parcialmente de acuerdo.   
c. Totalmente en desacuerdo
12. Es necesario que el personal de atención al cliente cuente con capacitación continua.
- a. Totalmente de acuerdo.       b. Parcialmente de acuerdo.   
c. Totalmente en desacuerdo.
13. ¿Se evalúa la calidad de trabajo que usted realiza?
- a. Siempre       c. Nunca   
b. A veces
14. ¿Consideraría oportuno que los usuarios participen en la evaluación de su trabajo?
- a. Muy bueno       c. Bueno   
b. Indiferente
15. ¿Considera conveniente recoger evidencia para la evaluación del desempeño?
- a. Totalmente de acuerdo       c. Totalmente en desacuerdo   
b. Parcialmente de acuerdo
16. ¿Que evidencias utilizaría para evaluar su desempeño?
- a. Cumplimiento de objetivos       c. Satisfacción del cliente   
b. Errores de trabajo
17. ¿Considera que el hecho que estén evaluando tu desempeño te exige ser amable y responder de manera apropiada a los usuarios?
- a. Totalmente de acuerdo       c. Totalmente en desacuerdo   
b. Parcialmente de acuerdo

18. La evaluación del desempeño por competencias tendría un impacto positivo en tu trabajo

- a. Totalmente de acuerdo  c. Totalmente en desacuerdo   
 b. Parcialmente de acuerdo

19. La evaluación del desempeño sería beneficiosa para tu formación y crecimiento.

- a. Totalmente de acuerdo  c. Totalmente en desacuerdo   
 b. Parcialmente de acuerdo

20. Que evalúen tu desempeño te obligaría a actualizarte en tus conocimientos?

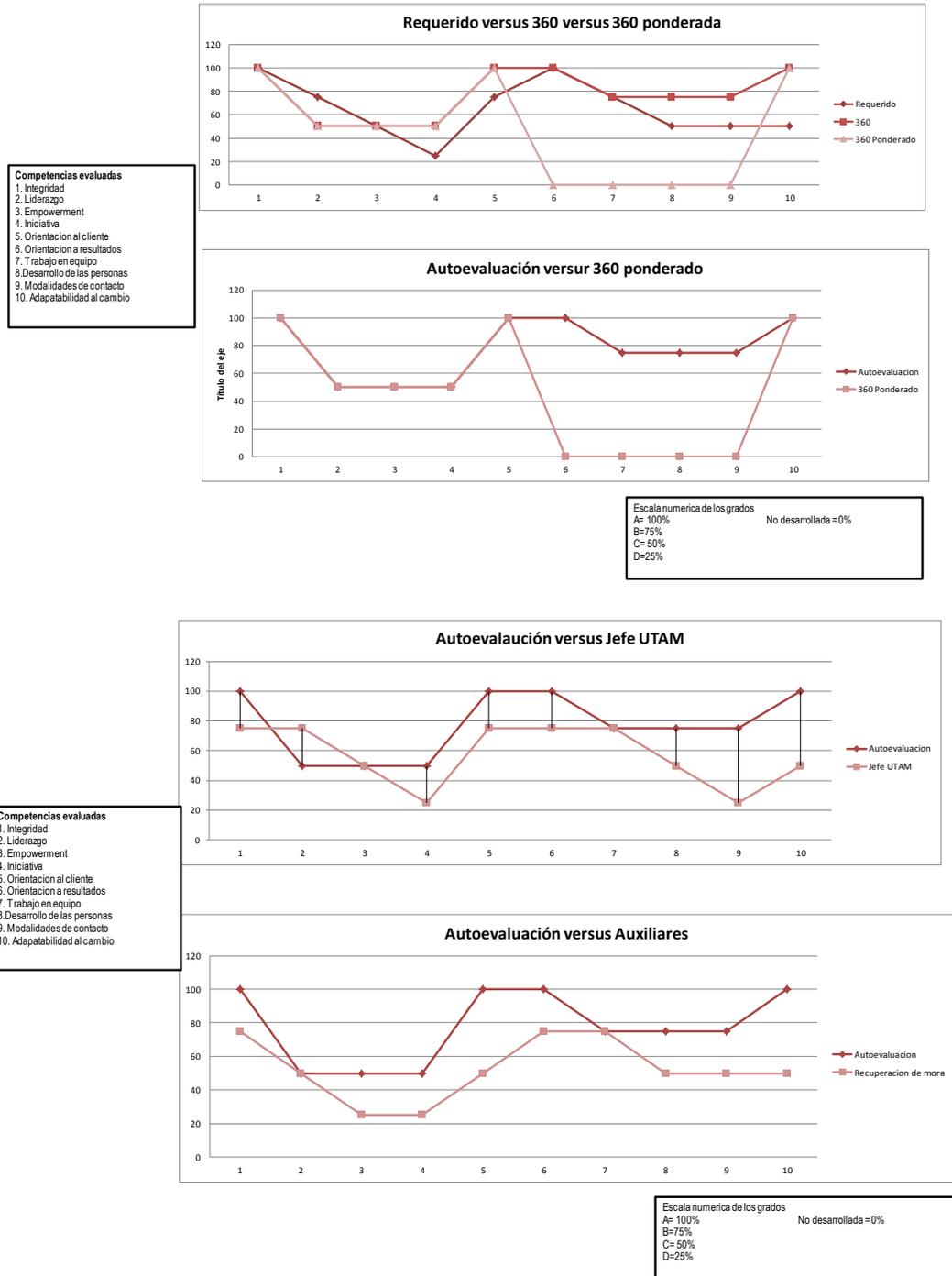
- a. Totalmente de acuerdo  c. Totalmente en desacuerdo   
 b. Parcialmente de acuerdo

21. INSTRUCCIONES: Por favor marque con una cruz la opción que considere adecuada

Factor	Variables	Si	No
A	La alcaldía municipal me proporciona oportunidades de crecimiento económico		
B	La alcaldía municipal me proporciona, oportunidades de crecimiento profesional.		
C	Recibo algún incentivo por parte de la institución (comisión, felicitación, reconocimiento) cuando hago bien mi trabajo.		
D	Me siento motivado cuando recibo de mis jefes y compañeros respeto por mi persona.		
E	Me gusta influir a otras personas para que imiten mi trabajo.		
F	Los ingresos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas		
G	Tengo días de vacaciones como parte de mis prestaciones en el trabajo.		
H	Me motiva que reconozcan mi trabajo.		
I	Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño.		
J	Me motiva trabajar en un lugar con iluminación, ventilación y poco ruido.		
K	Me siento seguro y estable en mi empleo.		
L	La relación laboral con mi jefe es buena		
LL	Recibo alguna bonificación como parte de mis prestaciones en el trabajo.		
M	Disfruto un reto difícil		
N	Cuando la gente hace cosas con las que no estoy de acuerdo manifiesto desacuerdo.		
Ñ	estoy afiliado al seguro social como parte e mis prestaciones en el trabajo		
O	Me motiva establecer y lograr metas realistas.		
P	Prefiero trabajar con mucha libertad, sin supervisión directa o muy cercana.		
Q	Disfruto trabajar en equipo más que trabajar solo.		
R	El reconocimiento social que tengo es igual al de quien hace funciones similares a las mías		
RR	Disfruto competir, pero sobre todo ganar.		
S	El esfuerzo que realizo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibo.		
T	Conozco cuales son mis obligaciones y derechos dentro de la organización.		
U	Tengo claro de quien dependo en mi trabajo.		
V	Acostumbro a construir relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.		

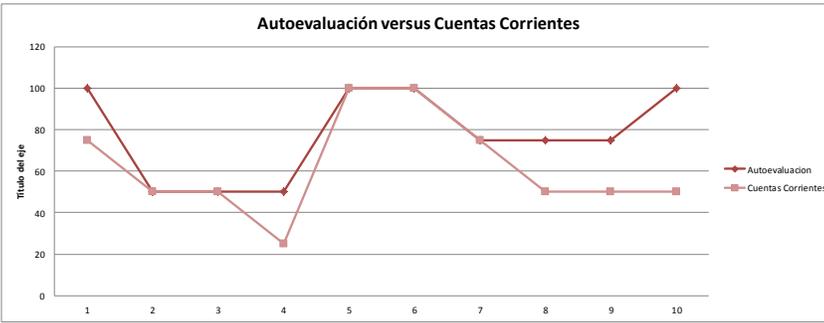
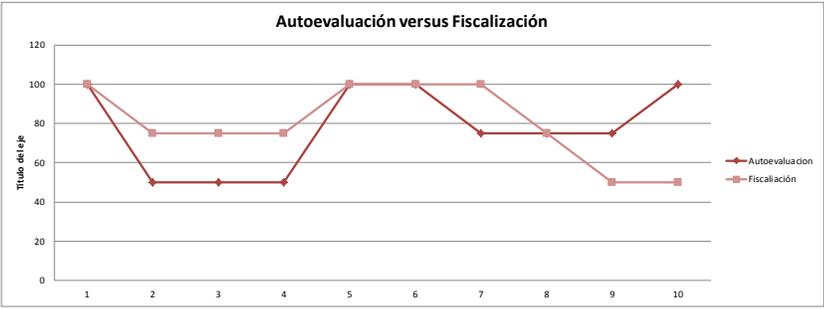
## Anexo 3: Evaluación del desempeño.

### Ilustración 1: Evaluación (Auxiliares)



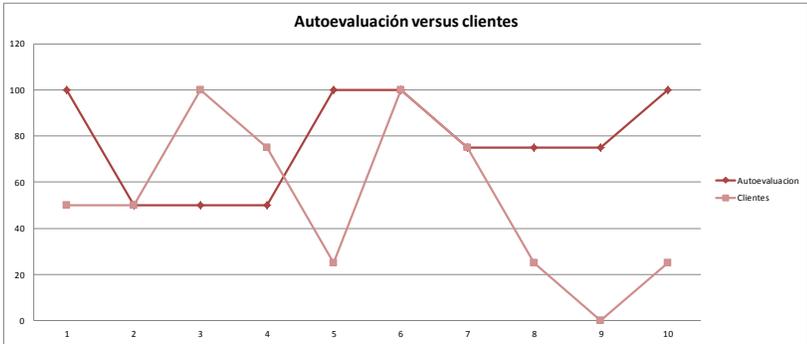
Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo

- Competencias evaluadas**
1. Integridad
  2. Liderazgo
  3. Empowerment
  4. Iniciativa
  5. Orientación al cliente
  6. Orientación a resultados
  7. Trabajo en equipo
  8. Desarrollo de las personas
  9. Modalidades de contacto
  10. Adaptabilidad al cambio



Escala numerica de los grados  
 A= 100%      No desarrollada = 0%  
 B=75%  
 C= 50%  
 D=25%

- Competencias evaluadas**
1. Integridad
  2. Liderazgo
  3. Empowerment
  4. Iniciativa
  5. Orientación al cliente
  6. Orientación a resultados
  7. Trabajo en equipo
  8. Desarrollo de las personas
  9. Modalidades de contacto
  10. Adaptabilidad al cambio

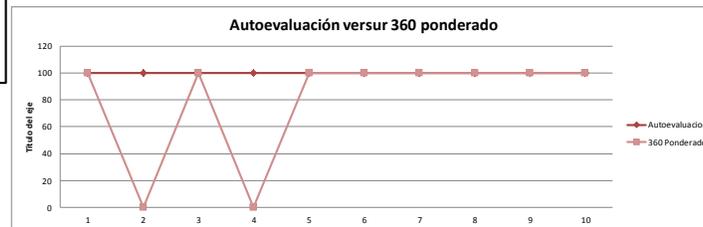
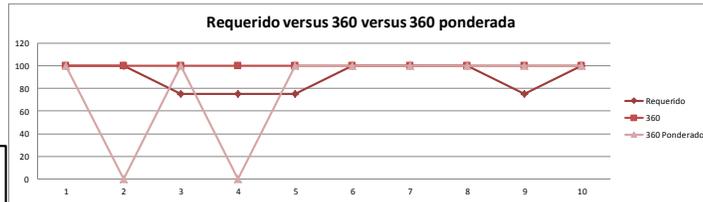


Escala numerica de los grados  
 A= 100%      No desarrollada = 0%  
 B=75%  
 C= 50%  
 D=25%

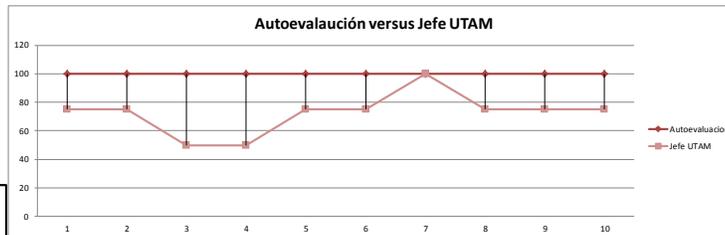
## Ilustración 2: Evaluación (Cuentas Corrientes)

### Competencias evaluadas

1. Integridad
2. Liderazgo
3. Empowerment
4. Iniciativa
5. Orientación al cliente
6. Orientación a resultados
7. Trabajo en equipo
8. Desarrollo de las personas
9. Modalidades de contacto
10. Adaptabilidad al cambio

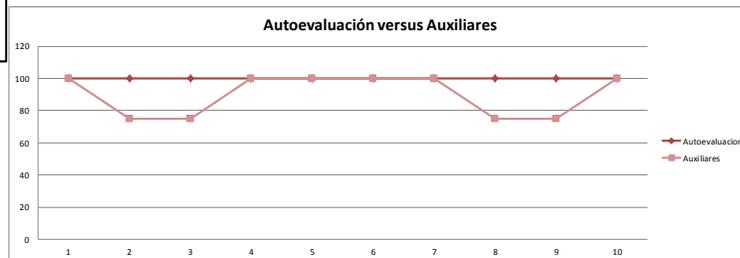


Escala numerica de los grados  
 A= 100%  
 B=75%  
 C= 50%  
 D=25%  
 No desarrollada = 0%



### Competencias evaluadas

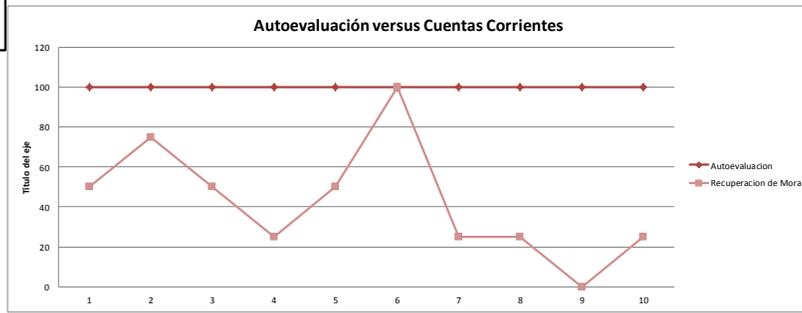
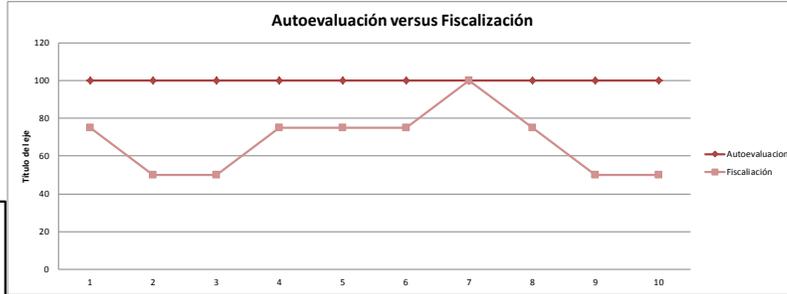
1. Integridad
2. Liderazgo
3. Empowerment
4. Iniciativa
5. Orientación al cliente
6. Orientación a resultados
7. Trabajo en equipo
8. Desarrollo de las personas
9. Modalidades de contacto
10. Adaptabilidad al cambio



Escala numerica de los grados  
 A= 100%  
 B=75%  
 C= 50%  
 D=25%  
 No desarrollada = 0%

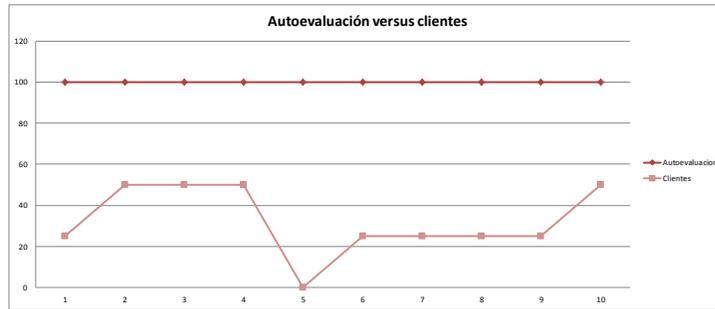
Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo

- Competencias evaluadas**
1. Integridad
  2. Liderazgo
  3. Empowerment
  4. Iniciativa
  5. Orientación al cliente
  6. Orientación a resultados
  7. Trabajo en equipo
  8. Desarrollo de las personas
  9. Modalidades de contacto
  10. Adaptabilidad al cambio



Escala numerica de los grados  
 A= 100%  
 B=75%  
 C= 50%  
 D=25%  
 No desarrollada = 0%

- Competencias evaluadas**
1. Integridad
  2. Liderazgo
  3. Empowerment
  4. Iniciativa
  5. Orientación al cliente
  6. Orientación a resultados
  7. Trabajo en equipo
  8. Desarrollo de las personas
  9. Modalidades de contacto
  10. Adaptabilidad al cambio

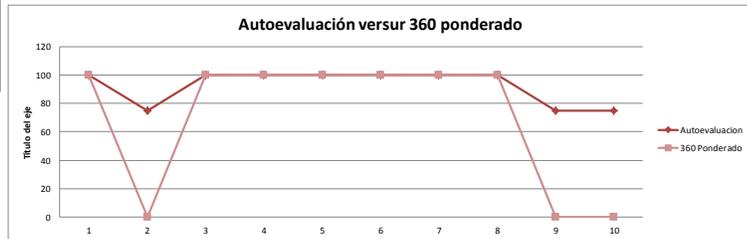
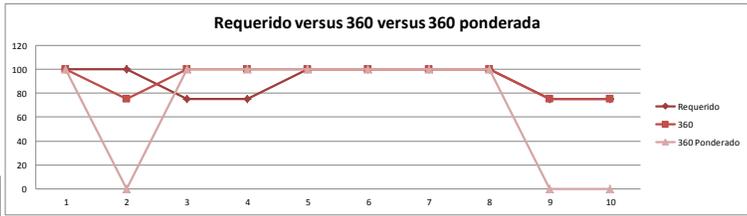


Escala numerica de los grados  
 A= 100%  
 B=75%  
 C= 50%  
 D=25%  
 No desarrollada = 0%

Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo

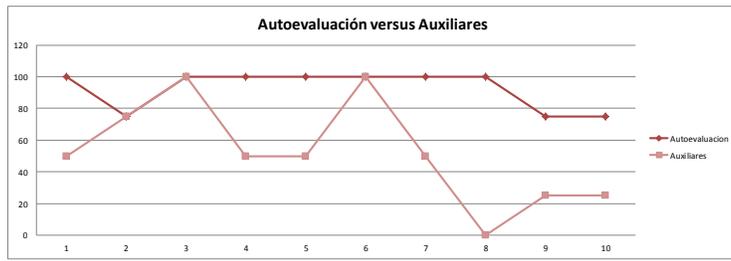
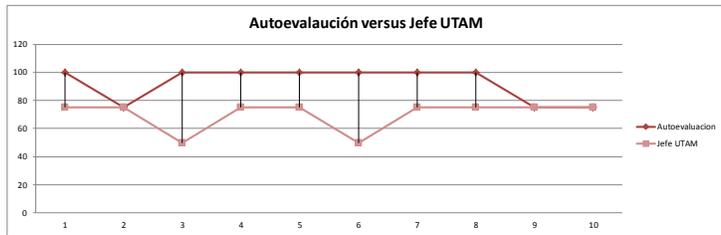
### Ilustración 3: Evaluación (Fiscalización)

- Competencias evaluadas**
1. Integridad
  2. Liderazgo
  3. Empowerment
  4. Iniciativa
  5. Orientación al cliente
  6. Orientación a resultados
  7. Trabajo en equipo
  8. Desarrollo de las personas
  9. Modalidades de contacto
  10. Adaptabilidad al cambio



Escala numerica de los grados  
 A= 100%  
 B=75%  
 C=50%  
 D=25%  
 No desarrollada = 0%

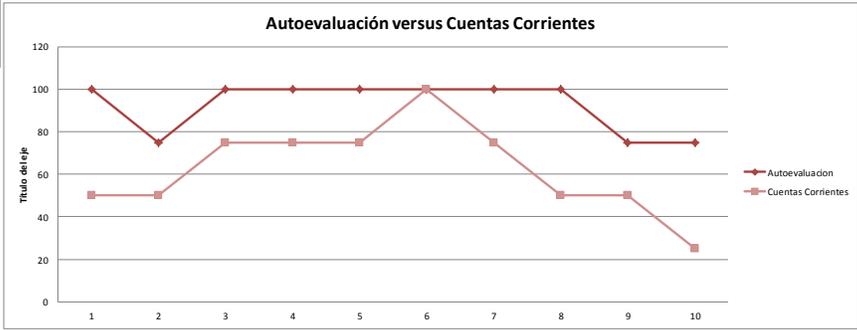
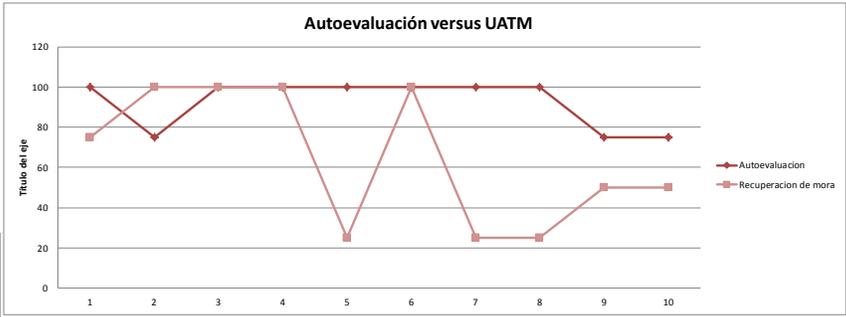
- Competencias evaluadas**
1. Integridad
  2. Liderazgo
  3. Empowerment
  4. Iniciativa
  5. Orientación al cliente
  6. Orientación a resultados
  7. Trabajo en equipo
  8. Desarrollo de las personas
  9. Modalidades de contacto
  10. Adaptabilidad al cambio



Escala numerica de los grados  
 A= 100%  
 B=75%  
 C=50%  
 D=25%  
 No desarrollada = 0%

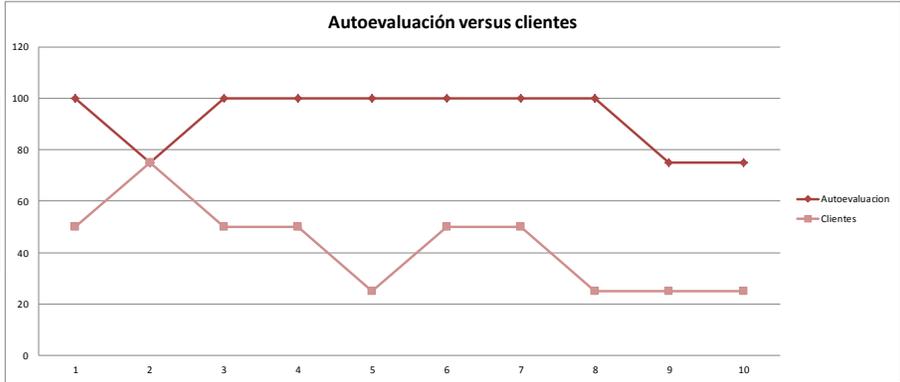
Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo

- Competencias evaluadas**
1. Integridad
  2. Liderazgo
  3. Empowerment
  4. Iniciativa
  5. Orientación al cliente
  6. Orientación a resultados
  7. Trabajo en equipo
  8. Desarrollo de las personas
  9. Modalidades de contacto
  10. Adaptabilidad al cambio



Escala numerica de los grados  
 A= 100%  
 B=75%  
 C=50%  
 D=25%  
 No desarrollada = 0%

- Competencias evaluadas**
1. Integridad
  2. Liderazgo
  3. Empowerment
  4. Iniciativa
  5. Orientación al cliente
  6. Orientación a resultados
  7. Trabajo en equipo
  8. Desarrollo de las personas
  9. Modalidades de contacto
  10. Adaptabilidad al cambio

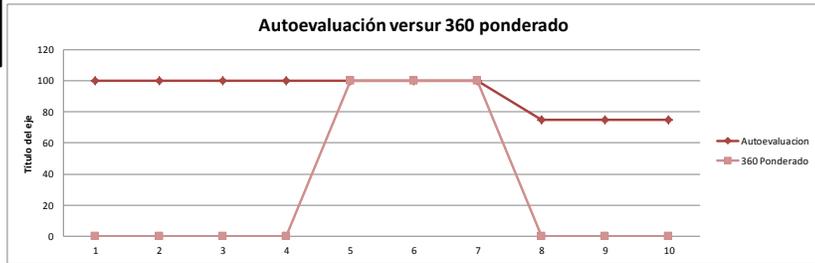
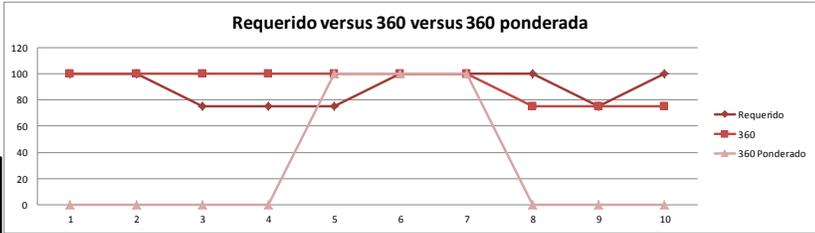


Escala numerica de los grados  
 A= 100%  
 B=75%  
 C=50%  
 D=25%  
 No desarrollada = 0%

Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo

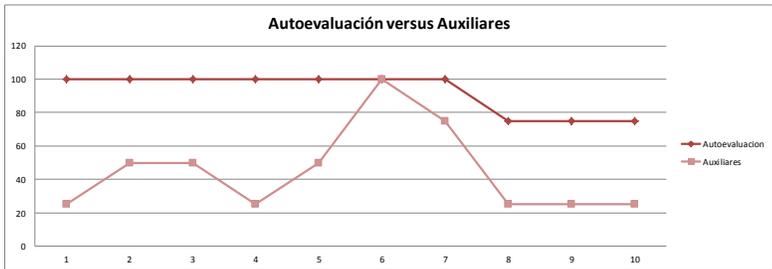
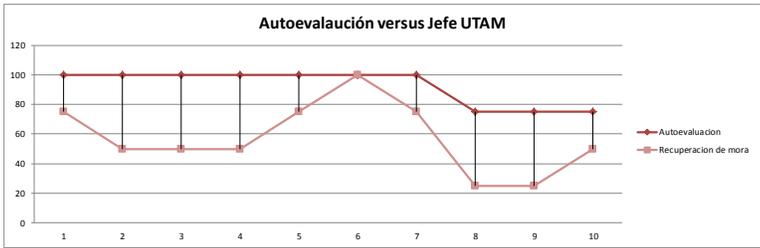
### Ilustración 4: Evaluación (Jefe de UATM<sup>70</sup>)

- Competencias evaluadas**
1. Integridad
  2. Liderazgo
  3. Empowerment
  4. Inicialiva
  5. Orientación al cliente
  6. Orientación a resultados
  7. Trabajo en equipo
  8. Desarrollo de las personas
  9. Modalidades de contacto
  10. Adapatabilidad al cambio



Escala numerica de los grados  
 A= 100%  
 B=75%  
 C= 50%  
 D=25%  
 No desarrollada = 0%

- Competencias evaluadas**
1. Integridad
  2. Liderazgo
  3. Empowerment
  4. Inicialiva
  5. Orientación al cliente
  6. Orientación a resultados
  7. Trabajo en equipo
  8. Desarrollo de las personas
  9. Modalidades de contacto
  10. Adapatabilidad al cambio

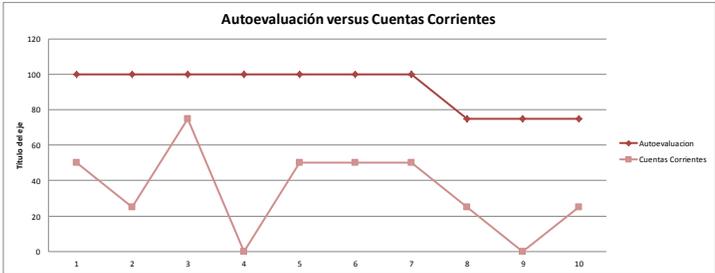
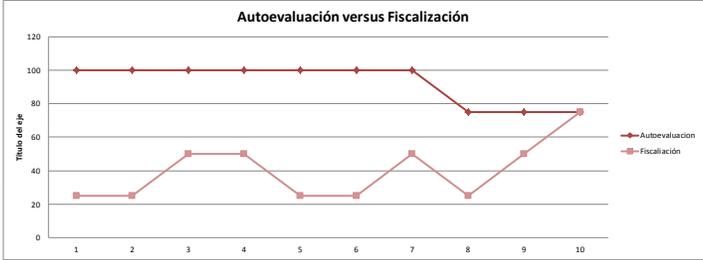


Escala numerica de los grados  
 A= 100%  
 B=75%  
 C= 50%  
 D=25%  
 No desarrollada = 0%

Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo

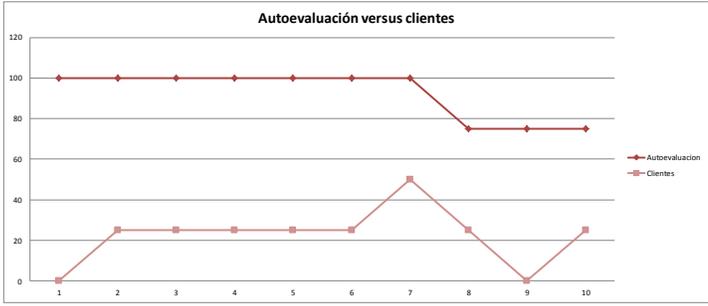
<sup>70</sup> UATM: Unidad de Atención Tributaria Municipal

- Competencias evaluadas**
1. Integridad
  2. Liderazgo
  3. Empowerment
  4. Iniciativa
  5. Orientación al cliente
  6. Orientación a resultados
  7. Trabajo en equipo
  8. Desarrollo de las personas
  9. Modalidades de contacto
  10. Adaptabilidad al cambio



Escala numerica de los grados      No desarrollada = 0%  
 A= 100%  
 B=75%  
 C= 50%  
 D=25%

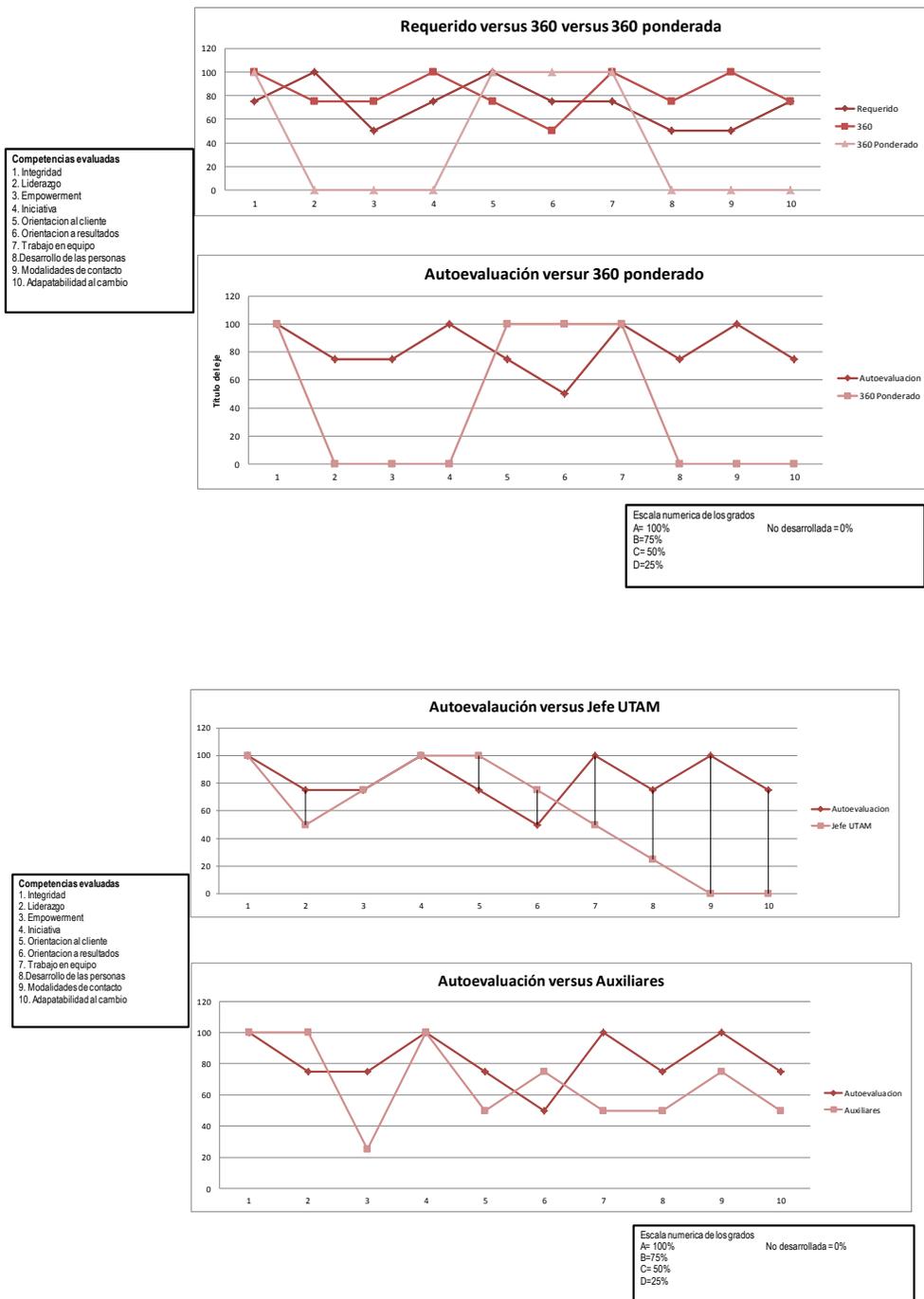
- Competencias evaluadas**
1. Integridad
  2. Liderazgo
  3. Empowerment
  4. Iniciativa
  5. Orientación al cliente
  6. Orientación a resultados
  7. Trabajo en equipo
  8. Desarrollo de las personas
  9. Modalidades de contacto
  10. Adaptabilidad al cambio



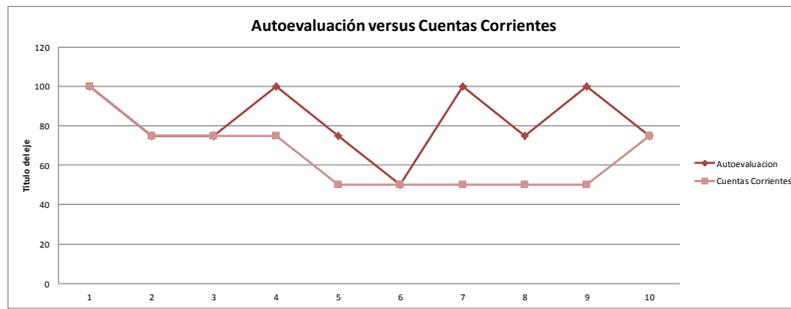
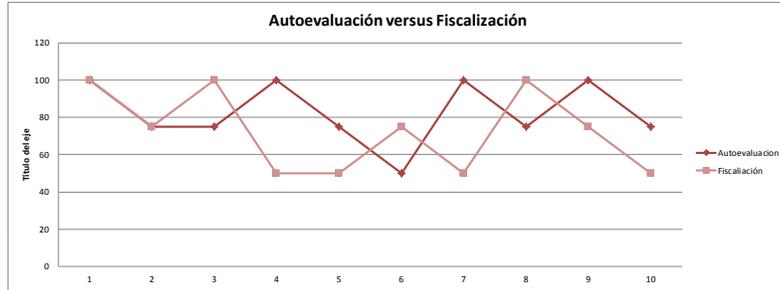
Escala numerica de los grados      No desarrollada = 0%  
 A= 100%  
 B=75%  
 C= 50%  
 D=25%

Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo

## Ilustración 5: Evaluación (Recuperación de mora)

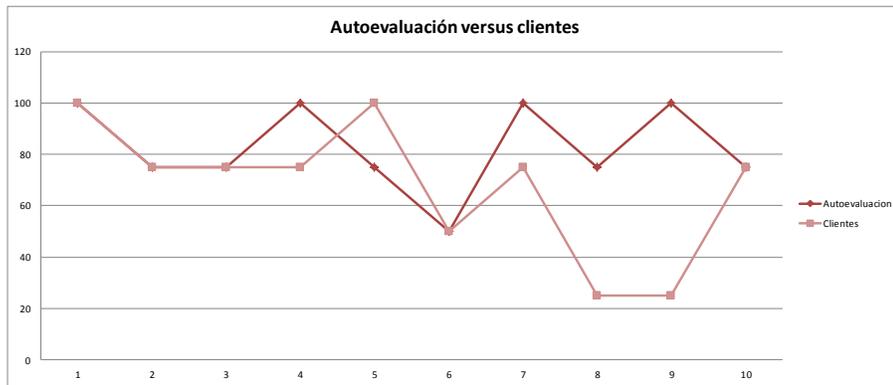


- Competencias evaluadas**
1. Integridad
  2. Liderazgo
  3. Empowerment
  4. Iniciativa
  5. Orientación al cliente
  6. Orientación a resultados
  7. Trabajo en equipo
  8. Desarrollo de las personas
  9. Modalidades de contacto
  10. Adaptabilidad al cambio



Escala numerica de los grados  
 A= 100%  
 B=75%  
 C= 50%  
 D=25%  
 No desarrollada =0%

- Competencias evaluadas**
1. Integridad
  2. Liderazgo
  3. Empowerment
  4. Iniciativa
  5. Orientación al cliente
  6. Orientación a resultados
  7. Trabajo en equipo
  8. Desarrollo de las personas
  9. Modalidades de contacto
  10. Adaptabilidad al cambio



Escala numerica de los grados  
 A= 100%  
 B=75%  
 C= 50%  
 D=25%  
 No desarrollada =0%

#### Anexo 4: Recopilación y Tabulación de Datos.

Interpretación del cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce

#### III. Datos generales.

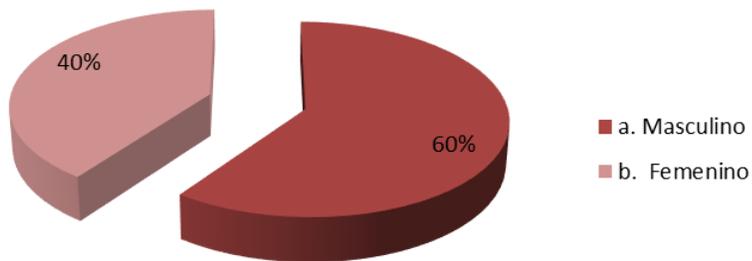
1. Genero.

**Objetivo:** Determinar el género que predomina en la institución.

**Tabla 1**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Masculino	30	60
b. Femenino	20	40
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Grafica 1**



Interpretación: El margen de mayor representatividad está conformado por hombres, ya que en su mayoría los puestos de trabajo son ejercidos por ellos.

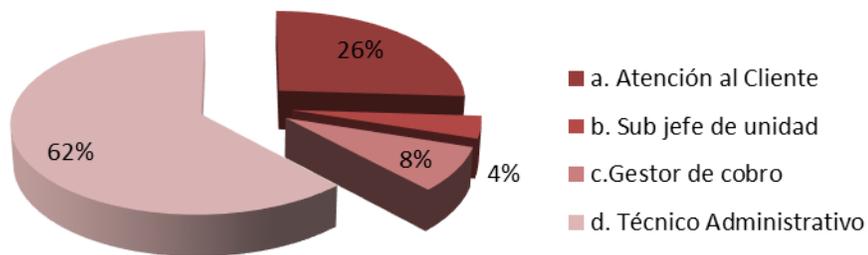
2. Puesto que desempeña:

**Objetivo:** Determinar el número de colaboradores que laboran en cada uno de los puestos

**Tabla 2**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Atención al Cliente	13	26
b. Sub jefe de unidad	2	4
c. Gestor de cobro	4	8
d. Técnico Administrativo	31	62
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Grafica 2**



Interpretación: El mayor margen de puestos de trabajo corresponden a técnico administrativo, ya que estos son la razón de operaciones de la alcaldía.

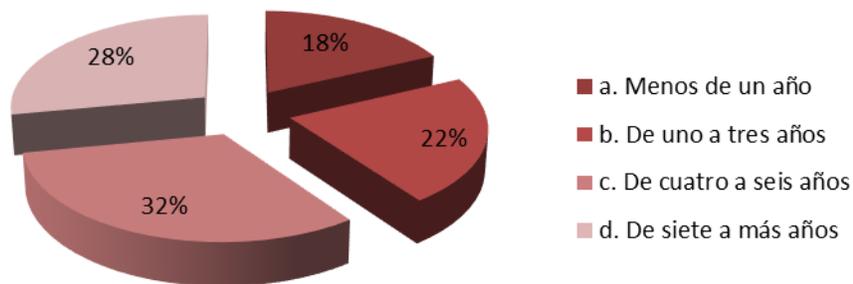
3. Tiempo de laborar en la institución.

**Objetivo:** Determinar el tiempo de trabajo en la institución.

**Tabla 3**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Menos de un año	9	18
b. De uno a tres años	11	22
c. De cuatro a seis años	16	32
d. De siete a más años	14	28
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Grafica 3**



Interpretación: El personal objeto de estudio esta compuesto en mayor proporción por personas que han brindado sus servicios a la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce de 4 a 6 años, lo cual indica que son colaboradores que les gusta su trabajo y guardan fidelidad a la municipalidad.

#### IV. Cuerpo del cuestionario:

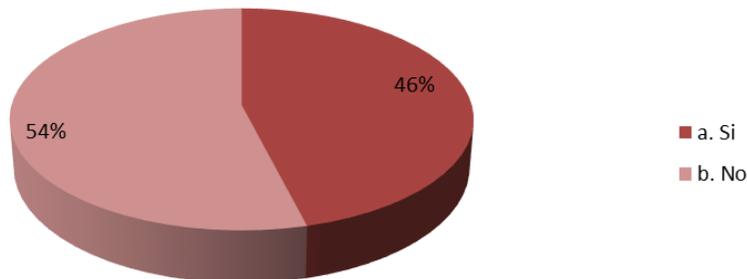
1. ¿Cree usted que actualmente el ambiente de trabajo es propicio para sentirse motivado al realizar sus labores dentro de la Institución?

**Objetivo:** Indagar si los colaboradores se sienten motivados al realizar sus labores.

**Tabla 4**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	23	46
b. No	27	54
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Grafica 4**



Interpretación: La mayor parte del personal de la institución, no se siente motivado al momento de realizar sus labores, este es un factor negativo que incide en la realización de las actividades que se desempeñan dentro de la municipalidad.

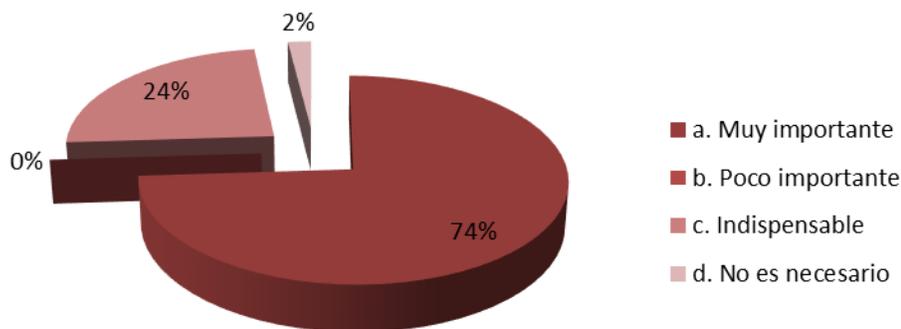
2. ¿Qué tan importantes considera Usted la motivación dentro de la institución para que su trabajo sea más eficaz?

**Objetivo:** Conocer la importancia de la motivación dentro de la institución.

**Tabla 5**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Muy importante	37	74
b. Poco importante	0	0
c. Indispensable	12	24
d. No es necesario	1	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Grafica 5**



Interpretación: El mayor margen de colaboradores consideró, que sentirse motivados ayudaría a realizar con mejor empeño sus labores diarias y un mínimo de la población en estudio considera que no es importante sentirse motivado

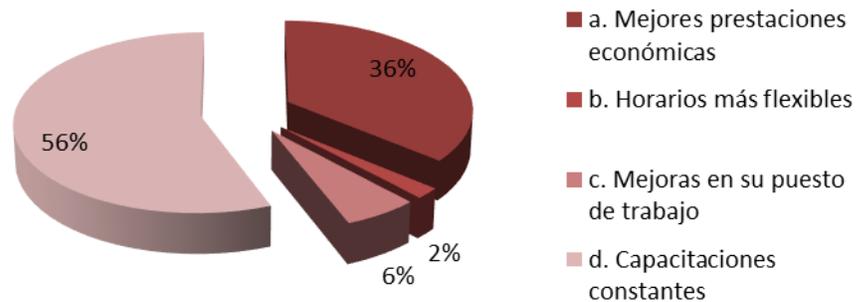
3. ¿Qué tipo de motivación le gustaría recibir a usted para realizar con esmero sus labores dentro de la Institución?

**Objetivo:** Conocer qué tipo de motivación les gustaría recibir a los colaboradores para realizar de mejor manera sus actividades.

**Tabla 6**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Mejores prestaciones económicas	18	36
b. Horarios más flexibles	1	2
c. Mejoras en su puesto de trabajo	3	6
d. Capacitaciones constantes	28	56
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Grafica 6**



Interpretación: Los colaboradores de la municipalidad les gustaría recibir más capacitaciones, porque se reforzarían los conocimientos que ya tienen, serían más competitivos en el mercado laboral.

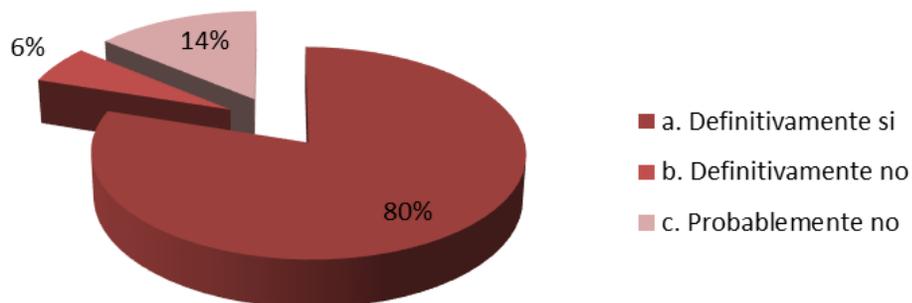
4. ¿Cree usted que las relaciones personales con el cliente le permite ejercer un buen servicio enmarcado en la calidad?

**Objetivo:** Identificar si se están realizando los procedimientos necesarios para brindar un buen servicio al cliente en la institución.

**Tabla 7**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Definitivamente si	40	80
b. Definitivamente no	3	6
c. Probablemente no	7	14
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Grafica 7**



Interpretación: El margen de representatividad de los colaboradores consideró, que tener un acercamiento directo con los usuarios permite identificar sus necesidades y así poderles brindar un mejor servicio.

5. ¿Cree usted que la formación profesional incide en la calidad del servicio que se presta al cliente?

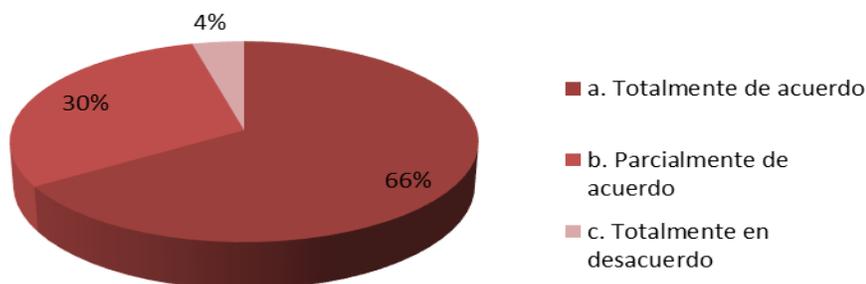
**Objetivo:** conocer si es importante la formación profesional para el buen servicio al cliente.

**Tabla 8**

Alternativa	Parámetros
a. Totalmente de acuerdo	8-10
b. Parcialmente de acuerdo	5-7
c. Totalmente en desacuerdo	2-4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Totalmente de acuerdo	33	66
b. Parcialmente de acuerdo	15	30
c. Totalmente en desacuerdo	2	4
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Grafica 8**



Interpretación: Los encuestados en su mayoría consideran que la formación profesional incide en el buen servicio que presta la institución, así mismo hay una minoría que considera que ser profesional no es importante, esto se pudo identificar al momento de atender a los usuarios, lo cual no todos los colaboradores los tratan de la misma forma.

6. ¿Considera que el número de personas que labora en la institución es suficiente para satisfacer la necesidad del usuario?

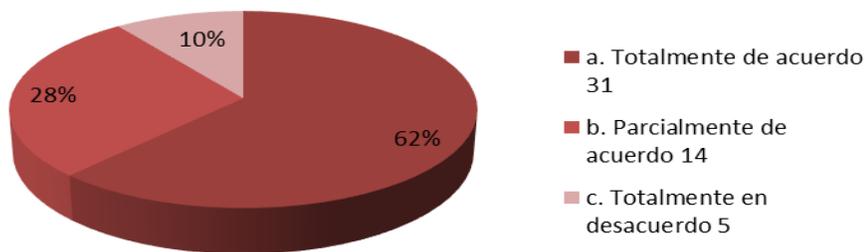
**Objetivo:** Conocer si la institución cuenta con el número adecuado de colaboradores para brindar un buen servicio.

**Tabla 9**

Alternativa	Parámetros
a. Totalmente de acuerdo	8-10
b. Parcialmente de acuerdo	5-7
c. Totalmente en desacuerdo	2-4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Totalmente de acuerdo	31	62
b. Parcialmente de acuerdo	14	28
c. Totalmente en desacuerdo	5	10
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Grafica 9**



Interpretación: Los colaboradores en su mayoría consideran que dentro de la institución existe suficiente personal, lo que es bueno para el desempeño de sus actividades, de no ser así el personal estaría sobrecargado en sus funciones.

7. ¿Cree usted que se atiende de manera oportuna y eficiente?

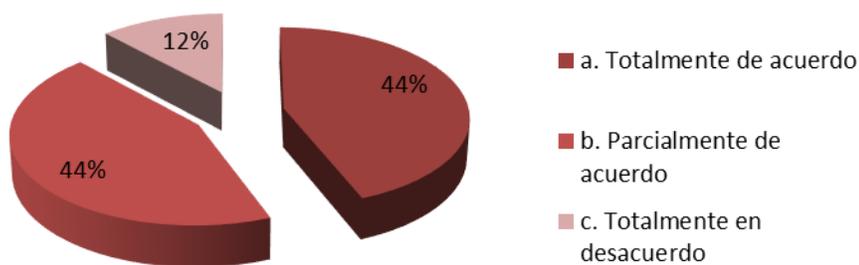
**Objetivo:** Conocer si los colaboradores consideran que se atiende de forma eficiente a los usuarios.

**Tabla 10**

Alternativa	Parámetros
a. Totalmente de acuerdo	8-10
b. Parcialmente de acuerdo	5-7
c. Totalmente en desacuerdo	2-4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Totalmente de acuerdo	22	44
b. Parcialmente de acuerdo	22	44
c. Totalmente en desacuerdo	6	12
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Grafica 10**



Interpretación: La población en estudio, considera que atiende de manera eficiente y oportuna a los usuarios, en razón de ello, es necesario realizar evaluaciones en atención al cliente, para que los colaboradores tengan una idea clara de su función dentro de la municipalidad

8. ¿Considera usted que el servicio dado cumple con las expectativas del cliente?

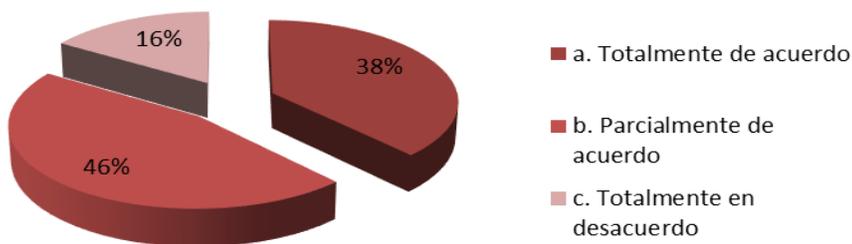
**Objetivo:** Conocer si los servicios prestados están de acuerdo a las expectativas del cliente.

**Tabla 11**

Alternativa	Parámetros
a. Totalmente de acuerdo	8-10
b. Parcialmente de acuerdo	5-7
c. Totalmente en desacuerdo	2-4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Totalmente de acuerdo	19	38
b. Parcialmente de acuerdo	23	46
c. Totalmente en desacuerdo	8	16
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Grafica 11**



Interpretación: El mayor margen de representatividad de los colaboradores considera que no se cumplen con las expectativas que los usuarios esperan de ellos, al momento de la atención que se les brinda.

9. ¿Considera que la institución debería dar oportunidades a sus colaboradores para capacitarse profesionalmente?

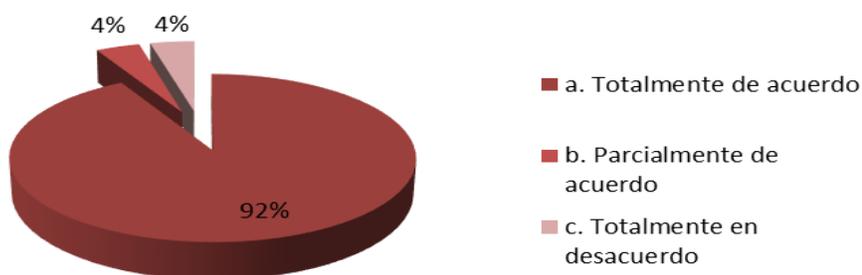
**Objetivo:** Conocer si la institución brinda oportunidades a sus colaboradores de capacitarse.

**Tabla 12**

Alternativa	Parámetros
a. Totalmente de acuerdo	8-10
b. Parcialmente de acuerdo	5-7
c. Totalmente en desacuerdo	2-4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Totalmente de acuerdo	46	92
b. Parcialmente de acuerdo	2	4
c. Totalmente en desacuerdo	2	4
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Grafica 12**



Interpretación: Los colaboradores en su mayoría consideran necesario la capacitación, por tal razón la municipalidad debe programar capacitaciones al personal de la municipalidad y así poder brindar un mejor servicio al cliente, tener un mejor desempeño al momento de cumplir con sus labores.

10. ¿Cree usted que capacitar a los colaboradores permite incrementar el desempeño laboral?

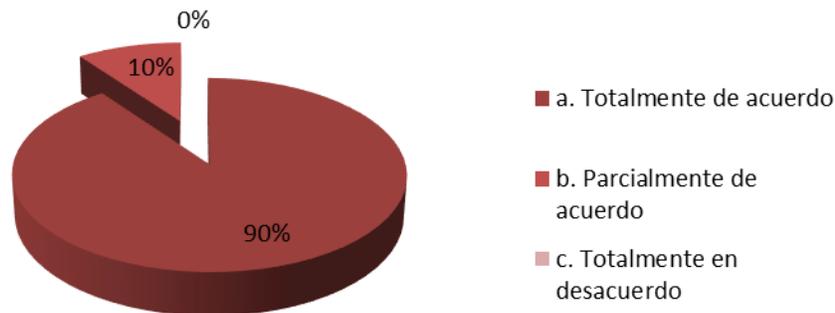
**Objetivo:** Identificar si los colaboradores necesitan que se les brinde capacitación.

**Tabla 13**

<b>Alternativa</b>	<b>Parámetros</b>
a. Totalmente de acuerdo	8-10
b. Parcialmente de acuerdo	5-7
c. Totalmente en desacuerdo	2-4

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a. Totalmente de acuerdo	45	90
b. Parcialmente de acuerdo	5	10
c. Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Grafica 13**



Interpretación: El mayor porcentaje de los colaboradores en estudio consideran, que la capacitación les beneficiaría, por lo que la implementación de un plan de capacitación enfocado en la atención al cliente y motivación permitirá eficiencia en el desempeño de sus funciones, logrando satisfacción por parte del cliente en la atención que recibe y satisfacción del colaborador en las actividades que realiza

11 ¿Cree usted que el proceso de capacitación del colaborador favorece el buen desempeño y mejora la calidad del servicio?

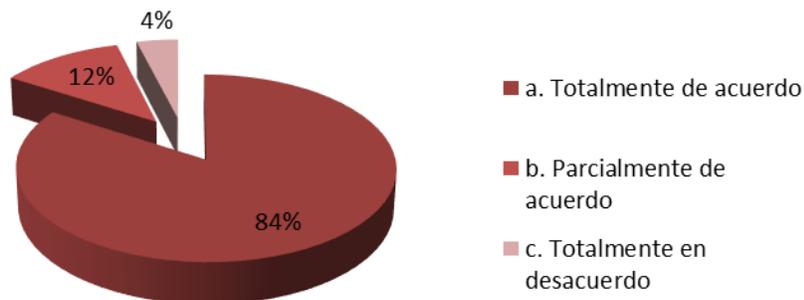
**Objetivo:** Identificar si los colaboradores necesitan que se les brinde capacitación.

**Tabla 14**

Alternativa	Parámetros
a. Totalmente de acuerdo	8-10
b. Parcialmente de acuerdo	5-7
c. Totalmente en desacuerdo	2-4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Totalmente de acuerdo	42	84
b. Parcialmente de acuerdo	6	12
c. Totalmente en desacuerdo	2	4
Total	50	100

**Grafica 14**



Interpretación: La mayor parte de la población en estudio considera que la capacitación favorece el buen desempeño y mejoraría la calidad del servicio que se presta en la Municipalidad, es necesario tomar en cuenta la opinión de los colaboradores para mejorar en la atención que se le brinda al cliente

12 ¿Es necesario que el personal de atención al cliente cuente con capacitación continua?

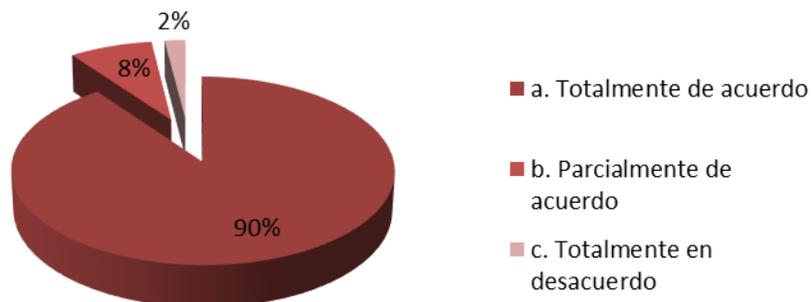
**Objetivo:** Identificar si los empleados consideran necesario que se les capacite constantemente.

**Tabla 15**

Alternativa	Parámetros
a. Totalmente de acuerdo	8-10
b. Parcialmente de acuerdo	5-7
c. Totalmente en desacuerdo	2-4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Totalmente de acuerdo	45	90
b. Parcialmente de acuerdo	4	8
c. Totalmente en desacuerdo	1	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Grafica 15**



Interpretación: El mayor margen de colaboradores, considera que sería de beneficio que la municipalidad les brinde capacitaciones constantes, para tener una visión clara en el logro de objetivos de la Municipalidad

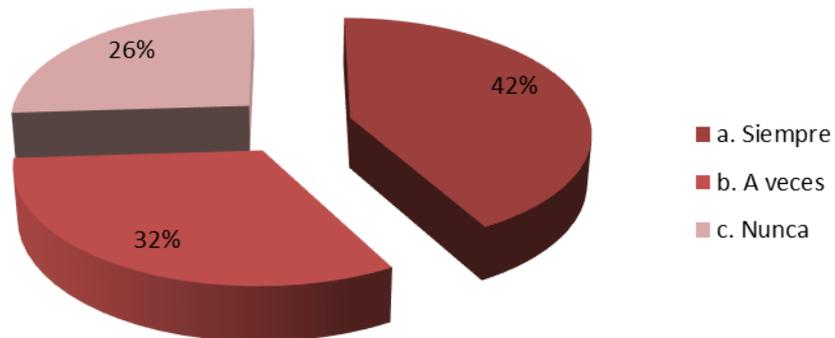
13. ¿Se evalúa la calidad de trabajo que usted realiza?

**Objetivo:** Conocer si la institución evalúa el trabajo de sus colaboradores.

**Tabla 16**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Siempre	21	42
b. A veces	16	32
c. Nunca	13	26
Total	50	100

**Grafica 16**



Interpretación: El mayor número de colaboradores, coinciden que su trabajo es evaluado, esto es un bueno para ellos, por medio de la evaluación se pueden determinar los puntos débiles que hay que mejorar.

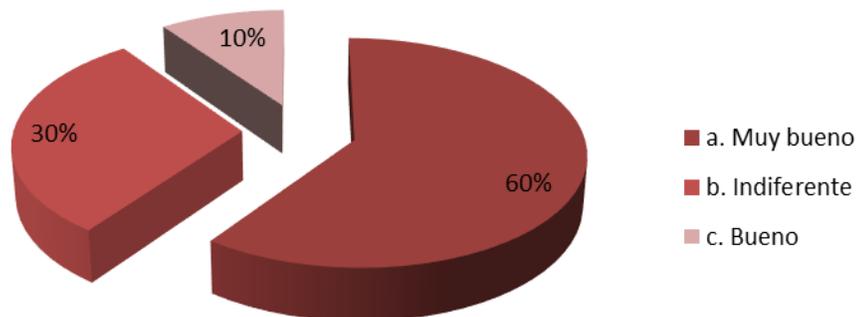
14. ¿Consideraría oportuno que los usuarios participen en la evaluación de su trabajo?

**Objetivo:** Indagar si los colaboradores consideran necesario que participen los usuarios en la evaluación de su trabajo.

**Tabla 17**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Muy bueno	30	60
b. Indiferente	15	30
c. Bueno	5	10
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Grafica 17**



Interpretación: La mayor parte de colaboradores en estudio consideran bueno, que los usuarios participen en la evaluación de su trabajo, para poder identificar en que se está fallando.

15 ¿Considera conveniente recoger evidencia para la evaluación del desempeño?

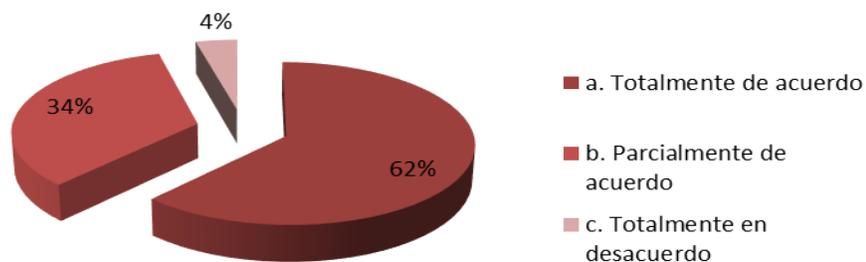
**Objetivo:** Conocer si los colaboradores están de acuerdo, que se cuente con evidencia para evaluar su desempeño.

**Tabla 18**

Alternativa	Parámetros
a. Totalmente de acuerdo	8-10
b. Parcialmente de acuerdo	5-7
c. Totalmente en desacuerdo	2-4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Totalmente de acuerdo	31	62
b. Parcialmente de acuerdo	17	34
c. Totalmente en desacuerdo	2	4
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Grafica 18**



Interpretación: Los colaboradores en su mayoría, están de acuerdo que se tome evidencia de su desempeño diario para ser evaluados, lo cual debe ser tomado en cuenta para futuras evaluaciones.

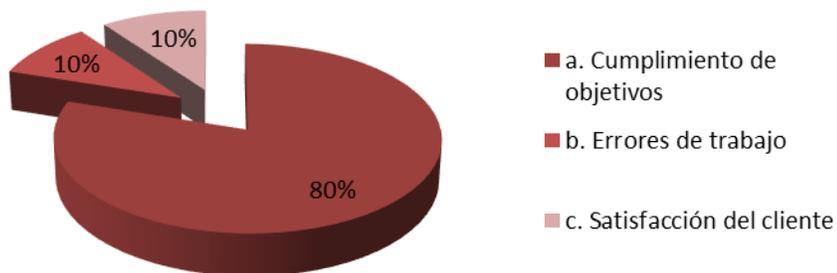
16. ¿Qué evidencias utilizaría para evaluar su desempeño?

**Objetivo:** Identificar cuales evidencias quieren los colaboradores que se utilicen para ser evaluados.

**Tabla 19**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Cumplimiento de objetivos	40	80
b. Errores de trabajo	5	10
c. Satisfacción del cliente	5	10
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Grafica 19**



Interpretación: La mayoría de colaboradores encuestados, les gustaría que se tomen en cuenta cumplimiento de objetivos para evaluar su desempeño dentro de la Municipalidad, para poder identificar si se está fallando en alguno al momento de ejecutarlo.

17. ¿Considera que el hecho que estén evaluando tu desempeño te exige ser amable y responder de manera apropiada a los usuarios?

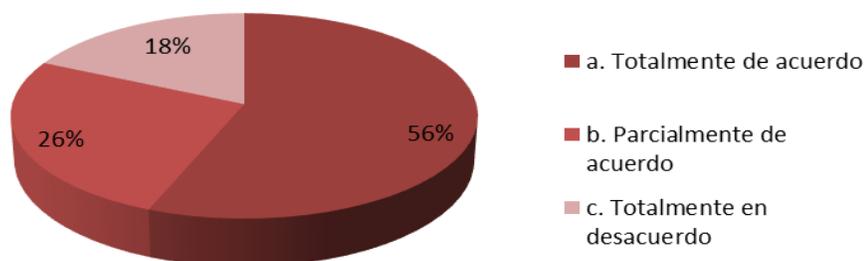
**Objetivo:** Conocer si es necesario la evaluación para que los colaboradores realicen bien su trabajo.

**Tabla 20**

Alternativa	Parámetros
a. Totalmente de acuerdo	8-10
b. Parcialmente de acuerdo	5-7
c. Totalmente en desacuerdo	2-4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Totalmente de acuerdo	28	56
b. Parcialmente de acuerdo	13	26
c. Totalmente en desacuerdo	9	18
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Grafica 20**



Interpretación: La mayor parte de los colaboradores consideran contar con los conocimientos suficientes adquiridos para desenvolverse en las áreas que laboran, y que los evalúen los obliga a ser mucho más amables.

18. ¿La evaluación del desempeño por competencias tendría un impacto positivo en tu trabajo?

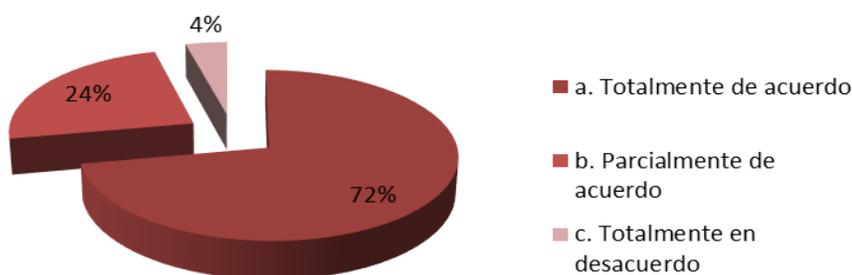
**Objetivo:** Identificar si la evaluación del desempeño por competencias tendría un impacto positivo en los colaboradores.

**Tabla 21**

Alternativa	Parámetros
a. Totalmente de acuerdo	8-10
b. Parcialmente de acuerdo	5-7
c. Totalmente en desacuerdo	2-4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Totalmente de acuerdo	36	72
b. Parcialmente de acuerdo	12	24
c. Totalmente en desacuerdo	2	4
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Grafica 21**



Interpretación: Se determina que la evaluación del desempeño por competencia tendría un impacto positivo en el trabajo de cada uno de los colaboradores, pero existe una minoría que considera que esto no le es beneficioso, para esta minoría debe de implementar la evaluación del desempeño y explícales los beneficios que con lleva una evaluación.

19. ¿La evaluación del desempeño sería beneficiosa para tu formación y crecimiento?

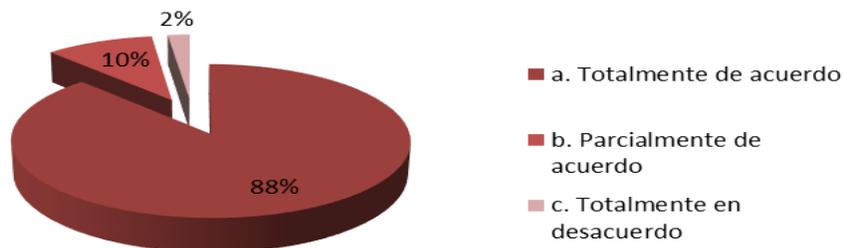
**Objetivo:** Indagar si los colaboradores están de acuerdo con la evaluación del desempeño.

**Tabla 22**

Alternativa	Parámetros
a. Totalmente de acuerdo	8-10
b. Parcialmente de acuerdo	5-7
c. Totalmente en desacuerdo	2-4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Totalmente de acuerdo	44	88
b. Parcialmente de acuerdo	5	10
c. Totalmente en desacuerdo	1	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Grafica 22**



Interpretación: La mayor parte de la población en estudio, considera la evaluación de su desempeño la beneficiaría para su formación y crecimiento dentro de la Municipalidad, siendo esto un factor importante a tomar en cuenta.

20. ¿Que evalúen tu desempeño te obligaría a actualizarte en tus conocimientos?

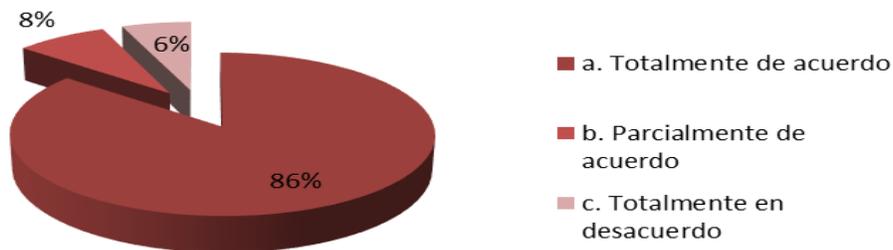
**Objetivo:** Identificar la necesidad de los colaboradores de actualizarse en sus conocimientos.

**Tabla 23**

Alternativa	Parámetros
a. Totalmente de acuerdo	8-10
b. Parcialmente de acuerdo	5-7
c. Totalmente en desacuerdo	2-4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Totalmente de acuerdo	43	86
b. Parcialmente de acuerdo	4	8
c. Totalmente en desacuerdo	3	6
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

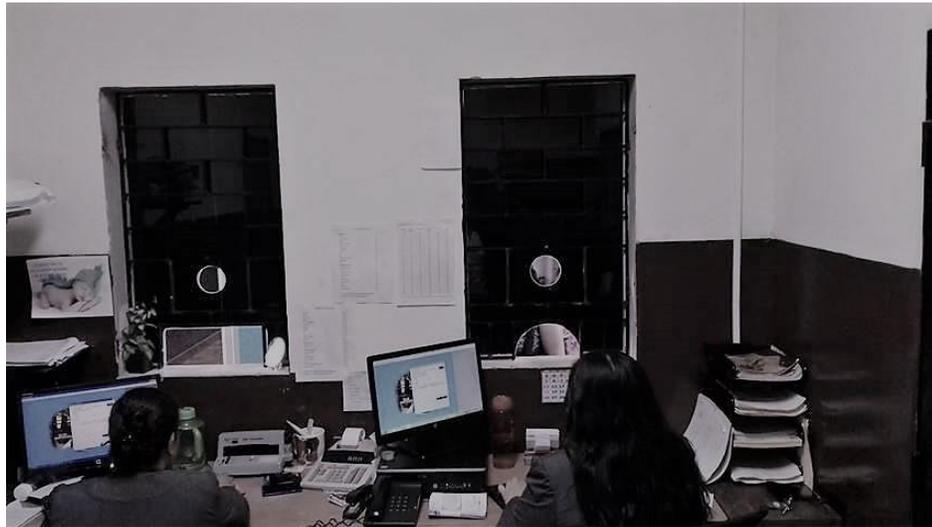
**Grafica 23**



Interpretación: El mayor margen de los colaboradores en estudio considera que evaluando su desempeño los obligaría a actualizarse en sus conocimientos, esto debe tomarse en cuenta para futuras evaluaciones dentro de la municipalidad.

**Anexo 5: Área de colecturía.**

Área: Cubículo de atención de usuarios				N° de Usuarios: 1/2
Mobiliario y Equipo	Área (m <sup>2</sup> )	Dimensiones del local (Mts)		Especificaciones
1 Escritorio 2 Sillas 2 Computadora 1 Contometro	0.74	Ancho:	1.20	1. Divisiones de aluminio y plywood con altura de 1.50 mts. 2. Acceso por la parte trasera 3. Sin instalaciones especiales 4. Sin muebles fijos
	0.44	Largo:	1.40	
		Alto:	1.50	
		Circulación:	0.50	
Total	1.68	Área (m <sup>2</sup> )	1.68	



Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo.

### Anexo 6: Oficina atención del cliente.

Área: Oficina				N° de Usuarios:1/2
Mobiliario y Equipo	Área (m <sup>2</sup> )	Dimensiones del local (Mts)		Especificaciones
1 Escritorio 6 Sillas 1 Archivero Metálico 2 Modulo de Computadora	1.53	Ancho:	2.80	2. Sin instalaciones especiales 3. Acceso por medio de puerta marco de aluminio. Puerta de vidrio.
	0.90	Largo:	5.0	
	0.85	Alto:	5.0	
	1.05	Circulación:	9.67	
Total	14	Área (m <sup>2</sup> )	14	



Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo

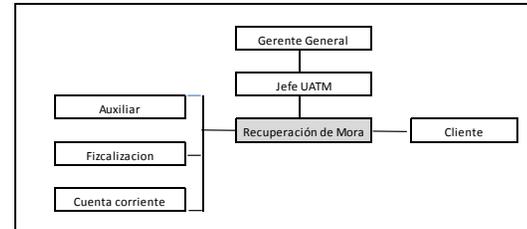
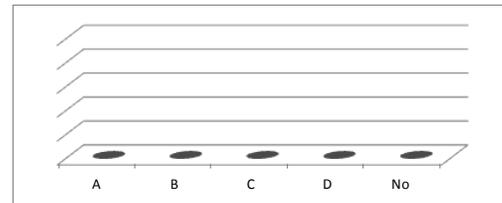
**Anexo 7: Ventanilla de atención al cliente.**

Área: Oficina de jefatura			N° de Usuarios:1/2	
Mobiliario y Equipo	Área (m <sup>2</sup> )	Dimensiones del local (Mts)		Especificaciones
Ninguno		Ancho:	3.00	1. Sin instalaciones especiales 3. Acceso por medio de puerta marco de hierro.
		Largo:	8.0	
		Alto:	6.0	
		Circulación:	12.00	
Total	14	Área (m <sup>2</sup> )	17	



Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo

## Anexo 8: Formato de instrumento de evaluación del desempeño.



COMPETENCIAS	Grado					Ponderación por frecuencia			
	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Siempre 100%	Frecuente 75%	Limitado 50%	Ocasional 25%
<b>A. Componentes Cardinales</b>									
1. Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
2. Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
3. Empowerment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
4. Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<b>B. Competencias específicas del puesto</b>									
1. Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
2. Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
3. Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
4. Desarrollo de las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
5. Modalidades de contacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
6. Adapatabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

Formatos tomados de: Martha Alicia Alles, "Desempeño por competencia. Evaluación 360". Edición: Primera Edición. País: Buenos Aires

Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo

## **Anexo 9: Propuesta de talleres**

### **DISEÑO DE TALLERES**

Se desarrollan los talleres de motivación, que contiene la propuesta motivacional, la cual podrá ser implementada en la alcaldía Municipal de Ciudad Arce En ese sentido, mostramos 5 talleres de motivación, que ayudarán a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

### **TALLERES**

#### **SESIÓN DE APRENDIZAJE N°1**

### **ESTRUCTURA**

#### **TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

**PROPUESTA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS COLABORADORES DE ALCALDIA MUNICIPAL DE CIUDAD ARCE.**

#### **TÍTULO DEL TALLER:**

**DESARROLLANDO LOS DERECHOS ASERTIVOS PARA MEJORAR LA  
AUTOESTIMA.**

#### **A. FUNDAMENTACIÓN:**

Conoceremos la importancia que tienen los derechos asertivos dentro de la institución, y esto consigue efectos positivos para el incremento de su autoestima que ayudara a motivar y mejorar su desempeño laboral.

## **B. OBJETIVOS**

### **GENERAL:**

Mejorar la autoestima en el participante con la exploración de la autoafirmación, sus alcances y límites.

### **ESPECÍFICOS:**

Explicar que el taller pretende generar los derechos asertivos en los colaboradores y la importancia del rol que cada uno cumple consigo mismo y con los demás.

## **C. ESTRUCTURA TEMÁTICA CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

El taller constará de sesiones y de igual manera ejercicios que suelen pasar dentro de la institución, desarrollándolos de la siguiente manera:

1. Presentación y descripción del tema.
2. Exposición de un video referente al tema.
3. Se solicita a los participantes que identifiquen individualmente los derechos que creen tener en la familia, el trabajo y la sociedad.
4. Se forman subgrupos y se pide que traten de destacar, con las contribuciones de cada participante, por lo menos cinco derechos que los subgrupos creen tener en lo familiar, lo laboral y lo social.
5. Cuando terminan son leídas las conclusiones sub-grupales pidiendo que se aclaren los puntos débiles.
6. El facilitador pide entonces que dado que lograron determinar estos derechos, pasen a determinar aquellos derechos que creen tener los miembros de sus familias, de su trabajo y de la sociedad.
7. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

El taller tendrá una duración de 40 minutos y se utilizara el total de los colaboradores de la institución. El cual tendrá lugar en un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos dentro de las instalaciones de la municipalidad.

#### **D. METODOLOGÍA:**

Se usará una metodología de convergencia, donde los capacitadores comunicarán a los participantes de forma introductoria el objetivo y la manera de realizar el taller de capacitación. Así también se usará una metodología divergente, donde los capacitadores interactuarán con los participantes en el desarrollo de la capacitación que ayudará a mejorar el autoconocimiento y la autoconfianza.

#### **E. MATERIALES:**

Los recursos con los que se contarán son:

1. Hojas
2. Lapiceros
3. Un proyector multimedia.
4. Sillas de plástico.
5. Hoja "Derechos Asertivos: Yo tengo Derecho" para cada participante.
6. Hoja de "Derechos Asertivos: Los otros tienen Derecho a recibir de mí".

#### **F. EVALUACIÓN:**

Al finalizar el taller de desarrollando los derechos asertivos, podemos apreciar que la concurrencia fue del 100% de los colaboradores, ya que no existen inasistencias al realizar los trabajos los fines de semanas.

Ya que por ser un equipo dinámico, se realizó de manera didáctica y amena el taller.

### **1. PERTINENCIA**

#### **1.1. RESPONDE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA:**

La muestra está en la capacidad de poder obtener una información sobre los derechos asertivos permitiendo usarlos como herramientas e intentar corregir algunos errores, buscando mejorar la autoestima en los colaboradores.

## **1.2. PERMITE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

El taller sobre los derechos asertivos permite una introducción más exacta de lo que se quiere lograr con el objetivo general en la investigación, porque es motivar a los colaboradores y así su desempeño laboral mejorar.

## **1.3. COHERENCIA**

### **1.3.1. CON LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

La sesión presentada para el taller sobre los derechos asertivos guarda coherencia con los objetivos planteados en la investigación, ya que cada sesión ha sido presentada de manera tal que cumplan con los objetivos de investigación en este caso motivación y desempeño laboral.

### **1.3.2. ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA PROPUESTA**

Al analizar cada elemento del taller sobre los derechos asertivos permite que los colaboradores de la municipalidad, obtengan una relación más asertiva con sus compañeros en la organización y en su vida cotidiana.

**HOJA DE TRABAJO  
DESARROLLANDO LA ASERTIVIDAD PARA MEJORAR LA AUTOESTIMA.**

**YO TENGO DERECHO:**

1. En mi casa :
  
2. En mi trabajo :
  
3. En mi grupo de amistades :

**LOS OTROS TIENEN DERECHO A RECIBIR DE MÍ:**

4. En mi casa :
  
5. En mi trabajo :
  
6. En mi grupo de amistades :

## **SESION DE APRENDIZAJE N°2**

### **ESTRUCTURA**

#### **TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

**PROPUESTA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS COLABORADORES DE ALCALDIA MUNICIPAL DE CIUDAD ARCE**

#### **TÍTULO DEL TALLER:**

**DESARROLLANDO LA COMUNICACIÓN, PARA MEJORAR LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES “UNAS CARICIAS POR ESCRITO”.**

#### **A. FUNDAMENTACIÓN:**

Conoceremos la importancia que tiene la comunicación dentro de la municipalidad, y esto consigue efectos positivos para el incremento de las relaciones interpersonales que conllevara a motivar y mejorar su desempeño laboral.

#### **A. OBJETIVOS:**

##### **GENERAL:**

Logra aumentar el manejo creativo de la comunicación verbal y escrita, permitiendo el intercambio emocional gratificante y ayuda al fortalecimiento de la autoimagen de los participantes.

##### **ESPECÍFICOS:**

Explicar que el taller pretende generar los distintos tipos de comunicación en los colaboradores y la importancia del rol que cada uno cumple para mejorar las relaciones interpersonales.

## **B. ESTRUCTURA TEMÁTICA CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

El taller constara de sesiones y de igual manera ejercicios que suelen pasar dentro de la organización, desarrollándolos de la siguiente manera.

1. Presentación y descripción del tema.
2. Exposición de un video referente al tema.
3. Se solicita a los participantes que tomen dos o tres hojas carta y las doblen en ocho pedazos, cortándolas posteriormente lo mejor que puedan.
4. En cada uno de los pedazos tienen que escribir por el inverso, uno a uno, los nombres de sus compañeros.
5. Por el reverso, escriben en dos líneas o renglones, un pensamiento, buen deseo, verso, o una combinación de estos, dirigido al compañero designado en cada pedazo de papel.
6. Al terminar son entregados a los destinatarios en propia mano.
7. Se forman subgrupos de personas para discutir la experiencia.
8. Cada subgrupo nombra a un reportero para ofrecer en reunión plenaria sus experiencias.
9. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.
10. Dinámica de integración: La abrazo terapia.

El taller tendrá una duración de 40 minutos y se utilizara el total de los colaboradores de la municipalidad. El cual tendrá lugar en un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos dentro de las instalaciones.

## **C. METODOLOGÍA:**

Se usará una metodología de convergencia, donde los capacitadores comunicarán a los participantes de forma introductoria el objetivo y la manera de realizar el taller de capacitación.

Así también se usará una metodología divergente, donde los capacitadores interactuarán con los participantes en el desarrollo de la capacitación que ayudará a mejorar la asertividad para mejorar su motivación.

#### **D. MATERIALES:**

Los recursos con los que se contarán son:

1. Hojas
2. Lapiceros
3. Un proyector multimedia.
4. Sillas.

#### **E. EVALUACIÓN:**

Al finalizar el taller de desarrollando los derechos asertivos, apreciar que la concurrencia fue del 100% de los colaboradores, que no existen inasistencias al realizar los trabajos los fines de semanas.

Por ser un equipo dinámico, se realizó de manera didáctica y amena el taller.

#### **F. PERTINENCIA**

##### **1. RESPONDE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA:**

La muestra está en la capacidad de poder obtener una información sobre los distintos tipos de comunicación permitiendo usarlos como herramientas e intentar corregir algunos errores, buscando mejorar las relaciones interpersonales en los colaboradores.

##### **2. PERMITE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

El taller desarrollando la comunicación permite una introducción más exacta de lo que se quiere lograr con el objetivo general en la investigación, que es motivar a los colaboradores y así mejorar su desempeño laboral

## **G. COHERENCIA**

### **1. CON LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

La sesión presentada para el taller desarrollando la comunicación guarda coherencia con los objetivos planteados en la investigación, ya que cada sesión ha sido presentada de manera tal que cumplan con los objetivos de investigación en este caso motivación y desempeño laboral.

### **2. ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA PROPUESTA**

Al analizar cada elemento del taller desarrollando la comunicación permite que los colaboradores, obtengan una relación intrapersonal más asertiva con sus compañeros en la municipalidad y en su vida cotidiana.

**SESION DE APRENDIZAJE N°3**  
**ESTRUCTURA**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

**PROPUESTA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS COLABORADORES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CIUDAD ARCE**

**TÍTULO DEL TALLER:**

**LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA VS. LA MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA, PARA  
MEJORAR LA PERCEPCIÓN DE LA AUTOMOTIVACIÓN.**

**A. FUNDAMENTACIÓN:**

Conocer la importancia que tiene la motivación intrínseca y extrínseca dentro de la municipalidad, esto consigue efectos positivos para el incremento de la automotivación que llevará a mejorar su desempeño laboral.

**B. OBJETIVOS**

**GENERAL:**

Demostrar que la motivación es interna, pero los incentivos externos pueden iniciar la acción en los humanos.

**ESPECIFICOS:**

Explicar que el taller motivación intrínseca vs. La motivación extrínseca pretende generar los distintos tipos de motivación en los colaboradores y la importancia del rol que cada uno cumple para mejorar la automotivación.

## B. ESTRUCTURA TEMÁTICA CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El taller constara de sesiones y de igual manera ejercicios que suelen pasar dentro de la municipalidad, desarrollándolos de la siguiente manera.

1. Presentación y descripción del tema.
2. Exposición de un video referente al tema.
3. Dado que la motivación es a menudo un lugar común, recalque que la motivación se refiere a algo "interno, no externo, que da el motivo para hacer una cosa".
4. Para ilustrarlo diga al grupo "por favor levanten la mano derecha". Espere un instante, dé las gracias al grupo y pregúnteles ¿Por qué hicieron eso? La respuesta será, "Porque usted nos lo dijo." "Porque dijo por favor" etc.
5. Después de 3 o 4 respuestas, dígales: muy bien. Ahora ¿me hacen el favor todos de ponerse de pie y levantar sus sillas?
6. Lo más probable es que nadie lo haga. Continúe: "Si les dijera que hay billetes dispersos en el salón debajo de las sillas, podría eso motivarlos para ponerse de pie y levantar sus sillas". Todavía, casi nadie se moverá; entonces dígales: "Permítanme decirles que sí hay billetes de banco debajo de algunas sillas." (Por lo general, se levantarán dos o tres asientos y muy pronto los seguirán lo demás. Conforme encuentran los billetes, señale: "Aquí hay uno, allí en el frente hay otro," etc."
7. Se les aplicará unas preguntas para su reflexión:
8. ¿Por qué necesitó más esfuerzo para motivarlos la segunda vez? ¿Los motivó el dinero? (Haga hincapié en que el dinero muchas veces no actúa como motivador.). ¿Cuál es la única forma real de motivar? (Acepte cualquier respuesta pertinente, pero insista en que la única forma de lograr que una persona haga algo, es hacer que lo desee. ¡No hay otro modo!
8. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

El taller tendrá una duración de 40 minutos y se utilizara el total de los colaboradores. El cual tendrá lugar en un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos dentro de las instalaciones

### **C. METODOLOGÍA:**

Se usará una metodología de convergencia, los capacitadores comunicarán a los participantes de forma introductoria el objetivo y la manera de realizar el taller de capacitación. Así también se usará una metodología divergente, los capacitadores interactuarán, con los participantes en el desarrollo de la capacitación que ayudará a mejorar la percepción de la automotivación

### **D. MATERIALES:**

Los recursos con los que se contaran son:

1. Un proyector multimedia.
2. Sillas.
3. Billetes de fantasía o monedas.
4. Cinta adhesiva.

### **E. EVALUACIÓN:**

Al finalizar el taller motivación intrínseca vs. La motivación extrínseca, se apreciara que la concurrencia fue del 100% de los colaboradores, ya que no existen inasistencias al realizar los trabajos los fines de semanas.

Ya que por ser un equipo dinámico, se realizó de manera didáctica y amena el taller.

## **F. PERTINENCIA**

### **1. RESPONDE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA:**

La muestra está en la capacidad de poder obtener una información sobre los distintos tipos de motivación permitiendo usarlos como herramientas e intentar corregir algunos errores, buscando mejorar la automotivación en los colaboradores.

### **2. PERMITE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

El taller motivación intrínseca vrs la motivación extrínseca permite una introducción más exacta de lo que se quiere lograr con el objetivo general en la investigación.

### **3. CON LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

La sesión presentada para el taller motivación intrínseca vs. La motivación extrínseca guarda coherencia con los objetivos planteados en la investigación, ya que cada sesión ha sido presentada de manera tal que cumplan con los objetivos de investigación en este caso motivación y desempeño laboral.

### **4. ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA PROPUESTA**

Al analizar cada elemento del taller motivación intrínseca vrs la motivación extrínseca permite que los colaboradores obtengan una mejora en su automotivación en la organización y en su vida cotidiana.

## **SESION DE APRENDIZAJE N°4**

### **ESTRUCTURA**

#### **TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

**PROPUESTA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS COLABORADORES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CIUDAD ARCE**

#### **TÍTULO DEL TALLER:**

**DESARROLLANDO MÍ ASERTIVIDAD EN MÍ TRABAJO.**

#### **A. FUNDAMENTACIÓN:**

Conoceremos la importancia que tiene la asertividad laboral dentro de la municipalidad, efectos positivos para el incremento de la motivación que conllevara a mejorar su desempeño laboral.

#### **B. OBJETIVOS**

##### **GENERAL:**

Definir el concepto de asertividad en los colaboradores, reconocer los hechos asertivos y repasar los conocimientos expuestos, para lograr incrementar la asertividad y motivación.

##### **ESPECÍFICOS:**

Explicar que el taller desarrollando mi asertividad en mi trabajo pretende generar las respuestas asertivas en los colaboradores y la importancia del rol que cada uno cumple para mejorar la asertividad.

## **B. ESTRUCTURA TEMÁTICA CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

El taller constara de sesiones y de igual manera ejercicios que suelen pasar dentro de la organización, desarrollándolos de la siguiente manera.

1. Presentación y descripción del tema.
2. Exposición de un video referente al tema.
3. Se preguntara a los participantes sobre el concepto de asertividad.
4. Se añadirán términos correctos sobre el tema.
5. Explicación precisa del tema a tratar
6. Se le pedirá al participante, recordar situaciones en las que actuó con asertividad.
7. Lo escribirán en un papel.
8. Compartirán voluntariamente dichas situaciones.
9. Se le preguntara:
  - a. ¿Qué les pareció esta primera sesión?
  - b. ¿Qué aprendiste?
  - c. ¿Cómo te sentiste al actuar asertivamente?
10. Las participantes manifestaran sus comentarios y opiniones.

El taller tendrá una duración de 45 minutos y se utilizara el total de los colaboradores el cual tendrá lugar en un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos dentro de las instalaciones

## **C. METODOLOGÍA:**

Se usará una metodología de convergencia, donde los capacitadores comunicarán a los participantes de forma introductoria el objetivo y la manera de realizar el taller de capacitación. Así también se usará una metodología divergente, donde los capacitadores interactuarán con los participantes en el desarrollo de la capacitación que ayudará a mejorar la asertividad y la motivación.

#### **D. MATERIALES:**

1. Los recursos con los que se contaran son:
2. Pizarra
3. Plumones
4. Folletos
5. Hojas bond
6. Lapiceros
7. Un proyector multimedia.
8. Sillas.

#### **E. EVALUACIÓN:**

Al finalizar el taller desarrollando mi asertividad en mí trabajo, se podrá apreciar que la concurrencia fue del 100% de los colaboradores, no existen inasistencias al realizar los trabajos los fines de semanas.

Por ser un equipo dinámico, se realizó de manera didáctica y amena el taller.

#### **F. PERTINENCIA**

##### **1. RESPONDE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA:**

La muestra está en la capacidad de poder obtener una información sobre la asertividad laboral permitiendo usarlo como herramienta e intentar corregir algunos errores, buscando mejorar la asertividad en los colaboradores.

## **2. PERMITE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

El taller desarrollando mi asertividad en mí trabajo permite una introducción más exacta de lo que se quiere lograr con el objetivo general en la investigación, porque es motivar a los colaboradores y así su desempeño laboral mejorar.

## **G. COHERENCIA**

### **1. CON LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

La sesión presentada para el taller desarrollando mi asertividad en mí trabajo guarda coherencia con los objetivos planteados en la investigación, ya que cada sesión ha sido presentada de manera tal que cumplan con los objetivos de investigación en este caso motivación y desempeño laboral.

### **2. ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA PROPUESTA**

Al analizar cada elemento del taller desarrollando mi asertividad en mí trabajo permite que los colaboradores, obtengan una mejora en sus respuestas asertividad en la organización y en su vida cotidiana.

## **SESION DE APRENDIZAJE N°5**

### **ESTRUCTURA**

#### **TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

**PROPUESTA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS COLABORADORES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CIUDAD ARCE**

#### **TÍTULO DEL TALLER:**

**DESARROLLANDO LA INTEGRACIÓN DE LOS COLABORADORES EL JUEGO DEL  
BINGO.**

#### **A. FUNDAMENTACIÓN:**

Conoceremos la importancia que tiene la integración de los colaboradores dentro de la institución, consigue efectos positivos para el incremento de las relaciones interpersonales.

#### **B. OBJETIVOS**

##### **GENERAL:**

Integrar dinámicamente al grupo de colaboradores, reconocer las habilidades y talentos y fortalecer la autoestima, para al final Premiar y reconocer a los participantes ganadores.

##### **ESPECÍFICOS:**

Explicar que el taller pretende generar los distintos tipos de integración en los colaboradores y la importancia del rol que cada uno cumple para mejorar las relaciones interpersonales.

### **C. ESTRUCTURA TEMÁTICA CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

El taller constara de sesiones y de igual manera ejercicios que suelen pasar dentro de la organización, desarrollándolos de la siguiente manera.

1. Presentación y descripción del tema.
2. Exposición de un video referente al tema.
3. Se preguntara a los participantes sobre las expectativas del juego.
4. Se establecerán las reglas y bases del juego.
5. Se les pedirá a los participantes formar la letra correspondiente por turno, hasta encontrar un ganador.
6. Quien haya formado la letra correctamente gritara: BINGO y se procederá a corroborar.
  - BINGO: Letra “L”
  - BINGO: Letra “O”
  - BINGO: Letra “B”
  - “APAGON”
7. Se premiara a los ganadores de cada turno, en total serán 4 premios.

El taller tendrá una duración de 40 minutos y se utilizara el total de los colaboradores El cual tendrá lugar en un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos dentro de las instalaciones.

### **D. METODOLOGÍA:**

Se usará una metodología de convergencia, donde los capacitadores comunicarán a los participantes de forma introductoria el objetivo y la manera de realizar el taller de capacitación. Así también se usará una metodología divergente, donde los capacitadores interactuarán con los participantes en el desarrollo de la capacitación que ayudará a mejorar las habilidades, talentos y fortalecer la autoestima.

## **E. MATERIALES:**

Los recursos con los que se contaran son:

1. Pizarra
2. Plumones
3. Tarjetitas con Números para el Bingo
4. Cartillas de Bingo
5. Premios Sorpresa
6. Un proyector multimedia.
7. Sillas

## **F. EVALUACIÓN:**

Al finalizar el taller desarrollando la integración de los colaboradores, se podrá apreciar que la concurrencia fue del 100% de los colaboradores, no existen inasistencias al realizar los trabajos los fines de semanas.

Por ser un equipo dinámico, se realizó de manera didáctica y amena el taller.

## **G.PERTINENCIA**

### **1. RESPONDE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA:**

La muestra está en la capacidad de poder obtener una información sobre la integración de los colaboradores permitiendo usarlo como herramienta e intentar corregir algunos errores, buscando mejorar las relaciones interpersonales en los colaboradores.

## **2. PERMITE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

El taller desarrollando la integración de los colaboradores permite una introducción más exacta de lo que se quiere lograr con el objetivo general en la investigación, porque es motivar a los colaboradores y así su desempeño laboral mejorar.

### **H. COHERENCIA**

#### **1. CON LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

La sesión presentada para el taller desarrollando la integración de los colaboradores guarda coherencia con los objetivos planteados en la investigación, ya que cada sesión ha sido presentada de manera tal que cumplan con los objetivos de investigación en este caso motivación y desempeño laboral.

#### **2. ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA PROPUESTA**

Al analizar cada elemento del taller desarrollando la integración de los colaboradores permite que obtengan una relación interpersonal más asertiva con sus compañeros en la organización y en su vida cotidiana.