

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL
DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
SAN JORGE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.”**

PRESENTADO POR:

ANTONIO BARTOLOMÉ SARAVIA CAMPOS

**PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS.**

Ciudad Universitaria de Oriente, 30 de Agosto de 2007.

AGRADECIMIENTOS.

A mi Padre Celestial.

Por ser mi guía y mi pastor, quien ilumino mi mente para poder lograr cumplir mis anhelados sueños, y de culminar mi carrera satisfactoriamente, proporcionándome la fuerza necesaria para poder seguir adelante.

A mis padres, Bartolomé Saravia Cañas y Ángel Maria Campos de Saravia.

Por el apoyo y aliento que me brindaron, imponiendo su fuerza y empeño a mi lado durante mi tiempo de estudio a quienes les dedico este titulo que he obtenido.

A mis Hijas, Keiry Dayanna Saravia Trejo y Jennifer Gabriela Saravia Trejo.

Por lo que son mi presente y mi futuro, motivación para luchar y seguir adelante triunfando.

A Rocío Elizabeth Trejo Montiel.

Por su apoyo incondicional, que me brindo durante el tiempo de estudio.

Al asesor Metodológico Lic. Héctor Barrera Arias, Al Docente Director Lic. y Mae. Dinora Elizabeth Rosales Hernández.

Por su dedicación y apoyo en la orientación del desarrollo del proceso de graduación.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	Doctora Maria Isabel Rodríguez
Vicerrector Académico:	Ingeniero Joaquín Orlando Machuca.
Vicerrectora Administrativa:	Doctora Carmen Rodríguez de Rivas.
Fiscal General:	Licenciado Pedro Rosalio Escobar.
Secretario General:	Licenciada Alicia Margarita Rivas.

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

Decano:	Licenciado Marcelino Mejia González.
Vicedecano:	Licenciado Nelson de Jesús Quintanilla Gómez
Secretaria de la facultad:	Licenciada Lourdes Elizabeth Prudencio Coreas
Jefe de Departamento:	Licenciado Arnoldo Orlando Sorto Martines.
Coordinador General de	
Proceso de Graduación:	Licenciado Gilberto de Jesús Coreas Soto
Asesor Metodológico:	Licenciado Héctor Barrera Arias
Docente Director:	Licenciada y Master. Dinora Elizabeth Rosales Hernández

Agosto de 2007

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

INDICE

Pág.

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. Planteamiento del Problema	
1.1 Situación Problemática.....	5
1.2 Enunciado del Problema.....	9
1.3 Justificación.....	10
1.4 Delimitación de la Investigación.....	11
1.5 Objetivos de la Investigación.....	11
1.5.1 Objetivo General.....	11
1.5.2 Objetivos Específicos.....	11
1.6 Sistema de Hipótesis.....	12
1.6.1 Hipótesis General.....	12
1.6.2 Hipótesis Secundarias.....	12
1.6.3 Hipótesis Nula General.....	12
1.6.4 Hipótesis Nula Secundarias.....	12
1.7 Viabilidad o Factibilidad.....	13
1.8 Evaluación.....	14
CAPITULO II. Marco de Referencia	
2.1 Marco Normativo.....	15
2.2 Marco Histórico.....	17
2.3 Marco Teórico.....	19
2.3.1 Programa de capacitación.....	19
2.3.1.2 Importancia de la capacitación.....	19
2.3.1.1 Definición de Capacitación.....	20
2.3.2 Atención al Cliente.....	21
2.3.2.1 Clientes.....	22
2.3.2.2 Tipos de Cliente.....	23
2.3.2.3 Satisfacción del cliente interno y externo.....	24

2.3.3 Necesidades de los clientes.....	25
2.3.4 Análisis de necesidades.....	25
2.3.5 Comportamiento organizacional.....	28
2.3.6 Desarrollo organizacional.....	29
2.3.7 Métodos de capacitación.....	29
2.3.7.1 Programas de entrenamiento y capacitación.....	32
2.3.8 Métodos Específicos para detectar necesidades de Capacitación.....	36
2.3.8.1 Evaluación del Desempeño.....	36
2.3.8.2 Observación Directa.....	36

CAPITULO III. Metodología de la investigación

3.1 Tipo de investigación.....	37
3.2 Población.....	37
3.3 Método de Muestreo y tamaño de la muestra.....	38
3.4 Diseño y técnicas de recolección de información.....	39
3.5 Estructura del cuestionario.....	39
3.6 Procedimientos.....	40
3.6.1 Procedimientos para la validación de instrumentos.....	40
3.6.2 Procedimientos para la captura de datos.....	40
3.6.3 Procedimientos para el procesamiento de la información.....	41

CAPITULO IV. Análisis e interpretación de Resultados.

4.1 Resultados de la investigación.....	42
---	----

CAPITULO V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones.....	95
5.2 Recomendaciones.....	96

CAPITULO VI. Propuesta de un Programa de Capacitación para el Personal del área de Atención al Cliente en la Alcaldía Municipal de San Jorge, Departamento de San Miguel.

Introducción.....	98
6.1 Los procedimientos para el proceso de detección de necesidades.....	99
6.1.1 Análisis Organizacional.....	99
6.1.2 Análisis Personal.....	99
6.1.3 Análisis de Puesto de Trabajo.....	100
6.2 La detección de necesidades de Capacitación.....	101
6.3 Programación de la Capacitación.....	102
6.4 Objetivos.....	105
6.4.1 Objetivos Generales.....	105
6.4.2 Objetivos Específicos.....	105
6.5 Políticas del Plan.....	105
6.6 Normas para su Implementación.....	105
6.7 Estructura del Plan.....	106
6.8 Fuentes de Financiamiento.....	106
6.9 Modelo Propuesto.....	106
Referencias.....	114
Anexos.....	115

INTRODUCCION

El presente trabajo esta orientado a mostrar los problemas que actualmente presenta la Alcaldía Municipal de San Jorge, del Departamento de San Miguel, con respecto a la atención que brinda el personal de dicha institución. Esta municipalidad como parte del sector publico del país, constituye un elemento de gran importancia en el desarrollo económico, político y social de El Salvador, es por ello que se deben solucionar los problemas para prestar un mejor servicio a la comunidad.

La atención al cliente es un elemento mercadológico que obedece o depende de la administración, con ello se pretende brindar capacitaciones en la institución y lograr con ello una mayor optimización de los recursos, lo cual sin lugar a dudas el que sale mas beneficiado es la población de San Jorge, ya que a través de la buena atención que se preste en la institución se va a lograr una efectividad en la atención.

Este documento tiene por objetivo Diseñar un programa de capacitación y desarrollo para contribuir a mejorar la atención al cliente en la Alcaldía Municipal de San Jorge, Departamento de San Miguel, para que la población goce de mejores servicios, evitando asi el ser agredido o mal atendido por parte de los empleados de la alcaldía, obteniendo de esta manera la calidad en la prestación de sus servicios por medio de la efectividad de las capacitaciones que se van a implementar con este trabajo de investigación.

El documento consta de seis capítulos, el primero contiene una breve descripción de la Alcaldía Municipal de San Jorge, planteando el problema de la institución, el cual debe ser claro, preciso y completo. Pues esta destinado a indicar el donde, que y cuando del fenómeno a investigar. La Delimitacion de la investigación, su función es dar al problema una formulación lógica, adecuada y precisar los limites,

su alcance; es necesario tomar en cuenta los factores del lugar o espacio donde se llevara a cabo la investigación, tiempo si el asignado es suficiente para la cobertura del estudio o se debe disponer de un recurso adicional en caso de imprevistos y teorías con que se circunscribirá el fenómeno , constituye el enfoque teórico de la investigación; los objetivos son una parte fundamental en cualquier estudio pues son los puntos de referencia, que guían el desarrollo de una investigación y a cuyo logro se dirigen todos los esfuerzos , también responde a las preguntas ¿ para que?, ¿Qué se busca con la investigación?; la justificación, indica las motivaciones que llevan al investigador a desarrollar el proyecto, y se debe de responder a la pregunta ¿Por qué se investiga?; la viabilidad o factibilidad, indica los recursos con que se cuenta para poder llevar a cabo la investigación, como son el recurso humano que es muy necesario, así como también se cuenta con el recurso financiero necesario para poder desarrollar toda la investigación, además se aplican y demuestran las técnicas que se aplicaran durante el proceso de información , su evaluación y las formas en que será trabajada la información para luego hacer una interpretación de la misma.

El segundo capítulo comprende un Marco de Referencia, en este se señala la estrecha relación entre el proyecto, la teoría, el proceso de investigación y el entorno. La investigación puede iniciar una teoría nueva, reformar una existente o simplemente definir con más claridad, conceptos y variables ya existentes. En el marco normativo, se desarrollara la forma como el marco legal del país influyen en el estudio, es decir explicar como la legislación nacional condicionan el comportamiento de los hechos o fenómenos de la realidad que se estudia. El marco histórico, en este se desarrollan los antecedentes del problema a través del tiempo; y las teorías que sobre los aspectos que se tomaron en cuenta en la situación problemática para fundamentar y contar con una ayuda teórica para dar una posible solución al fenómeno.

El tercer capítulo consta de varias secciones que ayudan a dejar en forma clara lo que se hará en la investigación o en que se basa el estudio, si este será descriptivo, correlacional; además incluye la población y muestra, en el primero se describe la población que será objeto de estudio, en la muestra o tipo de muestreo se establece como se escogerá la muestra que será estudiada, también se explica en este capítulo el diseño de los instrumentos usados para recolectar los datos, así como también la estructura del cuestionario, con el cual se va a recolectar toda la información necesaria para el proceso de investigación, y los respectivos procedimientos para validar, aplicar y darle el tratamiento a la información.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados del trabajo de investigación, en el cual se puede observar la tabulación del cuestionario dirigido a empleados y usuarios de la alcaldía, así como también su representación gráfica por cada pregunta, acompañado de su análisis e interpretación de resultado, lo cual facilitará el análisis y establecimiento de una propuesta de mejora a implementar en la institución.

El quinto capítulo comprende las conclusiones y recomendaciones que son producto de la investigación, acerca del un programa de capacitación para el personal del área de atención al cliente en la Alcaldía Municipal de San Jorge, del departamento de San Miguel.

El sexto capítulo contiene la propuesta que se realiza a la Alcaldía Municipal de San Jorge para el desarrollo e implementación de un programa de capacitación para el personal del área de atención al cliente, siendo parte de esta temática, el análisis de la organización, análisis del personal y análisis del puesto de trabajo, así como también, técnicas administrativas, el trabajo en equipo y el liderazgo que se debe mantener en toda institución; también es importante el área conductual ya que se debe de tomar en cuenta las relaciones humanas, la administración por valores, la inteligencia emocional, evaluación del desempeño y la atención al

cliente así como el equipo de apoyo que son de mucha importancia para poder realizar con mayor rapidez cualquier procedimiento.

Por último se incluyen las referencias; estas se subdividen en fuentes bibliográficas, institucionales usadas en la investigación, anexos del anteproyecto y proyecto, estos comprenden el cuestionario dirigido a los empleados y usuarios de la Alcaldía Municipal de San Jorge, Departamento de San Miguel.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 Situación Problemática

La municipalidad como parte del sector público del país, constituye un elemento de gran importancia en el desarrollo económico, político y social de El Salvador, es un organismo importante con el que se interrelacionan las comunidades y por ende procuran el bienestar de las mismas; de ahí radica la importancia principal del buen desempeño de las funciones municipales.

Toda institución se crea con el propósito de lograr o alcanzar ciertos fines que previamente han sido planificados. Las instituciones públicas por ende persiguen el rol de procurar el bienestar y desarrollo social, cultural y económico del municipio, además de brindar un servicio eficiente y eficaz a las personas. La alcaldía municipal de San Jorge es uno de las tantas instituciones que tienen una creciente demanda en la prestación de servicios, lo que implica mejorar la calidad o mejor dicho alcanzar la efectividad para cubrir las necesidades de la mejor manera.

Si los niveles de operaciones que ejecutan diariamente andan en porcentajes muy bajos y los clientes se molestan por una mala atención es claro que los procedimientos y conocimientos que ellos utilizan no son los idóneos para un mejor desarrollo y prestar un mejor servicio, y esto hace que sea necesario mejorar los aspectos de colocar la persona adecuada en el puesto adecuado, utilizando un mejor desempeño del cargo y así obtener un mejor resultado en la prestación de los servicios.

“En la alcaldía municipal de San Jorge Departamento de San Miguel, se identifican tres áreas funcionales:

1) Finanzas: En este se realizan las tareas de ejecución de proyectos, contabilidad, tesorería y la UACI (Unidad de Adquisición y Contratación Institucional).

2) Servicios municipales: Realizando las tareas de monitorear y supervisar la prestación de servicios públicos y planificar, controlar el funcionamiento adecuado de los servicios de aseo, mercado municipal, alumbrado público, cementerio, registro de estado familiar.

3) Registro de control tributario: Que tiene entre sus principales funciones integrar las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales, mantener un plan de actividades catastrales y control de las cuentas corrientes y cobros¹.

En las tres áreas existen deficiencias las cuales no permiten que se presten los servicios con efectividad. En el área de finanzas se observó que no cuentan con un equipo de presupuesto que ayude a que se distribuyan y controlen equitativamente los fondos, tampoco existen planes que muestren el rumbo de la empresa. Además en el área de registro de control tributario, los empleados de la institución deben poseer un mayor conocimiento para realizar sus actividades con efectividad, deben existir técnicas para el cobro de clientes y técnicas de atención al cliente.

Los servicios municipales que son en los que se centrará la investigación representan la mayoría de áreas funcionales y en los cuales se tiene un contacto directo con la población, por lo que se pretende lograr la efectividad en la atención al cliente, mediante la observación se ha determinado que la institución no cumplen con las expectativas de los usuarios en la mayoría de los casos, aunque cuentan con un manual de funciones este es obsoleto lo que conlleva a que el personal sea no idóneo y por lo tanto no realicen las funciones adecuadamente, además no existen técnicas de atención al cliente definidas para incrementar la satisfacción de estos y mejorar la imagen de la institución.

Haciendo referencia a la Institución y a las deficiencias en el área administrativa se realizó un diagnóstico con el que se muestran los aspectos a favor y en contra con los que cuenta la empresa. “Según refleja la encuesta administrada a los

¹ Entrevista realizada al Secretario Municipal, José Rafael Reyes.

trabajadores para conocer las deficiencias, el sistema administrativo en el cual se desarrollan las funciones en cada área de la Alcaldía no está siendo adecuadamente implementado ya que los trabajadores desconocen los compromisos que tiene su cargo en el carácter administrativo y operativo de la misma, este fenómeno se debe a que el setenta por ciento de los trabajadores solo cuentan con un nivel educativo de Bachillerato General”², lo que no permite que la base de conocimientos teóricos y estratégicos logren alcanzar los niveles adecuados para el desarrollo de una efectiva gestión Administrativa, respaldando esto el hecho de que no todos los trabajadores saben cual es el puesto que ocupan y cuales son sus funciones; ya que solo el contador, el secretario, el tesorero y el de cuentas corrientes saben cuales son sus funciones. El resto manifestó no saber cual es su cargo ni las funciones que conlleva el mismo, por lo tanto se verifica que el área administrativa no les da a conocer el manual de funciones.

Además, según la evaluación de la encuesta en la mayoría de empleados se observa que desconocen el manejo de equipo de oficina lo que hace que los procesos sean más lentos y deficientes. A pesar de las grandes deficiencias en la administración, en la Institución no se cuentan con capacitaciones de ninguna índole lo que pone en mayor desventaja la administración ante las críticas de los usuarios o disconformidad, ya que no se busca la mejora de los empleados en los aspectos académicos; como punto final a la encuesta administrada, los empleados manifiestan que los conocimientos para mantener buenas relaciones laborales y brindar una atención eficiente a los usuarios son por iniciativa propia, demostrando con esto que los procedimientos se desarrollan en forma empírica y si ningún respaldo teórico, simplemente la buena voluntad de servir. Por lo tanto a raíz de la amplia deficiencia en la atención y conocimientos técnicos sobre el uso de equipos y empleo de técnicas administrativas es necesario diseñar un programa

² Encuesta administrada a los empleados de la Alcaldía Municipal de San Jorge

de capacitación continuo e integral que permita mejorar el desempeño de los trabajadores.

La calidad es el cumplimiento de los requisitos del cliente con un mínimo de errores y defectos, es satisfacer las necesidades de los usuarios. El diseño de un programa facilitara el diseño y ejecución de planes que a su vez es facilitada a través de la organización, ya que la fijación de una estructura bien definida ayuda a identificar la verdadera imagen de la institución, los niveles jerárquicos para mejorar la eficiencia de los empleados que se identifican con la institución y conocen el lugar en el que se encuentran en la organización, esta ayudará a establecer los manuales de análisis y descripción de puestos. Además ayudaría a hacer la mejor Integración de personal haciendo un buen proceso de reclutamiento y selección de personal, lo que generaría que se integren de la mejor manera al cargo que se le asignaría y facilitaría la capacitación y mejorar, aspectos de los cuales carece la alcaldía municipal de San Jorge, lo que hace que la atención al cliente sea deficiente. Todo este proceso hace necesario que se use el proceso de control para verificar que los planes se hayan ejecutado en su totalidad, y los objetivos se hayan alcanzado, sino es así se aplica el proceso de retroalimentación para identificar los errores y corregirlos.

El diseño de un programa de capacitación hace que se efectúen cambios en los demás sistemas y uno de los aspectos que genera un cambio y es de vital importancia para mejorar la imagen de la institución es la atención al cliente; por tratarse de una institución de servicios, y haciendo referencia a su naturaleza debe preocuparse por brindar un servicio que satisfaga todas las expectativas de sus usuarios, para ello se hace necesario que esta conozca todas las necesidades que tienen los habitantes del municipio haciendo uso de capacitaciones que ayuden al empleado a mejorar su nivel de desempeño, que permitan acercarse a cada uno de los clientes, es decir, de manera individual. Ya no existe “los clientes”, sino, solo el “cliente”, y este cliente requiere una atención cada vez más personalizada.

La importancia de los municipios, radica en lo que se cita en el art. 2 del código municipal, que dice: 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 garantiza la participación popular en la formación y conducción de la parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

De acuerdo a lo citado anteriormente con relación a la autonomía y poder con que cuenta la Institución, la faculta para ser independiente en las técnicas que se usen para desarrollar la gestión administrativa del municipio. De lo anterior se observa la necesidad de diseñar un programa de capacitación, que debido a que en el área de servicios municipales no se poseen planes de acción estructurados, que contribuyan a prestar servicios de calidad, un manual de funciones, técnicas de atención al cliente, técnicas para el cobro de clientes, contratación y capacitación del personal idóneo, ni una estructura que refleje en forma adecuada la cadena de mando que se sigue en la alcaldía, sino que se trabaja en base a las necesidades que se identifican en un determinado momento.

1.2 Enunciado del Problema.

¿En qué medida incide la propuesta de un programa de capacitación para mejorar el área de atención al cliente en la Alcaldía Municipal de San Jorge departamento de San Miguel?

1.3 Justificación

La propuesta de un programa de capacitación que ayude a promover la mejora en la prestación de servicios y logre la efectividad en la atención al cliente de la alcaldía municipal de San Jorge Departamento de San Miguel, es de vital importancia porque la institución llevaría acabo las actividades de prestación al

servicio en el menor tiempo posible, ya que el personal utilizaría las técnicas modernas de atención al cliente y en los mandos altos se podría verificar la efectividad de los planes y logro de objetivos por medio de resultados tangibles como, la satisfacción de los clientes que en este caso son todos los habitantes del Municipio de San Jorge que acuden a la institución con el fin de que les brinden asistencia en alguna área específica o solucionar algún problema.

Como apoyo a los empleados el establecimiento de una estructura organizativa de análisis y descripción de puestos y los manuales de procedimientos serán una herramienta esencial, ya que estos se emplearían con mayor facilidad gracias al apoyo por parte de la jefatura de la institución, que entonces contaría con herramientas que colaborarían a que el personal ejecute de una mejor manera las labores empleando menor cantidad de insumos, lo que sería verificable a través del sistema de control que se implantaría.

La necesidad que ha sido planteada por la falta de un diseño de capacitación para mejorar la efectividad en la atención al cliente, al prestar los servicios es la muestra de una creciente necesidad que a lo largo del tiempo tendrá su efecto y que puede ser manifestado con el rechazo de la gestión administrativa, esto da la pauta para optar por la modernización y mejora del sistema de administración que es la base para una efectiva atención al cliente, esto se logra con el uso de una propuesta que oriente a la planeación, organización, integración de personal, dirección y control en cada uno de los departamentos o áreas funcionales que laboran dentro de la alcaldía municipal de San Jorge departamento de San Miguel. En el momento que se lleve a cabo se pretende que al adoptar los empleados esta propuesta los servicios que se le brindaran al usuario serán de calidad y esta colaborará a mejorar la atención al cliente

1.4 Delimitación de la Investigación.

La investigación se desarrollará en el municipio de San Jorge perteneciente al departamento de San Miguel, “cuenta con una extensión territorial de 150 kilómetros cuadrados aproximadamente y tiene los cantones siguientes: San Julián, Candelaria, Joya de Ventura, La Ceiba y La morita; y los caseríos: El Mogote, Los Pocitos y El Dólar. Está limitado por los siguientes municipios: al norte, por Chinameca (Departamento de San Miguel); al oriente por el municipio de San Miguel; al sur por San Rafael Oriente (Departamento de San Miguel); y al poniente por el municipio de Santa Elena (Departamento de Usulután).

La investigación estará limitada al desarrollo de una propuesta de un programa de capacitación. Este estudio se apoyará de teorías de la administración, y específicamente de las que están enfocadas a las técnicas de atención al cliente, información proporcionada por la alcaldía municipal, así como también por fuentes internas (usuarios de los servicios prestados).

1.5 Objetivos de la Investigación.

1.5.1 Objetivo General

- ✳ Diseñar un programa de capacitación y desarrollo para contribuir a mejorar la atención al cliente en la Alcaldía Municipal de San Jorge, Departamento de San Miguel.

1.5.2 Objetivos Específicos

- ✳ Proponer un programa de capacitación en el área de servicios municipales en la Alcaldía Municipal de San Jorge, Departamento de San Miguel.
- ✳ Dotar la propuesta de los instrumentos técnicos necesarios para contribuir al mejor funcionamiento del área en estudio en la Alcaldía Municipal de San Jorge, Departamento de San Miguel

1.6 Sistema de Hipótesis.

1.6.1 Hipótesis General.

- * El Diseño de un programa de capacitación y desarrollo contribuirá en mejorar la atención al cliente en la Alcaldía Municipal de San Jorge, Departamento de San Miguel.

1.6.2 Hipótesis Secundarias.

- * Con la elaboración de un programa de capacitación se lograra mejorar la efectividad en el área de servicios municipales en la Alcaldía Municipal de San Jorge, Departamento de San Miguel.
- * Con una efectiva implantación de los instrumentos técnicos se contribuye al mejor funcionamiento del área en estudio en la Alcaldía Municipal de San Jorge, Departamento de San Miguel

1.6.3 Hipótesis Nula General.

- * El Diseño de un programa de capacitación y desarrollo no contribuirá en mejorar la atención al cliente en la Alcaldía Municipal de San Jorge, Departamento de San Miguel.

1.6.4 Hipótesis Nula Secundarias.

- * Con la elaboración de un programa de capacitación no se lograra mejorar la efectividad en el área de servicios municipales en la Alcaldía Municipal de San Jorge, Departamento de San Miguel.
- * Con una efectiva implantación de los instrumentos técnicos no se contribuye al mejor funcionamiento del área en estudio en la Alcaldía Municipal de San Jorge, Departamento de San Miguel

1.7 Viabilidad o Factibilidad.

Para el desarrollo de esta investigación es importante contar con la disponibilidad de los siguientes recursos.

- * Recursos Humanos: no hay ninguna limitante de tiempo para desarrollar la investigación, ya que se cuenta con la disponibilidad para lo que sea necesario durante el proceso de elaboración del proyecto.
- * Recursos Financieros: dentro de este recurso se cuenta con toda la disponibilidad financiera para el desarrollo de la misma, ya que se cuenta con el recurso suficiente para cubrir los gastos que se incurran durante el proceso de investigación.
- * Recurso Tecnológico: para llevar a cabo la investigación se cuenta con los recursos tecnológicos necesarios que hacen que una investigación sea mas objetiva y precisa.
- * Recursos de Conocimiento: Este recurso es de mucha importancia ya que para realizar la investigación es necesario contar con una visión clara, del porque se quiere realizar esta investigación por lo tanto se considera que ya se cuenta con los conocimientos básicos administrativos para el desarrollo del tema de investigación.

Un aspecto que motiva al desarrollo de esta investigación es que se cuentan con las fuentes primarias y secundarias que respaldan la investigación, primarias ya que se cuenta con la colaboración del consejo municipal y personal administrativo de la alcaldía, entre las secundarias: las fuentes bibliografías, documentación proporcionada por la alcaldía, esto hace que la evaluación se logre con la mayor facilidad ya que no habrán obstáculos que entorpezcan el desarrollo de la investigación. Además no hay ninguna limitante de tiempo para desarrollar la investigación lo que es de suma importancia ya que esto permitirá la realización de un proceso de calidad y que será efectivo en su ejecución.

1.8 Evaluación

Como se puntualiza en la pagina N° 2; la investigación esta Orientada al área de servicios municipales; pero existen las áreas de Finanzas y las de Registros de Control Tributario que requieren mayor profundización en el analisis para disponer de un programa de capacitación Integral. Estas áreas por la limitación de tiempo establecido en la legislación de la Universidad de El Salvador, solo se hace referencia a su problemática de manera superficial.

CAPITULO II.

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco normativo.

La importancia de los municipios, radica en lo que se cita en el art. 2 del código municipal, que dice: 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 garantiza la participación popular en la formación y conducción de la parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

El municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del gobierno municipal.

Según La Constitución de la República de El Salvador en el capítulo VI sección segunda los departamentos se dividen en municipios los cuales están regidos por consejo formados por un alcalde, un síndico y dos o más regidores, estos son algunos parámetros generales en las regulaciones de la alcaldía y/o municipalidades.

Según esta ley se establece en el art. 202 que el reglamento al cual se someterá la institución en primera instancia será el código municipal diciendo tácitamente que los municipios se regirán por el código municipal. La constitución faculta o mejor dicho hace referencia a la autonomía de la institución en ciertos aspectos como es lo económico; en lo técnico y lo administrativo esta da libertad para la ejecución de obras y decidir que hacer en la municipalidad lo que mejor les parezca siempre y cuando no contraríe la legislación que regula las

municipalidades el art. 203 hace mención de esto y en el art. 204 da específicamente la regulación:

- 1º Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas.
- 2º Decretar su presupuesto de ingresos y egresos.
- 3º Gestionar libremente en las materias de su competencia.
- 4º Nombrar y remover funcionarios y empleados de su dependencia.
- 5º Decretar las ordenanzas y reglamentos locales.
- 6º Elaborar sus tarifas de impuestos.

En este artículo también se encuentra en el código municipal específicamente en el art. 3, estos lineamientos dan la libertad par modificar los sistemas administrativos cuantas veces sea necesario hasta lograr la efectividad en la prestación de servicios. Además La Constitución de la República de El Salvador valida la regulación de las municipalidades por la ley del servicio civil en el área administrativa específicamente sobre el personal en lo referente a los ingresos a la administración, promociones y ascensos con base en méritos y actitudes, traslados, suspensiones así como los deberes de los servidores públicos lo que garantiza la estabilidad en el cargo, se excluyen de la carrera administrativa los empleados o funcionarios que desempeñen cargos políticos o de confianza.

Las regulaciones que se establecen en el código municipal sobre lo que compete a las municipalidades en lo referente a la prestación de servicios son:

- * La formación del registro civil de las personas y de cualquier otro registro Público.
- * Formación del registro ciudadano.
- * Creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercado y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad, como mercado, tiangué y matadero

- * También las prestaciones del servicio de aseo, barrido de calle, recolección y disposición final de la basura.
- * Prestación del servicio de cementerio, servicios funerarios, control de cementerio y servicios funerarios prestados por particulares.
- * Prestación del servicio de policía municipal según lo citado en el art. 4 literales 15, 16, 17, 19, 20 y 21.

El art. 7 establece que los servicios públicos pueden ser prestados directamente por las municipalidades en forma directa, a través de organismos, empresas o fundaciones de carácter municipal mediante delegaciones de contrato, o por concesión otorgada por licitación pública. Los municipios no tienen ninguna obligación de pagar total o parcialmente obras o servicios que no hayan sido construidas por contrato o convenio.

2.2 Marco Histórico.

Para proporcionar una mayor idea sobre los antecedentes históricos de la alcaldía municipal de San Jorge, es necesario conocer de una forma breve y concisa qué es municipio; y existen tres puntos de vistas los cuales son: 1) El municipio puede ser considerado como una unidad social de acciones con base local, desde el punto de vista sociológico. 2) El municipio se puede definir como la primera organización política de la sociedad que es la expresión del poder del estado a nivel local, punto de vista político. 3) El municipio es la primera o menor de las corporaciones de derecho publico, integrado por las autoridades y habitantes de un termino jurisdiccional, constituida casi siempre por una población y cierto radio rural, con alguno núcleos poblados o casas dispersas, punto de vista del derecho. Los antecedentes mas lejanos de municipio se encuentran en las ciudades-estados de la antigüedad considerados por algunos autores, “estados municipales” cuyo propósito fue “polis” griega, sobre todo en la ciudad de Atenas donde surge por primera vez en la historia la forma de gobierno democrático en cuya conceptualización intervinieron filósofos y estadísticos. El municipio aparece como

una unidad política administrativa entre los romanos y compañeros de conquistas estos las llevaron hasta aquellas ciudades que caían bajo poder de la sangrienta guerra que inteligentemente permitieron a algunas de ellas una forma de gobierno que recibió el nombre de “municipium”.

Las leyes municipales eran dictadas en una asamblea que se conocía como *Curia Ordo Decurionum* y el régimen municipal era regulado por la ley Julia municipales. En el periodo de decadencia fue que llegó el municipio introducido por España a América. Con el nacimiento de las poblaciones, que los colonizadores fueron fundando nacieron los cabildos o ayuntamientos que carecían de base democrática ya que no tomaban en cuenta, para efecto de votación y solución de problemas generales a la población aborigen. En las ciudades grandes el cabildo estaba formado por un alcalde, ocho regidores, dos fieles ejecutores, dos jurados y un procurador general. En ciudades pequeñas la integraban el alcalde, cuatro regidores, y un procurador general.

Los cabildos y las alcaldías mayores en América hispana no eran regidos por principios completamente democráticos, pues si bien existieron algunos cabildos de indígenas la regla general era que la participación en ellos estuviera reservada a los sectores políticos, económicos y sociales privilegiados. Su formación obedeció a la estipulada por las leyes de indios pues Hernán Cortés dictó sus propias leyes.

El fenómeno europeo de la edad media en donde las ciudades libres constituyeron factores de desarrollo de ciencia, artesanía de la industria, insipientes y de la cultura, hasta llegar a crear una auténtica clase social, la burguesía, que se desplazó del poder a la democracia del siglo XVIII con la revolución francesa de 1789. El modelo inicial de gobierno municipal de los alcaldes ordinarios y mayores funcionó a lo largo de todo el periodo funcional y conforme se fueron creando nuevas villas y ciudades se le fue dotando de los respectivos gobiernos.

Consumada la independencia subsistió el modelo como muy pocas modificaciones y el ayuntamiento por decreto de la asamblea constituyente de la republica federal debía llamarse a partir de entonces alcaldía municipal.

La comunidad de San Jorge es de origen Lenca, cuenta la historia que un grupo de aventureros llegaron a este lugar el cual destacaba por la espesa arboleda, aves silvestres, entre otros; impresionados por tan magnifico lugar regresaron, a comentar a familias y amigos, el descubrimiento de tan admirable tierras, paisajes, frescura de clima, lo que con llevo a que emigraran al mismo, desde los sectores de Chinameca y alrededores; a la entrada del sitio se encontraba un distinguido e imponente árbol de Zapote, el cual hasta la fecha se conserva, y fue asi como se le denomino, El Valle del Zapote, y posteriormente como el cantón Joya del Zapote, de la Jurisdicción de chinameca, en el Departamento de San Miguel, se convirtió en pueblo con el nombre de San Jorge, el 10 Julio del año 1920, agregándosele posteriormente el cantón Joya de Ventura, según el historiador Jorge Larde, y Larín, recibió tal nombre en honor del entonces presidente de El Salvador don Jorge Meléndez.

2.3 Marco Teórico.

2.3.1 Programa de capacitación

2.3.1.1 Definición de Capacitación.

La capacitación como un elemento básico de la administración de recursos humanos, ha sido conceptualizada de diversas formas.

“La capacitación es un conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para desempeñar mejor su trabajo”³.

³ Tesis presentada por Irma Noemí Posada, Elaboración de un programa de capacitación Administrativa para el personal de las unidades de salud de la dirección departamental de Santa Ana; UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR; Año 1989 Pág. 32

“La capacitación ha sido también definida como la acción destinada a desarrollar actitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e imparcial”⁴.

“La capacitación es un programa, plan de un solo uso que abarca un conjunto relativamente grande de actividades organizacionales y que especifica los pasos importantes, su orden y el momento en que deben efectuarse, incluyendo la unidad responsable.

Capacitación, proporcionar el recurso humano las habilidades técnicas necesarias para la realización de sus actividades laborales.

Capacitación, se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades, técnicas necesarias para acrecentar la eficiencia en el logro de las metas organizacionales.”⁵

2.3.1.2 Importancia de la capacitación.

“La importancia de la capacitación radica en que el recurso humano se desempeña de una mejor forma y contribuye de manera efectiva al logro de los objetivos preestablecidos así que las organizaciones de cualquier tipo, propósito y tamaño se enfrentan hoy en día al problema de integrar de modo eficiente y eficaz a los empleados con sus ambientes laborales. Dentro de este proceso esta implícita la noción de que los trabajadores y los gerentes deben tener habilidades y conocimientos necesarios para realizar funciones de manera eficaz.”⁶

⁴ Ídem.

⁵ Tesis presentada por Manuel Antonio Menjivar González, Roberto Cáliz Rodas, Marco Tulio Rodríguez; Diseño de un Programa de Capacitación para el Personal Técnico en la función para la Cooperación y el desarrollo comunal de el Salvador; UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR; Año 1996. Pág. 16

⁶ Tesis presentada por Manuel Antonio Menjivar González, Roberto Cáliz Rodas, Marco Tulio Rodríguez; Diseño de un Programa de Capacitación para el Personal Técnico en la función para la Cooperación y el desarrollo comunal de el Salvador; UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR; Año 1996. Pág. 17

“La importancia de la capacitación estriba en que de ello depende en gran medida, el aprovechamiento de los recursos humanos disponibles y esta importancia también puede verse desde dos puntos de vista”.

Desde el punto de vista del trabajador; la capacitación resulta un elemento de desarrollo personal, por cuanto este adquiere conocimientos innovadores sobre aspectos relacionados con su trabajo, permitiéndolo hacer con mayor destreza, minimizando su esfuerzo y obteniendo un mayor rendimiento.

Desde el punto de vista de la Empresa; la capacitación minimiza los costos de operación, la eficiencia con la que el trabajador realiza sus actividades lleve a una mayor productividad, haciendo efectivo el logro de sus metas y objetivos.

2.3.2 Atención al Cliente.

Cuando de atención al cliente se trata, es importante tomar en cuenta que ésta no se centra solamente en un trato cordial, sino en satisfacer las necesidades y peticiones del cliente.

Es oportuno señalar que no es lo mismo "atención al cliente" que "servicio al cliente"; la atención es "trato", y el servicio, como se ha señalado, "disposición a servir". Son dos caras de una misma moneda. De ahí que una persona pueda brindar una excelente atención sin servir; y otra dar un buen servicio, sin tener un trato con las personas. En la actualidad, el costo de captar nuevos clientes supera ampliamente al costo de conservar los ya existentes. Por ello, los negocios deben enfocar sus recursos de forma agresiva para dirigirse a sus clientes más atractivos, para conservarlos y para ampliar su base de clientes rentables.

Las empresas que incorporan soluciones de atención al cliente en sus procesos de negocio fundamentales cosechan múltiples beneficios, incluida la mejora de las relaciones con los clientes, la optimización de la mano de obra interna y el ahorro de costos.

2.3.2.1 Clientes.

El concepto de cliente ha evolucionado, así se conocen tres tipos de conceptos: el tradicional, el moderno y el antropológico o contemporáneo. El tradicional derribó al conocido concepto de "cliente externo"; el moderno derribó en el concepto de "cliente interno" y el contemporáneo está derribando en la unión de estos dos.

✱ Concepto tradicional.

Es común escuchar que las personas expresen el siguiente argumento: "Sin Clientes, las empresas u organizaciones, no existen", y ¡cuánta razón tienen! porque dicha frase adquiere una importancia cada vez mayor. Sin embargo, y paradójicamente, aún es común encontrar muchas empresas u organizaciones que no demuestran tener conciencia de lo que significa tratar y servir a un cliente, con efectividad.

Reafirmando la frase inicial, se deduce que las empresas no pueden existir sin clientes externos, que compren productos y/o servicios. Se darán ocasiones en las cuales los miembros de una empresa resultan comprando a la empresa para la cual laboran, formando la excepción de este concepto, por eso afirmo que en su mayoría los clientes tradicionales no pertenecen o no son miembros de las empresas, sino todo lo contrario, son externos a toda su estructura orgánica.

✱ El Concepto moderno.

Sin embargo, el concepto de "cliente" evolucionó hacia el interior de las empresas, así, se llega a la siguiente definición de "cliente", es "aquella persona que solicita (sin comprar) un servicio". Para comprender dicho concepto es oportuno aclarar las diferencias entre lo que es un producto y un servicio; consiste en que el producto es tangible y el servicio intangible. El concepto "tangible" significa que el cliente percibe el producto a través de los sentidos.

2.3.2.2 Tipos de Cliente:

- * **Clientes internos y externos.** Los clientes externos, son aquellos que compran un producto o utilizan algún servicio, se suelen identificar con bastante facilidad. En cambio, reconocer a los clientes internos es una tarea más difícil. Los clientes internos son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo.

- * **Cliente mal equivocado, mal informado o desacertado.** Se trata de un cliente que está adquiriendo un producto o servicio con el que sabe de antemano que no va a quedar satisfecho y somos capaces de anticipar una incidencia o, lo que es peor, una insatisfacción de la que nunca se tendrá noticia.

- * **Clientes abusivos.** Dan un perfil similar a otros que abusan, roban, presentan reclamaciones falsas o inventadas, etc. se puede conocer mediante la minería de datos y el conocimiento basado en la experiencia de los empleados que entran en contacto.

- * **Cliente de riesgo.** Las compañías de seguros de salud no aceptan clientes muy mayores porque cuestan más de lo que aportan. Cómo “evitarlo”: Precio disuasorio, barreras como exámenes y controles para poder formar parte de la clientela de la compañía.

- * **Cliente “incidental” o polémico.** Este tipo de clientes también es problemático y es necesario actuar ante ellos. Son aquellos clientes que “suelen hacer manifestación ostentosa de su disgusto en voz alta delante de una fila de otros clientes”.

- * **Clientes desiguales, como tratarlos.** No todos los clientes son iguales y no todos merecen el mismo trato. Hay por lo menos tres variables que se tienen que tomar en cuenta a la hora de diferenciar a los clientes:

1.- La primera es ¿qué tan buen negocio son los clientes? en el futuro será común sacar un estado de resultados por cliente -algunas empresas ya lo hacen-para saber lo que cuesta individualmente adquirir, operar y retener a un cliente, contra los ingresos que representa o que potencialmente puede representar. Algo así como un VPNC (valor presente neto por cliente).

2.- La segunda trata de la identificación de características específicas de cada cliente, por ejemplo, tipo de cliente, volumen de compra, artículos que compra.

2.3.2.3 Satisfacción del cliente interno y externo.

Para el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos se pueden utilizar los siguientes indicadores:

- * **Contenido del trabajo:** Referidos al atractivo que presenta el contenido del trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido, el nivel de autonomía que permite el puesto.
- * **Trabajo en grupo:** Relativo al grado en que el trabajo permitía que se realizaran trabajos en grupos propiciando la participación y la satisfacción de las necesidades de afiliación que posee este tipo de clientes.
- * **Estimulación:** Concerniente al grado en que el sistema remunerativo existente satisface las necesidades de suficiencia, justicia, equidad y se encuentra vinculado a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados.
- * **Condiciones de trabajo:** Referente al grado en que las condiciones imperantes en el área de trabajo resultan seguras, higiénicas, cómodas y estéticas.
- * **Condiciones de bienestar:** Relativa al grupo de condiciones que la entidad establezca con vistas a facilitar un mejor clima laboral tales como la transportación, alimentación, horario de trabajo, etc.

En el estudio de los niveles de satisfacción de los clientes externos se pueden utilizar el uso de tres tipos o grupo de atributos:

- * Vinculados al personal; tales como porte y aspecto, trato, dominio idiomático, diligencia, responsabilidad, etc.
- * Vinculados al producto; tales como temperatura, presencia, variedad, cantidad, precio, tamaño, etc.
- * Vinculados al local; tales como higiene, orden, estado técnico, confort, temperatura, atractivo estético, etc.

El cliente interno es un cliente cautivo. Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas y dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.

2.3.3 Necesidades de los clientes.

Para conocer cuales son las necesidades de los clientes, es necesario entender que es necesidad; en este entendido, primeramente se examina el significado de necesidad. Para Kotler por ejemplo; *“la necesidad humana es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos”*. Otros autores han ido más allá, investigando y descubriendo el significado de las necesidades; tales como Abraham Maslow, quien incluso, ha creado una teoría de las necesidades, induciendo que: *“una persona estará motivada, conforme trate de satisfacer sus necesidades”*. Para ello, Maslow jerarquizó las necesidades de los individuos en cinco tipos: 1) necesidades fisiológicas; 2) necesidades de seguridad; 3) necesidades de pertenencia; 4) necesidades de estima y 5) necesidades de autorrealización.

2.3.4 Análisis de necesidades

“La teoría de Maslow que supone que las necesidades de las personas dependen de lo que ya tienen. Por tanto en este sentido, una necesidad satisfecha no es un motivador, las necesidades humanas organizadas de acuerdo a una jerarquía e

importancia son las filosóficas, de seguridad, de pertenencia, de autoestima y de autorregulación.

La teoría de Maslow parte del supuesto de que las personas buscan satisfacer sus necesidades más básicas (fisiológicas) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de las necesidades de nivel superior (autorrealización).

Es preciso haber satisfecho las necesidades de orden inferior antes que una necesidad de orden superior; según Maslow una necesidad satisfecha deja de motivar, por ejemplo cuando una persona decide que ya percibe el salario adecuado por su contribución a la organización el dinero a perdido para ella su capacidad de motivación.”⁷

Para conocer cuales son las necesidades de los clientes, internos o externos, es necesario entender qué es necesidad; en este entendido, primeramente se examina el significado de necesidad. Para Kotler por ejemplo; *“la necesidad humana es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos”*.

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién la precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

Organizacional, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la

⁷ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., Las Organizaciones, 10ª Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE CHILE, Año 2001, Pág. 149

capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.

De tareas, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basados en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.

De personas, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación de desempeño; Observación; Cuestionarios; Solicitud de supervisores y gerentes; Entrevistas con supervisores y gerentes; Reuniones interdepartamentales; Examen de empleados; Modificación de trabajo; Entrevista de salida; Análisis de cargos.

* Análisis Organizacional.

Este análisis particularmente se centra en la determinación de los objetivos de la empresa y los recursos necesarios para alcanzarlos, lo que permite la identificación de nuevas labores o la modificación de los actuales, incidiendo en la determinación de necesidades de capacitación.

* Análisis de funciones.

Se enfoca sobre el trabajo o tarea que ha de realizarse sin tomar en cuenta el desempeño del empleado, es decir lo que realmente debe hacer y el comportamiento requerido; centrandó la atención sobre la tarea y no sobre el trabajador.

Existen además necesidades manifiestas que son aquellas necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad de personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa; algunas necesidades de capacitación son existencia de personal de nuevo ingreso, ascensos, transferencias a otros puestos cambios de maquinaria y/o equipo, métodos de trabajo y procedimientos; sobre todos estos aspectos hay que detenerse y detectar cuales son las necesidades primordiales para ser atendidas y sobre las cuales se centrara una capacitación o un programa completo .

2.3.5 Comportamiento Organizacional.

“Es el campo de estudio que aporta ideas sobre teorías, métodos y principios extraídos de varias disciplinas para obtener conocimientos acerca de las percepciones de los individuos, valores, capacidades de aprendizaje y acciones cuando trabajan en grupo dentro de la organización total; el analisis del efecto del medio ambiente externo en la organización y sus recursos humanos, misión, metas y estrategias.

El comportamiento organizacional es más que la lógica composición del comportamiento de los individuos, es también la conducta de los grupos en los que actúan y de las actividades dentro de los mismos.”⁸

⁸ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., Las Organizaciones, 10ª Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE CHILE, Año 2001, Pág. 227

2.3.6 Desarrollo Organizacional.

“Proceso de preparación y manejo del cambio en contexto organizacional.

El desarrollo organizacional se describe como un conjunto específico de intervenciones de cambio, habilidades, actitudes, herramientas o técnicas usadas para ayudar a la gente y organizaciones hacer más efectiva.

Considerando el desarrollo organizacional como un proceso que involucra cambio en un sistema social, involucra el cambio de agente (individuo o grupo que actué como el catalizador del cambio). Son los agentes de cambio necesarios para que el desarrollo organizacional se lleve a cabo, una vez reconocido que el desarrollo organizacional involucra cambios sustanciales, en como, los individuos piensan, creen o actúan recién podemos determinar que alguien ejecute el rol del agente de cambio. “⁹

2.3.7 Métodos de Capacitación.

Métodos directos; los métodos de capacitación, son aquellas herramientas pedagógicas que emplea el capacitador expresamente en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Dentro de los cuales tenemos, clases, cursos breves, aprendizaje programado, movilidad interna, mesas redonda, etc.

Clases. Consiste en exposiciones presentadas por maestros especializados en el área de capacitación, en el cual se promueve la participación espontánea de los participantes analizando un tema en particular a traves de preguntas y respuestas.

Cursos breves. Este método se realiza en torno a un tema en particular de una facultad o tema específico en el cual, el capacitador debe conocer el tema de igual o de mejor forma que los participantes, generalmente son de carácter innovador y su duración es de muy corto tiempo.

⁹ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., Las Organizaciones, 10ª Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE CHILE, Año 2001, Pág .499, 501.

Inducción Sobre el trabajo. Es utilizado en la preparación de personal de diferentes niveles jerárquicos, se este de nuevo o de antiguo ingreso.

En este método existe un capacitador, que explica como se desempeña el trabajo en un determinado puesto, permitiendo descubrir las diferencias existentes en el alumno, proporcionándole los conocimientos teóricos y prácticos que le permitan adaptarse a la exigencia del puesto de trabajo.

Movilidad Interna. Este método consiste en hacer rotar a los empleados por varios puestos, dentro del mismo nivel con el objeto de que adquiera experiencia en el cargo y se puede llenar vacantes con facilidad si fuese necesario.

Mesa Redonda. Este método consiste en una reunión de un reducido grupo de personas en el cual intervienen personas de alto nivel con el objetivo de estudiar problemas prácticos, para el buen desarrollo de este método, es necesario que los participantes tengan la capacidad de exponer sus ideas y aceptar opiniones que conlleven a una solución de consenso.

Métodos indirectos; son aquellos que se utilizan en la realización de un programa de capacitación, como lo son las publicaciones, medios audiovisuales, etc.

Publicaciones. Incluyen revistas, panfletos, libros, boletines, gráficos, dibujos, fotografías, etc. que son dirigidos al personal con el propósito de brindarles una enseñanza teórica.

Métodos Audiovisuales. Consiste en llevar a cabo proyecciones de películas, imágenes, transparencias y carteles utilizados con el propósito de reforzar los conocimientos teóricos y así garantizar un mayor grado de aprendizaje.

“Existen dos tipos de métodos de desarrollo de personas fuera del cargo, las cuales son tutoría y asesoría.

Tutoría los empleados que aspiran a ascender a otros niveles en la organización reciben asistencia y asesoría de ejecutivos de la cúpula, el progreso en la carrera requiere el apoyo de grupos dominantes de la organización que definen los objetivos corporativos, las prioridades y los estándares.

El tutor proporciona orientación en la jerarquía corporativa, guía, aconseja, critica y da sugerencias para ayudar al crecimiento del empleado.

Asesoría de los empleados. El gerente brinda asesoría para ayudar a que los empleados desempeñen su cargo, la asesoría se aproxima al enfoque de tutoría pero difiere en un aspecto, la asesoría se presenta cuando surge un problema de desempeño y el enfoque de la discusión está relacionado con el proceso de disciplina.”¹⁰

Principios de aprendizaje

“Para modificar viejas conductas, introducir nuevo aprendizaje y reforzar dicho aprendizaje, el descongelamiento de viejas conductas requiere de gente que desee aprender nuevas formas de pensar y actuar, la modificación está relacionada directamente con la resistencia a cambio, los individuos pueden no aceptar que requieran más habilidades en un trabajo en particular o mayor entendimiento de los problemas de otras unidades de la firma.”¹¹

“Según la teoría del aprendizaje se han formulado tres teorías para explicar el proceso por el cual adquirimos patrones de comportamiento.

¹⁰ Chiavenato, Idalberto; Gestión del talento humano; 6ª Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, México, Año , Pág. 336,337

¹¹James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., Las Organizaciones, 10ª Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE CHILE, Año 2001, Pág. 501.

Estos son el condicionamiento clásico: un tipo de condicionamiento en el cual un individuo responde a ciertos estímulos que ordinariamente no producirían tal respuesta.

Condicionamiento operante: un tipo de condicionamiento en el cual el comportamiento deseado lleva a la recompensa o a la prevención del castigo.

Aprendizaje social: la gente aprende a través de la observación y de la experiencia directa.¹²

2.3.7.1 Programas de entrenamiento y capacitación.

Los programas de entrenamiento deben estar asociados a las necesidades estratégicas de la organización. En los cuales es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas, y establecer criterios precisos para fijar el nivel de desempeño esperado.

Además la organización debe estar dispuesta a dar espacio y ofrecer oportunidades de aplicación de las nuevas competencias y conocimientos adquiridos en el entrenamiento.

Casi siempre el entrenamiento ha sido entendido como el proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. En la actualidad, el entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Así, el entrenamiento es una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio.

Entrenamiento es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo. El

¹² Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, 8ª Edición, PRENTICEHALL, México, Pág. 69, 70, 71.

entrenamiento puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar lo que los empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o a las interacciones con los colegas o el supervisor.

Existe una diferencia entre entrenamiento y desarrollo de personas porque aunque sus métodos de aprendizaje sean semejantes, su perspectiva temporal es diferente. El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas, ambos, entrenamiento y desarrollo constituyen procesos de aprendizaje.

El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas: (Cuadro N° 1)

Diagnostico ⇒	Inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
Diseño ⇒	Elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
Implementación ⇒	Aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
Evaluación ⇒	Verificación de los resultados del entrenamiento.

“Las cuatro etapas del entrenamiento incluyen el diagnóstico de situación de la elección de la estrategia para encontrar la solución, la implementación y la evaluación y control de los resultados de las acciones de entrenamiento. Entrenamiento no se debe confundir con el simple acto de asistir a un curso y proporcionar información, pues va mucho más allá. Significa alcanzar el nivel esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Por tanto, es deseable una cultura interna favorable al aprendizaje y comprometida con los cambios”.¹³

La formación profesional es la educación profesional, institucionalizada o no, que busca preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo, sus objetivos son amplios y a largo plazo, buscando calificar al hombre para una futura profesión.

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

El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo, sus objetivos se sitúan a corto plazo son limitados e inmediatos buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.

El aprendizaje es otra de las herramientas que se utiliza como cualquier cambio observable en el comportamiento es una evidencia auténtica de que se ha llevado a cabo el aprendizaje. Lo que se quiere decir describir si los conceptos del

¹³ Chiavenato, Adalberto, Gestión del Talento Humano, 6ª Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, México, Año 2002, página 308

aprendizaje nos los proporciona cualquier conocimiento que nos permita explicar y predecir el comportamiento.

El reforzamiento positivo es una herramienta poderosa para modificar el comportamiento, al identificar y recompensar los comportamientos que incrementan el rendimiento.

La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posesionarlas en sus labores en la organización y clasificarles su papel y los objetivos. El desperdicio y el mal uso de los recursos ya no se acepta en las organizaciones modernas, lo que permite ganar competitividad a una organización es saber emplear los recursos de manera adecuada y productiva, como el mundo cambia y la tecnología también, el nuevo paradigma de competitividad en los mercados globales requiere habilidad para cambiar e innovar con rapidez, para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas ambientales, lo cual implica la necesidad de aumentar continuamente la productividad a través del mejoramiento de la calidad del trabajo de las personas y orientarlas bien para que puedan conseguirlo.

Orientar significa determinar la posición de alguien frente a los puntos cardinales; encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien; determinar la situación del lugar donde se haya para guiarlo en el camino. Esto vale tanto para los nuevos empleados como para los antiguos, cuando ingresa a la organización o cuando la organización hace cambios, las personas deben sentir en que situación se encuentran y hacia donde deben conducir sus actividades y esfuerzos. La cultura es un término genérico utilizado en dos acepciones diferentes, por un lado el conjunto de costumbres, civilización y realización de una época o pueblo, y por el otro, artes, erudición y demás manifestaciones sofisticadas del intelecto y de la insensibilidad humana consideradas colectivamente.

Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando determinados cargos, en general, cuando se pretende saber que función cumple la persona en la organización, se preguntan cual es el cargo que desempeñan así se sabe que hace en la organización y cual es su importancia y el nivel jerárquico que ocupa; para la organización el cargo es la base de la aplicación de las personas en las teorías organizacionales para las personas, el cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización. El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona”.¹⁴

2.3.8 Métodos Específicos para detectar necesidades de Capacitación.

2.3.8.1 Evaluación del Desempeño.

Es una herramienta de la administración de personal que se utiliza para medir el rendimiento global del empleado. Su aplicación dentro de la empresa trae consigo las siguientes ventajas.

Mejora el desempeño del trabajador mediante la retroalimentación, ayudando a tomar decisiones sobre políticas de compensación, promociones, traslados, indagar sobre personal subutilizado, etc.

2.3.8.2 Observación Directa.

El encargado de la capacitación tiene como responsabilidad de mantener contacto frecuente con los responsables de las distintas unidades de la organización y con los trabajadores de la misma, frecuentemente tanto el responsable como los jefes descubren necesidades de capacitación debido a las deficiencias que se observan.

¹⁴ Chiavenato, Idalberto; Gestión del talento humano; 6ª Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, México, Año 202 Pág. 360 – 389.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación científica pretende encontrar respuestas a los problemas importantes o trascendentales que se plantea el ser humano y su entorno; haciendo que los hallazgos sean significativos, consistentes y confiables, y esto únicamente se obtiene con los estudios que se llevan a cabo según el método científico.

3.1 Tipo de investigación.

Existen varios tipos de investigación, pero para el caso de la investigación que se realizará en la alcaldía de San Jorge Departamento de San Miguel con respecto a la propuesta de un programa de capacitación, se tomarán elementos de estudio descriptivos y correlacional ya que se busca especificar características y perfiles de personas o grupos.

3.2 Población.

En la investigación existen dos tipos de población una compuesta por los empleados de la alcaldía municipal de San Jorge departamento de San Miguel, la cual cuenta con 14 empleados distribuidos en las siguientes funciones

Cargos de los Empleados de la Alcaldía Municipal de San Jorge. (Cuadro Nº 2)

Nº	Cargo
1	Alcalde
2	Secretario Municipal
3	Contador
4	Tesorera
5	Jefe de Registro de Estado Familiar
6	Auxiliar de Registro de Estado Familiar
7	Cuentas Corrientes
8	Jefe de Casa de la Cultura
9	Auxiliar Casa de la Cultura
10	Recepcionista
11	Mantenimiento
12	Ordenanza
13	Notificador
14	Panteonero

La población no conocida esta integrada por los usuarios de la alcaldía representados por los habitantes de la ciudad y habitantes de otros lugares aledaños que solicitan los servicios de la institución, en total los habitantes a la fecha son aproximadamente seis mil setecientos trece.

La composición específica de ambas, se muestra a continuación, por cada segmento representado, en el caso de los empleados se han presentado por cuantas dependencias existen; y en el caso de los habitantes por las zonas donde residen.

Habitantes del Municipio de San Jorge. (Cuadro N° 3)

Zona	Urbana		Rural		Total
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
San Jorge	1,577	1,669	1,556	1,651	6,453
Otros	57	62	68	73	260
Total	1,634	1,731	1,624	1724	6,713

Fuente: Datos proporcionados por el promotor de Unidad de salud Sr. Enrique Fuentes.

La población que será objeto de investigación se encuentra ubicada en la zona oriental de El Salvador, en el departamento de San Miguel a aproximadamente 23 Km. de la ciudad de Usulután y 35 de la ciudad de San Miguel.

3.3 Método de muestreo y tamaño de la muestra.

Para determinar el tamaño de las muestras a ser analizadas se tomaran dos criterios, debido a la naturaleza de cada población. Para la población compuesta por los empleados de la Alcaldía Municipal de San Jorge no se utilizara ningún tipo de muestreo ya que se considera mas adecuado realizar un **censo** por contar con una población pequeña dando como resultado una información de mayor veracidad. La muestra para la población compuesta por los habitantes de la ciudad de San Jorge se obtendrá utilizando un método de muestreo no probabilístico por la naturaleza de los datos ya que no se cuenta con el listado de los habitantes para poder enumerarlos y utilizar un método de muestreo probabilístico; por lo

tanto se utilizara el **muestro por cuotas**, y estas se establecerán tomando en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Se detectaran las áreas a las cuales la población asiste con más frecuencia para recibir un servicio, (secretaría municipal, despacho del alcalde, gerencia, registro de estado familiar, registro municipal, catastro, cuentas corrientes, mercado).
- ✓ De las áreas que sean detectadas se tomaran y se optara por pasar un mayor número de encuestas en estas.

Cuotas por asistencia en las áreas de servicios. (Cuadro N° 4)

Área	Cuota
Registro de estado familiar.	35 encuestados
Despacho del alcalde	20 encuestados
Secretaría municipal	15 encuestados
Catastro.	10 encuestados
Servicios públicos	25 encuestados
Total	105 Encuestados

3.4 Diseño y técnicas de recolección de información.

El instrumento a utilizar será el cuestionario, se pasará uno a los empleados de la alcaldía municipal de San Jorge departamento de San Miguel, y otro a los habitantes de dicha ciudad y otros usuarios de lugares aledaños.

3.5 Estructura del Cuestionario

El cuestionario que será dirigido a los empleados de la alcaldía municipal de San Jorge departamento de San Miguel está estructurado por preguntas abiertas y cerradas. De igual manera para la captura de la información de los usuarios el

cuestionario estará estructurado por preguntas abiertas y cerradas; con la finalidad de análisis e interpretación de datos.

3.6 Procedimientos

3.6.1 Procedimientos para la validación de instrumentos.

La validación del instrumento, que en este caso es la encuesta, se hace necesaria para garantizar que está elaborado de la mejor manera, a fin de obtener los mejores resultados en la investigación. Para la validación de los instrumentos se preguntará al experto que en este caso será el Docente Director, el cual analizará los instrumentos para luego hacer correcciones si es necesario y finalmente aprobar los instrumentos.

3.6.2 Procedimientos para la captura de datos.

Para el desarrollo de la captura de datos de los usuarios se desarrollará una serie de pasos. Primero el encuestador se trasladará a la ciudad e ingresará a la institución, allí se acercará a los usuarios que estén en el lugar y hará un cordial saludo y la respectiva presentación, luego se les preguntará si están dispuestos a responder la encuesta, si su respuesta es negativa se les dará las gracias; pero si su respuesta es positiva se procederá a entregarle o hacerle las preguntas de la encuesta y una vez finalizada la encuesta se les agradecerá por su colaboración.

Para realizar la encuesta a los empleados, el encuestador deberá trasladarse a la ciudad de San Jorge departamento de San Miguel, una vez en dicha ciudad se dirigirá a la alcaldía municipal de la ciudad, ingresará a la institución luego se encuestará a los empleados que laboran en los distintos departamentos de la institución y se seguirá el siguiente procedimiento: primero se les saludará; el encuestador se presentará y le entregará un cuestionario de preguntas a cada uno de los empleados para que lo contesten según sus criterios, posteriormente se recogerá el cuestionario ya contestado por cada uno de ellos y se les dará su correspondiente agradecimiento por la colaboración prestada.

3.6.3 Procedimiento para el procesamiento de la información.

Para el procesamiento de la información es necesaria la construcción de tablas de doble entrada relacionando el número de preguntas con el total de las respuestas que se obtuvieron junto con el porcentaje de cada una de ellas. Después se procesará cada una de las preguntas del cuestionario junto con el cuadro relacional de doble entrada, y se construirá un gráfico que demuestre los valores obtenidos del total de los encuestados que respondieron, para su posterior análisis e interpretación.

CAPITULO IV

4.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS Y USUARIOS PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN QUE AYUDE A MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL Y BRINDAR UNA MEJOR PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JORGE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JORGE.

PREGUNTA Nº 1

¿Ha recibido durante su tiempo de trabajo en la institución algún tipo de capacitación?

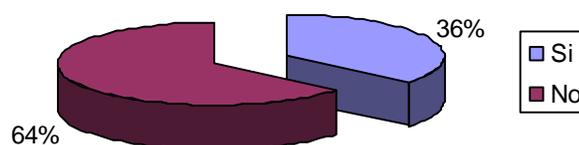
OBJETIVO

Determinar si los empleados han recibido algún tipo de capacitación en su lugar de trabajo.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	36%
No	9	64%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

Un 36% de los encuestados dijo si haber recibido capacitación durante el periodo actual de labores mientras que un 64% dijo que no ha recibido capacitación.

Estos resultados demuestran que las deficiencias en los servicios que brinda la alcaldía podrían estar siendo originados por la falta de capacitación del personal, ya que la capacitación ayuda a ver al empleado de una mejor manera como poder realizar mejor su trabajo y así dejar satisfechos a los habitantes con las visitas que le hagan a esta institución.

PREGUNTA Nº 2

¿Lo han convocado alguna vez a participar en seminarios que estén relacionado con la mejora en sus métodos de trabajo?

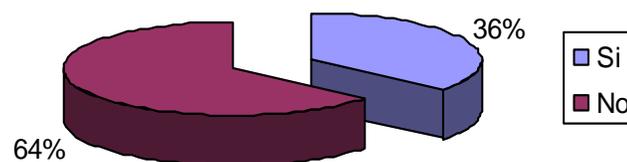
OBJETIVO

Verificar que los seminarios recibidos por los empleados contribuyan a mejorar sus métodos de trabajo.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	36%
No	9	64%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

Un 36% de los encuestados contestaron si haber participado en seminarios relacionados con la mejora de sus métodos de trabajo, pero que el 64% manifiestan no haber participado en ningún tipo de seminarios.

Esto Significa que el desempeño de cada trabajador es cada vez más lento por la falta de asesoramiento para poder mejorar sus métodos de trabajo y brindar un mejor servicio, es por ello necesario implementar en este punto las capacitaciones a los empleados ya que solo de esta manera se puede ver un mejor desempeño de sus labores en la institución, quedando satisfechos todos con un mejor desempeño laboral.

PREGUNTA Nº 3

¿El desempeño en su puesto de trabajo ha sido reforzado por personas especializadas en su función, por métodos de capacitación, por iniciativa propia?

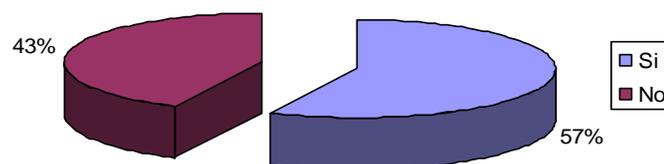
OBJETIVO

Determinar si han sido reforzados los empleados por personas especializadas en su función, a través de métodos de capacitación.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	57%
No	6	43%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

Un 57% de los empleados encuestados dicen que han sido reforzado por personas especialistas en el desempeño de las actividades que desarrollan en la institución y un 43% dicen que no.

Los resultados reflejan que el rendimiento de los empleados es bueno en promedio aunque es necesario alcanzar el 100% de la efectividad en la atención al cliente y desarrollo de su labor

PREGUNTA N° 4

¿Actualiza continuamente sus conocimientos relacionados con su trabajo?

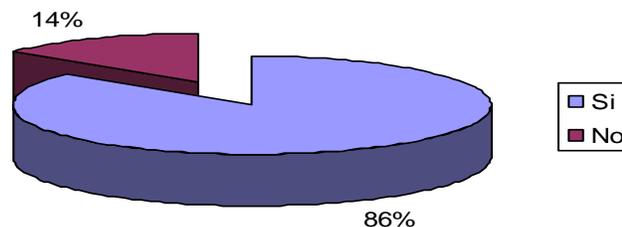
OBJETIVO

Comprobar si los empleados actualizan los conocimientos relacionados con su trabajo.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	86%
No	2	14%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

Un 86% de los empleados dicen que están en constante actualización de sus conocimientos y un 14% dice que no lo hacen.

Esto permite decir que existe un alto grado de responsabilidad individual ya que anteriormente se ha dicho que no existe esta oportunidad por parte de la institución.

PREGUNTA Nº 5

¿Tiene conocimiento sobre que es trabajar en equipo y cuales son sus resultados?

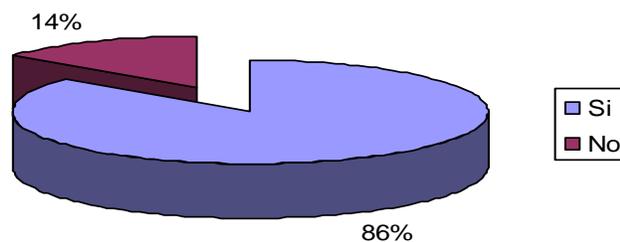
OBJETIVO

Comprobar si los empleados saben trabajar en equipo.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	86%
No	2	14%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

Un 86% de los empleados tienen conocimiento sobre trabajo en equipo y un 14% no.

Probablemente este conocimiento sea producto del sentido de responsabilidad percibido por parte de los empleados.

PREGUNTA Nº 6

¿Existen equipos de trabajo encargados de desarrollar tareas específicas en la Institución?

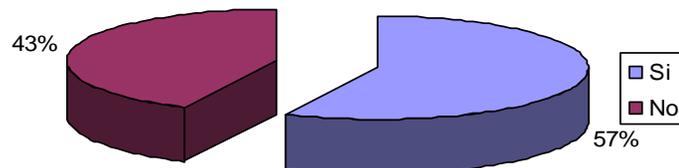
OBJETIVO

Comprobar si existen equipos de trabajo encargados de desarrollar tareas específicas en la institución.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	57%
No	6	43%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

Los resultados dicen que un 57% de los empleados saben de la existencia de equipos de trabajo para desarrollar actividades en la institución, y un 43% no saben si hay equipos de trabajo.

Esto genera la percepción que solo un porcentaje trabaja en equipo o forman parte de un equipo de trabajo en la institución destinado a algunas actividades.

PREGUNTA Nº 7

¿Lo felicitan o incentivan por los logros de los resultados obtenidos en su trabajo desarrollado?

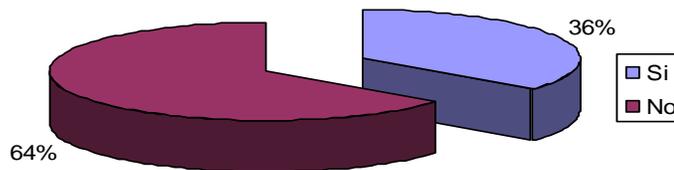
OBJETIVO

Constatar si se felicitan o incentivan a los empleados por los logros de los resultados obtenidos en su trabajo desarrollado.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	36%
No	9	64%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

Un 36% de los empleados de la institución reciben algún tipo de incentivo por parte de los jefes, y un 64% no reciben ningún estímulo cuando realizan actividades destacantes.

Este resultado refleja un dato preocupante pues a la larga esto tendrá repercusiones en el desempeño de los empleados, ya que genera la pauta para establecer un plan de incentivar estrategias de motivación para los empleados.

PREGUNTA Nº 8

¿Considera que los servicios que brinda en la Institución son de alta calidad?

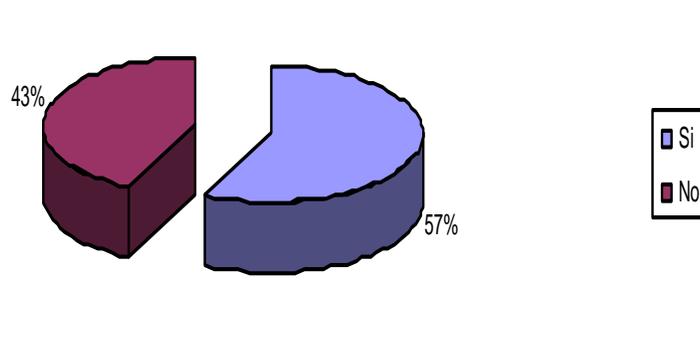
OBJETIVO

Conocer si los servicios que brinda en la institución son de alta calidad.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	57%
No	6	43%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

Un 57% de los empleados considera que los servicios que brinda la alcaldía son de alta calidad y un 43% dicen que no son de muy buena calidad.

Significa que hay que mejorar las áreas que están fallando en la prestación de servicios.

PREGUNTA N° 9

¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?

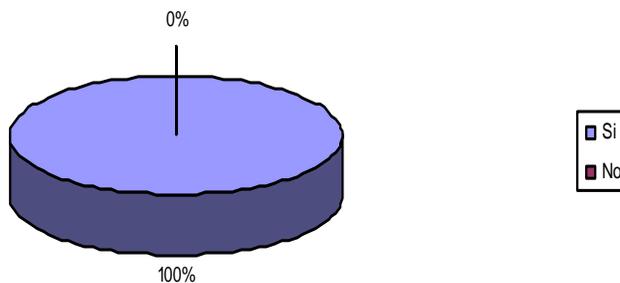
OBJETIVO

Verificar si los empleados se encuentran satisfechos en el puesto de trabajo que desempeñan.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

El 100% de los empleados dice estar satisfecho con su puesto de trabajo.

Este parámetro es un punto muy importante el cual hay que aprovechar ya que si a los empleados les gusta lo que hacen hay que perfeccionar su labor en todo sentido a manera de que se vuelvan más efectivos.

PREGUNTA Nº 10

¿Considera que satisface todas las necesidades del cliente?

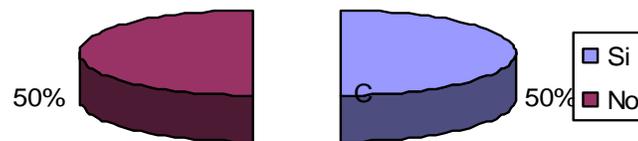
OBJETIVO

Verificar si en la Alcaldía Municipal se satisfacen todas las necesidades del cliente.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	50%
No	7	50%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

El 50% de los empleados considera que está satisfaciendo las necesidades de los clientes y el otro 50% dice que no lo hace.

El equilibrio existente hace pensar que la calidad de los servicios es de término medio y hay que lograr que el 100% de las personas alcancen la calidad total.

PREGUNTA Nº 11

¿Considera su desempeño como el óptimo para desarrollar su labor?

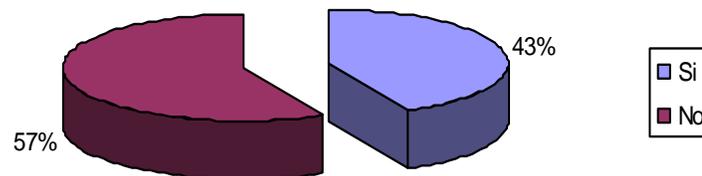
OBJETIVO

Verificar si el desempeño que desarrollan en su labor los empleados es el óptimo.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	43%
No	8	57%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

Un 57% de los empleados dice no considera su desempeño como óptimo para rendir en su trabajo de la mejor manera, y un 43% dice que su desempeño es el óptimo.

Esto contrasta con la calidad que se refleja en los servicios según la opinión expresada, ya que debería ser mejor evaluado en la prestación de servicios.

PREGUNTA Nº 12

¿Existe en la institución una persona encargada de evaluar su desempeño laboral?

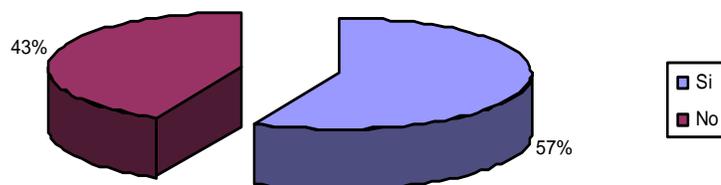
OBJETIVO

Saber si en la institución existe una persona que este encargada de evaluar el desempeño laboral de cada empleado.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	57%
No	6	43%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

Un 57% de los encuestados dice que existe una persona encargada de evaluar su desempeño y un 43% dice que no hay nadie encargado de la labor.

Esto demuestra que no todos los usuarios están satisfechos con la prestación de los servicios de la institución por lo que es necesario capacitar al personal para brindar un mejor servicio.

PREGUNTA Nº 13

¿Considera usted que la atención que se brinda al cliente es de calidad?

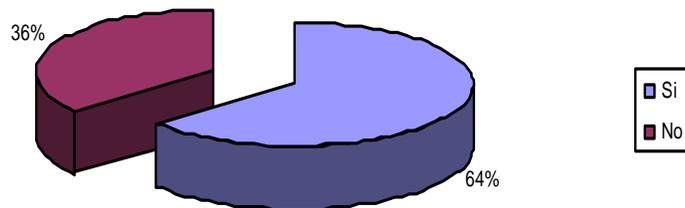
OBJETIVO

Conocer si la atención que se le brinda al cliente es de calidad.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	64%
No	5	36%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

Un 64% de los empleados considera que la atención que se le brinda al cliente es de calidad y un 36% dice que no.

Esto ocasiona que se dude de la veracidad de esta información, ya que según la información proporcionada dice que los empleados no desarrollan sus actividades haciendo uso del 100% de la capacidad necesaria.

PREGUNTA Nº 14

¿Cree que el personal que labora en la Institución cuenta con valores y principios morales?

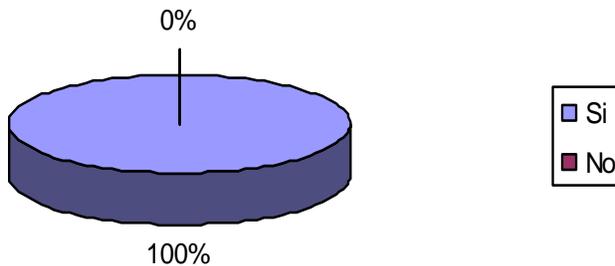
OBJETIVOS

Determinar si el personal que labora en la institución cuenta con valores y principios morales.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

Un 100% de los empleados considera que todos poseen los valores morales necesarios para contar con la calidad humana óptima.

Según los datos de los encuestados el ambiente de trabajo es adecuado en lo que respecta a las relaciones laborales e interpersonales.

PREGUNTA N° 15

¿Conoce en que consiste la aplicación del ciclo del servicio?

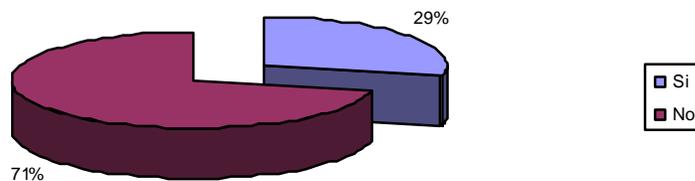
OBJETIVO

Verificar si los empleados conocen en que consiste la aplicación del ciclo del servicio.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	29%
No	10	71%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

Un 29% de los empleados dice conocer la aplicación del ciclo del servicio y un 71% dice que desconoce este procedimiento.

Los resultados demuestran que la calidad técnica de la atención al cliente es mala, por lo que se considerara necesario la implementación de una capacitación sobre el tema.

PREGUNTA Nº 16

¿Usted como trabajador de la institución considera que la labor desempeñada por las distintas unidades de la institución tiene un buen rendimiento en la prestación de servicios de calidad, hacia los usuarios?

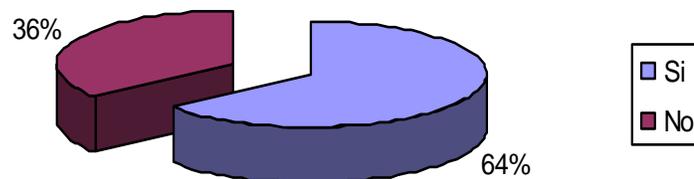
OBJETIVO

Conocer si las distintas unidades de la institución poseen un buen desempeño en la prestación de servicios, hacia los usuarios.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	64%
No	5	36%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

Un 64% de los empleados dice que la labor de las distintas unidades es la adecuada para prestar servicios de calidad y un 36% dice que no.

Esto significa que los empleados realizan mejor las actividades en equipo que en forma individual.

PREGUNTA Nº 17

¿Considera usted que el desarrollo de habilidades genera competencias en el recurso humano?

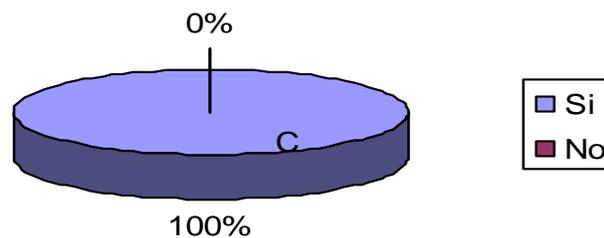
OBJETIVOS

Comprobar si el desarrollo de habilidades genera competencias en el recurso humano.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

Un 100% de los empleados considera que el desarrollo de habilidades genera competencias.

Los resultados demuestran que el establecer capacitaciones constantes hará que se fomente la competitividad en los procesos.

PREGUNTA N° 18

¿En orden de importancia como quisiera que se le impartieran las capacitaciones?

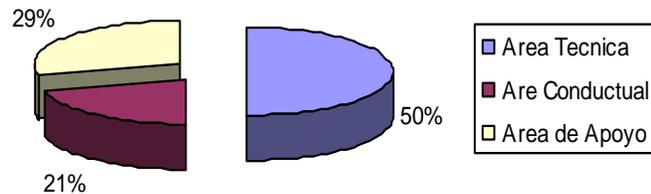
OBJETIVO

Saber como desean los empleados que se les impartan las capacitaciones.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Área Técnica	7	43%
Are Conductual	3	22%
Área de Apoyo	4	35%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

Del 100% de los encuestados el 43% opino que quiere que se le impartan las capacitaciones en el área técnica, un 22% contesto que en el área conductual, y el otro 35% opino que en el área de apoyo quisieran que se impartan las capacitaciones.

De acuerdo a lo expresado anteriormente se puede observar que los encuestados hay que reforzarlos con capacitaciones en el área técnica, ya que de esta manera ellos brindarían un servicio de calidad a los usuarios.

PREGUNTA N° 19

¿Cómo evalúa la calidad de los servicios que presta la institución?

OBJETIVO

Verificar que tan buena es la calidad de los servicios que presta la Alcaldía Municipal a los usuarios.

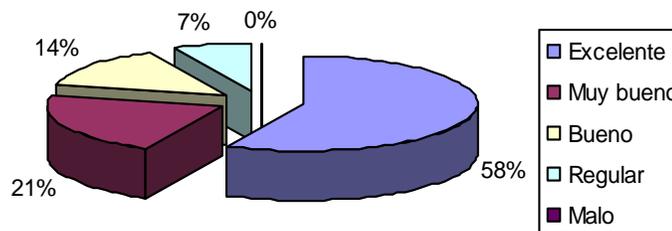
TABULACION DE LOS RESULTADOS

Unidades	Calificación				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Alcalde	8	3	2	1	0
Secretario	9	5	0	0	0
Registro de Estado Familiar	8	4	2	0	0
Catastro	2	7	4	1	0
Aseo	0	9	3	2	0
Alumbrado	1	7	3	3	0
Mercado	0	2	1	4	7
Cementerio	0	5	5	3	1

Alcalde

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	58%
Muy bueno	3	21%
Bueno	2	14%
Regular	1	7%
Malo	0	0%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

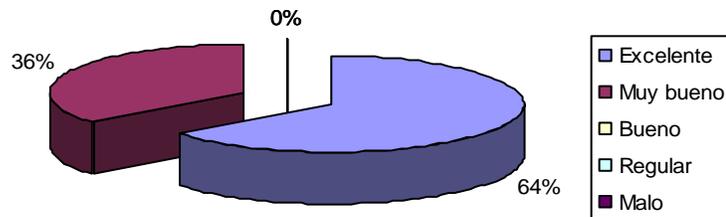
Según los datos recopilados por los trabajadores ellos califican al alcalde de la siguiente manera, un 58% lo califican como excelente, un 21% como muy bueno, 14% como bueno, y 7% como regular, y 0% como malo.

Esto nos da a entender que aunque la mayoría lo califique como excelente siempre existen deficiencias.

Secretario

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	64%
Muy bueno	5	36%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

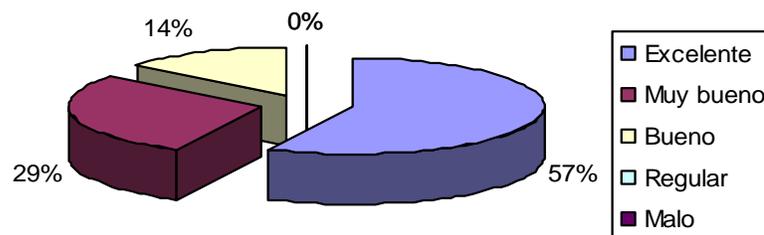
Los servicios ofrecidos por el secretario demuestran que un 64% lo califican como excelente, y un 36% lo califican como muy bueno.

Los parámetros de calificación demuestran que el secretario si esta prestando un buen servicio para los trabajadores ya que la calificación obtenida es aceptable.

Registro de Estado familiar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	57%
Muy bueno	4	29%
Bueno	2	14%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

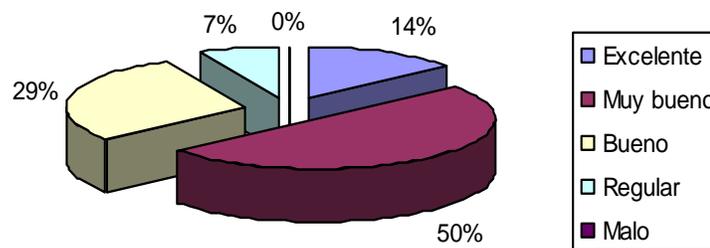
Un 57% lo califican como excelente, un 29% como muy bueno, y un 14% como bueno.

Es claro que para poder mejorar la situación del área de registro de estado familiar es necesario capacitar y ordenar las funciones que se realizan en dicha área.

Catastro

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	14%
Muy bueno	7	50%
Bueno	4	29%
Regular	1	7%
Malo	0	0%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

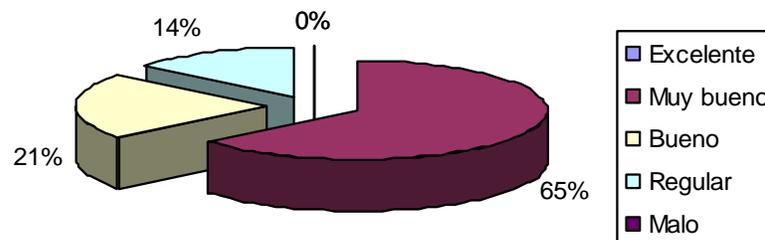
Un 14% de los encuestados contestaron que la prestación del servicio de catastro es excelente, aunque un 50% lo calificaron como muy bueno, y un 29% como bueno, aunque un 7% lo calificaron como regular.

Esto demuestra que para brindar un mejor servicio es necesario implementar un programa de capacitación para mejorar las deficiencias.

Aseo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy bueno	9	65%
Bueno	3	21%
Regular	2	14%
Malo	0	0%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

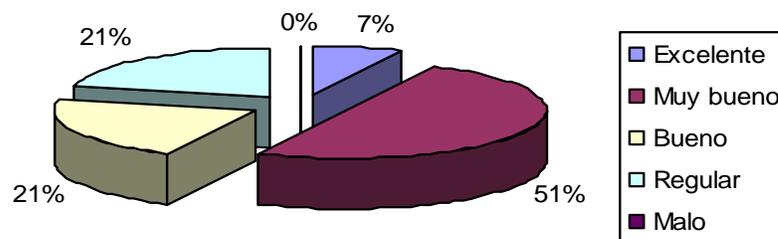
El 65% lo califican como muy bueno, y un 21% como bueno, y hay un 14% que lo califican como regular.

Los datos demuestran que para mejorar la prestación de servicio de aseo es necesario que el personal se capacite y se incentive para que puedan realizar una mejor función.

Alumbrado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	7%
Muy bueno	7	51%
Bueno	3	21%
Regular	3	21%
Malo	0	0%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

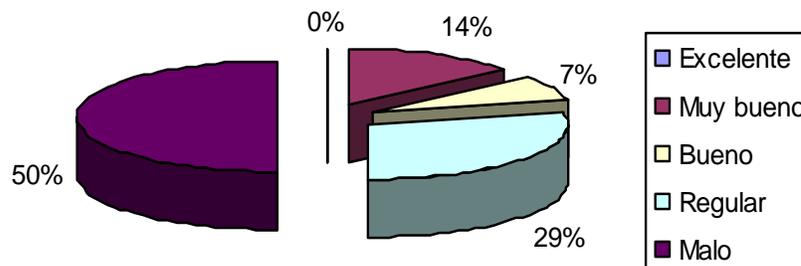
El 7% de los encuestados contestaron que el servicio de alumbrado es excelente, aunque un 51% que es la mayoría contestaron que es muy bueno, también un 21% dicen que bueno, y un 21% dice que es regular.

Esto demuestra que no todos los empleados están satisfechos con la prestación del servicio.

Mercado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy bueno	2	14%
Bueno	1	7%
Regular	4	29%
Malo	7	50%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

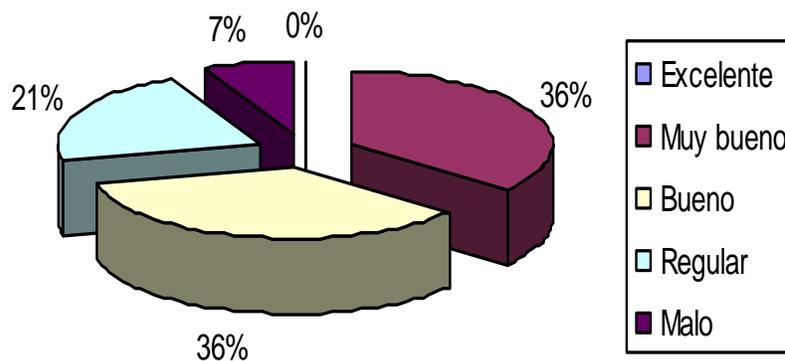
Un 14% es la respuesta que brindaron los empleados como excelente por la prestación de servicios que presta la alcaldía hacia los usuarios del mercado, a si también un 7% lo califican como bueno, aunque un 29% lo califican como regular, y un 50% que es la mayoría contestaron que el servicio que brindan al mercado es totalmente malo.

Se define según los datos que la prestación de servicio hacia los usuarios del mercado son totalmente malo por lo que se recomienda capacitar al personal para lograr brindarles un mejor servicio a los usuarios.

Cementerio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy bueno	5	36%
Bueno	5	36%
Regular	3	21%
Malo	1	7%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

Un 36% de muestra que la prestación de servicios que brindan al cementerio es muy bueno, a si también un 36% contesto que es bueno, por lo que un 21% dice que es regular, y un 7% contesto que el servicio que brindan a los usuarios es malo.

Esto de muestra que esta área es deficiente a la hora de desempeñar su función por lo que se recomienda mas control y capacitación.

PREGUNTA Nº 20

¿A usted como trabajador en que aspecto considera necesario la aplicación de un programa de capacitación?

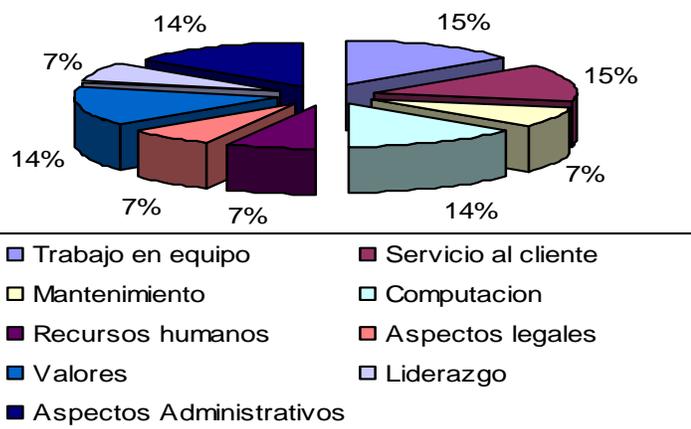
OBJETIVO

Verificar en que aspectos necesitan los trabajadores de la Alcaldía Municipal aplicar un programa de capacitación.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	2	14%
Servicio al cliente	2	14%
Mantenimiento	1	7%
Computación	2	14%
Recursos humanos	1	7%
Aspectos legales	1	7%
Valores	2	14%
Liderazgo	1	7%
Aspectos Administrativos	2	14%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

En orden descendente las prioridades de capacitación son las siguientes: Aspectos administrativos, Recursos humanos y Valores en primer lugar, seguido de Trabajo en equipo, aspectos legales y Computación entre los más destacantes todos ellos cuentan con un porcentaje de calificación casi igual, lo que determina que se les debe de capacitar en todos los aspectos mencionados.

PREGUNTA Nº 21

¿Con que horarios le gustaría recibir capacitación?

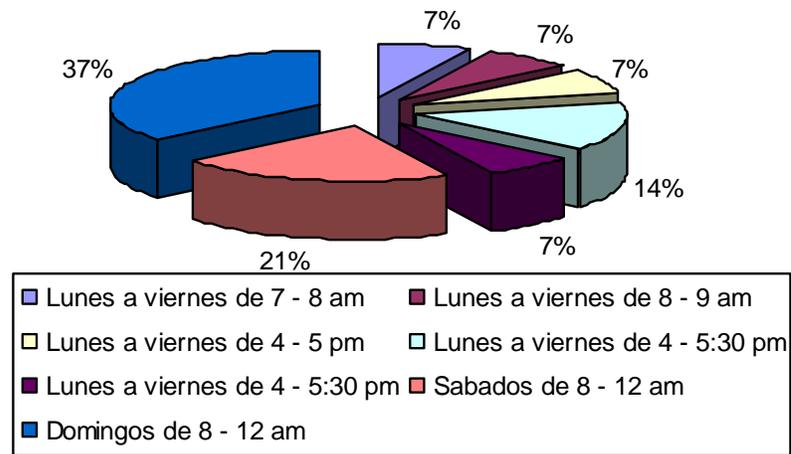
OBJETIVO

Saber en que horarios les gustaría recibir capacitación a los empleados.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Lunes a viernes de 7 - 8 a.m.	1	7%
Lunes a viernes de 8 - 9 a.m.	1	7%
Lunes a viernes de 4 - 5 p.m.	1	7%
Lunes a viernes de 4 - 5:30 pm	2	14%
Lunes a viernes de 4 - 5:30 pm	1	7%
Sábados de 8 - 12 a.m.	3	21%
Domingos de 8 - 12 a.m.	5	36%
Total	14	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

La mayor parte de los empleados considera que el mejor horario para recibir las capacitaciones es el domingo entre 8 y 12 del mediodía.

Por lo que se recomienda impartir las capacitaciones los domingo de 8 a 12 del medio día.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A
LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JORGE.**

PREGUNTA N° 1

¿Sabe si los empleados durante su tiempo de trabajo en la institución han recibido algún tipo de capacitación?

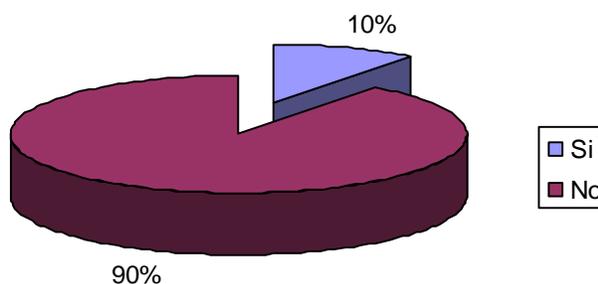
OBJETIVO

Conocer si los empleados durante su tiempo de trabajo han recibido algún tipo de capacitación.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	10%
No	94	90%
Total	105	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACION:

Un 10% de los usuarios en encuestados conocen que se les ha impartido un tipo de capacitación a los empleados durante su tiempo laboral, pero un 90% desconoce que se les hubiese impartido algún tipo de capacitación.

Esto demuestra que el usuario conoce que a los empleados en ningún momento se les ha convocado a recibir un tipo de capacitación por lo tanto el trabajador

desconoce métodos mas prácticos para prestar un mejor servicio hacia los usuarios.

PREGUNTA N° 2

¿Sabe si los empleados de la institución han sido reforzados en su puesto de trabajo por personas especializadas para hacer de mejor manera sus funciones?

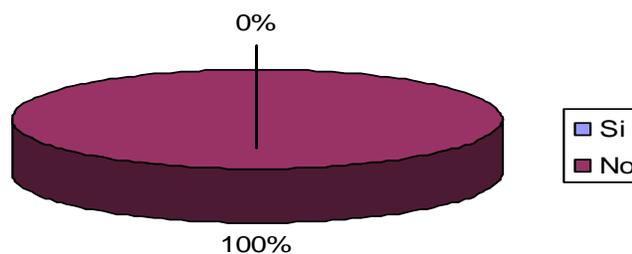
OBJETIVO

Determinar si los empleados han sido reforzados por personas especializadas en su puesto de trabajo y poder tener un mejor parámetro de calificación.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	105	100%
Total	105	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

Del 100% de los encuestados todos contestaron que en ningún momento los empleados de la alcaldía han recibido apoyo por personas especializadas para mejorar su nivel de desempeño laboral.

Es por eso que el desempeño en su puesto de trabajo no es rentable para los usuarios ya que manifiestan esperar demasiado tiempo para cualquier trámite aunque sea sencillo.

PREGUNTA N° 3

¿Sabe si los empleados de la institución actualizan continuamente los conocimientos relacionados con su trabajo?

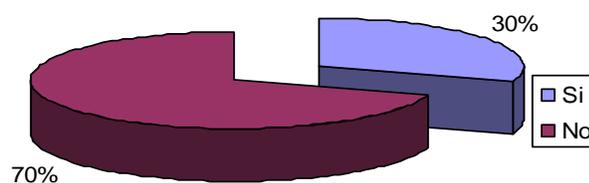
OBJETIVO

Comprobar si los empleados actualizan los conocimientos relacionados con su puesto de trabajo.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	30%
No	73	70%
Total	105	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

El 30% contestó que los empleados de la institución han estado actualizando continuamente los conocimientos relacionados con su trabajo, mientras que el 70% de los encuestados opina que no se han actualizado continuamente los conocimientos necesarios para realizar su trabajo.

Es por ello que los empleados no tienen idea de las reformas que van de acuerdo a la labor que cada uno de ellos desempeñan, y por lo tanto su trabajo no es rentable.

PREGUNTA Nº 4

¿Sabe si existen equipos de trabajo encargados de desarrollar tareas específicas en la Institución?

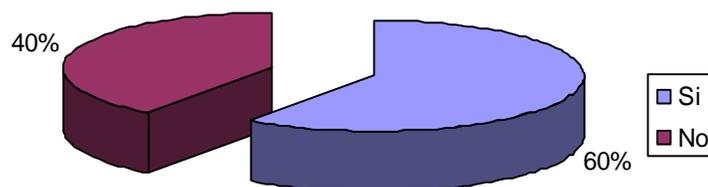
OBJETIVO

Determinar si existen equipos de trabajo para desarrollar tareas específicas en la alcaldía municipal.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	60%
No	42	40%
Total	105	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

El 60% de los encuestados opino que si existen equipos de trabajo encargados de desarrollar tareas específicas en la institución, sin embargo el 40% de los usuarios contestaron que no existen equipos de trabajo encargados de desarrollar tareas específicas en la institución.

De acuerdo a lo encuestado podemos decir que de nada sirve que tengan equipos de trabajo en los que se puedan desarrollar tareas específicas en la institución, si los usuarios que la manejan no están capacitados para utilizar dichos equipos.

PREGUNTA Nº 5

¿Sabe si los empleados son felicitados o incentivados de alguna manera por sus logros obtenidos en su trabajo?

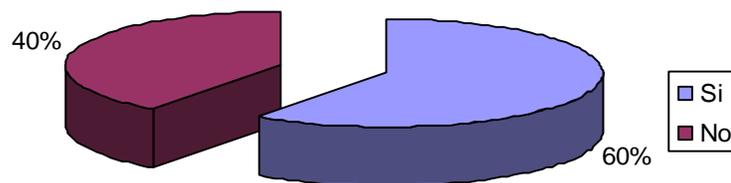
OBJETIVO

Conocer de qué manera se incentivan los trabajadores de la alcaldía municipal.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	60%
No	42	40%
Total	105	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

El 60% de los encuestados opinan que si son incentivados y felicitados cuando obtienen sus logros en su trabajo, mientras que el 40% de ellos opina lo contrario. Esto demuestra que no a todos los empleados, los felicitan ni los incentivan cuando sobresalen con su trabajo, es por ello que los empleados que no son incentivados no tratan de mejorar la calidad de su trabajo.

PREGUNTA N° 6

¿Considera que los servicios que brinda en la Institución son de alta calidad?

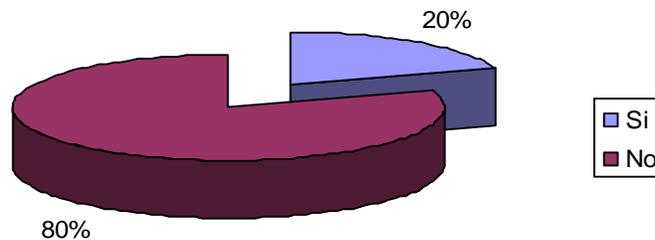
OBJETIVO

Saber si los servicios que se prestan en la Alcaldía Municipal son de alta calidad.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	20%
No	84	80%
Total	105	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

El 20% de los usuarios opina que los servicios que se brinda en la institución si son de alta calidad, y el 80% de ellos contesto que en la institución no se esta brindando un servicio de alta calidad.

Los datos demuestran que la mayoría no esta de acuerdo con la atención que se esta dando en la alcaldía no es muy buena, lo cual implica que se debe de tratar de mejorar en este punto, para satisfacer a los ciudadanos en la atención que se les brinde en dicha institución.

PREGUNTA Nº 7

¿Considera que los servicios que brinda la institución satisfacen todas sus necesidades?

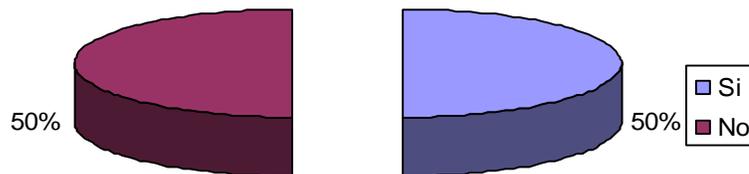
OBJETIVO

Conocer si los servicios que brinda la Alcaldía Municipal satisfacen las necesidades de los usuarios.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	50%
No	52	50%
Total	105	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

De un 100% de los encuestados el 50% opino que los servicios que se brindan en la institución si satisfacen todas sus necesidades, mientras que el otro 50% contesto que no se satisfacen todas las necesidades en dicha institución.

Por lo tanto se puede decir que se satisface en parte las necesidades de los servicios que se brinda en la institución, pero se debe siempre de tratar de mejorar cada día más las necesidades en el servicio.

PREGUNTA Nº 8

¿Considera usted que el desempeño de los empleados de la institución es el óptimo en el desarrollo de sus labores?

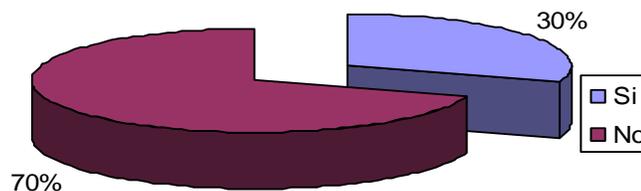
OBJETIVO

Saber si el desempeño de los empleados de la institución es el óptimo en el desarrollo de sus labores.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	30%
No	73	70%
Total	105	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

Según lo expresado por los encuestados el 30% contestó que los empleados están con su óptimo desempeño en el desarrollo de sus labores, mientras que el 70% de los encuestados opinó que los empleados en la institución no están en su óptimo desempeño en el desarrollo de sus labores.

De acuerdo a lo anterior la mayoría opina que los empleados no están en su óptimo desempeño en el desarrollo de sus labores, por lo que es necesario someter a los empleados a capacitaciones que ayuden a mejorar su desempeño en dicha institución.

PREGUNTA Nº 9

¿Sabe si existe en la institución una persona encargada de evaluar el desempeño laboral de los empleados?

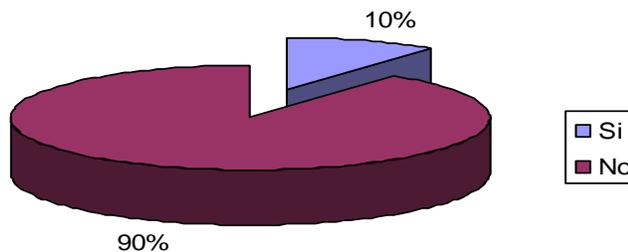
OBJETIVO

Determinar si en la institución existe una persona encargada de evaluar el desempeño laboral de los empleados.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	10%
No	94	90%
Total	105	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

El 10% opino que si existe en la institución una persona encargada de evaluar el desempeño laboral de los empleados, mientras que el otro 90% opina que no hay una persona encargada de evaluar el desempeño laboral de los empleados.

Según con los datos expresado, en la institución no hay una persona especifica para que este calificando o evaluando la labor que desarrolla cada empleado, por lo tanto se debe de asignar a alguien que sea capaz, evaluar y valorar el empeño que cada empleado le de a su obligación que tienen en la institución.

PREGUNTA Nº 10

¿Cree que el personal que labora en la Institución cuenta con valores y principios morales?

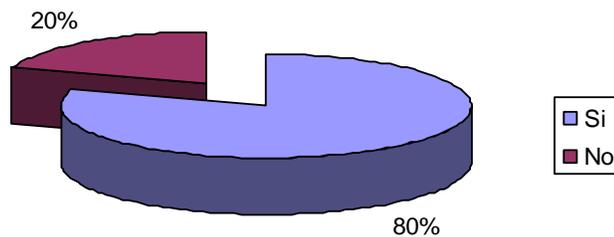
OBJETIVO

Conocer si el personal de la Alcaldía Municipal cuenta con valores y principios morales.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	84	80%
No	21	20%
Total	105	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

El 80% contestó que el personal que labora en la institución cuenta con valores y principios morales, mientras que el otro 20% opina que el personal que labora en dicha institución no cuenta con valores ni principios morales.

Esto demuestra que los empleados de la institución si cuentan con valores y principios morales, pero siempre deben de haber capacitaciones de manera que se puedan reforzar los valores y principios morales en dicha institución.

PREGUNTA Nº 11

¿Usted como usuario de la institución considera que la labor desempeñada por las distintas unidades de la institución tiene un buen rendimiento en la prestación de servicios de calidad?

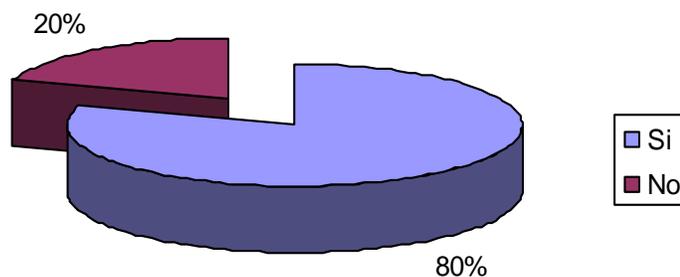
OBJETIVO

Saber si las distintas unidades de la Alcaldía Municipal tienen un buen rendimiento en la prestación de servicios de calidad.

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	84	80%
No	21	20%
Total	105	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

Del 100% de los encuestados en la institución el 80% opina que la labor desempeñada por las distintas unidades de la institución si tienen un buen rendimiento en la prestación de servicios de calidad, mientras que el otro 20% contesto que la labor desempeñada por las distintas unidades de la institución no tienen un buen rendimiento en la prestación de servicios de calidad.

De acuerdo a lo expresado anteriormente los usuarios opinan que si se esta prestando en la institución un buen rendimiento en la prestación de servicios de calidad, pero siempre es necesario reforzar con capacitaciones a los empleados en cada unidad de la institución para que ellos cada día desempeñen un mejor rendimiento en la institución.

PREGUNTA Nº 12

¿Cómo evalúa la calidad de los servicios que presta la institución?

OBJETIVO

Determinar como califican los usuarios la calidad de los servicios que presta la institución.

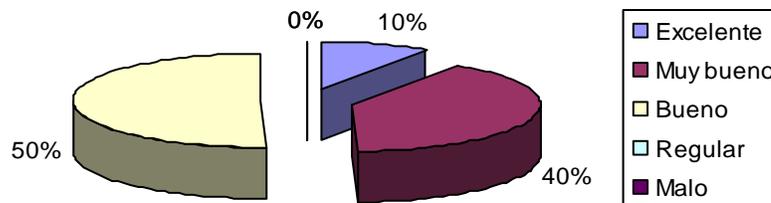
TABULACION DE LOS RESULTADOS

Unidades	Calificación				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Alcalde	11	42	52	0	0
Secretario	11	32	52	10	
Registro de Estado Familiar	0	21	42	32	10
Catastro	0	32	42	21	10
Aseo	0	21	52	21	11
Alumbrado	0	21	32	42	10
Mercado	0	11	42	10	42
Cementerio	0	11	63	21	10

Alcalde

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	10%
Muy bueno	42	40%
Bueno	53	50%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	105	100%

REPRESENTACION GRAFICA



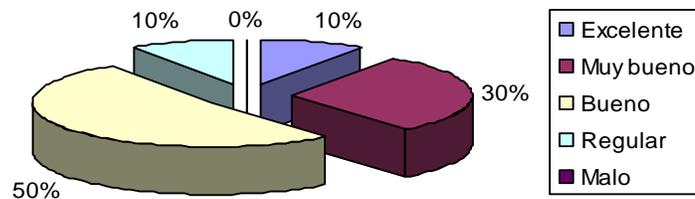
ANALISIS E INTERPRETACION:

El 11% opina que el señor alcalde presta un excelente servicio en la institución, mientras que 42% opina que el servicio que presta el señor alcalde es muy bueno, sin embargo un 52% opina que es buena.

Secretario

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	10%
Muy bueno	31	30%
Bueno	54	50%
Regular	10	10%
Malo	0	0%
Total	105	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

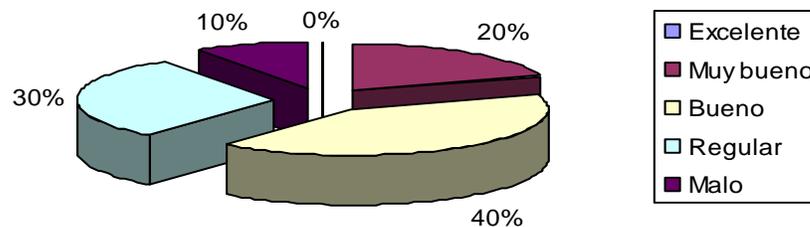
Según los encuestados el 10% evalúa al secretario como excelente en la prestación de sus servicios mientras que un 30% lo evalúa como muy bueno, y un 50% lo califica como bueno, así también un 10% lo considera como regular.

Esto significa que la mayoría de los encuestados califican la prestación de sus servicios como bueno y lo cual demuestra que existen deficiencias a la hora de prestar sus servicios por lo que es necesario implementar un programa de capacitación para mejorar esta unidad.

Registro de Estado Familiar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy bueno	21	20%
Bueno	43	40%
Regular	31	30%
Malo	10	10%
Total	105	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

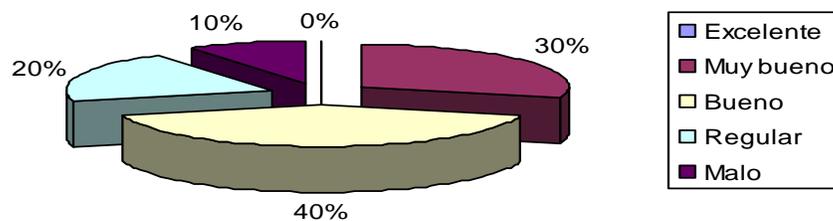
El 10% de los encuestados calificaron al Registro de Estado Familiar como excelente, aunque un 20% lo consideraron como muy bueno, y un 40% califican la prestación de servicios como bueno, y un 30% como regular.

Lo que demuestra que la prestación de servicios no es la misma para todos los usuarios ya que algunos lo califican como excelente y otros no.

Catastro

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy bueno	31	30%
Bueno	43	40%
Regular	21	20%
Malo	10	10%
Total	105	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

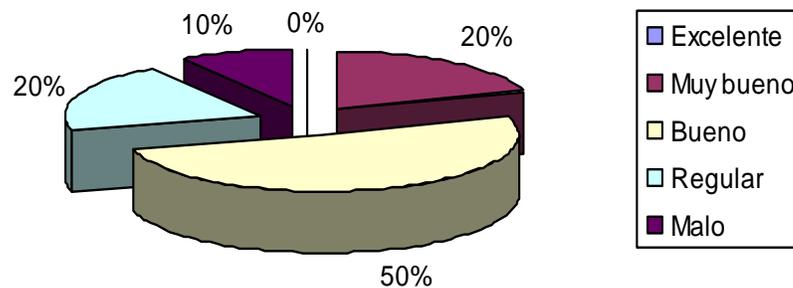
El 10% de los encuestados calificaron al Registro de Estado Familiar como excelente, aunque un 30% lo considera como muy bueno, y un 40% califican la prestación de servicios de la unidad de catastro como bueno, y un 20% como regular.

Esto demuestra que es necesario implementar un programa de capacitación para la mejora en la atención y prestación de servicios.

Aseo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy bueno	21	20%
Bueno	53	50%
Regular	21	20%
Malo	10	10%
Total	105	100%

REPRESENTACION GRAFICA:



ANALISIS E INTERPRETACION:

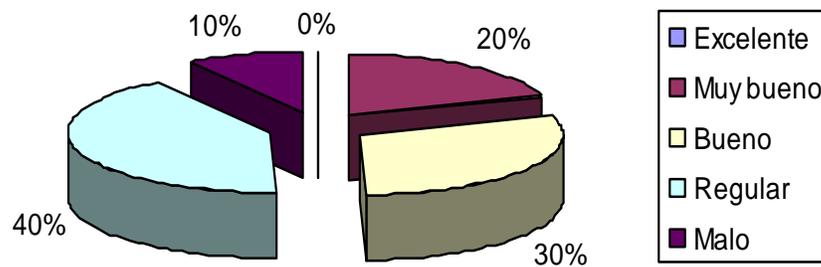
En el área de aseo el 0% lo califican como excelente, y 20% como muy bueno, un 50% como bueno, también un 20% como regular y un 10% como malo.

Esto los demuestra que esta área existen deficiencias ya que los usuarios no están satisfechos con la prestación del servicio de aseo por lo que un mejor ordenamiento y un apoyo emocional lograría mejor la prestación de este servicio.

Alumbrado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy bueno	21	20%
Bueno	31	30%
Regular	43	40%
Malo	10	10%
Total	105	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

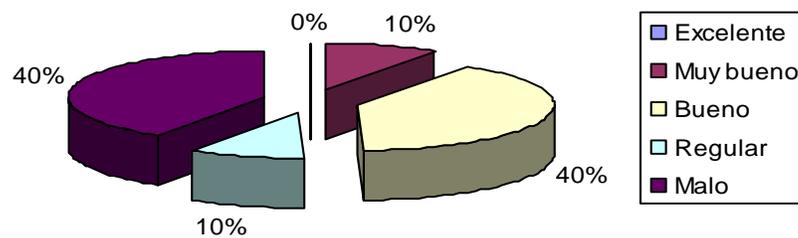
El 0% de los encuestados demuestran que no es excelente la prestación del servicio de alumbrado, pero un 20% consideran que es muy bueno, y un 30% lo califican como bueno, a si mismo un 40% lo califican como regular, y existe un 10% que dice que el servicio es malo.

Esto demuestra que se necesitan métodos para mejorar la calidad del servicio ya sea en la atención al cliente o en la prestación del servicio.

Mercado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy bueno	10	10%
Bueno	42	40%
Regular	10	10%
Malo	43	40%
Total	105	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

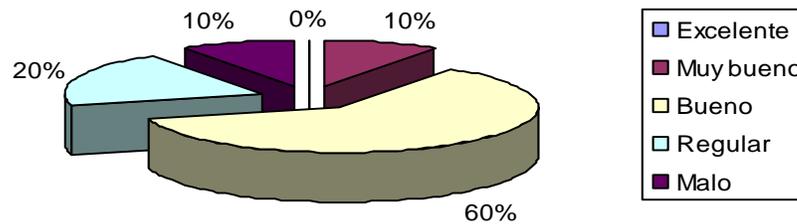
Un 0% contestaron excelente un 10% muy bueno, un 30% como bueno, un 40% como bueno y un 10% como regular y 10% como malo.

Es claro que la prestación de servicios de la alcaldía hacia los usuarios del mercado la consideran como término medio por lo que se recomienda una mejor atención a los usuarios por eso es recomendable un programa de capacitación

Cementerio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy bueno	10	10%
Bueno	64	60%
Regular	21	20%
Malo	10	10%
Total	105	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

El 0% de los encuestados demuestran que el servicio que presta esta unidad no es excelente, en cambio un 10% lo consideran como muy bueno, y un 60% lo califican como bueno, aunque un 20% lo consideran como regular, y un 10% dicen que es malo.

Esto demuestra que la prestación del servicio del cementerio no es el optimo por lo que se recomienda una mejora en la calidad del servicio.

PREGUNTA Nº 13

¿En que aspecto considera necesario la aplicación de un programa de capacitación?

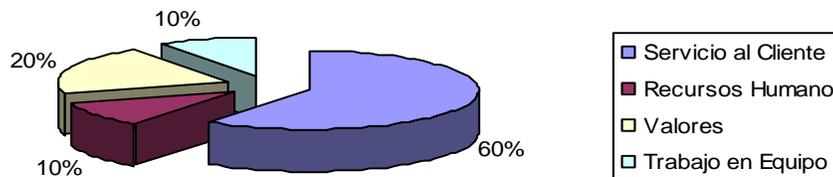
OBJETIVO

Conocer de parte del usuario en que áreas se debe aplicar la capacitación

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Servicio al cliente	63	60%
Recursos Humanos	11	10%
Valores	21	20%
Trabajo en equipo	10	10%
Total	105	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

De un 100% de los encuestados el 60% considera que es necesario la aplicación de un programa de capacitación en servicio al cliente, un 10% opina que se debe aplicar un programa de capacitación en recursos humanos, mientras que un 20% opina que es necesario un programa de capacitación en los valores que deben tener los empleados, y un ultimo 10% opina que se debe de considerar un programa de capacitación en un trabajo en equipo con todos los trabajadores.

De acuerdo a lo expresado anteriormente se puede observar que es más necesario considerar la aplicación de un programa de capacitación en el servicio al cliente ya que es en esta unidad en la que se encuentran más deficiencias.

PREGUNTA Nº 14

¿Considera usted que el desarrollo de habilidades genera competencias en el recurso humano?

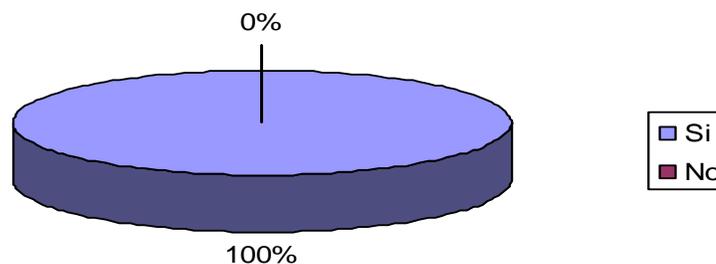
OBJETIVO

Determinar si el desarrollo para los trabajadores genera competencia entre si

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	105	100%
No	0	0%
Total	105	100%

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS E INTERPRETACION:

De acuerdo a lo encuestado el 100% expreso que el desarrollo de habilidades genera competencias en el recurso humano, y el 0% refleja que no genera competencias el desarrollo de habilidades en el recurso humano.

Según lo expresado anteriormente, se puede observar que la totalidad de los encuestados opina que el desarrollo de habilidades genera competencias en el recurso humano por lo tanto es necesario reforzar con capacitaciones a los empleados en las habilidades que cada uno debe de tener al desempeñar su labor en la unidad que le corresponde.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 CONCLUSIONES.

- ✱ Los empleados que trabajan en la Alcaldía Municipal de San Jorge, no han recibido ningún tipo de capacitación durante el periodo que han estado laborando en la institución.

- ✱ Los empleados actualizan sus conocimientos de manera individual a través de la lectura personal u otro sistema empírico.

- ✱ La mayoría de los empleados tienen conocimiento sobre trabajo en equipo y lo ponen en práctica en el desarrollo de sus labores.

- ✱ Los empleados de la institución no reciben ningún tipo de motivación ni incentivos por el cumplimiento de metas para estimularles a la mejora continua de sus labores.

- ✱ Los servicios que brinda la institución no cumplen con los estándares de calidad para satisfacer a los usuarios.

- ✱ Los empleados no desarrollan un nivel de desempeño óptimo debido a que no cuentan con la suficiente capacidad individual.

- ✱ Dentro de la institución no existen métodos de control establecidos para corregir las deficiencias encontradas en los procesos de desarrollo de actividades.

- * Los empleados de la institución cuentan con la calidad humana para atender a los usuarios pero no así con las habilidades técnicas requeridas para brindar un mejor desempeño.
- * Los empleados consideran que es importante capacitarlos en las áreas técnicas, áreas conductuales y en las áreas de apoyo.
- * Los usuarios consideran que las áreas en las que se debe capacitar a los empleados son servicio al cliente, recursos humanos, valores, y estas deben ser implementadas en horarios que no afecten la jornada laboral.

5.2 RECOMENDACIONES.

- * Diseñar un programa de capacitaciones adecuado a las necesidades de los empleados y usuarios de la institución, enfocándose en las áreas técnicas, conductuales y de apoyo. Desarrollándolas en horarios que no afecten la jornada laboral.
- * Educar a los empleados a la importancia de sujetarse a un programa de capacitación.
- * Diseñar un plan de incentivos sobre el logro de metas que permitan elevar la moral de los empleados e incrementar su efectividad.
- * Reestructurar los procedimientos desarrollados para la prestación de servicios, de manera que cumplan con las expectativas del usuario.

- * Motivar a los empleados a mantener el sentido de competitividad y mejora continua en sus puestos de trabajo.

- * Establecer un sistema de monitoreo de las actividades que los empleados desarrollan, a través de la exigencia de informes.

CAPITULO VI

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JORGE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.

Introducción.

La implementación de un programa de capacitación en las instituciones surge a partir de un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación en el Recurso Humano considerado este el elemento más importante; en las organizaciones lo que permite la verdadera función de los programas de capacitación en el desarrollo de la organización.

La identificación de necesidades de capacitación es el primer paso que debe realizarse para fundamentar científicamente y objetivamente la programación de actividades, a realizar durante el desarrollo del programa de capacitación.

El proceso debe iniciar revisando los datos reales de la empresa. Para ello es necesario contar con todos los documentos que describen el estado de la organización que reflejan una imagen amplia y actualizada de lo que está ocurriendo y así poder observar las áreas con problemas de desempeño y oportunidades de capacitación.

Además es necesario mantener contactos informales con el personal de la institución para evaluar con regularidad las actividades individuales y colectivas acerca de las políticas, normas y objetivos que se relacionan con el desempeño en el trabajo.

Dicha propuesta permitirá desarrollar las capacidades del trabajador, proporcionará beneficios para los empleados; La capacitación hará que el

trabajador sea más productivo, ya que generalmente, resulta más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para ocupar un puesto dentro de la empresa, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al desarrollar las habilidades del trabajador, la organización se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

6.1 Procedimientos para el proceso de detección de necesidades.

Se deben realizar en tres niveles.

- * Análisis de la Organización.
- * Análisis del Personal.
- * Análisis del Puesto de Trabajo.

6.1.1 Análisis Organizacional.

Se trata de identificar la visión y misión de la empresa, es decir su comportamiento, crecimiento, su ambiente físico, social y tecnológico; los objetivos a corto, mediano y largo plazo, sus recursos físicos y financieros y la filosofía asumida frente a la capacitación.

Todo esto contribuirá a conocer los problemas o nivel de cultura y clima organizacional, así como del perfil técnico de la entidad, para efectos de capacitación o soluciones administrativas.

6.1.2 Análisis del Personal.

En este nivel se identifican dos aspectos: el primero relacionado con las exigencias actuales y futuras de cada cargo, y el desempeño del trabajador; el segundo referido a sus potenciales y proyecciones como trabajador y como persona.

En relación con su desempeño: se trata de investigar el desempeño del trabajador en su cargo específico, procurando verificar si este está o no realizando correctamente las funciones asignadas a partir de los requisitos exigidos y determinar si sus competencias están acorde con dichas exigencias.

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva

Amplia de parte del administrador. El factor más importante al desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

6.1.3 Análisis del Puesto de Trabajo.

Es el estudio sistemático, objetivo, real y completo de un sistema tecnológico, determinando de las tareas que comprenden la ocupación, los conocimientos tecnológicos y académicos. Las aptitudes, responsabilidades, medidas de seguridad e higiene, su evolución y sus transformaciones previsibles. Lo que permite el análisis del perfil óptimo de desempeño.

Sin embargo, cada trabajador que ocupa un determinado cargo posee un perfil real de desempeño, representado por las competencias adquiridas en un momento determinado y, que no son necesariamente iguales a las identificadas en el perfil óptimo.

Esto conlleva a que se pueda presentar una diferencia entre el perfil óptimo y el perfil real del trabajador, lo que se denomina "brecha del desempeño". La cual permite determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores investigados.

6.2 La detección de necesidades de capacitación.

La detección de necesidades es una metodología de trabajo, que incluye el uso de diversas técnicas que permiten identificar y agrupar las necesidades de capacitación que existen en una empresa, según su naturaleza y “población-objetivo”.

Las técnicas de detección de necesidades se utilizan por las siguientes razones:

- * Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y tenga la posibilidad de progresar.
- * Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual y grupal, lo que requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento y progreso individuales y colectivas, lo que se traduce en Capacitación y desarrollo.

La importancia de definir las necesidades de capacitación con un buen grado de confiabilidad permitirá, el éxito del programa de capacitación; el cual dependerá de la calidad de todas las etapas del proceso de detección de necesidades. Si bien el tiempo de ejecución de la detección de necesidades no debe ser excesivo, ésta debe definirse adecuadamente para diseñar el programa correspondiente. De lo contrario pueden surgir las siguientes dificultades:

- * Trabajadores que se interesan auténticamente en los contenidos de un programa de capacitación, pero luego los olvidan con facilidad, ya que lo aprendido no se utiliza en la situación normal de trabajo.
- * Trabajadores que advierten que los contenidos de capacitación no se relacionan directamente con sus tareas habituales en su situación de trabajo y pierden el interés y la motivación.
- * Trabajadores que advierten que los propósitos de la capacitación no han sido definidos, por ello pierden interés.

Para una exitosa actividad empresarial no basta con una correcta selección del personal y una buena política salarial. Quizás el aspecto más relevante para la empresa es el establecer una política eficiente de capacitación del recurso humano, la cual debe responder a las necesidades de la empresa.

6.3 Programación de la capacitación

Deberá tener en cuenta el diagnóstico de las necesidades de capacitación correspondiente para elaborar los programas de capacitación a utilizar en la solución de los problemas detectados.

La elaboración de un programa de capacitación requiere responder las siguientes preguntas:

¿Qué debe ser enseñado?

¿Quién debe aprender?

¿Cuándo debe ser enseñado?

¿Dónde debe ser enseñado?

¿Cómo se debe enseñar?

¿Quién debe enseñar?

Es decir, los programas de capacitación deben incluir:

- ✱ Definición clara del objetivo de la capacitación.
- ✱ Definición de los contenidos de la capacitación, en cuanto a cantidad y calidad de la información o temas a considerar.
- ✱ División del trabajo para desarrollarlos en módulos o ciclos.

- * Elección de los métodos de capacitación a utilizar según la tecnología y recursos disponibles.
- * Definición de los recursos necesarios para la realización del programa.
- * Tipo y número de entrenadores, instructores o relatores.
- * Recursos audiovisuales, retroproyectoras, videos, proyectores, grabadoras, máquinas, equipos o herramientas, materiales, etc.
- * Material didáctico: libros, apuntes, manuales, etc.
- * Definición de la “población-objetivo”, o sea, el personal que debe ser adiestrado y capacitado.
- * Número de personas por tipos de cursos o materiales.
- * Disponibilidad de tiempo.
- * Características del grupo-curso, o individuo a capacitar respecto a nivel previo de escolaridad, grados de habilidades, conocimientos y actitudes.
- * Características personales del comportamiento y focos de interés.
- * Sitio en el cuál se efectuara la capacitación: dentro de la empresa o fuera de la empresa, en el puesto de trabajo o fuera del puesto de trabajo, etc.
- * Época o periodicidad para la ejecución del programa, escogiendo el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- * Cálculo de la relación Costo-Beneficio del programa.
- * Selección de los métodos y sistemas de evaluación.
- * Una de las modalidades de capacitación utilizadas es el entrenamiento.
- * Algunos autores distinguen dos tipos de entrenamientos según el sitio y el tiempo.
- * Entrenamiento de inducción o de integración.
- * Entrenamiento después del ingreso al trabajo, el cual a su vez puede ser de dos clases.
- * Entrenamiento en el sitio de trabajo (en el servicio).
- * Entrenamiento fuera del sitio de trabajo (fuera de servicio).

En este capítulo, el investigador considera importante brindar una propuesta orientada al área de capacitación, en la cual se incluirán temas relacionados con el desarrollo del Recurso Humano entre otros,

Es importante señalar que a pesar que la alcaldía cuenta con un plan de desarrollo de Recursos Humanos, las actividades se realizan de manera aislada y esporádica por lo cual se propone la presente.

Dicha propuesta de plan de capacitación se fundamenta en la búsqueda y satisfacción de las expectativas de desarrollo personal, laboral, profesional expresado para el personal administrativo de la alcaldía, en la búsqueda y adopción de habilidades que les permite desarrollar sus actividades de manera eficiente y eficaz y contribuir de esa forma a que la empresa pueda enfrentar los retos del entorno.

Los servicios municipales son los que representan la mayoría de áreas funcionales y donde los empleados tienen un contacto directo con la población, por lo que se pretende lograr la efectividad en la atención al cliente cuando los empleados no cumplen con las expectativas de los usuarios en la mayoría de los casos, no utilizan técnicas para una mejor atención al cliente y a si poder satisfacer las necesidades del cliente externo e interno.

Para lograr una mejor atención al cliente y una mejor imagen de la institución es de vital importancia brindar una excelente atención; pues por tratarse de una institución de servicios de carácter público esto es indispensable, en el programa de capacitación se enfoca en tres áreas, Conductual, Técnicas y de Apoyo.

6.4 Objetivos.

6.4.1 Objetivo General:

Ofrecer un programa de capacitación, que apoye a la formación del personal administrativo de la alcaldía municipal de San Jorge, Departamento de San Miguel, y que al mismo tiempo estimule la competitividad de la institución.

6.4.2 Objetivos Específicos.

- * Motivar a la administración de la alcaldía, para la puesta en marcha del plan, considerando las capacitaciones expresadas por el personal.
- * Lograr con el programa de capacitación en el área Técnica un fortalecimiento de las habilidades, que permitan una mejor prestación de servicios al cliente.
- * Brindar servicios de calidad a los usuarios manteniendo la autoestima y actualizando sus conocimientos tecnológicos.
- * Mejorar el fortalecimiento de valores institucionales para lograr una mejor comunicación entre compañeros de trabajo.

6.5 Políticas del Plan.

- * Implementar un programa de capacitación permanente, al personal administrativo de la alcaldía.
- * Identificar las necesidades de capacitación en función de los cambios del entorno.
- * Elaborar un presupuesto para las capacitaciones del personal de la alcaldía.
- * Orientar el programa de capacitación de acuerdo con las necesidades de formación que el sistema global demanda.

6.6 Normas para su Implementación.

- * Los programas de capacitación deberán adoptarse a las exigencias de corto mediano y largo plazo de la empresa.
- * La aplicación del plan debe ser flexible según las exigencias del entorno.

- * La administración de la alcaldía aprobará y financiará las capacitaciones para el personal administrativo.

6.7 Estructura del Plan.

Analizando los resultados obtenidos en relación a las necesidades de capacitación, se propone un Plan de Capacitación para el personal administrativo de la alcaldía municipal, de San Jorge Departamento de San Miguel.

Dicho plan se ha creado considerando las necesidades reflejadas al momento de realizar la investigación, teniendo como característica principal la flexibilidad, en función de que se puedan incluir nuevos cursos o seminarios o se modifiquen los contenidos de los ya propuestos de acuerdo a los cambios de la empresa.

6.8 Fuentes de Financiamiento.

El plan será financiado en su totalidad por la alcaldía Municipal de San Jorge Departamento de San Miguel, considerando la posibilidad de obtener apoyo a través de ISDEMU y COMURES.

6.9 Modelo Propuesto.

Considerados los datos obtenidos en el cuestionario en lo concerniente a las necesidades de desarrollo laboral, profesional y personal se propone la implementación de un plan de capacitación para el personal administrativo de la alcaldía Municipal de San Jorge, Departamento de San Miguel, en tres áreas de aplicación : Técnica, Conductual y Apoyo.

En las diferentes áreas se presentan contenidos que fortalecen el desarrollo de habilidades y destrezas, así como los conocimientos que estos poseen para obtener una productividad en las tareas asignadas.

Cabe destacar que la temática propuesta de manera general, los costos en los que incurrirá por participante son aproximados, suponiendo que las capacitaciones se realizarán en las instalaciones de la alcaldía incluyendo únicamente costos de instructoría, material de apoyo.

A continuación se detallan las capacitaciones en las diferentes Áreas en donde se estima tiempo de realización, temática a desarrollar de los cursos y/o seminarios.

Temática a desarrollar.

ÁREA TÉCNICA

SEMINARIO: TECNICAS ADMINISTRATIVAS.	NUMERO DE PARTICIPANTES: 14 DURACIÓN: 8 horas 8:00 a.m. - 4:00 p.m.
FECHA:	COSTO:
OBJETIVO: Que el personal conozca los aspectos generales del proceso administrativo.	CONTENIDO: Planeación Misión Visión Objetivos Metas Estrategias Organización Organización formal Organización Informal Niveles Organizacionales Técnicas de Comunicación Contacto personal necesario Integración de Personal Analisis de necesidades de Gerentes El ambiente externo El ambiente interno Requerimiento y diseño del puesto Dirección Liderazgo Motivación Jerarquía de las necesidades Necesidades de poder y de logro Control Medición del desempeño Técnicas de control
OBSERVACIONES: La Capacitación la impartirá un profesional en lic. En Administración de Empresas, o un Licenciado en Psicología, con experiencia en el área.	

SEMINARIO: TRABAJO EN EQUIPO	NUMERO DE PARTICIPANTES: 14
	DURACIÓN: 8 horas 8:00 a.m. - 4:00 p.m.
FECHA:	COSTO:
OBJETIVO: Identificar los elementos más relevantes del proceso de Administración del talento humano, y reconocer la importancia del trabajo en equipo en las organizaciones	CONTENIDO: ¿Cómo trabajar en equipo? Implicaciones del trabajo en equipo La efectividad del trabajo en equipo Factores que influyen el nivel de efectividad de los equipos de trabajo Hacia el desarrollo de los equipos El papel de los líderes en la promoción del trabajo en equipo Análisis de las competencias necesarias para trabajar en equipo
OBSERVACIONES: La Capacitación la impartirá un profesional en lic. En Administración de Empresas, o un Licenciado en Psicología, con experiencia en el área.	

SEMINARIO: LIDERAZGO	NUMERO DE PARTICIPANTES: 14
	DURACIÓN: 8 horas 8:00 a.m. - 4:00 p.m.
FECHA:	COSTO:
OBJETIVO: Proporcionar técnicas modernas para lograr el compromiso y la cooperación del grupo para ponerlo en marcha hacia el logro de las metas organizacionales.	CONTENIDO: Tipos de líder Las conductas del líder efectivo Autoconocimiento y Liderazgo Despliegue del Potencial personal Lecciones de liderazgo en el siglo XXI Ejerciendo el liderazgo en grupos Desarrollo del grupo El arte de empoderar
OBSERVACIONES: La Capacitación la impartirá un profesional en lic. En Administración de Empresas, o un Licenciado en Psicología, con experiencia en el área.	

ÁREA CONDUCTUAL.

SEMINARIO: RELACIONES HUMANAS	NUMERO DE PARTICIPANTES: 14
	DURACIÓN: 8 horas 8:00 a.m. - 4:00 p.m.
FECHA:	COSTO:
OBJETIVO: Aplicar los conceptos fundamentales de las relaciones humanas en el trabajo para promover en el ambiente laboral y social las condiciones de convivencia y comunicación adecuada.	CONTENIDO: Que son las Relaciones Humanas La importancia de las Relaciones Humanas Desarrollando una Comunicación Efectiva Principios básicos de las Relaciones Humanas: Conocerse, Integrarse y Apreciarse Cómo vencer las Barreras en las Relaciones Humanas Mejorando nuestra Actitud hacia los demás
OBSERVACIONES: La Capacitación la impartirá un profesional en lic. En Administración de Empresas, o un Licenciado en Psicología, con experiencia en el área.	

SEMINARIO: ADMINISTRACIÓN POR VALORES	NUMERO DE PARTICIPANTES: 14
	DURACIÓN: 8 horas 8:00 a.m. - 4:00 p.m.
FECHA:	COSTO:
OBJETIVO: Impulsar el uso de los valores para hacer a las organizaciones más amenas y humanas para las futuras generaciones de empleados innovadores	CONTENIDO: Los valores de la empresa Relación con el entorno Realidades actuales Visión estratégica, misión, ideología, cultura Valores corporativos para la formalización visión/misión Valores: confianza y respeto Valores fundamentados en la organización de aprendizaje Alta gerencia: Cambio
OBSERVACIONES: La Capacitación la impartirá un profesional en lic. En Administración de Empresas, o un Licenciado en Psicología, con experiencia en el área.	

SEMINARIO: INTELIGENCIA EMOCIONAL.	NUMERO DE PARTICIPANTES: 14
	DURACIÓN: 8 horas 8:00 a.m. - 4:00 p.m.
FECHA:	COSTO:
OBJETIVO: Conocer elementos y guías necesarias para que a través de sus experiencias cotidianas y la interacción con los demás, los participantes aprendan a conocerse así mismo y a desarrollar su inteligencia emocional, con el fin de actuar con mayor efectividad y productividad.	CONTENIDO: Inteligencia emocional Inteligencia emocional en la empresa Como mantener la autoestima con los demás Inteligencia emocional en la salud Inteligencia emocional en la familia
OBSERVACIONES: La Capacitación la impartirá un profesional en lic. En Administración de Empresas, o un Licenciado en Psicología, con experiencia en el área.	

SEMINARIO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO	NUMERO DE PARTICIPANTES: 14
	DURACIÓN: 8 horas 8:00 a.m. - 4:00 p.m.
FECHA:	COSTO:
OBJETIVO: Proporcionar técnicas a las personas encargadas de evaluar el desempeño de los empleados de la institución.	CONTENIDO: En que consiste la evaluación del desempeño Objetivos de la evaluación Beneficios de la evaluación Métodos tradicionales de evaluación Políticas de evaluación del desempeño
OBSERVACIONES: La Capacitación la impartirá un profesional en lic. En Administración de Empresas, o un Licenciado en Psicología, con experiencia en el área.	

SEMINARIO: ATENCION AL CLIENTE	NUMERO DE PARTICIPANTES: 14
	DURACIÓN: 8 horas 8:00 a.m. - 4:00 p.m.
FECHA:	COSTO:
OBJETIVO: Preparar a los empleados para que brinden una excelente atención al cliente satisfaciendo las necesidades de los usuarios	CONTENIDO: Ciclo del servicio Pasos para brindar un mejor servicio Proceso de atención al cliente Tipos de clientes Satisfacción de los clientes internos y externos Circulo de calidad y trabajo en equipo Valores institucionales en los servicios a los clientes Proyectar una buena imagen institucional
OBSERVACIONES: La Capacitación la impartirá un profesional en lic. En Administración de Empresas, o un Licenciado en Psicología, con experiencia en el área.	

ÁREA DE APOYO

CURSO: WINDOWS XP	NÚMERO DE PARTICIPANTES: 14
	DURACIÓN: 32 HORAS
FECHA:	COSTO
OBJETIVO Capacitar al personal en sistemas operativos que le permitan visualizar a través de iconos las funciones que puede realizar de manera simultanea sin cerrar la pantalla.	CONTENIDO: 1. Novedades de Windows XP 2. Conceptos básicos 3. El Escritorio 4. El Explorador de Windows 5. La Búsqueda 6. La Papelera 7. Configurar la pantalla 8. Configurar el ratón 9. Agregar o quitar programas 10. Agregar nuevo hardware 11. Configurar la impresora 12. Herramientas del sistema 13. Administrador de tareas
OBSERVACIONES: La Capacitación la impartirá un profesional con Licenciatura en Ciencias de la Computación, o en su defecto un Técnico en Computación.	

CURSO: WORD	NÚMERO DE PARTICIPANTES: 14
	DURACIÓN: 32 HORAS
FECHA	COSTO
OBJETIVO Capacitar al personal en la elaboración de textos para mejorar la presentación y análisis de textos a través de tablas y gráficos.	CONTENIDO: 1. Introducción. Elementos de Word 2000 2. Guardar, Abrir y Eliminar. 3. Formato carácter y párrafo. 4. Ortografía y gramática. 5. Diseño de página. 6. Tablas. 7. Estilos. 8. Plantillas. 9. Imágenes y gráficos. 10. Impresión. 11. Combinar correspondencia.
OBSERVACIONES: La Capacitación la impartirá un profesional con Licenciatura en Ciencias de la Computación, o en su defecto un Técnico en Computación.	

CURSO: EXCELL	NÚMERO DE PARTICIPANTES: 14
	DURACIÓN: 32 HORAS
FECHA:	COSTO
OBJETIVO: Capacitar al personal en el uso de hojas electrónicas para facilitar la integración del trabajo elaborado por medio de comandos	CONTENIDO: 1. Empezando a trabajar con Excel 2. Funciones 3. Selección de celdas 4. Formato de celdas 5. Borrado de celdas 6. Formato de filas y columnas 7. Formato de hojas 8. Insertar filas, columnas, celdas y hojas 9..Eliminar filas, columnas, celdas y hojas 10. Copiar y mover celdas 11. Corrección de la ortografía 12. Gráficos
OBSERVACIONES: La Capacitación la impartirá un profesional con Licenciatura en Ciencias de la Computación, o en su defecto un Técnico en Computación.	

CURSO: POWER POINT	NÚMERO DE PARTICIPANTES: 14
	DURACIÓN: 32 HORAS
FECHA:	COSTO
OBJETIVO: Capacitar al personal en los nuevos paquetes computacionales que le permitan elaborar presentaciones ejecutivas.	CONTENIDO: 1. Crear una presentación 2. Tipos de vistas 3. Trabajar con diapositivas 4. Las reglas y guías 5. Manejar objetos 6. Trabajar con textos 7. Trabajar con tablas 8. Trabajar con gráficos 9. Trabajar con organigramas 10. La barra de dibujo 11. Insertar sonidos y películas 12. Animaciones y transiciones
OBSERVACIONES: La Capacitación la impartirá un profesional con Licenciatura en Ciencias de la Computación, o en su defecto un Técnico en Computación.	

CURSO: INTERNET	NÚMERO DE PARTICIPANTES: 14
	DURACIÓN: 32 HORAS
FECHA:	COSTO
OBJETIVO: Demostrar la facilidad de envío y búsqueda de información por medio de la red virtual.	CONTENIDO: 1. Introducción. 2. Conectarse a Internet 3. Los navegadores. 4. Los buscadores. 5. El correo. 6. El Chat. 7. Grupos de discusión. 8. Comprar en Internet. 9. Aprender en Internet. 10. Virus.
OBSERVACIONES: La Capacitación la impartirá un profesional con Licenciatura en Ciencias de la Computación, o en su defecto un Técnico en Computación.	

REFERENCIAS.

Fuentes documentales.

- * CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; McGraw-Hill, 5ª Edición, México, Pág. 500.
- * ROBBINS, Stephen P.; Comportamiento Organizacional; McGraw-Hill, 8ª Edición; México, Pág. 211.
- * Gil Villegas Francisco, " Liderazgo ", Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F., 1990.
- * Tesis presentada por Irma Noemí Posada, Elaboración de un programa de capacitación Administrativa para el personal de las unidades de salud de la dirección departamental de Santa Ana; UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR; Año 1989 Pág. 32
- * Tesis presentada por Manuel Antonio Menjivar González, Roberto Cáliz Rodas, Marco Tulio Rodríguez; Diseño de un Programa de Capacitación para el Personal Técnico en la función para la Cooperación y el desarrollo comunal de el Salvador; UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR; Año 1996. Pág. 17

Fuentes Personales.

- * Licdo. José Rafael Reyes, Secretario Municipal.
- * Licdo. Alexis Orlando Ventura Sánchez , Contador
- * Sr. Manuel de Jesús Campos Quintanilla, Alcalde Municipal.

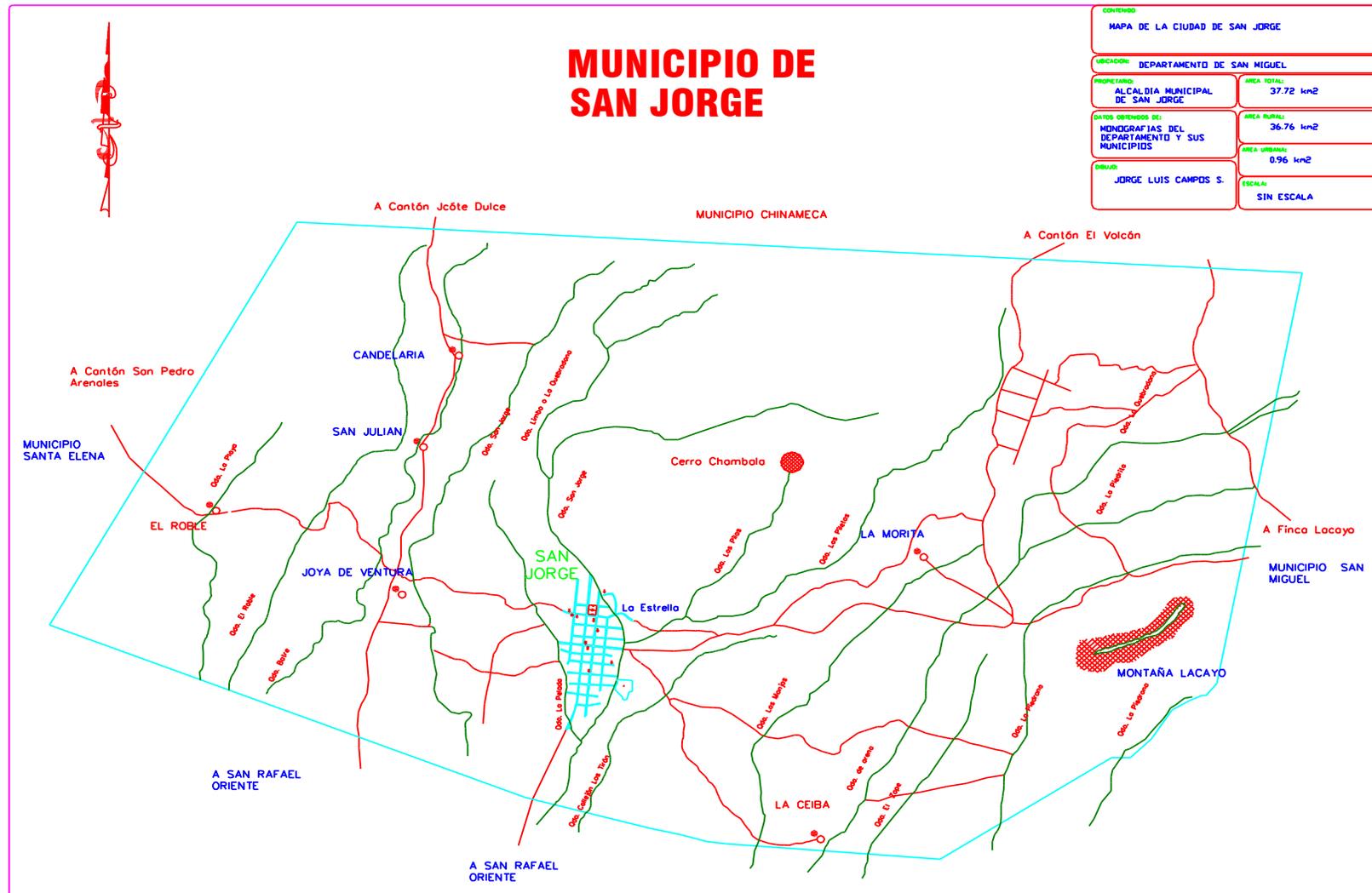
Fuentes institucionales.

* Biblioteca Municipal del Municipio de San Jorge, Departamento de San Miguel.

ANEXOS

MAPA DE ESCENARIO (Anexo N° 2)

(Ubicación en el municipio de San Jorge)



CIUDAD DE SAN JORGE (Anexo N° 3)

