

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



TRABAJO DE GRADUACIÓN:

“DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS
PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE
LA UNION”

PRESENTADO POR:

FLORES, CLAUDIA YAJAIRA

VILCHE SORTO, GRISELDA MARINA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, JUNIO DE 2011

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez
Vicerrector Académico:	Arq. Miguel Ángel Pérez ramos
Vicerrector administrativo:	Lic. Oscar Noé Navarrete
Fiscal General:	Dr. René Madecadel Perla Jiménez
Secretario General:	Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Decano en funciones:	Dra. Ana Judith Guatemala de Castro
Secretario de la Facultad:	Ing. Jorge Alberto Rugamas Ramírez

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

Jefe de Departamento:	Mrs. Y Lic. Raúl Antonio Quintanilla Palacios
Coordinador general de	
Procesos de Graduación:	Lic. Gilberto de Jesús Coreas Soto
Asesor Metodológico:	Lic. Ruben Edgardo Sanchez
Docente Director:	Lic. Lisseth Nohemy Saleh Blanco

INDICE

	Pág
RESUMEN EJECUTIVO.....	i
INTRODUCCION.....	ii
 CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 SITUACION PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	2
1.3 JUSTIFICACION.....	3
1.4 DELIMITACIONES.....	4
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
 CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA	
2.1. MARCO NORMATIVO.....	8
2.2 MARCO HISTORICO.....	20
2.3 MARCO TEORICO.....	25
2.3.1 Plan de Capacitación.....	25
2.3.1.1 Imagen de la empresa.	33
2.3.1.2 Desarrollo de Personal.....	34
2.3.1.3 Aumento de la productividad.....	35
2.3.1.4 Eficiencia en el desempeño de los empleados.	35
2.3.2 Atención al consumidor.	38
2.3.2.1 Comunicación.	39

2.3.2.2 Personal capacitado.	41
2.3.2.3 Rapidez en el servicio.	42
2.3.3 Diagnóstico de necesidades.....	43
2.3.3.1 Clima organizacional.	45
2.3.3.2 Cambio de actitudes y comportamientos en los empleados.....	48
2.3.3.3 Satisfacción en el puesto.....	50
2.3.4 Habilidades y destrezas de los empleados.....	51
2.3.4.1 Competitividad.	53
2.3.4.2 Servicio Eficiente.	55
2.3.4.3 Importancia de la Capacitación.	55
2.3.5 Técnicas de Evaluación.	56
2.3.5.1 Evaluación de los servicios al consumidor.....	59
2.3.5.2 Técnicas de control.	61
2.3.6. Tipos de Capacitación.	62
2.3.6.1 Beneficios de la capacitación.	63
2.3.6.2 Recurso Humano.	64
2.3.6.3 Mejorar la administración del personal.	64
2.3.7 Tipos de Motivación.....	65
2.3.7.1 Incentivos.	66
2.3.7.2 Actitudes.	68
2.3.7.3 Objetivos a alcanzar.	68
2.3.7.4 Remuneración.	68
2.3.8 Optimizar la eficiencia y productividad.	69
2.3.8.1 Máximo desarrollo de sus labores y satisfacción en el puesto de trabajo. 69	
2.3.8.2 Eficiencia y Eficacia.	70

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación.	71
3.2 Población.	71
3.3 Método de Muestro y Tamaño de la Muestra.	73
3.4 Fuentes Información: Primarias y Secundarias.....	77

3.4.1 Fuentes primarias.	77
3.4.2 Fuentes secundarias.	77
3.5 Diseño de investigación y Técnicas de Recopilación de Información.....	78
3.5.1 Cuestionario.	78
3.5.2 Entrevista.	78
3.6. Forma de Analizar y Tabular Datos.	79

CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. Tabulación de datos del cuestionario dirigido a los usuarios de la alcaldía municipal de La Unión.....	81
4.2 Análisis e interpretación de datos de la encuesta dirigida a los empleados de la alcaldía municipal de La Unión.....	103

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	138
5.2 Recomendaciones.....	140

CAPITULO VI: DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACION PARA MEJORAR LA ATENCION AL CONSUMIDOR DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE LA UNION.

6.1 Marco Estratégico.....	143
6.1.1 Principios.....	143
6.1.2 Políticas.....	144
6.1.3 Normas	145
6.1.4 Fines del Plan	146
6.1.5 Estrategias.....	146

6.2 Objetivos.....	147
6.3 Metodología de la Investigación.....	148
6.4 Diagnostico de necesidades.....	149
6.5 Diseño del Plan de Capacitación.....	153
6.6 Técnicas y Métodos propuestos de Motivación.....	160
6.7 Técnicas de Evaluación para conocer las necesidades de Capacitación.....	166
6.8 Presupuesto.....	169
6.9 Seguimiento de la capacitación.....	187
Fuentes Bibliográficas.....	189
Fuentes Electrónicas.....	190
ANEXOS.....	192

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación consiste en el diseño de un plan de capacitación para mejorar la atención al cliente dirigido a los empleados de alcaldía municipal de la unión, institución que se encuentra situada en el departamento de la unión con el propósito de proporcionar una herramienta gerencial para impulsar la eficacia organizacional buscando el crecimiento integral del personal y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo.

El objetivo primordial de este trabajo está enfocado en que los empleados logren mayor efectividad en su trabajo mediante la participación de una capacitación y poder generar conductas positivas, mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad en el servicio al cliente y, con ello, a elevar la moral de trabajo obteniendo de esta manera lograr una imagen positiva ante los clientes.

Para poder conocer la problemática a estudiar se hizo uso de técnicas de investigación para recolectar información como entrevistas y cuestionarios, que fueron aplicados al personal involucrado, la gerencia y la jefa de recursos humanos.

Con la información que se obtuvo permitió conocer la situación actual de la alcaldía y poder elaborar un diagnóstico FODA el cual nos conlleva a proponer una solución objetiva y relevante de la problemática que día a día presenta la alcaldía como lo es la mala atención que recibe el cliente a la hora de solicitar un servicio en la alcaldía.

Es por ello que se recomienda la aplicación del plan de capacitación con el que se espera elevar el nivel de rendimiento en la institución y con ello elevar el interés por la calidad en el servicio brindando al consumidor.

Se ha estimado un costo \$ 600 por modulo que está financiado por la alcaldía de la unión. La unidad de recursos humanos es quien dará seguimiento y desarrollo; y quien pondrá en marcha la ejecución del diseño del plan de capacitación.

La investigación realizada proporciona todos aquellos elementos e información necesaria que sirva de apoyo a estudios posteriores.

INTRODUCCION

La capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones. Esta desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Con el objetivo que los empleados afinen de manera continúa su conocimiento, aptitudes y habilidades.

Es por esta razón es que se realiza esta investigación en la Alcaldía Municipal de La Unión debido a la necesidad de contar con un personal efectivo y eficiente en el área de atención al cliente y para mejorarlo es necesario una herramienta que ayude a fortalecer las actividades que realiza el personal.

Retomando lo antes mencionado se elabora el presente trabajo denominado "Diseño de un plan de capacitación para mejorar la atención al cliente de la Alcaldía Municipal de La Unión" el cual consta de seis capítulos.

En el primer capítulo se expone el planteamiento del problema el cual incluye situación problemática de la Alcaldía de La unión, además la justificación de realizar esta investigación, también se define la delimitación espacial y la delimitación de recursos, por último se exponen los objetivos e hipótesis generales y específicas.

En el segundo capítulo se presenta el marco de referencia el que se divide en: marco normativo en donde mencionan leyes, reglamentos y status que regulan las municipalidades, en el marco histórico el está conformado por la historia de las capacitaciones y de la Municipalidad de La unión, en el marco teórico contiene el desarrollo de las variables e indicadores de la investigación.

El tercer capítulo contiene la metodología de la investigación en donde se menciona el tipo de metodología idónea para llevar a cabo esta investigación, también los métodos y técnicas empleados, a si como los instrumentos y fuentes de información.

En el cuarto capítulo se presenta el análisis de los datos que son los resultados obtenidos en la investigación de campo, lo cual se logro mediante un cuestionario realizado a los usuarios de la Alcaldía Municipal de La Unión, al igual un cuestionario aplicado a los empleados que laboran en la institución.

El quinto capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones las cuales fueron realizadas después de conocer los resultados de los cuestionarios aplicados a los usuarios y empleados, aquí se presentan las respectivas recomendaciones con el fin de mejorar el área en el servicio al cliente en la Alcaldía Municipal de La Unión.

Y por último se expone el sexto capítulo el cual está constituido por la propuesta del tema una herramienta importante como lo es el diseño de una capacitación orientada a mejorar la atención del cliente de la Alcaldía Municipal de La Unión.

DEDICATORIA

A DIOS

Todo poderoso, fuente de inspiración en mis momentos de angustias, esmero, dedicación, aciertos y reveses, alegrías y tristeza que caracterizaron el transitar por este camino que hoy veo realizado, sin cuyo empuje no hubiese sido posible. Gracias por haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A MIS PADRES

A mi madre Rosibel Flores con mucho amor y cariño le dedico todo mi esfuerzo y trabajo puesto para la realización de esta tesis, gracias por haberme apoyado en todo momento, por su apoyo económico, moral, y espiritual por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. A mi padre Max Fuentes por la comprensión, confianza y su apoyo económico para culminar mi carrera profesional.

A MI HERMANA

Cristina que en todo momento estuvo siempre conmigo y tuvo palabras de aliento para no rendirme en los momentos más difíciles, siempre hizo de una lagrima una sonrisa, gracias hermanita por tu apoyo y comprensión.

A MIS FAMILIARES

Dedico este esfuerzo a mis tíos/as José Antonio, Arminda, Julia, Dhalia y Lilian quienes de una manera u otra me apoyaron dándome palabras de aliento y por confiar siempre en mí. A mi prima Estela por su apoyo incondicional, comprensión y consejos a lo largo de este camino.

A todos mis familiares que me resulta muy difícil poder nombrarlos en tan poco espacio, sin embargo les agradezco por todo.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS

Por haber compartido una de las etapas más importantes de nuestras vidas, vivir experiencias que solamente se quedan en nuestras memorias y corazón. A Karen del cid y Veronica Serpas por su comprensión y sus consejos, a Marina Vilche por acompañarme a lo largo de esta tesis. En fin a todos esos buenos amigos que estuvieron ahí apoyándome en los momentos difíciles, gracias.

A MI ASESOR DE TESIS

A Lic. Liseth Saleh Blanco por su orientación y su tiempo compartido, la paciencia que tuvo en el desarrollo de nuestra formación profesional por la motivación para la culminación y la elaboración de esta tesis gracias.

A MIS PROFESORES

A quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza. A la Lic. Dinora Rosales porque siempre tuvo palabras de aliento para continuar en este camino.

CLAUDIA YAJAIRA FLORES

DEDICATORIA

A DIOS TODO PODEROSO

Doy gracias a Dios todo poderoso y a la Virgen María por permitirme culminar con éxito mis estudios, dándome fuerzas y sabiduría para lograrlo, me iluminó el camino a seguir y puso frente a mí a las personas que me ayudaron a terminar mi carrera.

A MIS PADRES

A mi madre Rosa Cándida Vilche, a mi padre Juan Antonio Sorto por su apoyo económico e incondicional cuando más lo necesite, fueron el pilar que me sostenía, que con su amor y perseverancia pude continuar para culminar mi carrera, a ellos les dedico mi triunfo ya que son mi mayor inspiración. Los amo.

A MIS HERMANOS

A mi hermano Antonio Vilche por fomentarme ese espíritu de superación y seguir adelante a pesar de las dificultades, es mi ejemplo a seguir, a mi hermana Idalia Vilche y mi hermano Carlos Vilche por apoyarme y brindarme su cariño.

A MI ESPOSO Y MI HIJA

A mi esposo Jorge Antonio Hernández, por su paciencia, comprensión y esfuerzo en el último año de mi carrera, me animaba a seguir sin importar

los obstáculos que se presentaran, a mi hija Katherin Hernández Vilche que es mi ilusión y fortaleza para continuar.

A MI COMPAÑERA DE TESIS

Claudia Flores por ser la persona que me ayudo a lograr este triunfo a pesar de los problemas e inconvenientes que se presentaron, por la confianza que depositó en mí y alcanzar juntas el logro de nuestro objetivo.

A MI DOCENTE DIRECTOR

A la lic. Liseth Saleh por haber tenido la paciencia de orientarnos en todo momento en la elaboración de esta tesis, gracias por compartir sus conocimientos y por apoyarnos para lograr nuestro objetivo.

GRISELDA MARINA VILCHE SORTO

**“DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACION
PARA MEJORAR LA ATENCION AL
CLIENTE DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE
LA UNION”**

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO
DEL PROBLEMA

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Todas las empresas medianas y grandes e incluso instituciones públicas han tenido problemas en tener una adecuada atención al cliente, es por ello que se han visto en la necesidad de buscar métodos, herramientas y/o técnicas apropiadas para mejorar el trato con los clientes.

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

La mayoría de las empresas acuden a brindar capacitaciones internas y externas a sus empleados con el fin de promover la efectividad en su desempeño e identificarse con los objetivos de la organización. Además capacitando a sus empleados estos son capaces de ser mas agiles en la toma de decisiones y la solución de problemas.

En la actualidad, la alcaldía municipal de La Unión presenta el mismo inconveniente y es que desde hace algún tiempo no se está sirviendo adecuadamente a los consumidores. La institución tiene una creciente demanda en la prestación de servicios municipales y debido a la poca coordinación que se tiene con los empleados está generando deficiencia en la atención al cliente.

Hoy dicha institución está en la búsqueda de satisfacer plenamente todas las necesidades de los usuarios, se ha recurrido a distintos métodos para mejorarla pero no se ha logrado nada.

Esta problemática se ha venido generando desde hace mas de 46 años tiempo que tiene el edificio y que ha este aun no se la han efectuado cambios en su estructura, por lo tanto no cuenta con el espacio suficiente y tampoco presta las condiciones adecuadas para brindar un buen servicio.

Esta investigación se está llevando a cabo a petición del Lic. Héctor Vallecillos, Gerente Administrativo de la Alcaldía Municipal de La Unión quien ha expuesto la situación que se vive con el personal y los usuarios, esperando la obtención de alternativas para implementarlas y poder lograr la eficiencia en el personal, se ha considerado la propuesta de un plan de capacitación a sus empleados con el fin de que estos logren mejorar la calidad en la atención al cliente.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Basándonos en lo anterior, se enuncia el problema de la siguiente manera:

¿En qué medida un plan de capacitación dirigida a los empleados ayudara a mejorar la atención al consumidor de la alcaldía municipal de la Unión?

1.3 JUSTIFICACION

Las instituciones públicas son las que más debilidad presentan en cuanto a la atención al cliente, es por ello que se ha hecho énfasis en hacer este tipo de estudio orientado a la atención que la alcaldía de La Unión ofrece a los consumidores.

Se sabe que las capacitaciones en una empresa son un elemento importante Por qué ayudan a los empleados a adquirir y desarrollar habilidades que son requeridas en el trabajo, obteniendo de esta manera grandes beneficios tanto para la institución como para los empleados.

Se considera necesario instrumentar un sistema de capacitación y motivación involucrando a todo el personal que interviene en este proceso, de esta manera, se pretende mejorar la calidad de la atención al cliente.

Podemos decir que es de suma importancia que las instituciones consideren que el servicio al cliente va mas allá de la amabilidad y gentileza, reconociendo que al usuario hay que tratar de llenar sus expectativas.

Esta investigación brinda un aporte para:

- La alcaldía Por qué al aplicar el Plan de Capacitación para mejorar la atención al cliente, sus empleados serán capaces de resolver las necesidades de los usuarios de la mejor manera posible y crear una imagen diferente a la institución.
- Para los usuarios el beneficio que obtendrán será ser más eficientes y eficaces, además de ser tratados como personas y no como objetos con poca importancia. Al mismo tiempo estarán más satisfechos con el servicio brindado.
- Los empleados proporcionarán un alto nivel de satisfacción con el puesto, además con la aplicación del plan de capacitación se

lograra mejorar la comunicación entre los grupos de trabajo y sobre todo la fomentación del aprendizaje.

- A nosotras como grupo nos ayuda Por qué se pueden aplicar los conocimientos aprendidos y son llevados a la realidad con esta investigación que es de carácter práctico obteniendo una concepción más amplia de la situación que se vive en las instituciones públicas como las alcaldías, además es un requisito indispensable para graduarse y obtener el grado de Licenciadas en Administración de Empresas
- Esta investigación será como una guía de aprendizaje para aquellos estudiantes egresados en Administración de Empresas para sus posibles estudios que puedan realizar en el mismo campo de investigación.

1.4 DELIMITACIONES

1.4.1 Delimitación de Tiempo.

Para llevar a cabo la investigación se necesita de un periodo determinado que comprende desde el mes de Febrero del año 2010 hasta el mes de Mayo del año 2011, en el cual se llevaran a cabo todas las actividades a desarrollarse en la investigación.

1.4.2 Delimitación de Espacio.

La investigación se llevara a cabo en La Alcaldía Municipal de La Unión que se encuentra ubicada en el Barrio El Centro y Av. General Barrios. Dicha investigación tendrá como propósito Diseñar un Plan de Capacitación dirigido al Personal para mejorar la calidad de los servicios que brindan al consumidor.

1.4.3 Delimitación de Recursos.

Los recursos necesarios para el desarrollo de la investigación son: Recursos Humanos, Tecnológicos, Materiales y Financieros.

Dentro de los Recursos Materiales podemos mencionar:

- **Libros** como: *"Como hacer una tesis de Graduación con técnicas estadísticas"* de Gildaberto Bonilla, *"Gestión del Talento Humano"* de Idalberto Chiavenato, entre otros.
- **Tesis:** *Chica Argueta, Vilma del Carmen, "Diseño de un Modelo de Capacitación, que permite mejorar la eficiencia de los empleados de la Alcaldía Municipal de Chirilagua,* entre otras.
- **Pág. Web** como: *www.elsalvador.com, www.es.wikipedia.org, www.google.com,* entre otras.

Cabe mencionar que los recursos financieros que se disponen para la investigación son escasos, sin embargo el grupo investigador tratara de solventarlos en la medida posible. Además mediante su desarrollo pueden presentarse inconvenientes que podrían afectarla pero de igual manera se trataran de resolver.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo General.

- ✓ Elaborar un Plan de Capacitación dirigidos a los empleados para mejorar la atención al consumidor de la Alcaldía Municipal de La Unión.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- ✓ Realizar un diagnóstico de necesidades que permita conocer las habilidades y destrezas de los empleados de La Alcaldía Municipal de La Unión.
- ✓ Determinar las tácticas que indiquen qué tipo de capacitación es la indicada para mejorar la atención al consumidor en la Alcaldía Municipal de La Unión.
- ✓ Elaborar los métodos de capacitación que mejoren la eficiencia y productividad de los empleados, permitiendo hacer una buena administración del Recurso Humano que posee la Alcaldía Municipal de La Unión.

1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Hipótesis General.

- ✓ El diseño de un plan de capacitación dirigido a los empleados mejorará la atención al consumidor de la Alcaldía Municipal de La Unión.

1.6.2 Hipótesis Específicas.

- ✓ La realización de un diagnóstico de necesidades permitirá conocer las habilidades y destrezas de los empleados de La Alcaldía Municipal de La Unión.
- ✓ La determinación de técnicas de evaluación ayudará a conocer qué tipo de capacitación es la indicada para mejorar la atención al consumidor en La Alcaldía Municipal de La Unión.
- ✓ La elaboración de los métodos de capacitación contribuirá a mejorar la motivación y así, optimizar la eficiencia y productividad de los empleados de la Alcaldía Municipal de La Unión.

CAPITULO II
MARCO DE
REFERENCIA

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2. 1 MARCO NORMATIVO

Actualmente todas las instituciones ya sean públicas o privadas se encuentran reguladas por diferentes leyes y reglamentos para que estas instituciones realicen sus labores de forma más efectiva y sin problemas. Así mismo las municipalidades están sometidas a una serie de leyes que deben de cumplir, dentro de las que podemos mencionar: La Constitución de la República de El Salvador, El Código Municipal, la Ley de Corte de Cuentas de La República, entre otras.

2.1.1 Constitución de La República de El Salvador

La Constitución de La República de El Salvador hace referencia a las Municipalidades iniciando en el CAPITULO VI, SECCIÓN SEGUNDA; el **Art. 202** dice: *“Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Consejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población”*.¹

Además en el **Art. 203** dice: *“Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas”*.²

¹ Lic. Luis Vásquez López, Constitución de la República, Editorial LIS, imprenta Offset Cuscatlán. art. 202, Pág.96

² Ídem. Pág. 97.

Serán autónomos Por qué tienen autoridades para realizar cualquier actividad que le compete como municipalidad tales como: regular, dirigir, administrar, entre otras.

2.1.2 Normas Técnicas del Control Interno

Art. 1 “El conjunto de normas técnicas de control interno constituye las regulaciones establecidas por la Corte de Cuentas de la República, aplicable a todas las entidades y organismos del sector público y sus servidores, así como en aquellas que no siendo publicas reciban recursos públicos, asignaciones, privilegios o participaciones ocasionales en la República de El Salvador.”

El término “La Corte” en el presente Decreto se usara para referirse a la Corte de Cuenta de la República.

Art. 2 “Las normas técnicas de control interno constituyen directrices básicas para el funcionamiento de una actividad, unidad administrativa, proyecto o programa. Regulan y guían las acciones a desarrollar, señalan una línea de conducta general y aseguran uniformidad de procedimientos para actividades similares llevadas a cabo por diferentes funcionarios, empleados, unidades administrativas o entidades y organismos del sector publico.”

Art. 3 “El control interno de una entidad u organismo del sector público comprende su plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas por las autoridades superiores, para proporcionar una seguridad razonable de salvaguardar los recursos institucionales, verificar la veracidad de su información, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de la política prescrita y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas programados.”

Art. 4 Los objetivos del control interno son:

1. Fomentar la buena administración de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, al servicio del sector público.”

El **Art. 8**, “Las Normas de Recursos Humanos recogen principios, métodos y técnicas que regulan su administración, para lograr la eficiencia y responsabilidad en los servidores públicos que realizan las acciones de las entidades, contribuyendo así al logro de sus metas y objetivos.” En el numeral **2-04 de capacitación**, menciona que “La entidad ejecutara programas para desarrollar las capacidades y aptitudes de los servidores en el campo de su competencia; sobre la base de un diagnóstico que contenga las necesidades de capacitación, sus objetivos y un sistema de evaluación y seguimiento.

Debido a la inversión que requiere la capacitación deben evaluarse las necesidades de la entidad, con el objeto de tener un diagnóstico de los problemas actuales y los desafíos a mediano y largo plazo.

El programa de capacitación debe estipular claramente los objetivos, logros esperados y medios con que cuenta la entidad.

La capacitación contribuye al desarrollo de habilidades y destrezas en los servidores, puede desarrollarse mediante cursos, seminarios, conferencias y prácticas.”³

En las Normas Técnicas del Control Interno de la Corte de Cuentas se menciona algunos artículos relacionados con las municipalidades, tales como:

En el artículo 195, numeral 6, de la Constitución de la República de El Salvador y artículo 5, numeral 2, literal a), de la Ley de la Corte de Cuentas de la República

³ Legislación administrativa/Comp. Corte Suprema de Justicia, 1º edición. San salvador, El salvador. Sección de publicaciones de la Corte Suprema de Justicia, 2001. Separata de la Revista Judicial. Pág. 69

DECRETA EL SIGUIENTE REGLAMENTO, que contiene las:

“Normas técnicas de control interno específicas de la corporación de municipalidades de la república de el salvador”

CAPITULO PRELIMINAR

Ámbito de Aplicación

Art. 1.- Las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, constituyen el marco básico que establece la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, aplicable con carácter obligatorio al Director Ejecutivo, coordinadores, personal técnico y administrativo.

Definición del Sistema de Control Interno

Art. 2.- Se entiende por Sistema de Control Interno, el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por el Director Ejecutivo, coordinadores, personal técnico y administrativo, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos específicos.

Objetivos del Sistema de Control Interno

Art. 3.- El objetivo del Sistema Control Interno, será proporcionar a sus diversas unidades, normas que garanticen una administración de fondos, de forma transparente, con austeridad, eficiencia y eficacia, que tiendan a fortalecer a las municipalidades, a fin de que éstas asuman su rol a nivel departamental y nacional como representantes directas de los intereses locales, a promover el fortalecimiento Municipal y el proceso de desarrollo local, a potenciar los mecanismos de participación ciudadana conforme a lo establecido en Código Municipal, a procurar un marco legal que permita a las

municipalidades ejercer y financiar sus competencias, a asistir jurídicamente en casos tipos que garanticen el desarrollo y la autonomía de los municipios.

Componentes Orgánicos del Sistema de Control Interno

Art. 4.- Los componentes orgánicos del Sistema de Control Interno son: Ambiente de control, valoración de riesgos, información y comunicación, actividades de control y monitoreo.

Responsables del Sistema de Control Interno

Art. 5.- La responsabilidad por el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento del Sistema de Control Interno, corresponderá a la Dirección Ejecutiva y a los diferentes niveles de coordinación de la Corporación en sus respectivas áreas de competencia.

Corresponde a los demás empleados realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo cumplimiento.

Seguridad Razonable

Art. 6. El Sistema de Control Interno, para que sea razonable, deberá contar con los mecanismos de controles adecuados a la gestión de la Corporación, lo cual permitirá presentar informes periódicos a la Dirección Ejecutiva sobre su gestión y uso efectivo de los recursos.

2.1.3 Código Municipal

De acuerdo al Código Municipal que establece en su **Art. 1.-** El presente Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales

referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

Art. 2: "El Municipio constituye La Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno". "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".⁴

En este Código se regula todas las funciones de las municipalidades, lo que deben y no deben hacer por ello todas las Municipalidades deben seguir su reglamento.

2.1.4 Código de Trabajo

Capítulo VII

Aguinaldo

Art. 196.- Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Art. 197.- Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o mas estar a su servicio.

Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte

⁴ Código Municipal, Decreto No. Editorial Jurídica, 16º Edición mayo 2006 salvadoreño, No. 210, pág.3

proporcional al tiempo laborado de la cantidad que las había correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.

Art. 198.- La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima de concepto de aguinaldo será:

1º Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días;

2º Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, prestación equivalente al salario de quince días;

3º Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días.

Art. 199.- Para calcular la remuneración que el trabajador debe recibir en concepto de aguinaldo, se tomara en cuenta:

1º El salario básico que devengue a la en que debe pagarse el aguinaldo cuando el salario hubiese sido estipulado por unidad de tiempo;

2º El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el trabajador haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo, entre el número de días laborables comprendidos en dicho periodo, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

Art. 200.- La prima que en concepto de aguinaldo debe entregarse a los trabajadores que tienen derecho a ella, deberán pagarse en lapso comprendido entre el doce y veinte de diciembre de cada año.

Art. 201.- Perderán totalmente el derecho al aguinaldo los trabajadores que en dos meses, sean o no consecutivos, del periodo comprendido entre el doce de diciembre anterior y el once de diciembre del año en que habría de

pagarse la prima, hayan tenido en cada uno de dichos meses, mas de dos faltas de asistencia injustificadas al trabajo, aunque estas fueren solo de medio día.

Art. 202.- Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para el patrono, o cuando el trabajador fuese despedido de hecho sin causa legal, antes del día doce diciembre, el trabajador tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le corresponda en concepto de aguinaldo.

Capítulo VI

De los días de asueto

Art. 190.- Se establece como días de asueto remunerado los siguientes:

- a) Primero de enero;
- b) Jueves, Viernes y sábado de la semana santa;
- c) Primero de mayo;
- d) Seis de agosto*
- e) Quince de septiembre;
- f) Dos de noviembre; y
- g) Veinticinco de diciembre.

*Además se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de san salvador; y en el resto de la república, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre.

Art. 191.- El día de asueto debe remunerarse con salario básico, calculado de acuerdo con las reglas establecidas en la letra A) del Art. 142.

Si el salario se hubiere estipulado por semana, quincena, mes u otro periodo mayor, se presume que en su monto esta incluida la remuneración del día de asueto.

Art.192.- Los trabajadores de que común acuerdo con su patrono trabajen en día de asueto, devengaran un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de éste.

Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará en base al salario extraordinario establecido en el inciso anterior.

Art. 193.- En las empresas que presten servicios públicos o esenciales a la comunidad, los patronos estarán obligados a permanecer en sus puestos en el número que designe el patrono, para que el servicio no sea interrumpido y rinda el mínimo exigible y necesario.

En la misma obligación y con las mismas limitaciones estarán los trabajadores que presten servicios en:

- a) Establecimiento de diversión o esparcimiento;
- b) Establecimiento dedicados a la venta de artículos de primera necesidad, pero en este caso no estarán obligados a trabajar después de las doce horas;
- c) Hoteles, restaurantes y refresquerías;
- ch) Labores cuyas interrupción pueda ocasionar graves perjuicios al interés o la salubridad públicos; y
- d) Labores que, por razones técnicas o practicas, requieran su continuidad, o cuya interrupción traiga consigo la descomposición de la materia a elaborar o consecuencias análogas.

En los casos de este artículo, los trabajadores que laboren en los días de asueto tendrán derecho a la remuneración establecida en el artículo anterior.

Art. 171.- todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral.

El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior.

Art. 172. Los trabajadores no sujetos a horarios tendrán derecho a la remuneración del día de descanso, siempre que hubieren laborado seis días de la semana y trabajado la jornada ordinaria en cada uno de ellos.

No perderán la remuneración del día de descanso los trabajadores a que se refiere el inciso anterior, cuando por causa justa falten a su trabajo o no complete alguna de las jornadas.

Art. 173. El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, los patronos de empresas de trabajo continuo, o que presten servicio público, o aquellas que por índole de sus actividades laboran normalmente en día domingo, tiene la facultad de señalar a sus trabajadores el día de descanso que les corresponda en la semana. Fuera de estos casos cuando las necesidades de la empresa lo requieran, el patrono, para señalar a sus trabajadores un día de descanso distinto del domingo, deberá solicitar autorización al director General de trabajo.

Capítulo v

De La Vacación Anual Remunerada

Art. 177. Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento, o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un periodo de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Art. 178. Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del periodo de vacaciones, no prolongaran la duración de estas; pero las vacaciones no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del periodo de vacaciones.

Art. 185. La remuneración en concepto de vacaciones debe pagarse inmediatamente antes de que el trabajador empiece a gozarlas cubrirá todos los días que quedaren comprendidos entre la fecha en que se va de vacaciones y aquellas en que deba volver al trabajo.⁵

2.1.5 Ley del Seguro Social

Art. 1.- De acuerdo al art. 186 de la constitución se establece el Seguro social obligatorio como institución de derecho público, que realizara los fines de seguridad social que esta ley determina.

Art. 2.- El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

⁵ Código de Trabajo, Editorial Jurídica Salvadoreña, Editor Lic. Ricardo Mendoza Orantes 52ª Edición, abril de 2006. Pág. 44.

- a.** Enfermedad, accidente común;
- b.** Accidente de trabajo, enfermedad profesional;
- c.** Maternidad;
- ch.** Invalidez;
- d.** Vejez;
- e.** Muerte;
- f.** Cesantía involuntaria.

A si mismo tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de estos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los reglamentos.

Art. 3.- El régimen del seguro social obligatorio se aplicara originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecida la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono. Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinara los reglamentos respectivos.

Sin embargo será por medio de los reglamentos a que se requiere esta ley, que se determinara, en cada oportunidad, la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán e incorporando al régimen del seguro.⁶

⁶ Legislación administrativa/Comp. Corte Suprema de Justicia, 1º edición. San salvador, El salvador. Sección de publicaciones de la Corte Suprema de Justicia, 2001. Separata de la Revista Judicial. Pág. 544

2.2 MARCO HISTÓRICO

2.2.1 Historia

Con el objeto de ubicarnos en el tiempo vamos a mencionar algunas notas históricas que, directamente e indirectamente sirven como antecedentes de lo que hoy llamamos capacitación.

Se debe de mencionar que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro que en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades entre los pueblos primitivos.

Los apéndices que se conocen desde 2000 años A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial, primera mitad del siglo XVIII aparecen innumerables escuelas industriales cuyas meta es lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Ya en nuestro siglo, el entrenamiento y la capacitación han tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como "Método de los cuatro pasos" que son:

- a) Mostrar
- b) Decir
- c) Hacer
- d) Comprobar

Debemos indicar que en las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar a las técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustados a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando se empezó a entender la labor que la capacitación debería ser una función sistematizada y organizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

En el año de 1970 en México la Ley federal del trabajo establece como obligación de las empresas el capacitar a sus empleados, y para 1977 la capacitación para el trabajo se convierte en un derecho para el trabajador, en 1978 se origina el sistema de capacitación y desarrollo.

Capacitación del personal en las empresas:

La capacitación y el desarrollo son programas que ayudan a los empleados a que se preparen integralmente como personas; además, con la capacitación, se le proporcionan al empleado conocimientos sobre todos los aspectos técnicos del trabajo. El pequeño empresario debe evaluar cómo se están llevando a cabo las funciones (en caso de que ya este establecido) para determinar si necesita o no un programa de capacitación.

Se debe de entender como una inversión de la empresa, el empleado la debe de ver como la inversión que hace la organización para el desarrollo en el ámbito laboral de la empresa con la finalidad de que ocupen posibles nuevos puestos o para evitar malos hábitos en el trabajo. La capacitación favorece a la cultura organizacional de la empresa.

La capacitación se divide en:

1. Adiestramiento.

2. Desarrollo.⁷

En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención. Las instituciones se preocupan por capacitar a sus empleados, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado.

El factor humano es el cimiento de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución de la misma, La Alcaldía Municipal de La Unión en años anteriores se había visto con dificultad para manejar esta situación con el personal, ya que esta no contaba con una unidad de recursos humanos que llevara los lineamientos adecuados para las capacitaciones realizando todo el trabajo de forma empírica. Antes la alcaldía solo participaba en capacitaciones únicamente por invitación de instituciones, ONG y Organizaciones del estado o a través de profesionales que llegaban a la institución a ofrecer sus servicios a través de una nota dirigiéndose al consejo municipal en donde se decidía aceptar o rechazar el servicio. Anteriormente se realizaban las capacitaciones sin verificar que tipo de necesidad se tenía.

En 2007 nace la idea de la creación de una unidad de recursos humanos para poder mejorar esta situación y mantener un control en el personal.

⁷ www.mitecnologico.com, 16 de julio de 2010.

La unidad de Recursos Humanos fue creada en febrero de 2007 con el propósito de que el talento humano municipal contara con formación e idoneidad necesaria para un efectivo desempeño laboral, y que este fuese reconocido por la municipalidad como su principal activo. Como unidad organizativa cuenta con una combinación adecuada de variables como eficiencia, eficacia, calidad y costos; sin olvidar aspectos de competencia, técnicos y éticos; la unidad de recursos humanos está formada por Licda. Elsa Cristina Laínez de Flores encargada de RRHH y Sra. Kenia del Rosario Serpas como auxiliar de RRHH.⁸

En la actualidad las capacitaciones son manejadas con un formulario que se le es entregado a las Jefaturas de la Municipalidad con el objetivo de priorizar las cinco principales necesidades de capacitación de la unidad para elaboración del plan municipal de capacitación.

A finales del siglo XVIII el "Puerto San Carlos", recibió este nombre en honor al rey Carlos III de España, quien gobernó de 1759 a 1788. En 1807, el puerto de San Carlos figura incluido como pueblo del partido de San Alejo. Ingresó el 12 de junio de 1824, en el Departamento de San Miguel.

El 13 de julio de 1824, el puerto de San Carlos fue habilitado, por la Asamblea Nacional Constituyente de las Provincias Unidas del Centro de América, en concepto de "Puerto Mayor" con el nombre de Puerto de La Unión Centroamericana. El 28 de febrero de 1865 se otorgó al pueblo de San Carlos de La Unión el título de Ciudad. El 22 de junio de 1865, por D.E en la administración de Francisco Dueñas, se erige el departamento de La Unión.

El Licenciado Francisco Dueñas dividió el antiguo y grande departamento de San Miguel en tres: el de este nombre, el de Usulután y el de La Unión, formado este último por los distritos de La Unión, y el de San

⁸ Plan de Trabajo, Unidad de RRHH, alcaldía municipal de La Unión, Responsable Licda. Elsa Cristina Laínez de Flores, Plan Enero-Diciembre de 2010,

Antonio del Sauce (hoy Santa Rosa de Lima), a partir del 3 de febrero de 1881, durante la administración de Rafael Zaldívar, se crea el distrito de Santa Rosa de Lima. Por Decreto Ejecutivo del 22 de junio de 1865, nace el departamento de La Unión durante la administración del doctor Francisco Dueñas. Según la historia, el suelo Unionense ha sido habitado por el hombre desde la más remota antigüedad por los lencas, los ulúas y en menor cantidad por los grupos indígenas de filiación chorotega.

Sin embargo, la cultura lenca fue la más predominante en la parte oriental del país y fueron los protagonistas de la gran insurrección indígena de 1537, quienes junto con el cacique Lempira estuvieron a punto de expulsar a los españoles de la zona. En 1682, debido al saqueo de los piratas ingleses, los pueblos lencas del archipiélago de Chorotega tuvieron que trasladarse y pidieron a las autoridades que les dieran tierras cerca del volcán Amapala y del cerro Buena Vista. La petición fue concedida y el pueblo de Conchagua fue fundado en la falda oeste del antiguo volcán de Amapala, hoy Conchagua.

A los antiguos pobladores de Amapala no les agradó la llegada de este grupo, comenzaron las rivalidades y prohibieron a los conchaguas que utilizaran su embarcadero. Entre 1856-57, el puerto de La Unión fue de vital importancia en la lucha contra el filibustero William Walker.

Después de la independencia se crea el extenso departamento de San Miguel, que por ser muy grande se fue dividiendo, y fue así como surgió La Unión.⁹

⁹ www.wikipedia.com, 16 de julio de 2010.

2.3 MARCO TEORICO

2.3.1 PLAN DE CAPACITACION

“Es un proceso educacional de carácter estratégico, aplicado de manera organizada y sistemática mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas o relacionadas al trabajo y modifica sus actitudes frente a los que hacen de la organización, el puesto o el ambiente laboral”.¹⁰

Un plan de capacitación permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar, este comprende de dos etapas:

La primera etapa en la formulación de un plan de investigación lo cual permite determinar las necesidades existentes. **La segunda etapa** es evaluar de qué recursos se dispone para diseñar e implementar actividades de capacitación y tipos de actividades que son más apropiadas para cumplir con esas necesidades. Pueden ser utilizados diversos tipos de capacitación general para el personal de oficinas y capacitación en procedimientos para todo el personal.

Objetivos de la Capacitación

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Los principales objetivos son:

¹⁰ Gary Dessler; Administración de personal, sexta edición, editora Marisa de anta, Prentice Hall, pág. 238.

- Prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Cómo Determinar las Necesidades de Capacitación.

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea.

El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

Evaluación del desempeño: Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel

satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

Observación: Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.

Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.

Solicitudes de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

Reuniones interdepartamentales: Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación del trabajo: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevistas de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la

empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

El proceso del sistema de capacitación

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases, que primero las enumero y a continuación las describiré:

1. Evaluación de necesidades
2. Diseño de programas
3. Instrumentación
4. Evaluación

FASE 1: Detectar necesidades de capacitación

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 lo 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:

1. Organizacional, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.
2. 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, basado 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.
3. 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.

FASE 2: Diseño del plan de capacitación

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el plan de capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?

- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos
- Objetivos de capacitación:

La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

- Disposición y motivación de la persona:

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra es la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante

- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje
- Principios de aprendizaje

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas pueden ser:

1. **Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo**
2. **Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo**

- Características de los instructores

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos maestros deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

FASE 3: Implementar el plan de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es

la capacitación en el puesto de trabajo, Por qué proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador.

A continuación se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación:

La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.

La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.

La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Los programas de internado revisten especial eficacia Por qué brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

Cabe destacar, a su vez, que cada día está adquiriendo mayor importancia el e-learning. El mismo consiste en un nuevo modelo de aprendizaje, progreso y

desarrollo profesional, se trata de la capacitación a través de Internet, on-line.

FASE 4: Evaluación del plan de capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada? La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- 1.** Determinar hasta qué punto el plan de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- 2.** Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.¹¹

2.3.1.1 Imagen de la empresa

En la actualidad, para captar la atención del consumidor, las instituciones deben posicionarse en su mente y así generar demanda por sus productos o servicios, es necesario desarrollar una imagen corporativa potente y así poder diferenciarse de entre las demás instituciones que brindan los mismos productos o servicios para que los clientes los prefieran por la calidad de la atención al consumidor.

¹¹ www.monografias.com, capacitación de personal, 13 mayo de 2010.

Se entiende por imagen corporativa a la manera cómo sus clientes perciben una empresa y que contribuye al logro de los objetivos comerciales trazados por el negocio. Así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad, jamás vista, de igual manera deberá adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios. La imagen corporativa es la manera por la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace.

Es un elemento fundamental que define en un 80% lo que es la institución. Los colaboradores o empleados. Ellos, son quienes tienen contacto directo con el cliente y son las personas que llevan en sus hombros la importancia de transmitir una imagen correcta.

2.3.1.2 Desarrollo del personal

Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano.¹²

El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse el mismo ritmo que la organización, a medida que esta cambia y crece.¹³

Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce

¹² Brito Challa, Relaciones humanas 1992. Pág. 11

¹³ R.Wayne Mondy, Robert M.Noel, Administración de Recursos Humanos, Pearson Prentice Hall Mexico 2005, Editor Javier Reyes Martinez, Novena Edición. pág. 202

como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectivo.

2.3.1.3 Aumento de la Productividad

La productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien que es productivo cuando con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

Desde otro punto de vista los empleados contentos no son siempre son empleados productivos, en el plano individual, las pruebas indican que lo contrario es más exacto: es la productividad la que lleva la satisfacción.

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

2.3.1.4 Eficiencia en el desempeño de los empleados

Mejorar el desempeño humano en el trabajo significa lograr los empleados produzcan resultados más efectivos, con mayor eficiencia, con menos errores y menos frustración. Las claves para este mejoramiento son:

lograr mayor aprendizaje y desarrollo, mayor conocimiento compartido, y un sistema diseñado para que los empleados puedan ejecutar sus tareas más efectivamente. Es decir, mejorar el desempeño significa mejorar los factores que lo afectan.

✓ **Hacerles saber qué se espera de ellos**

Mientras mejor se entiendan a los trabajadores qué es lo que se espera de ellos, mejor se desempeñarán en sus labores.

Se debe tener en bien en claro cuáles son sus funciones o tareas específicas, cuáles son los procedimientos que deben seguir, cuáles son las políticas que deben respetar, qué es aquello que pueden hacer, y aquello que no pueden hacer, cuáles son los objetivos que deben cumplir, cuáles son las cualidades que deben tener (honestidad, diligencia, puntualidad, capacidad para trabajar en equipo, etc.), etc.

Para hacerles saber qué es lo que se espera de ellos, podemos entregarles documentos, tales como reglamentos, manuales o procedimientos, con información sobre lo que deben y no deben hacer. Mientras más claros y específicos seamos al redactar estos documentos, mejores resultados tendremos.

✓ **Hacerles saber qué pueden esperar de nosotros**

A los trabajadores se debe dejarles bien en claro qué es lo que esperamos de ellos, pero también debemos dejarles bien en claro qué es lo que ellos pueden esperar de nosotros a cambio.

El personal debe saber muy bien cómo es que se puede comunicar con nosotros, cómo nos puede hacer llegar sus consultas o sugerencias. Los trabajadores deben tener bien en claro cuánto y cuándo se le paga, cómo es que pueden hacerse acreedores de bonos, cómo pueden obtener aumentos o ascensos, etc.

✓ **Trataros con equidad**

A Los trabajadores debemos tratarlos con equidad y justicia, ya sea al momento de determinar su remuneración (la cual debe ser equitativa con los sueldos de sus compañeros, y con los de los trabajadores de la competencia), al momento de reconocer o recompensar sus desempeños o resultados obtenidos, al momento de incentivarlos o motivarlos, al momento de castigarlos, al momento de establecer políticas o reglamentos, o, simplemente, al momento de relacionarnos con ellos.

Tratar a nuestro personal con equidad evita que éste se pueda sentir injustamente tratado, y que se genere el descontento y, por tanto, una disminución en la productividad y la eficiencia.

✓ **Dar el ejemplo**

Para lograr un buen desempeño en nuestro personal, nosotros debemos dar el ejemplo. Nuestro personal nunca se desempeñará como queremos, si no ven ello reflejado en nuestra conducta de todos los días.

Las normas, reglas o políticas sobre lo que se puede o no hacer, se deben aplicar para todos por igual, incluyendo a nosotros.

Si le prohibimos hacer algo a nuestros trabajadores, y de pronto nos ven haciendo lo contrario, no sólo dejarán de hacernos caso, sino que poco a poco nos irán perdiendo el respeto como autoridad y como líderes.

✓ **Retroalimentación**

Hacer una retroalimentación consiste en evaluar el desempeño del personal, señalar sus faltas, errores o bajo rendimiento, y proponer mejoras y soluciones.

Para ello podemos establecer reuniones periódicas con cada trabajador, en donde evaluemos junto con él, su desempeño laboral, comparando su real desempeño con el esperado y, en caso de no haber cumplido las expectativas, hacerle notar sus faltas o bajo rendimiento, y señalarle en qué aspectos debe mejorar, y algo que no se debe olvidar es;

✓ **Motivarlos**

Y, por último, la forma más común de mejorar el desempeño del personal, es motivándolo constantemente.

2.3.2 ATENCION AL CONSUMIDOR

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma. Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

- **Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- **Confiabilidad:** Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- **Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

2.3.2.1 Comunicación

Las comunicaciones comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa.

En términos generales podemos agrupar dos tipos de comunicación:

a) Comunicación verbal

Es la que expresamos mediante el uso de la voz:

1. **Saludar al cliente con calidez.** Esto hará que el cliente se sienta bienvenido.
2. **Ser precisos.** No se deben utilizar frases como "Haré lo que más pueda". El cliente no entiende que es "lo que más podemos".
3. **No omitir ningún detalle.** Cuando le diga a un cliente que el producto cuesta \$ 40,00; eso es lo que él espera que le cobren. Si existen cargos adicionales hay que decírselo por anticipado.

Pensar antes de hablar

Cuanto más sepamos acerca del cliente, mejor lo vamos a atender. Pensar en lo que se va a decir antes de comenzar a hablar nos dará la posibilidad de transmitir nuestro mensaje.

b) Comunicación no verbal

La comunicación es mucho más que las palabras que utilizamos; éstas, en realidad, constituyen un canal relativamente débil o menos impactante para dar y recibir mensajes.

Investigaciones recientes demuestran que en una disertación, una comunicación personal ante un grupo de individuos, el 55 % del impacto de transmisión se concreta a través del lenguaje corporal y los gestos, el 38 % llega mediante el tono de voz, cadencia, etc. y sólo el 7 %, a través del contenido y el significado de las palabras.

Utilicemos la sonrisa, postura, vestimenta, gestos, que son ejemplos de la comunicación no verbal, para capitalizar la satisfacción del cliente.¹⁴

2.3.2.2 Personal capacitado

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa.

El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas.

Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible, es decir personal capacitado para el trabajo. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades.

Crear organizaciones en las que el capital intelectual se actualiza constantemente será un aspecto significativo del trabajo en el futuro. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

¹⁴ www.infomipyme.com, 15 Mayo 2010.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.¹⁵

2.3.2.3 Rapidez en el servicio

Hoy en día, lo que buscan los consumidores ya no es sólo el precio y la calidad del producto, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido, etc. Cuando un cliente encuentra aquello que esperaba y además recibe un buen servicio o atención, quedará satisfecho. Y esa satisfacción hará que regrese y que vuelva a utilizar los servicios, además de que es muy probable que nos recomienden.

Pero si un cliente resulta insatisfecho o recibe un mal trato o servicio, no sólo dejará de comprarnos, sino que es muy probable que hable mal de nosotros y que cuente la experiencia negativa que tuvo (dependiendo de su estado de indignación, a un número promedio de entre 9 a 20 personas). Por tanto, hoy en día es fundamental que brindemos un buen servicio o atención al cliente. Siempre debemos procurar satisfacer al cliente, dándole aparte de lo que busca, un buen servicio o atención.

Debemos siempre procurar atender lo más pronto posible al cliente, para lograr ello debemos crear procesos simples y eficientes, por ejemplo,

¹⁵ [www.monografias.com/Capacitación en el trabajo](http://www.monografias.com/Capacitación%20en%20el%20trabajo), 15 mayo de 2010.

haciendo uso de programas informáticos que nos permitan ello, por ejemplo, que permitan recibir rápidamente los pedidos del cliente.

2.3.3 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el factor que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de ésta.

El Diagnostico de necesidades proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo.

La detección puede dividirse en tres tipos de métodos, dos de ellos muy simples y el tercero es la base de todos los modelos a continuación se presenta en el siguiente cuadro:¹⁶

¹⁶ Jesús Carlos Reza Trosino, Nuevo Diagnostico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las organizaciones. Pág. 63.

Métodos de Diagnostico de Necesidades de Capacitación	
Método Reactivo	Es solo un sondeo inicial, un estudio superficial, se observan algunos SINTOMAS, es una simple detección de problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características. No tiene costo, es rápido de aplicar para obtener información (inmediato), sencillo de procesar, con alto índice de riesgo para la toma de decisiones.
Método de frecuencias	Se hace un sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales, se observa algunos SIGNOS, no deja de ser un diagnostico superficial, aunque mucho más preciso que el anterior, capta información más detallada. Su costo es mínimo, es rápido de aplicar (una o dos semanas), sencillo de procesar, con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.
Método comparativo	La información que se obtiene es bastante precisa, se observa los SINDROMES de las necesidades reales de capacitación. Se determina con detalles las carencias que es necesario satisfacer. Su costo es elevado, es lento en su aplicación, su procesamiento es difícil, con alto índice de certeza en la toma de decisiones.

2.3.3.1 Clima organizacional

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización e influyen sobre la conducta de esto.¹⁷

El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción etc.

A fin de comprender el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores como:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

¹⁷ Revista del departamento de Administración y sistemas No. 2, Abril junio de 1999, Decisión Administrativa. www.google.com, 15 Mayo 2010.

- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Dimensiones que se relacionan con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

2. Responsabilidad (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.3.3.2 cambio de Actitudes y Comportamientos en los empleados

Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otra persona, ante un grupo de personas, ante un objeto, ante una situación que comprende objetos y personas ante una idea.

Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento.

Los tipos de actitudes que se consideran, son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

Satisfacción en el trabajo. Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados

consideran su trabajo. Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.

Involucramiento con el trabajo. Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellos y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

Compromiso organizacional.- Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro. Por lo que las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados.¹⁸

¹⁸ www.rincondelvago.com/actitud-laboral, 18 de mayo de 2010.

2.3.3.3 Satisfacción en el puesto

Es una actitud general del individuo hacia su trabajo. Esta está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- ✓ Las comparaciones sociales con otros empleados.
- ✓ Las características de empleos anteriores.
- ✓ Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución.
- Condiciones de trabajo.
Supervisión.
- Compañeros.
- Contenido del puesto.
- Seguridad en el empleo.

- Oportunidades de progreso.

2.3.4 HABILIDADES Y DESTREZAS DE LOS EMPLEADOS

Entre las habilidades y destrezas que un buen empleado debe tener o desarrollar están:

1.- Gran capacidad de Análisis: Dentro del ámbito de las tareas que debe desempeñar, al momento de utilizar o desechar la información requerida para el cumplimiento de ellas, sobre todo cuando se trabaja sin supervisión directa.

2.- Pensamiento Estratégico: Tener siempre presente, cuales son los objetivos y misiones empresariales. Adaptar el trabajo individual en pro de la visión y misión empresarial. Transmitir visión a los demás.

3.- Capacidad de Gestión: Entender que el concepto de "Gestión" va más allá del concepto "Administración". Se debe abandonar posturas mecanicistas; adoptar posturas orgánicas y sistémicas.

4.- Interactuar con otras Culturas de Sistemas de Valores: Aprender a interrelacionarse con otras culturas existentes dentro de la misma empresa. Interactuar con personas pertenecientes a otros departamentos.

5.- Apertura: Saber Trabajar en Interrelación con los demás Profesionales de la Empresa: Comerciales, juristas, ingenieros, responsables de marketing, etc., capacidad para trabajar en equipo, en torno a un grupo de proyectos o círculos de calidad. También se refiere a vivir las realidades existentes más allá del propio ser.

6.- Capacidad para Trabajar en Equipo: Trabajar en equipo ayuda a obtener soluciones más integrales, y por lo tanto, permanentes para el

problema o desafío que se emprende, y además permite a los individuos integrantes del equipo, comprender las necesidades y restricciones que enfrentan otras áreas de la empresa.

7.- Inspirar y Motivar: Ser capaz de transmitir positivismo y optimismo a los demás. Ayuda mutua para realizar el trabajo y alivianar la carga laboral. Ser capaz de crear desafíos y estímulos.

8.- Estimular el Compromiso: Ser comprometido y estimular el compromiso de los demás con el trabajo, con la visión, misión, objetivos grupales y empresariales.

9.- Crear Sinergia: Comprender que "El Todo", es siempre superior a la suma de las partes. Alentar el trabajo en equipo o en red, y así obtener mejores resultados de la interacción grupal.

10.- Buen Comunicador: Disponer de una cierta aptitud para la comunicación activa y poseer la capacidad y la disposición para establecer una comunicación fluida y permanente.

11.- Lidar con Conflictos: Aprender a enfrentar conflictos (personales, grupales) Aprender a tratar con gente conflictiva, y convertir el conflicto grupal en una discusión de la cual se obtengan resultados positivos y productivos. Colaborar en la suavización de roces entre individuos, alentar el diálogo.

12.- Ejercer Liderazgo: Auto-liderazgo (auto-motivación, auto-dirección, autocontrol) Capacidad para evaluar rápidamente situaciones, tomar iniciativa y con facilidad de adaptación. El trabajo es cada vez más responsable de sus horarios, de su modo de trabajo, de su relación con la empresa y de su función.

13.- Adaptación al Cambio: Poseer espíritu pro-activo. Perder el temor al cambio. Ser partícipes activos de programas de desarrollo organizacional.

14.- Inspirar Confianza: El orden, la disciplina, el compromiso, entre otros caracterizan al trabajador que inspira confianza y respeto a los demás.

15.- Autonomía: Al realizar labores en un lugar geográfico distinto al de la organización y sin supervisión directa.

16.- Negociar: Capacidad de llegar a acuerdos justos y benéficos, para la persona propia y para los demás.

17.- Asertivo: Tomar las decisiones correctas ante hechos puntuales y difíciles de resolver, que se presenten.

18.- Síntesis y Planeamiento: Ser directo, no evadir responsabilidades. Ser partícipes activos del planeamiento de objetivos y estrategias empresariales.

19.- Intuición: Capacidad para intuir posibles fallas o falencias en el lugar de trabajo. Habilidad para descubrir alteraciones en la información, entornos desagradables de trabajo y buscarle una solución a aquello.

20.- Actuar Bajo Presión: Evitar el decaimiento ante excesos de trabajo y plazos establecidos. Poseer equilibrio emocional. Capacidad para trabajar largas jornadas laborales.¹⁹

2.3.4.1 Competitividad

Una organización es o será competitiva Por qué su personal es competitivo y esto implica que la formación continua resulta imprescindible al afectar al núcleo fundamental de la gestión organizacional: la adquisición y

¹⁹ [www.rincondelvago.com/perfil del buen empleado](http://www.rincondelvago.com/perfil-del-buen-empleado), 18 mayo de 2010.

desarrollo de competencias esenciales y útiles para la producción de productos y servicios valorados en el mercado.

Aunque pueda sonar desproporcionado a algunos, en el momento actual podemos aseverar que en este nuevo siglo XXI lo primero ya no es el cliente, ahora el empleado o recurso humano formado en competencias útiles es lo más importante en la empresa.

Me refiero concretamente a lo que denomino las dos joyas que configuran el recurso humano y que ningún empresario, digno de considerarse como tal, puede ignorar, estas son *la capacidad de aprender, de realizar nuevos aprendizajes y la capacidad de ser creativo que distingue a todo ser humano.*

Estos dos tesoros o diamantes en bruto **-el aprendizaje y la creatividad-** que caracterizan al empleado como ser humano y ahora redescubiertos desde una óptica empresarial para ponerlos al servicio del crecimiento y la competitividad, se caracterizan por resultar *inagotables y cada vez más imprescindibles* en un contexto económico en el que la *innovación* desempeña el papel de motor de la competitividad y del progreso económico.

Competitividad = Capacidad de Innovación (aprendizaje + creatividad)

Entonces ¿Cómo movilizar estas dos joyas o recursos estrella que son inagotables y que poseen únicamente los empleados? Son múltiples las actividades que se pueden llevar a cabo en las organizaciones para potenciar el desarrollo y la formación del personal.

El aprendizaje y la creatividad de los empleados se pueden y se deben desarrollar en diferentes procesos y momentos de la actividad diaria de una organización. Los llamados equipos de mejora, los buzones de sugerencias

etc. son claros ejemplos de cómo la responsabilidad de potenciar esas dos joyas no se circunscribe solamente a los habituales planes de formación impulsados por los profesionales de Recursos Humanos.²⁰

2.3.4.2 Servicio eficiente

Es la capacidad de tratar a sus clientes o ciudadanos atendidos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., dejándolos satisfechos de sus relaciones con la organización. El brindar un servicio eficiente a los consumidores se obtiene ciertos beneficios tanto para la institución como para el consumidor a continuación se presenta algunos de ellos:

- ✓ Evita demoras en el servicio y pérdidas de tiempo para los clientes.
- ✓ Ahorra tiempo para la entrega de la información o documentos.
- ✓ Mejora la imagen de la empresa, ya que se reducen las reclamaciones.
- ✓ Potencia un mejor clima de trabajo, ya que hay menos presión por las quejas.

2.3.4.3 Importancia de la capacitación

La importancia en la capacitación del personal de una empresa radica en las necesidades de la mejora continua de la misma. En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado.

²⁰ Jorge Alberto Conde Viéitez. Profesor de Psicología Social y Director del Máster en Dirección Estratégica de RRHH de la Universidad de Salamanca, Las dos joyas humanas de la innovación y la competitividad, www.educaweb.com, 20 mayo de 2010.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación del personal debe ser de vital importancia Por qué contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

2.3.5 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

Son métodos de retroalimentación del comportamiento laboral que nos ayuda a tomar decisiones respecto al desarrollo, remuneración, promoción y establecimiento del plan de carrera del trabajador.

Entre las técnicas o métodos para analizar, evaluar y calificar el desempeño del empleado en un puesto.

a) Técnica de escala grafica de calificación

Es una escala que lista varios factores o características y un rango de desempeño para cada una. Al empleado se le califica al identificar la calificación que mejor describa su nivel de desempeño por cada factor o característica.

b) Método de alternancia en la clasificación

Se clasifican a los empleados sucesivamente desde el mejor al peor en torno a una característica en particular. La forma de realizar la evaluación, es colocar el nombre del mejor empleado en el nivel superior, después colocar el nombre del empleado con menor calificación en la siguiente línea y así sucesivamente hasta terminar.

c) Método de comparación de pares

Clasifica a los empleados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, con el propósito de indicar al mejor empleado de esos pares.

Ayuda a que el método de clasificación sea más eficaz; se establece una característica y cada subordinado se compara con el resto de los subordinados por pares, indicando quien es el mejor de ese par (con + 0 -) identificando quien es el mejor empleado de todos los evaluados.

d) Método de distribución forzada

Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados.

La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos.

e) Método del incidente crítico

El supervisor lleva un registro por cada subordinado de la conducta relacionada con su desempeño; se identifican los incidentes de trabajo poco comunes, sean buenos o malos que posteriormente son comentados entre supervisor y subordinado para evaluar el desempeño.

Se recomienda que se utilice el método para complementar una técnica de calificación, con la limitante que no es útil para comparar a los empleados o toma de decisiones salariales.

f) Formas narrativas

Se presenta un formato en el que se pide al supervisor:

1. Que califique el desempeño del empleado en términos de los criterios del puesto, y
2. Que presente ejemplos críticos y un plan de acción para el mejoramiento diseñado para ayudar al empleado a cumplir o exceder esos criterios.
3. Finalmente una conclusión de la discusión de la evaluación haciendo énfasis en la solución del problema.

g) Escalas de calificación basadas en el comportamiento

Método cuya finalidad es combinar los beneficios de los incidentes críticos, narrativos y calificaciones cuantificadas, con base en una escala cuantificada, en ejemplos narrativos específicos de buen o mal desempeño.

Combina los beneficios de las formas narrativas y las calificaciones cuantificadas relacionando una escala cuantitativa con ejemplos específicos de un buen o mal desempeño.

h) El método de la administración por objetivos (APO)

Adopta objetivos medibles específicos para cada empleado y después se comenta su progreso. Un programa de evaluación y establecimiento de objetivos a nivel organización, se puede elaborar de la siguiente manera:

1. Establecer los objetivos de la organización.
2. Fijar los objetivos por departamentos.
3. Comentar los objetivos por departamentos.

4. Definir los resultados esperados.
5. Revisar el desempeño.
6. Proporcionar retroalimentación.²¹

2.3.5.1 Evaluación de los servicios al consumidor

Es de suma importancia referirnos al servicio que se le tiene que proporcionar al consumidor; ya que necesitamos conocer como las personas que componen nuestro mercado meta toman decisiones para gastar sus recursos como el tiempo y el dinero, que son limitados, buscando satisfacer necesidades ilimitadas.

Para ello, es importante conocer las características de los servicios:

a. Los servicios son intangibles:

Significa que el consumidor no puede apreciarlos a través de los cinco sentidos (vista, oído, olfato, tacto, gusto) posiblemente, la intangibilidad sea la característica más definitoria de los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores o el temor a verse insatisfechos tras la adquisición de los mismos, por haber pagado un precio demasiado alto o Por qué estos no cumplan con sus expectativas.

b. Los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo:

Esto significa "que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume" la persona que presta un servicio requiere que el consumidor este presente durante la entrega.

²¹ www.joseacontreras.net, 20 mayo de 2010.

Es decir, esta característica nos da a entender que se debe planear muy bien la cantidad de personal que se requiere en la prestación de un servicio, ya que si se contratan mas personas de las necesarias el servicio se encarece, pero si son menos no se puede prestar.

c. Los servicios no se pueden almacenar:

Considerando esta característica, es muy importante establecer políticas de marketing que logren equilibrar la demanda con la capacidad disponible; en el caso del servicio de transporte como en muchos otros servicios hay usuarios que no requieren viajar en horas específicas por lo cual establecer tarifas con descuento en las horas "no pico" puede ayudar a equilibrar la demanda con la oferta, la misma estrategia puede ser aplicada en otras empresas donde se ofrezcan servicios.

d. Los servicios no pueden ser estandarizados:

Los servicios son brindados por personas, y esto significa que el mismo servicio puede variar dependiendo de quién lo proporcione, es más, una misma persona puede variar la calidad con que brinda un mismo servicio por un cambio en su estado de ánimo, o Por qué con el tiempo adquiere experiencia.

e. Los servicios no se pueden poseer:

Quienes compran un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad, por eso es importante que el consumidor de un servicio sienta que recibe un valor por el servicio que está adquiriendo.²²

²² www.monografias.com, control administrativo, 20 de mayo de 2010.

2.3.5.2 Técnicas de control

Tipos de control

El control en una organización puede ser implementado antes de comenzar una actividad, durante una actividad o al finalizar una actividad. De esta forma es que se clasifica el control, antes, durante y después. Exactamente los tipos de control son:

- **Control preventivo o anterior a la acción:**

Intenta prevenir los problemas previstos. Está dirigido hacia el futuro, la clave es emprender una acción administrativa antes de que se presente el problema. Un posible problema que pueda ser visto antes de que suceda, debe tratarse de evitarlo aun antes de que suceda. Lo malo es que estos controles, requieren información oportuna que es difícil de obtener, y esto trae en consecuencia que este tipo de control no sea tan usado.

- **Control concurrente:**

Se realiza durante la acción, trata de que el administrador pueda corregir los problemas antes de que el costo de estos llegue a ser demasiado alto. Para hacer este tipo de control se puede recurrir a la supervisión directa debido a que con esta se pueden corregir los problemas a medida que estos surgen.

- **Control correctivo o posterior a la acción:**

Se debe basar en una retroalimentación realizada cuando la actividad ha terminado. Lo único malo es que cuando se realice la retroalimentación, el daño ya está hecho.

2.3.6

TIPOS DE CAPACITACIÓN

Entre los tipos de capacitación tenemos:

✓ **Capacitación Inductiva**

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

✓ **Capacitación Preventiva**

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

✓ **Capacitación Correctiva**

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

✓ **Capacitación para el Desarrollo de Carrera**

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.²³

²³ www.elprisma.com, capacitación recursos humanos, 20 de mayo de 2010.

2.3.6.1 Beneficios de la capacitación

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen a la institución.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
 - Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
 - Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
 - Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
 - Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
 - Permite el logro de metas individuales.
 - Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
 - Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Elimina los temores de incompetencia.

2.3.6.2 Recurso humano

Uno de los factores que incide en la dinámica de las organizaciones es las personas. Son ellas las portadoras de la inteligencia que mantiene activa y orienta a cualquier organización. Las cualidades de los funcionarios de una organización: sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa para generar riqueza, todo esto tiene un gran impacto en la productividad de la organización, en su nivel de servicio al cliente, en su reputación y en su competitividad, pues hace una diferencia en un ambiente competitivo de negocios.²⁴

2.3.6.3 Mejorar la administración del personal

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.

La labor fundamental de todo administrador, de todo gerente, es crear un ambiente en el cual los empleados puedan lograr metas de grupo en el menor tiempo. Como gerentes, todos estamos buscando mantener un medio ambiente adecuado que permita una acción eficaz de grupo para obtener los resultados deseados y alcanzar las metas establecidas.

El mejoramiento y desarrollo del potencial humano implica no simplemente pensar en términos de aumento de la cantidad y la calidad del capital inteligente o recurso humano. Esta labor debe abarcar otros frentes. El verdadero desarrollo humano es aquel que también se dirige a alcanzar y defender la equidad, generar empleo, proteger el medio ambiente, aumentar

²⁴ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición MC Graw Hill, Colombia.

los niveles de educación, salud y nivel de vida de las personas, pensando no solo en el presente sino en las generaciones futuras.

2.3.7 TIPOS DE MOTIVACION

Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés. La Motivación, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida. Es decir, el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese algo es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

Los motivos pueden agruparse en diversas categorías:

- En primer lugar figuran los motivos racionales y los emocionales.
- Los motivos pueden ser egocéntricos o altruistas.
- Los motivos pueden ser también de atracción o de rechazo, según muevan a hacer algo en favor de los demás o a dejar de hacer algo que se está realizando o que podría hacerse.

La motivación también puede ser debida a factores intrínsecos y factores extrínsecos. Los primeros vienen del entendimiento personal del mundo y los segundos vienen de la incentivación externa de ciertos factores.

Factores extrínsecos pueden ser:

- El dinero
- El tiempo de trabajo
- Viajes
- Coches
- Cenas
- Bienes materiales

Todos estos factores pueden incrementarse o decrementarse en el espacio alrededor del individuo, sin embargo, los factores intrínsecos dependen del significado que le da la persona a lo que hace. Si bien es cierto, los llamados factores extrínsecos también dependen de esta interpretación de la persona, éstos pueden cambiarse radicalmente de forma muy rápida mientras que los intrínsecos requieren de un trabajo de asimilación más adecuado a la mente del individuo. Los factores intrínsecos tratan de los deseos de las personas de hacer cosas por el hecho de considerarlas importantes o interesantes.²⁵

2.3.7.1 Incentivos

Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por la persona apropiada en el momento oportuno pueden significar más para un empleado que un aumento de sueldo, una recompensa formal o toda una pared de certificados o placas.

²⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivación>, 24 de mayo de 2010.

Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al empleado que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna.

Los empleados creen cada vez más que la satisfacción que puedan derivar de su trabajo depende del reconocimiento por su desempeño y de un salario adecuado. Esto es particularmente cierto en el caso de empleados altamente interesados en su trabajo, y que encuentran satisfacción en sus logros.

Algunas recompensas no monetarias

- Tiempo libre
- Banquetes
- Almuerzos
- Excursiones de compras
- Libros, discos, vídeo casetes
- Asistencias a seminarios o conferencias, etc.

Una de las recompensas más frecuentes en la mayoría de las organizaciones es la del "EMPLEADO DEL MES". Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales e informales, y pueden otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio. Una bonificación en dinero contante y sonante es un estímulo real y significativo. El único problema con dar dinero es que frecuentemente los empleados se lo gastan en pagar cuentas pendientes y la recompensa se les olvida pronto.

No obstante, el dinero, o los sustitutivos del dinero (tales como cupones que pueden ser canjeados por productos), les dan a los empleados flexibilidad para decidir cómo utilizar la recompensa; esta libertad de elegir aumenta la posibilidad de satisfacción.

2.3.7.2 Actitudes

Las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo. Si digo que me gusta mi trabajo, expreso mi actitud hacia mi trabajo.

Las actitudes no son lo mismo que los valores, lo que se comprende si atendemos a los tres componentes de una actitud: cognición, afecto y comportamiento.²⁶

2.3.7.3 Objetivos a alcanzar

Es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan asociadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance.

A su vez es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.²⁷

2.3.7.4 Remuneración

Es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados derivadas de su empleo.²⁸

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y sus familias

²⁶ Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional, 10ª, Pearson educación. México 2004. Editor Enrique Quintanar Duarte. Pág. 71

²⁷ www.gestiopolis.com, 24 de mayo de 2010.

²⁸ Chiavanato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill, México.

dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir a todas sus demás necesidades.

El salario es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de que éste trabaje durante un tiempo determinado para el que fue contratado produzca una determinada cantidad de mercancías equivalentes a ese tiempo de trabajo. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual.

2.3.8 OPTIMIZAR LA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

La eficiencia significa la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados. La eficiencia en el personal significa la habilidad que posee una persona para lograr sus propios objetivos o realizar las tareas que le han sido encomendadas. Un individuo es eficiente en la medida en que logra objetivos. Si nos acercamos a alguien para solicitarle algo, seremos eficientes si logramos que se nos otorgue aquello que hemos pedido.

La productividad implica medición, la que a su vez es un paso esencial del proceso de control el cual ayuda optimizar la eficiencia del empleado mejorando notoriamente el trabajo que se desempeña.

2.3.8.1 Máximo desarrollo de sus labores y Satisfacción en el puesto de trabajo.

La satisfacción laboral es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien esta muy satisfecho con su puesto tiene

actitudes positivas hacia este; quien esta insatisfecho muestra en cambio actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.²⁹

La satisfacción en el trabajo es simplemente la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que deberían recibir. La satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento.

2.3.8.2 Eficiencia y Eficacia.

La eficiencia consiste cómo se hacen las actividades dentro de la institución, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la institución se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y rotantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

²⁹ Robbins, Stephen P. Fundamento de Comportamiento organizacional, 5ª edición, Prentice-hall, hispanoamericano, S.A .México. Editor Luis Gerardo Cedeño Plascencia. Pag 25.

CAPITULO III
METODOLOGIA DE
LA
INVESTIGACION

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. TIPO DE INVESTIGACION

En la presente investigación se utilizara el estudio descriptivo y exploratorio. Descriptivo Por qué es el idóneo para detallar el fenómeno permitiendo establecer contacto con la realidad y permitiendo plantear hipótesis acerca del problema en estudio. La investigación descriptiva mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Este tipo de investigación permitirá describir aspectos característicos fundamentales, de los usuarios de la alcaldía municipal de La Unión.

Exploratorio Por qué permite el repaso de la literatura y/o datos disponibles, o acercamientos cualitativos tales como discusiones informales con los consumidores, empleados, gerencia y acercamientos más formales con entrevistas profundizadas.

3.2 POBLACIÓN

Población: "Es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia".

En la investigación existen dos tipos de población, una compuesta por los empleados de la Alcaldía Municipal de La unión, la cual cuenta con 119 empleados distribuidos en las siguientes funciones o áreas: Alcalde, Secretaria del Alcalde, Jefe de Registro de Estado Familiar, Ordenanza, Catastro, UACI, Aseo, Cementerio, Alumbrado. Treinta de soporte administrativo, cinco técnicos, setenta y un operativos, trece directivos.

Otra parte de esta población esta integrada por los usuarios de la Alcaldía, representados por los habitantes de la Ciudad y habitantes de los respectivos Cantones, municipios que pertenecen al departamento de la unión y que solicitan servicios de la Institución, en total los habitantes a la fecha son aproximadamente de 238,217 en el departamento y 34,045 en el municipio de La unión.³⁰

La población que será objeto de investigación se encuentra ubicado en la Zona Oriental de El Salvador, en el Departamento de La unión, específicamente en la Ciudad de La Unión y está situado en el extremo este del país. Colinda al Oeste con los departamentos de San Miguel y Morazán, al Norte y este con Honduras, al Sureste con el Golfo de Fonseca y al Sur con el Océano Pacífico. El departamento cuenta con dieciocho municipios:

1. Anamorós
2. Bolívar
3. Concepción de Oriente
4. Conchagua
5. El Carmen
6. El Sauce
7. Intipucá
8. La Unión
9. Lislique
10. Meanguera del Golfo
11. Nueva Esparta

³⁰ VI Censo de Población y V de Vivienda 2007. Dirección General de Estadísticas Y Censos. El Salvador, Abril 2008. www.google.com,15 de julio de2010.

12. Pasaquina
13. Polorós
14. San Alejo
15. San José La Fuente
16. Santa Rosa de Lima
17. Yayantique
18. Yucualquín ³¹

3.3 MÉTODO DE MUESTREO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

Muestra: Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

Para efectos de la recolección de la información se tomarán en cuenta dos criterios, debido a la naturaleza de cada población.

Método de muestreo

La muestra para la población compuesta por los habitantes de la Ciudad de La Unión se obtuvo utilizando el Método de Muestreo Aleatorio Simple, para una población infinita. El muestreo aleatorio simple es un procedimiento de selección de una muestra por el cual todos y cada uno de

³¹ www.wikipedia.com, Enciclopedia libre. 15 de julio de 2010.

los elementos de la población tiene por igual probabilidad de ser incluidos en la muestra.³²

Se utiliza este tipo de método aun conociendo la población, ya que para la aplicación de otro tipo de métodos estadísticos existe un límite determinado para clasificar cada tamaño de población, es por ello que se ha utilizado este tipo de método.

Tamaño De La Muestra

Para calcular la muestra de los empleados de la Alcaldía Municipal de La Unión utilizaremos la siguiente fórmula³³:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra. P = Proporción poblacional de ocurrencia de un Evento.

N = Tamaño de la población. Q = Proporción poblacional de la no Ocurrencia del Evento.

E = Error muestral. Z = Valor crítico a un coeficiente Confianza.

³² Gidalberto Bonilla, Estadística II Métodos Prácticos de inferencia de estadística, 2º Edición 1992. UCA Editores San Salvador, El Salvador. Pag.11.

³³ Ídem pág. 92

Para la investigación se manejaron las siguientes restricciones.

$$Z = 1.96 = 0.95.$$

$$P = 50 \% = 0.50$$

$$Q = 50 \% = 0.50$$

$$N = 119 \text{ empleados}$$

$$E = 0.05$$

Aplicando la fórmula para calcular la muestra, se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (119)}{(119) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} \quad \mathbf{n = 91 \text{ empleados}}$$

La muestra nos indica que 91 es el número de empleados a entrevistar.

Ahora procedemos a determinar la muestra para los ciudadanos del municipio.

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

En donde:

n = Tamaño de la muestra. P = Proporción poblacional de ocurrencia de un Evento.

N = Tamaño de la población. Q = Proporción poblacional de la no Ocurrencia del Evento.

E = Error muestral. Z = Valor crítico a un coeficiente de Confianza.

Para la investigación se manejaron las siguientes restricciones.

$$Z = 1.96 = 0.95.$$

$$P = 50 \% = 0.50$$

$$Q = 50 \% = 0.50$$

$$N = 238, 217 \text{ habitantes}$$

$$E = 0.05$$

Sustituyendo:

A nivel Departamental:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (238, 217)}{(238, 217) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} \quad \mathbf{n = 383 \text{ personas}}$$

A nivel Municipal:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (34,045)}{(34,045) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} \quad \mathbf{n = 380 \text{ personas}}$$

La muestra calculada de 383 es el total de los habitantes del departamento de La unión y 380 habitantes en el municipio que se van a encuestar para desarrollar la investigación.

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN: PRIMARIA Y SECUNDARIA

Fuentes Primarias

Son aquellas en las que la información se encuentra en su origen, y por lo tanto debe ser elaborada por primera vez y de forma específica. Es así también la fuente documental que se considera material de primera mano relativa a un fenómeno que se desea investigar. Para dicho estudio se ha utilizado como fuente de información primaria: Reuniones con el jefe de recursos humanos de la Alcaldía Municipal, llamadas telefónicas, y la Observación directa.

Además se hará uso de las principales técnicas de recolección de información (encuestas, cuestionarios y entrevistas), permitiendo tener un diagnóstico acerca de la forma en que la Alcaldía Municipal de La Unión maneja la labor en la atención al cliente.

Fuentes Secundarias

Son aquellas que presentan información ya elaborada o existente, que fue generada anteriormente con otra finalidad. Como fuente secundaria se ha utilizado: Consultas de libros, Tesis, Artículos de la Constitución de la República de El Salvador, Código Municipal, Código de trabajo, Legislación Administrativa (Normas de Control Interno de la Corte de Cuentas, Ley del Seguro Social) e información a través de las páginas web.

3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El tipo de investigación que se realizará es de forma descriptiva, y para lograr obtener una adecuada y exacta recolección de información se utiliza la técnicas como el cuestionario, entrevista, encuesta ya que estas son más sencillas, rápidas y resulta más apropiadas para poderla aplicar en el campo de la investigación.

3.5.1 Cuestionario

Para la aplicación de la técnica de la encuesta se estructura un cuestionario que supone seguir una metodología sustentada en el cuerpo de la teoría, es decir el marco conceptual en que se apoya el estudio.

Cada una de las preguntas que se incluyan debe estar dirigida a conocer aspectos específicos de las variables e indicadores, con el fin de obtener información necesaria acerca del fenómeno en estudio.

Los cuestionarios están estructurados en dos categorías, uno diseñado para los empleados de la Alcaldía el cual consta de **33 preguntas** y un segundo elaborado para los diferentes usuarios de la Institución que consta de **22 preguntas**, ambos cuestionarios constan solamente de preguntas cerradas.

3.5.2 Entrevista

Para el desarrollo de esta técnica se empleara una guía de entrevista con preguntas abiertas, la cual facilitara la conducción de la

entrevista, y que se realizara con el objetivo de conocer la opinión del gerente de la Alcaldía Municipal de La Unión.

Cada una de las preguntas que se incluyan debe estar dirigida a conocer aspectos específicos de las variables e indicadores, con el fin de obtener información necesaria acerca del fenómeno en estudio.

Los cuestionarios estarán estructurados por preguntas cerradas para los empleados y clientes.

3.6 FORMA DE ANALIZAR Y TABULAR DATOS

Al tener reunida toda la información obtenida de los instrumentos se procede a la tabulación de los datos a través de cuadros estadísticos los cuales reúnen los criterios de cada pregunta.

Para el procesamiento de la información es necesario 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 procederá, 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.

Los datos obtenidos del cuestionario serán tabulados en una tabla que contiene tres columnas, en la primera columna se mencionan las alternativas de repuestas, en la segunda columna va la frecuencia de cada alternativa y en la tercera columna se colocará la frecuencia porcentual de cada alternativa. Las fuentes de información se mencionan en el extremo inferior izquierdo de la tabla. (Ver la siguiente tabla).

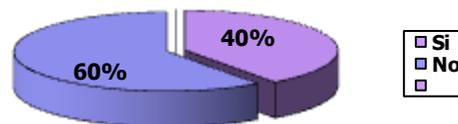
Tabla No. X

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si		
No		
Total		

Fuente: Cuestionario

Los datos tabulados se representaran en un gráfico circular, el cual es de especial utilidad para mostrar porcentajes de una variable. Se crean marcando una porción del círculo correspondiente cada categoría de la variable. (Ver gráfico).

Grafico No. X



CAPITULO IV
ANALISIS E
INTERPRETACION
DE RESULTADOS

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Este capítulo contiene los resultados obtenidos en la investigación de campo, lo cual se logro mediante un cuestionario realizado a los usuarios de la Alcaldía Municipal de La Unión, así como también mediante una encuesta dirigida a los empleados que laboran en la alcaldía. A continuación se presentan las interrogantes con sus respectivos cuadros de Tabulación y Gráficos que reflejan lo expresado por dichas fuentes.

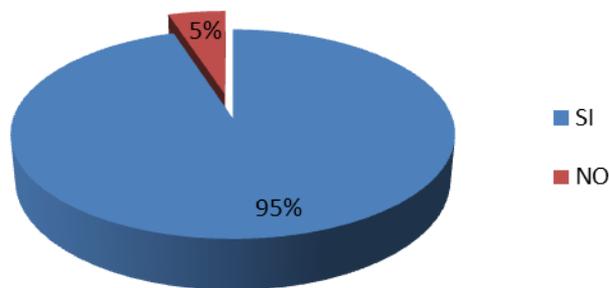
4.1 TABULACION DE DATOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA UNION.

1. ¿Considera usted que la implementación de un plan de capacitación ayuda a los empleados a mejorar la atención al consumidor en la Alcaldía Municipal de La Unión?

OBJETIVO: Identificar si la implementación de un plan de capacitación ayudara a los empleados a mejorar la atención al consumidor.

PREGUNTA 1

ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	361	95%
NO	19	5.0%
TOTAL	380	100%



ANALISIS E INTERPRETACION: De acuerdo a la información recolectada, el 95% de la población de la ciudad de La Unión considera que la implementación de un plan de capacitación ayuda a los empleados a mejorar la atención al consumidor y un 5% opina que dicho plan no ayuda a mejorarla.

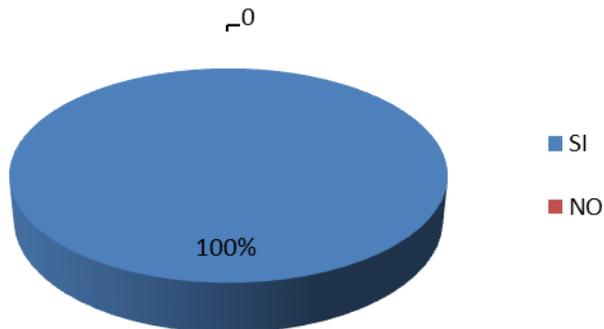
La mayoría de la población opina que es necesario implementar un plan de capacitación para mejorar la atención al consumidor en la Alcaldía Municipal de La Unión.

2. ¿Considera que los empleados deben recibir algún tipo de capacitación?

OBJETIVO: Identificar la necesidad de capacitar a los empleados.

PREGUNTA 2

ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	380	100%
NO	0	0%
TOTAL	380	100%



ANALISIS E INTERPRETACION: Conforme a la información recolectada un 100% de la población encuestada opina que se deben capacitar a los empleados para mejorar la atención al cliente.

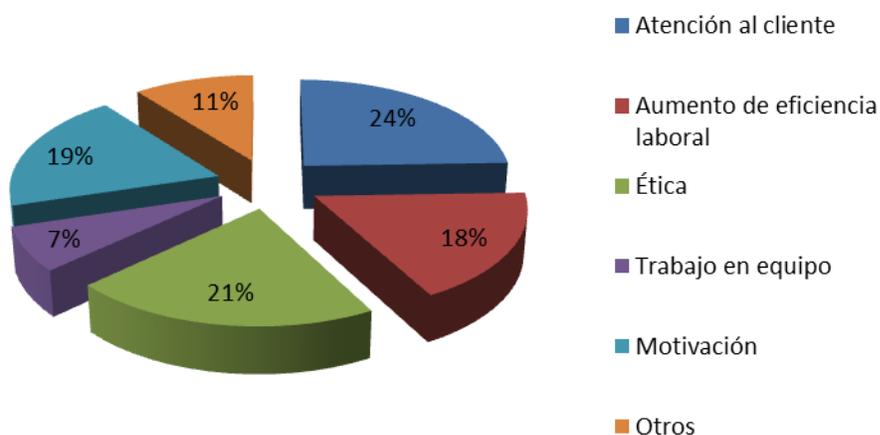
El total de la población indica que es necesario para que los empleados se brinden un mejor servicio a los consumidores, satisfaciendo así sus necesidades diarias.

3. ¿Qué tipo de capacitación cree que se les debe impartir a los empleados?

OBJETIVO: Conocer el tipo de capacitación a impartir a los empleados según los consumidores.

PREGUNTA 3

ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al cliente	93	24.5%
Aumento de eficiencia laboral	67	17.6%
Ética	80	21.1%
Trabajo en equipo	27	7.1%
Motivación	73	19.2%
Otros	40	10.5%
TOTAL	380	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Según a la población encuestada, 24% opina que la capacitación que tienen que recibir los empleados es sobre atención al cliente, 18% aumento de eficiencia laboral, 21% de ética, 7% sobre trabajo en equipo, 19% motivación y un 11% opina que se les debe dar otro tipo de capacitación.

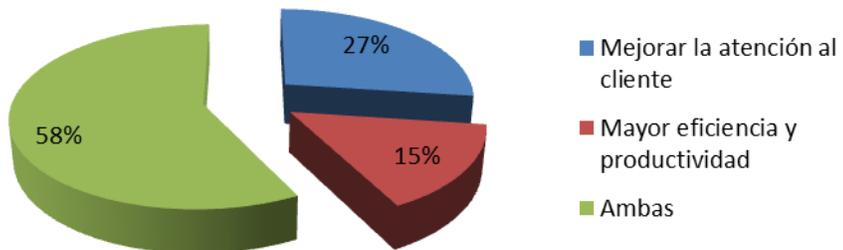
La mayoría de los habitantes de la ciudad de La Unión considera que la atención al consumidor es el factor más importante a capacitar en los empleados de la Alcaldía.

4. ¿Qué beneficios se obtendrían con la implementación de un plan de capacitación?

OBJETIVO: Determinar los beneficios que se obtendría al implementar un plan de capacitación a los empleados de la Alcaldía Municipal de La Unión.

PREGUNTA 4

ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejorar la atención al cliente	103	27.1%
Mayor eficiencia y productividad	58	15.3%
Ambas	219	57.6%
TOTAL	380	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo al análisis de la población encuestada, el 27% opina que el mayor beneficio al implementar un plan de capacitación sería mejorar la atención al cliente, un 15% que mayor eficiencia y productividad y el 58% que ambos factores.

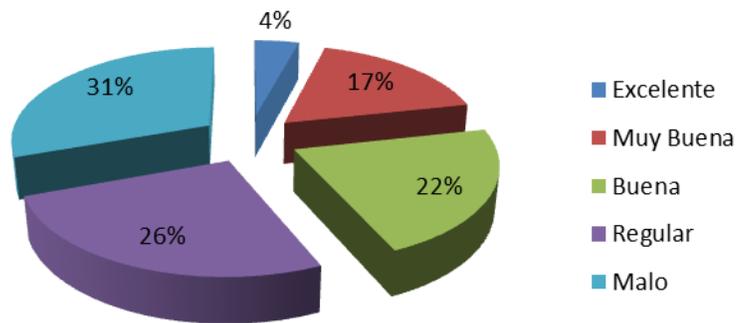
Según los encuestados, al implementar un plan de capacitación se obtendrían beneficios tanto de mejorar la atención al cliente como de mejorar la eficiencia y productividad de los empleados en sus labores.

5. ¿Cómo considera los servicios que brinda actualmente la Alcaldía Municipal de La Unión?

OBJETIVO: Conocer el nivel de satisfacción de necesidades de los usuarios de la Alcaldía Municipal de La Unión.

PREGUNTA 5

ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	16	4.2%
Muy Buena	66	17.4%
Buena	83	21.8%
Regular	99	26.1%
Malo	116	30.5%
TOTAL	380	100%



ANALISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a la información recopilada de los habitantes del municipio de La Unión, el 4% opina que los servicios que brinda actualmente la Alcaldía Municipal son excelentes, 17% opina que muy buenos, 22% opina que buenos, 26% regular y el 31% opina que mala.

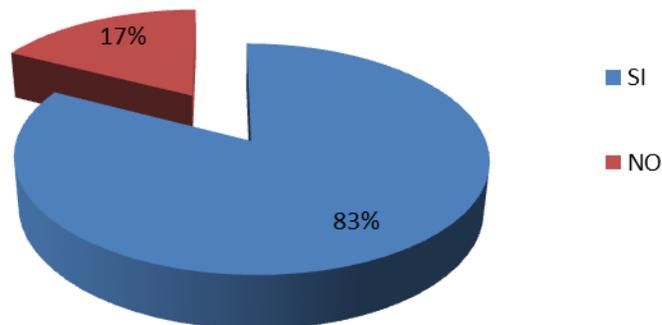
Esto significa que la mayoría de la población manifiesta que los servicios que brinda la Alcaldía son malos y por ende no satisfacen sus necesidades.

6. ¿Cree usted que se pueden mejorar los servicios que se brindan?

OBJETIVO: Conocer si se puede mejorar o no los servicios brindados por la Alcaldía.

PREGUNTA 6

ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	314	82.6%
NO	66	17.4%
TOTAL	380	100%



ANALISIS E INTERPRETACIÓN: Según los resultados obtenidos el 83% de la población opinan que se puede mejorar el servicio y el 17% opinan que no se puede mejorar este servicio.

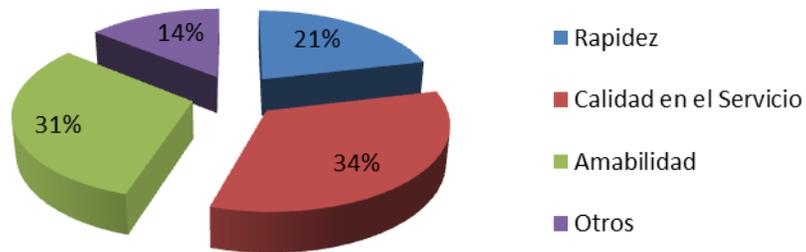
De acuerdo a las personas encuestadas la mayoría opina que si se puede mejorar el servicio que presta la Alcaldía municipal de La Unión.

7. Según su criterio, ¿Qué considera usted que se debe mejorar en los servicios que brinda la institución?

OBJETIVO: Determinar los factores que se deben de mejorar para brindar calidad en la atención al consumidor.

PREGUNTA 7

ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTA JE
Rapidez	81	21.3%
Calidad en el Servicio	127	33.4%
Amabilidad	118	31.1%
Otros	54	14.2%
TOTAL	380	100%



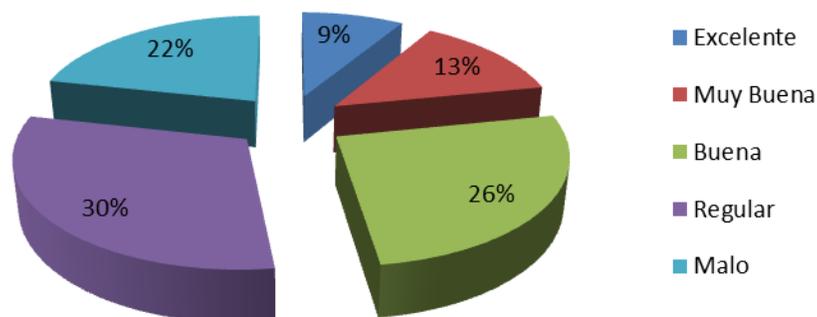
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo al análisis realizado el 21% de los habitantes opinan que el factor que se debe mejorar es la rapidez, el 34% que la calidad del servicio, el 31% la amabilidad y el 14% que otros factores.

La mayoría de los habitantes opinan que el factor más importante a mejorar es la calidad en el servicio brindado por los empleados de la alcaldía municipal de La Unión, otra mayoría opina que necesitan mayor rapidez en el servicio.

8. ¿Cómo considera el desempeño de los empleados?

OBJETIVO: Evaluar el desempeño de los empleados.

PREGUNTA 8		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	33	8.7%
Muy Buena	50	13.2%
Buena	99	26.1%
Regular	116	30.5%
Malo	82	21.6%
TOTAL	380	100%



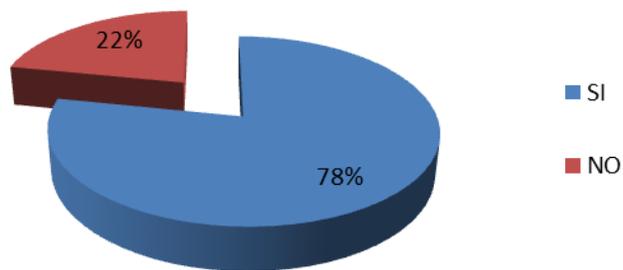
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a la información recolectada, el 9% de los habitantes respondieron que el desempeño de los empleados es excelente, el 13% respondió que el desempeño es muy bueno, el 26% respondió que es bueno, el 30% respondió que su desempeño es regular y el 22% contestó que es malo.

Esto significa, que a criterio de los habitantes de la ciudad de La Unión el desempeño de los empleados es regular, ya que fue la respuesta de la mayoría de las personas.

9. De acuerdo a los servicios que presta la Alcaldía -¿Considera que dan una buena imagen?

OBJETIVO: Determinar que con los servicios que presta la alcaldía de la ciudad de La Unión da buena imagen.

PREGUNTA 9		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	297	78.2%
NO	83	21.8%
TOTAL	380	100%



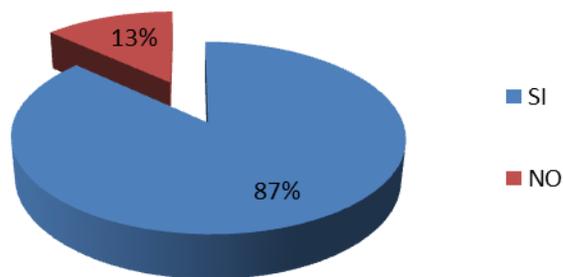
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos el 78% de las personas opinaron que con los servicios que brinda la alcaldía da una buena imagen y el 22% opina que no da buena imagen.

La mayoría de los habitantes manifiestan que la alcaldía si da una buena imagen con los servicios que presta.

10. ¿Espera mucho tiempo para que le resuelvan sus problemas?

OBJETIVO: Evaluar el tiempo en resolver los problemas de los usuarios de la Alcaldía Municipal de La Unión.

PREGUNTA 10		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	330	87%
NO	50	13%
TOTAL	380	100



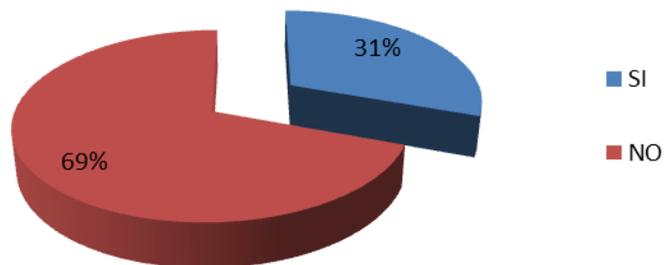
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Según el análisis realizado, el 87% de los encuestados opina que esperan mucho tiempo para que les resuelvan los problemas y el 13% opina que no esperan mucho tiempo.

De acuerdo a los usuarios de la Alcaldía de La Unión se tardan mucho tiempo en resolver su problema.

11. ¿Cree usted que el desempeño de los empleados es el adecuado para desarrollar sus labores?

OBJETIVO: Determinar si el desempeño de los empleados es el adecuado para el desarrollo de sus actividades laborales.

PREGUNTA 11		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	116	30.5%
NO	264	69.5%
TOTAL	380	100%



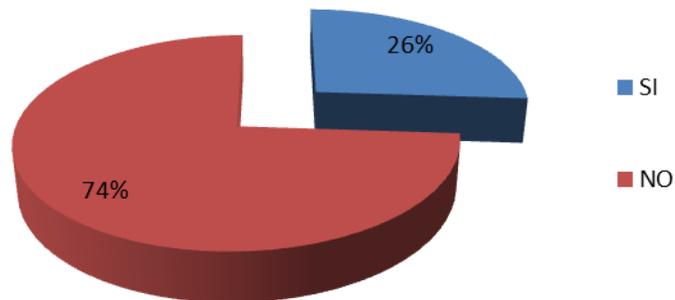
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados de las encuestas, 31% de los encuestados opinan que el desempeño de los empleados es el adecuado para desarrollar sus labores y 69% opinan que no es el adecuado.

Con este resultado, la mayoría de los habitantes manifiesta que el desempeño de los empleados no es el adecuado ni el necesario para poder desarrollar sus actividades laborales.

12. ¿Considera eficiente el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de La Unión?

OBJETIVO: Determinar la eficiencia de los empleados de la Alcaldía Municipal de La Unión.

PREGUNTA 12		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	99	26.1%
NO	281	73.9%
TOTAL	380	100%



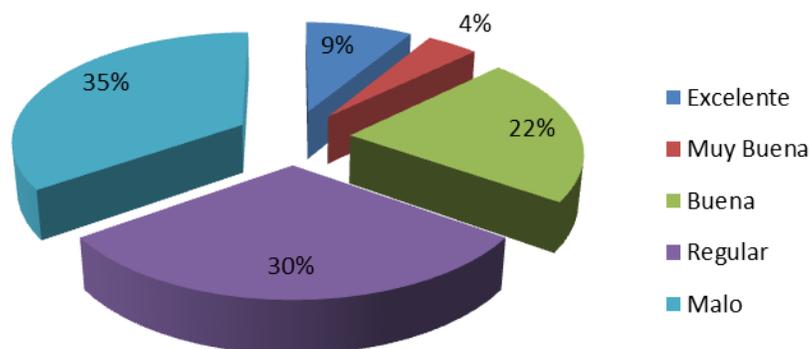
ANALISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a la información obtenida, 26% de los encuestados opina que el desempeño de los empleados es eficiente y el 74% opina que dicho desempeño no es eficiente.

Como se muestra en la grafica la mayoría de los habitantes dijo que el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de La Unión, no es eficiente.

13.¿Cómo califica usted el ambiente laboral en la Alcaldía?

OBJETIVO: Evaluar el ambiente laboral en la Alcaldía de La Unión.

PREGUNTA 13		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	33	8.7%
Muy Buena	16	4.2%
Buena	83	21.8%
Regular	116	30.5%
Malo	132	34.7%
TOTAL	380	100%



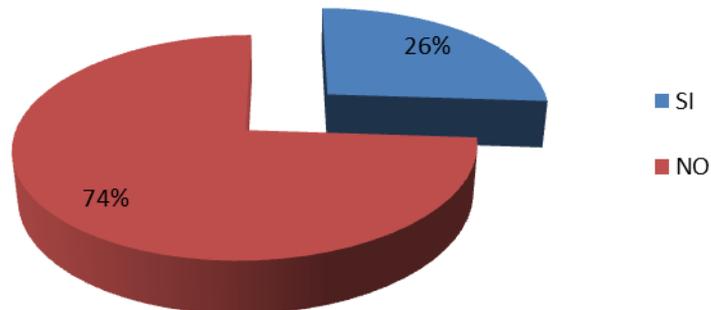
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de las personas encuestadas, 9% dijeron que es excelente el ambiente laboral en la alcaldía, 4% dijeron que el ambiente es muy bueno, 22% opinan que es bueno, el 30% dijo que es regular y el 35% opina que es malo.

De acuerdo a los habitantes encuestados la mayoría manifiesta que el ambiente laboral que existe en la alcaldía municipal de La Unión es malo.

14.¿Conoce usted la existencia de las diferentes áreas, encargados del desarrollo de la comunidad?

OBJETIVO: Identificar la existencia de las diferentes áreas encargadas del desarrollo de la comunidad.

PREGUNTA 14		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	99	26.1%
NO	281	73.9%
TOTAL	380	100%



ANALISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de la población encuestada, 26% conoce la existencia de las áreas encargadas del desarrollo de la comunidad y el 74% no conoce la existencia de estas áreas.

Según la población encuestada, la mayoría no conocen las diferentes áreas existentes en la alcaldía para el desarrollo de las comunidades.

15.¿Cómo evalúa los servicios que presta cada empleados en las diferentes áreas de la Alcaldía?

OBJETIVO: Evaluar los servicios que prestan cada empleado en las diferentes áreas de la alcaldía municipal de La Unión.

PREGUNTA 15					
Unidades	Calificación				
	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Malo
Alcalde	19	8	34	11	19
Secretaria del Alcalde	0	25	29	21	16
Jefe de Registro de Estado Familiar	4	11	34	27	15
Ordenanza	0	15	36	25	15
Catastro	4	4	35	26	22
UACI	4	8	28	27	24
Aseo	0	18	18	50	5
Cementerio	0	8	48	28	7
Alumbrado	15	8	30	19	19

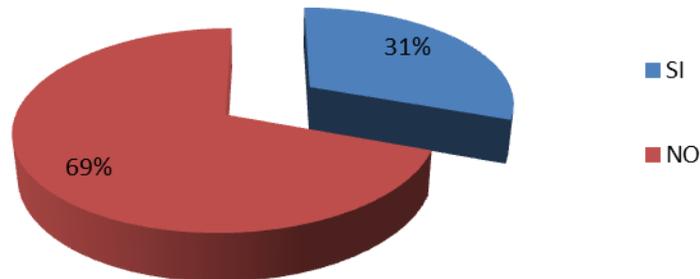
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de la población encuestada, desde el señor Alcalde hasta el área del alumbrado desempeña de forma buena sus funciones.

Esto significa que el mayor porcentaje de la población considera que los servicios que brindan cada uno de los empleados de las diferentes áreas de la alcaldía municipal de La Unión son buenos.

16.¿Cree que existe una buena comunicación entre los empleados para lograr mayor eficiencia en sus labores?

OBJETIVO: Conocer si existe una buena comunicación entre los empleados para lograr mayor eficiencia en sus labores.

PREGUNTA 16		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	116	30.5%
NO	264	69.5%
TOTAL	380	100%



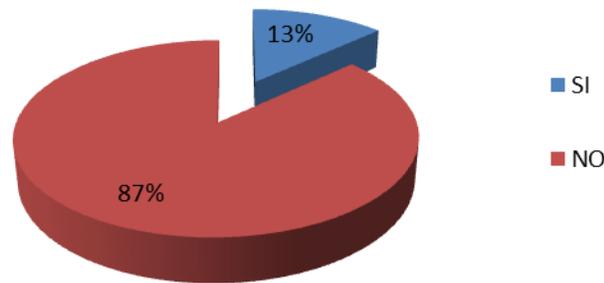
ANALISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo al análisis realizado, el 31% de los encuestados opina que si existe una buena comunicación entre los empleados de la alcaldía y el 69% opinaron que no existe una buena comunicación.

De acuerdo a la gráfica los habitantes piensan que no existe una buena comunicación entre los empleados para poder lograr una mayor eficiencia en sus labores.

17.¿Considera usted que el personal de la Alcaldía se encuentra capacitado para desarrollar sus labores?

OBJETIVO: Evaluar la capacidad de los empleados de la alcaldía para desarrollar sus labores.

PREGUNTA 17		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	13.2%
NO	330	86.8%
TOTAL	380	100%



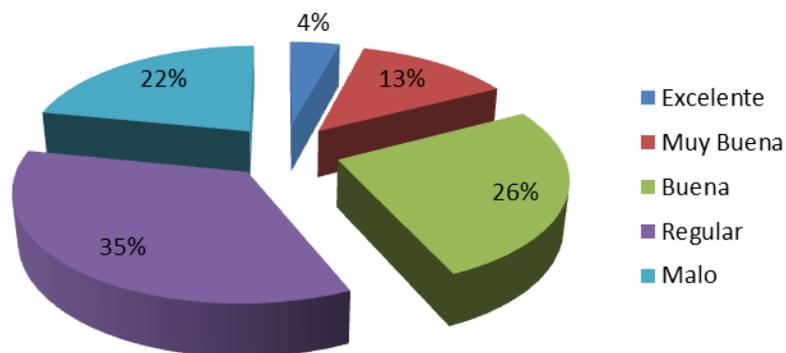
ANALISIS E INTERPRETACIÓN: Según los resultados obtenidos, el 13% dijeron que el personal de la alcaldía se encuentra capacitado para desarrollar sus labores y el 87% dijo que no están capacitados.

Según los habitantes encuestados el personal no se encuentra debidamente capacitado para desarrollar sus labores dentro de la alcaldía municipal de La Unión.

18. ¿Cómo califica usted la rapidez en el servicio brindado por los empleados?

OBJETIVO: Calificar la rapidez en el servicio brindado por los empleados.

PREGUNTA 18		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	16	4.2%
Muy Buena	50	13.2%
Buena	99	26.1%
Regular	132	34.7%
Malo	83	21.8%
TOTAL	380	100%



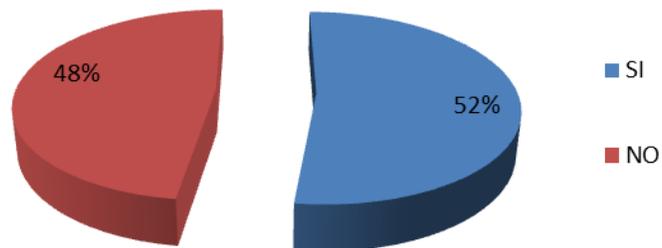
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo al análisis realizado, el 4% de los habitantes opinaron que la rapidez en el servicio brindado por los empleados es excelente, el 13% opina que es muy bueno, el 26% dijo que la rapidez en el servicio es buena, el 35% opino que es regular y el 22% dijo que es malo.

Según la mayoría de usuarios de la alcaldía municipal de La Unión la rapidez en el servicio que brinda el personal es regular, ni se encuentra totalmente satisfechos con el tiempo que tiene que esperar a que los atiendan y resuelvan sus problemas.

19.¿Considera que el servicio que brindan se enfoca en satisfacer las necesidades del consumidor?

OBJETIVO: Evaluar si el servicio brindado por el personal de la alcaldía se enfoca en satisfacer las necesidades del consumidor.

PREGUNTA 19		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	198	52.1%
NO	182	47.9%
TOTAL	380	100%



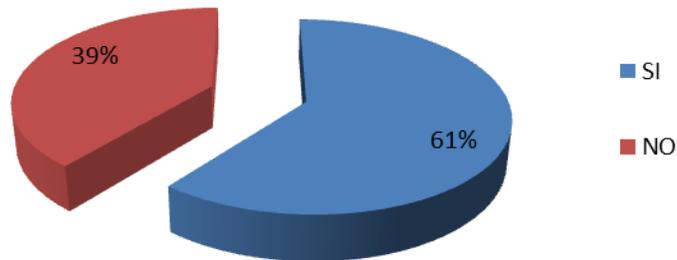
ANALISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los habitantes encuestados, 52% dijeron que el servicio que presta los empleados se enfoca en satisfacer necesidades del consumidor y el 48% dijo que no se enfoca en satisfacer sus necesidades.

El mayor porcentaje de los habitantes coincide en que el servicio brindado por el personal de la alcaldía tiene como prioridad satisfacer todas las necesidades del consumidor.

20.¿Considera necesario motivar a los empleados con incentivos para lograr un mayor desempeño en sus labores?

OBJETIVO: Determinar la necesidad de motivar a los empleados con incentivos para lograr un mayor desempeño en sus labores.

PREGUNTA 20		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	231	60.8%
NO	149	39.2%
TOTAL	380	100%



ANALISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a la información obtenida, 61% manifestó que es necesario motivar a los empleados con incentivos para lograr un mayor desempeño laboral, el 39% dijo que no es necesario.

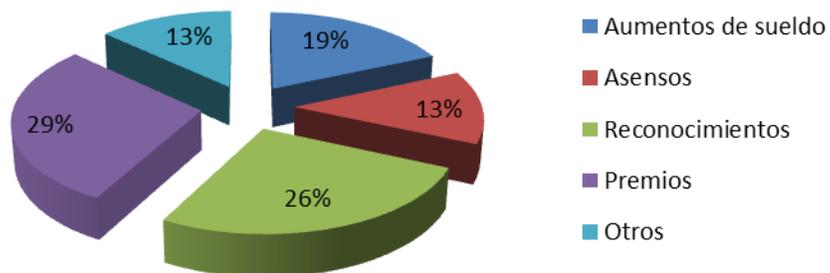
El mayor porcentaje de los usuarios de la alcaldía sugiere que es necesario que se motiven a los empleados con algún tipo de incentivo para que aumenten y mejoren su desempeño laboral.

21. ¿Qué tipo de incentivos cree que se le debe dar al empleado?

OBJETIVO: Determinar el tipo de incentivo que se le debe dar al empleado.

PREGUNTA 21

ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aumentos de sueldo	70	18.4%
Asensos	50	13.2%
Reconocimientos	100	26.3%
Premios	110	28.9%
Otros	50	13.2%
TOTAL	380	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Según las persona encuestadas, 19% opinan que el tipo de incentivo para los empleados debe ser aumentos de sueldo, 13% dijo que ascensos, 26% reconocimientos, 29% dijeron que premios y 13% respondió que otro tipo de incentivo.

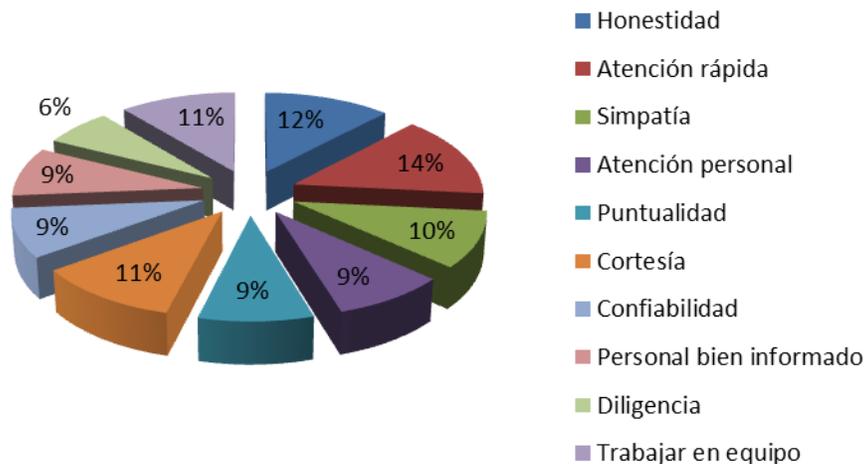
De acuerdo al cuadro, los habitantes respondieron que el tipo de incentivo que deberían de darles a los empleados son premios para lograr una mayor productividad y eficiencia, ya que fue el que mayor porcentaje obtuvo.

22.¿Qué recomendaría al empleado?

OBJETIVO: Determinar la mejor cualidad que el empleado debe poner en práctica para mejorar los servicios a los usuarios de la alcaldía.

PREGUNTA 22

ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Honestidad	46	12.1%
Atención rápida	55	14.5%
Simpatía	38	10.0%
Atención personal	33	8.7%
Puntualidad	33	8.7%
Cortesía	42	11.1%
Confiabilidad	33	8.7%
Personal bien informado	33	8.7%
Diligencia	25	6.6%
Trabajar en equipo	42	11.1%
TOTAL	380	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a la información recolectada, el mayor porcentaje lo obtuvo la atención rápida de un 14% y la cualidad que menor porcentaje obtuvo fue la diligencia con 6%.

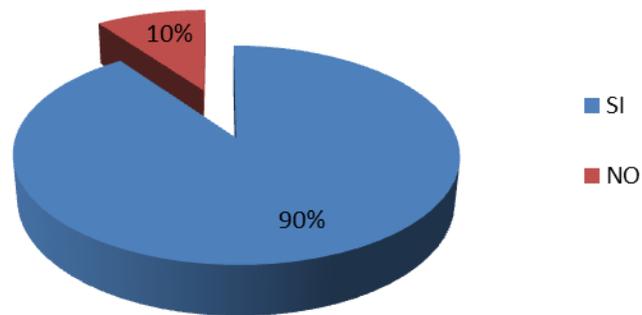
A criterio de los usuarios de la alcaldía municipal de La Unión, los empleados deben mejorar la atención rápida para lograr satisfacer sus necesidades y mejorar sus servicios.

4.2 ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA UNION.

1. ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación para mejorar la atención al cliente?

OBJETIVO: Conocer mediante la opinión de los empleados si han recibido algún tipo de capacitación para mejorar la atención al consumidor.

PREGUNTA 1		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	82	90.1%
NO	9	9.9%
TOTAL	91	100%



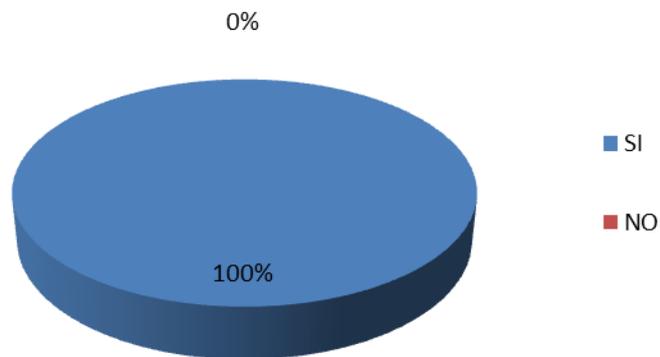
ANALISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a las encuestas realizadas a los empleados, el 90% de los empleados no ha recibido ningún tipo de capacitación y el 10% manifiesta que si ha recibido capacitación.

Como nos muestra la grafica son pocos los empleados que han recibido capacitaciones para desempeñar sus labores ya que la mayoría respondió que no ha recibido algún tipo de capacitación.

2. ¿Considera que la capacitación es importante?

OBJETIVO: Determinar la importancia de la capacitación para mejorar el desarrollo laboral de los empleados.

PREGUNTA 2		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	91	100.0%
NO	0	0.0%
TOTAL	91	100%



ANALISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo al análisis realizado a los empleados el 100% dijo que es importante la capacitación.

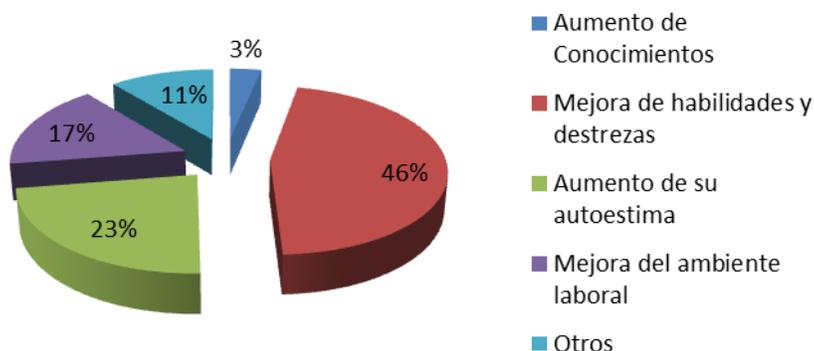
El total de la población encuestada opina que la capacitación es muy importante tanto para su desarrollo personal como para su desarrollo laboral.

3. Con las capacitaciones que ha recibido, ¿Qué cambios positivos ha visto en su desarrollo laboral y personal?

OBJETIVO: Conocer los cambios positivos que los empleados han visto con la capacitación tanto en su desarrollo laboral y personal.

PREGUNTA 3

ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aumento de Conocimientos	3	3.3%
Mejora de habilidades y destrezas	42	46.2%
Aumento de su autoestima	21	23.1%
Mejora del ambiente laboral	15	16.5%
Otros	10	11.0%
TOTAL	91	100



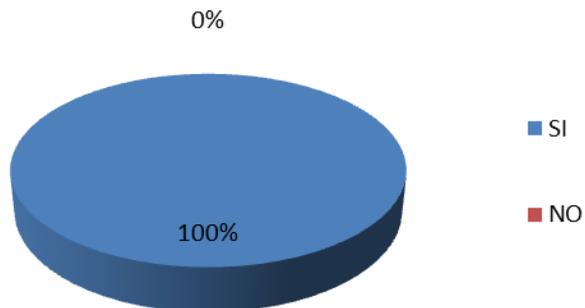
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a la información obtenida, el cambio positivo que mayor porcentaje obtuvo es la mejora de habilidades y destrezas con un 46% y el que menos obtuvo fue el aumento de conocimientos con un 3%.

La mayoría de los empleados de la alcaldía municipal de La Unión respondió que el mayor beneficio que han obtenido con la capacitación ha sido la mejora de sus habilidades y destrezas, ya que esto les ayuda a aumentar su eficiencia y eficacia el trabajo.

4. ¿Considera la implementación de un plan de capacitación para aumentar la eficiencia en el desempeño de su trabajo?

OBJETIVO: Conocer si la implementación de un plan de capacitación aumentará la eficiencia en el desarrollo del trabajo de los empleados-

PREGUNTA 4		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	91	100.0%
NO	0	0.0%
TOTAL	91	100%



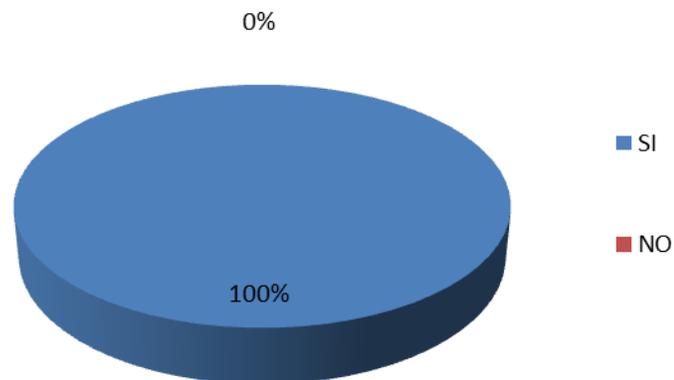
ANALISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de los empleados encuestados, el 100% dijo que la implementación de un plan de capacitación aumentara la eficiencia en el desempeño de su trabajo.

Todos los empleados manifiestan que para aumentar su eficiencia y eficacia laboral es necesario implementar un plan de capacitación que les ayude a mejorar la atención al consumidor.

5. ¿Cree que un plan de capacitación contribuirá en el desarrollo del personal?

OBJETIVO: Conocer si el plan de capacitación ayudara a los empleados en su desarrollo personal.

PREGUNTA 5		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	91	100.0%
NO	0	0.0%
TOTAL	91	100%



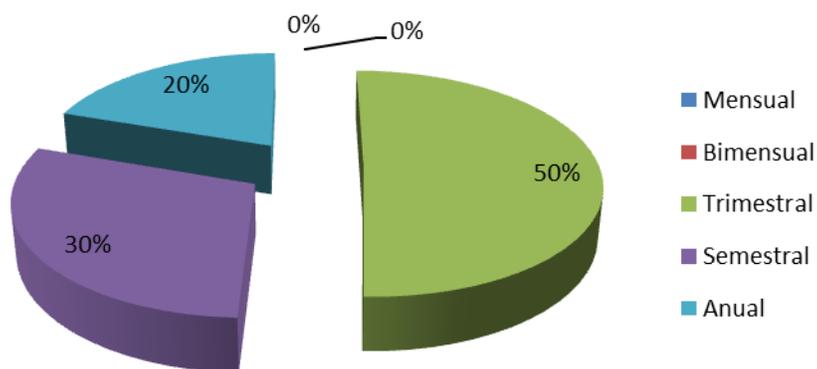
ANALISIS E INTERPRETACIÓN: Según el cuadro, el 100% de los empleados dijeron que el plan de capacitación les ayudara en su desarrollo personal.

De acuerdo a los empleados este plan contribuirá en gran manera a su desarrollo personal ya que es una herramienta esencial es su crecimiento intelectual.

6. ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitación?

OBJETIVO: Determinar cada cuanto tiempo reciben capacitación los empleados de la alcaldía municipal de La Unión.

PREGUNTA 6		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	0	0.0%
Bimensual	0	0.0%
Trimestral	46	50.5%
Semestral	27	29.7%
Anual	18	19.8%
TOTAL	91	100%



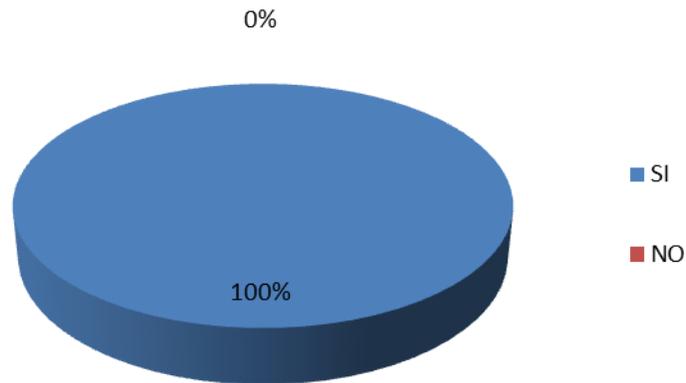
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos, el 50% de los empleados respondieron que reciben capacitaciones trimestralmente, el 30% recibe semestralmente y el 20% recibe anualmente.

La mayoría de los empleados manifiesta que cada tres meses es el tiempo en que ellos reciben capacitaciones para mejorar su eficiencia y eficacia.

7. ¿Le gustaría recibir algún tipo de capacitación?

OBJETIVO: Evaluar el interés que tienen los empleados por recibir algún tipo de capacitación.

PREGUNTA 7		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	91	100.0%
NO	0	0.0%
TOTAL	91	100%



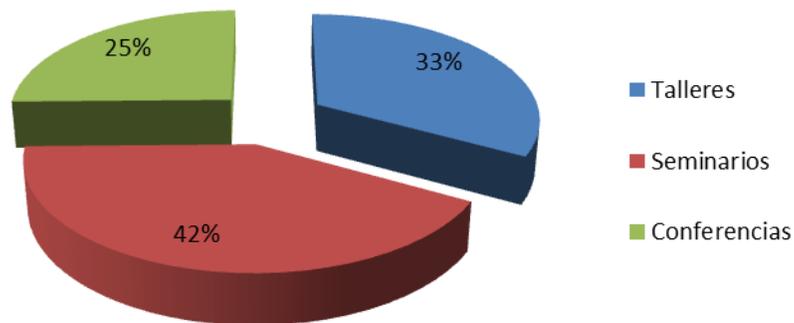
ANALISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de los empleados encuestados, el 100% contestó que le gustaría recibir algún tipo de capacitación, ya que de esta manera se puede lograr cambios en la alcaldía.

El interés que presentan los empleados para recibir capacitación en total, ya que todos concuerdan en recibir este apoyo para aumentar sus conocimientos y habilidades en su trabajo.

8. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir?

OBJETIVO: Conocer el tipo de capacitación que a los empleados de la alcaldía le gustaría recibir.

PREGUNTA 8		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Talleres	30	33.0%
Seminarios	38	41.8%
Conferencias	23	25.3%
TOTAL	91	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de los encuestados, el 33% opino que el tipo de Capacitación que le gustaría recibir son talleres, el 42% le gustaría recibir seminarios y el 25% le gustarían las conferencias.

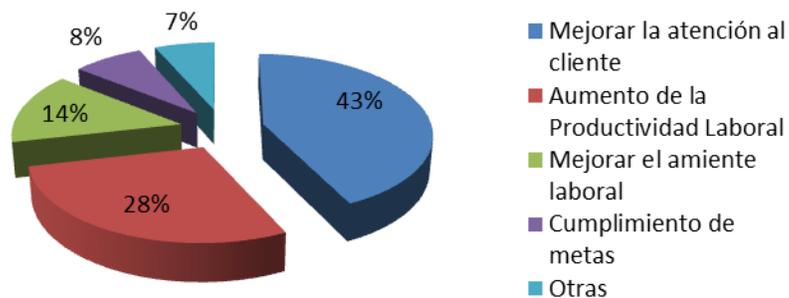
De acuerdo a los resultados de la grafica, a los empleados les gustaría recibir seminarios como capacitaciones ya que es más dinámico en los cuales pueden desarrollar sus habilidades personales y compartir con sus compañeros de trabajo.

9. ¿Qué beneficios obtendrían con la capacitación?

OBJETIVO: Determinar los beneficios que se obtendrían con la capacitación de los empleados.

PREGUNTA 9

ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejorar la atención al cliente	39	42.9%
Aumento de la Productividad Laboral	26	28.6%
Mejorar el ambiente laboral	13	14.3%
Cumplimiento de metas	7	7.7%
Otras	6	6.6%
TOTAL	91	100%



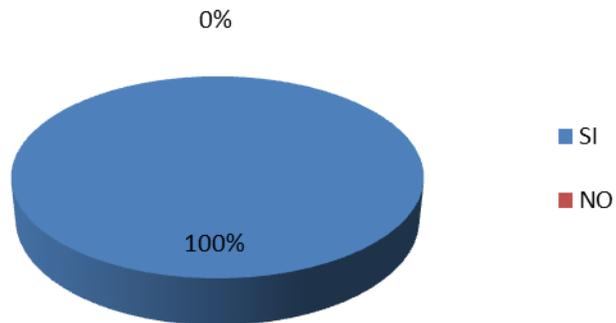
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de los encuestados, el 43% ha manifestado que el mayor beneficio sería mejorar la atención al cliente, el 28% dice que el aumento de la productividad laboral, el 14% que el mejoramiento del ambiente laboral, por otro lado el beneficio de cumplimiento de metas obtuvo un porcentaje de 8% y otro tipo de beneficio un porcentaje de 7%.

Como se puede observar en el gráfico, la mayoría de las personas encuestadas contestó que el beneficio que obtendrían con la capacitación es mejorar la atención al consumidor, ya que es el factor más importante de su trabajo diario.

10.¿Considera usted que un plan de capacitación mejorara la imagen de la institución?

OBJETIVO: Conocer si el plan de capacitación mejorara la imagen de la institución.

PREGUNTA 10		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	91	100.0%
NO	0	0.0%
TOTAL	91	100%



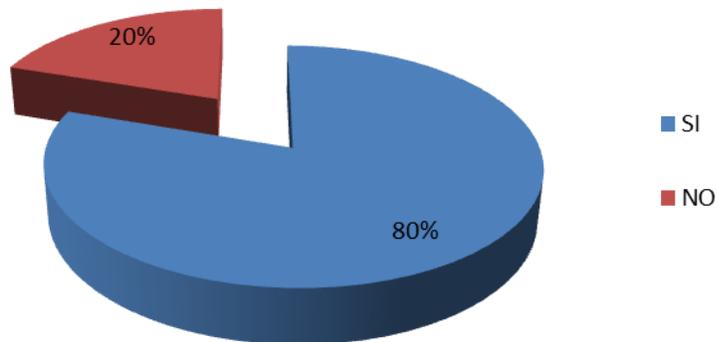
ANALISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo al análisis realizado, el 100% de los empleados contestaron que el plan de capacitación mejorara la imagen de la institución.

El total de la población encuestada opino que se les beneficiara no solo a mejorar la imagen si no también el funcionamiento de toda la institución, ya que es la herramienta que ellos necesitan para aumentar su productividad en el trabajo y por ende la satisfacción de las necesidades de los usuarios de la alcaldía.

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

OBJETIVO: Determinar si existe una persona encargado de evaluar el desempeño de los empleados.

PREGUNTA 11		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	73	80.2%
NO	18	19.8%
TOTAL	91	100%



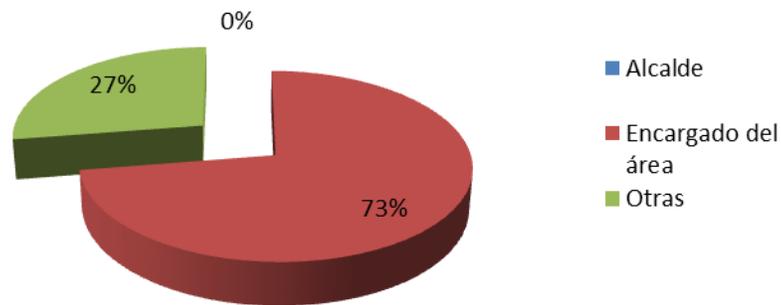
ANALISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de la población encuestada, el 80% respondió que existe una persona encargada de evaluar el desempeño de sus labores, en cambio el 20% respondió que no existe nadie quien les pueda decir cómo debe desempeñar sus labores.

De acuerdo a la grafica, la mayor parte de los empleados manifiesta que hay una persona encargada de monitorear y evaluar su desempeño laboral.

12. ¿Quién es la persona que evalúa su desempeño en el trabajo?

OBJETIVO: Determinar a la persona encargada de evaluar el desempeño de los empleados en el trabajo.

PREGUNTA 12		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alcalde	0	0.0%
Encargado del área	66	72.5%
Otras	25	27.5%
TOTAL	91	100%



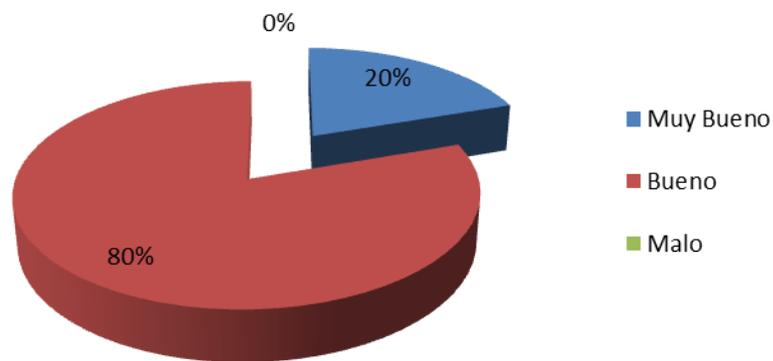
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de las personas encuestadas, el 73% de los empleados respondió que poseen un encargado de área y que es quien los evalúa en su desempeño, el 27% dijeron que son personas ajenas a su área de trabajo.

Como podemos ver en la gráfica, nadie respondió que el alcalde fuese el responsable de evaluar el desempeño de los empleados, si no que en cada área hay una persona responsable de que cada uno de ellos realice su trabajo de la mejor manera y con el objetivo de cumplir con las expectativas del consumidor.

13.¿Cómo evalúa los servicios que presta la Institución?

OBJETIVO: Evaluar los servicios que brinda los empleados de la alcaldía municipal de La Unión.

PREGUNTA 13		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	18	19.8%
Bueno	73	80.2%
Malo	0	0.0%
TOTAL	91	100%



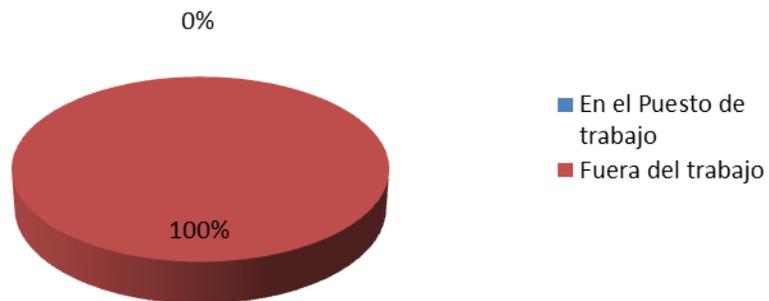
ANALISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los empleados encuestados, en 20% de ellos opina que sus servicios son muy buenos y el 80% opina que los servicios que presta son simplemente buenos ya que no satisfacen todas las necesidades de los consumidores para proporcionar un servicio excelente.

La mayoría de los empleados opina que sus servicios son buenos, ya que para llegar a ser muy buenos o mejor aún, excelentes; les falta mayores conocimiento y aumento de sus habilidades lo que lograrían con capacitaciones continuas para así poder satisfacer las necesidades de los clientes.

14. ¿En qué lugar le gustaría recibir las capacitaciones?

OBJETIVO: Determinar el lugar en donde a los empleados les gustaría recibir las capacitaciones.

PREGUNTA 14		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En el Puesto de trabajo	0	0.0%
Fuera del trabajo	91	100.0%
TOTAL	91	100%



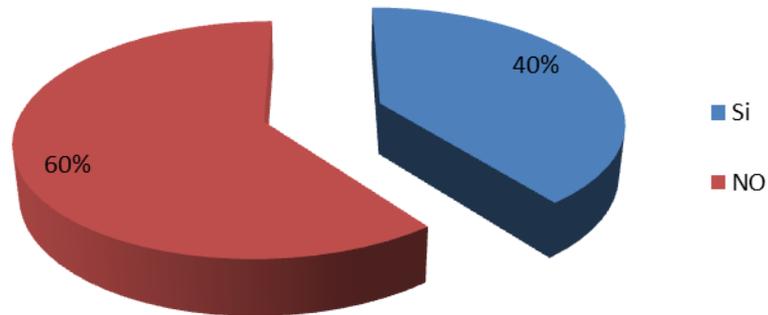
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de la población encuestada, el 100% manifestó que les gustaría recibir las capacitaciones fuera del trabajo, ya que piensan que es desestresante hacerlo fuera que dentro de la institución.

De acuerdo a los empleados el lugar más idóneo para realizar las capacitaciones es fuera del lugar de trabajo ya que los empleados se sienten más cómodos, en un ambiente libre de presión.

15.¿Considera que el ambiente laboral, que se desarrolla en su lugar de trabajo es el adecuado para la realización de sus actividades?

OBJETIVO: Evaluar si el ambiente laboral es el adecuado para la realización de sus actividades.

PREGUNTA 15		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	36	39.6%
NO	55	60.4%
TOTAL	91	100%



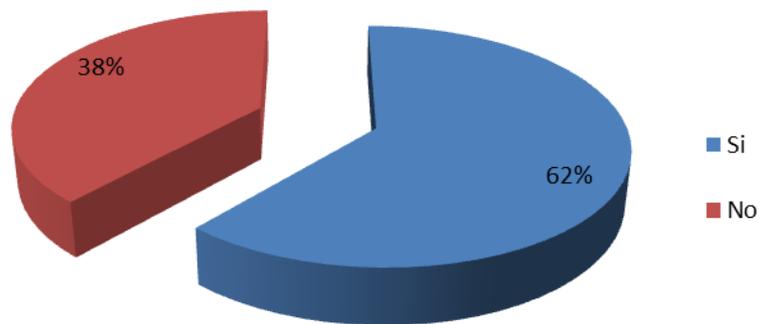
ANALISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de los empleados encuestados, el 40% opina que el ambiente laboral es el adecuado para la realización de sus actividades y el 60% opina que dicho ambiente no es el adecuado.

La mayor parte de los encuestados contestaron que el ambiente que existe en su trabajo no es el adecuado para el desarrollo de sus actividades diarias, por ende su desempeño puede tender a bajar.

16. ¿Existe una buena comunicación entre empleado-patrono?

OBJETIVO: Conocer si existe una buena comunicación entre el empleado y el patrono.

PREGUNTA 16		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	56	61.5%
No	35	38.5%
TOTAL	91	100%



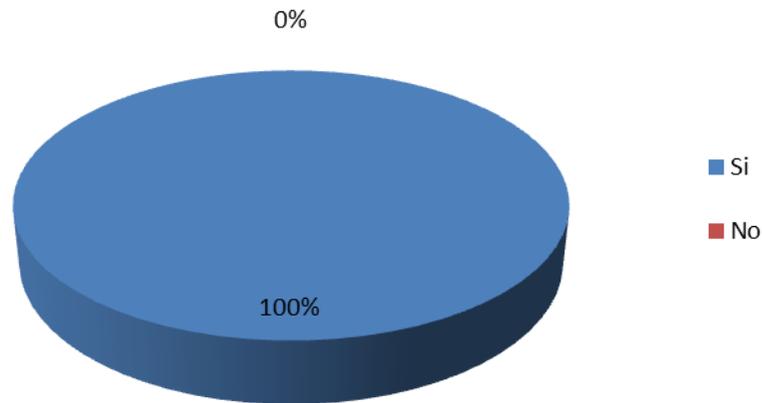
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de los empleados encuestados, el 62% contestó que existe una buena comunicación entre ellos y su patrono y el 38% respondió que no la hay.

Esto significa que la mayoría de los empleados mantiene una buena comunicación con su jefe lo cual es muy importante en el ambiente laboral.

17.¿Para usted es necesario la comunicación entre empleados-patrono?

OBJETIVO: Conocer la importancia de la comunicación entre empleado y patrono.

PREGUNTA 17		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	91	100.0%
No	0	0.0%
TOTAL	91	100%



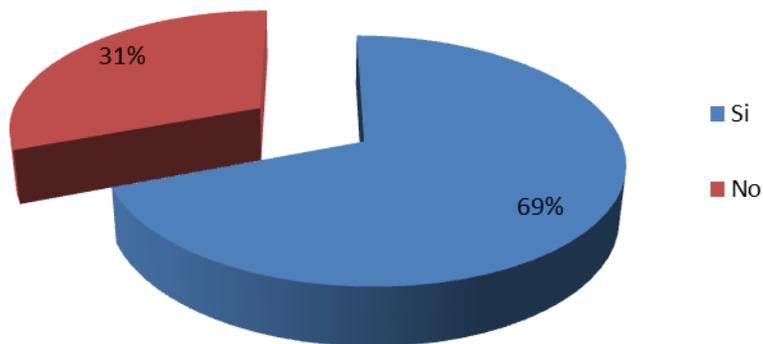
ANALISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo al análisis obtenido, el 100% de los empleados opinan que es importante la comunicación con su jefe.

El total de los empleados encuestados manifiestan que es de suma importancia la comunicación que deben de tener con su superior, ya que esto ayuda a disminuir los diferentes problemas de malos entendidos entre los empleados y el patrón.

18. ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?

OBJETIVO: Determinar el nivel de satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo.

PREGUNTA 18		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	63	69.2%
No	28	30.8%
TOTAL	91	100%



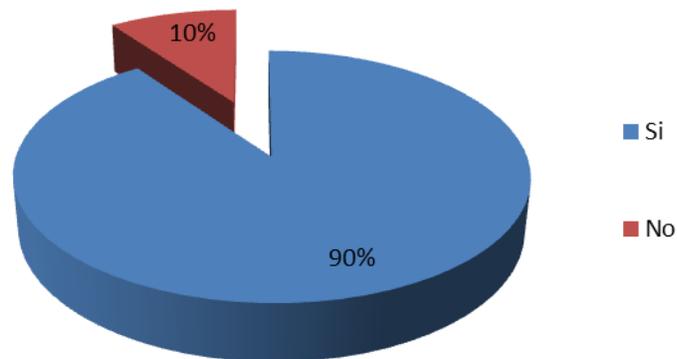
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de los empleados encuestados, el 69% de los empleados se sienten satisfechos en su puesto de trabajo y el 31% no se siente satisfecho.

La mayoría de los empleados encuestados manifiestan sentirse satisfecho en sus puestos de trabajo.

19.¿Considera que los servicios que brinda la institución son de acuerdo a las necesidades de los usuarios?

OBJETIVO: Conocer si los servicios que brinda la alcaldía son adecuados a las necesidades de los usuarios.

PREGUNTA 19		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	82	90.1%
No	9	9.9%
TOTAL	91	100%



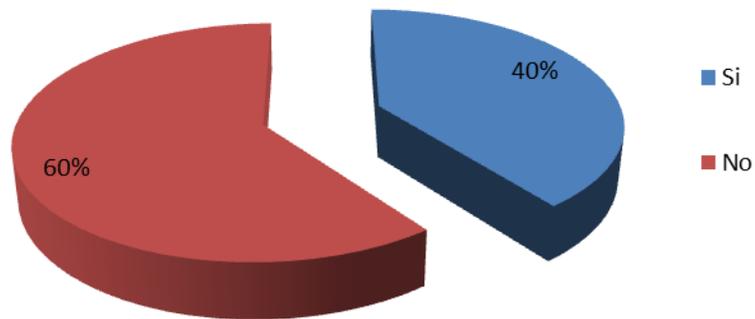
ANALISIS E INTERPRETACIÓN: De los empleados encuestados el 90% contesto que los servicios que brindan a los usuarios son adecuados para los mismos y 10% opina que no es el servicio adecuado.

Como podemos observar en la grafica la mayor parte de los empleados opinan que los servicios que ellos brindan están de acuerdo a las necesidades de los consumidores.

20.¿Los incentivan por logros obtenidos en su trabajo?

OBJETIVO: Conocer si los empleados reciben algún incentivo por logros obtenidos.

PREGUNTA 20		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	36	39.6%
No	55	60.4%
TOTAL	91	100%



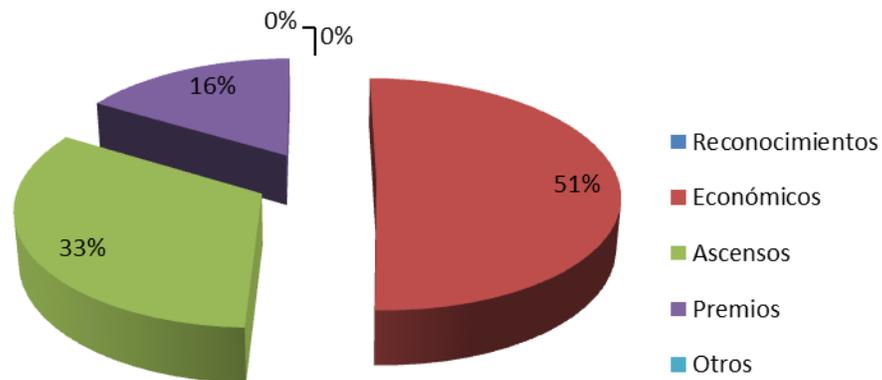
ANALISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de empleados encuestados, el 40% respondió que los incentivan por logros alcanzados y el 60% manifestó que no lo hacen.

La mayoría de empleados contestó que en su trabajo no reciben ningún tipo de incentivo para motivarlos a mejorar su desempeño y ser eficientes.

21. ¿Qué tipo de incentivos le gustaría recibir?

OBJETIVO: Determinar el tipo de incentivos que les gustaría recibir a los empleados.

PREGUNTA 21		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reconocimientos	0	0.0%
Económicos	46	50.5%
Ascensos	30	33.0%
Premios	15	16.5%
Otros	0	0.0%
TOTAL	91	100%



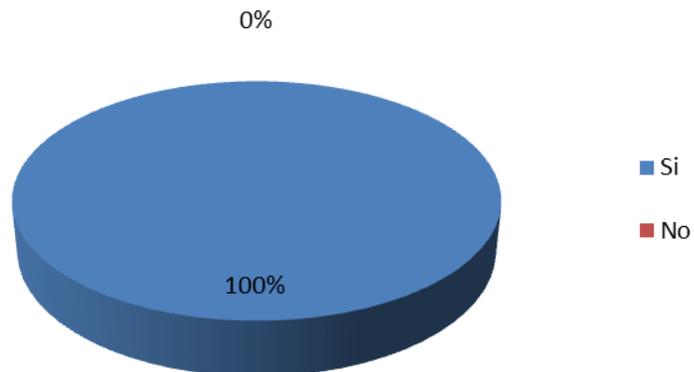
ANALISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo al análisis realizado, el 51% de los empleados contestaron que el tipo de incentivo que les gustaría recibir es de carácter económico, el 33% les gustaría los ascensos y el 17% le gustaría recibir algún tipo de premio por su buen desempeño.

Del total de los empleados que se encuestados, la mayoría dijo que le gustaría que se les incentivara de manera económica ya que es el mayor beneficio para ellos y les ayudaría mucho.

22. ¿Considera importante ser un empleado competitivo para la alcaldía?

OBJETIVO: Determinar si es importante para los empleados ser competitivos para la alcaldía.

PREGUNTA 22		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	91	100.0%
No	0	0.0%
TOTAL	91	100%



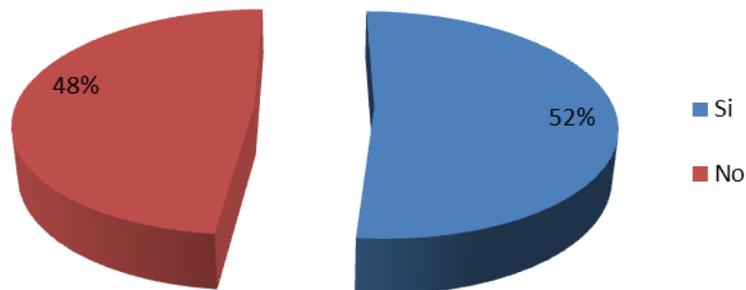
ANALISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo al análisis realizado del total de los empleados encuestados el 100% respondieron que consideran importante ser competitivos para la alcaldía.

El total de los empleados manifiesta que es importante ser competitivos para la alcaldía ya que así aseguran su puesto en el trabajo y le son rentables a la institución.

23. ¿Se siente usted motivado en su puesto de trabajo?

OBJETIVO: Conocer si el empleado se siente motivado en su puesto de trabajo.

PREGUNTA 23		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	47	51.6%
No	44	48.4%
TOTAL	91	100%



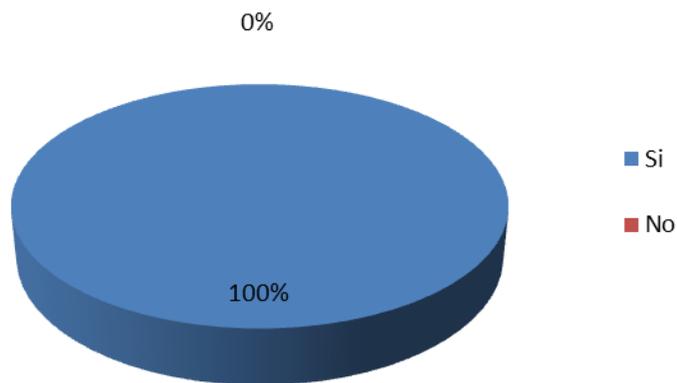
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo al análisis realizado, el 52% de los empleados contestó que se siente motivado en su puesto de trabajo y el 48% dijo que no se siente motivado.

La mayor parte de los empleados se sienten motivados realizando las actividades cotidianas en su puesto de trabajo.

24. ¿Para usted es necesario la motivación, en el trabajo?

OBJETIVO: Conocer la importancia de la motivación para los empleados en el trabajo.

PREGUNTA 24		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	91	100.0%
No	0	0.0%
TOTAL	91	100%



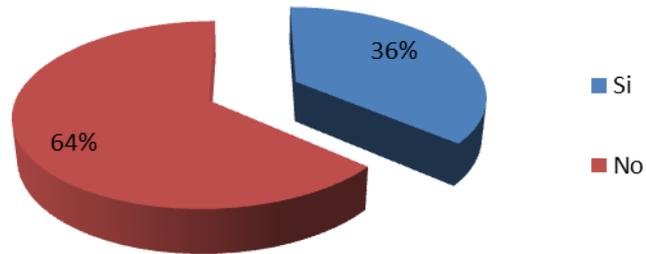
ANALISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de los empleados encuestados el 100 % opino que es necesaria la motivación en el trabajo.

Todos los empleados creen que es muy importante la motivación en el trabajo ya que esto les ayuda a mejorar su desempeño y eficiencia laboral.

25. ¿Existen recompensas en la Alcaldía?

OBJETIVO: Conocer si a los empleados les dan recompensas por sus buen trabajo en la alcaldía.

PREGUNTA 25		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	33	36.3%
No	58	63.7%
TOTAL	91	100%



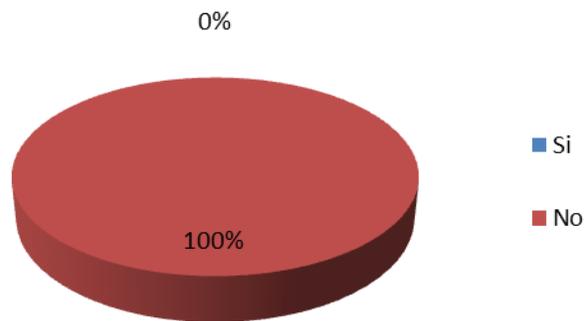
ANALISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de los empleados encuestados, el 36% manifestó que existen recompensas en la alcaldía y el 64% dijo que no les dan recompensas por su buen trabajo.

Esto significa que la mayoría de empleados respondieron que en la alcaldía no les dan ningún tipo de recompensas por su buen desarrollo laboral para que ellos se sientan motivados de seguir mejorando en su trabajo.

26.¿Considera que se le dan oportunidades de mejorar dentro de la alcaldía?

OBJETIVO: Conocer si los empleados tiene oportunidad de mejorar dentro de la institución.

PREGUNTA 26		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0.0%
No	91	100.0%
TOTAL	91	100%



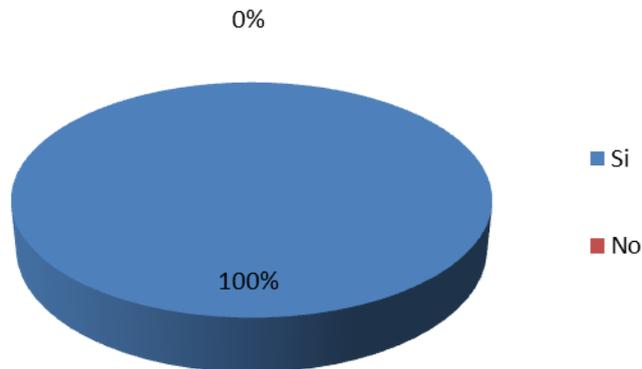
ANALISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de los empleados encuestados, el 100% contestaron que no existen oportunidades de mejorar en la institución.

Todos los empleados consideran que no les dan la oportunidad de poder mejorar en su trabajo ya que no hay ningún tipo de ascensos o incentivos que haga que los empleados puedan cambiar a un puesto mejor.

27.¿Considera necesario las oportunidades (ascensos) dentro de la institución?

OBJETIVO: Conocer si las oportunidades de mejora laboral son necesarias para los empleados dentro de la institución.

PREGUNTA 27		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	91	100.0%
No	0	0.0%
TOTAL	91	100%



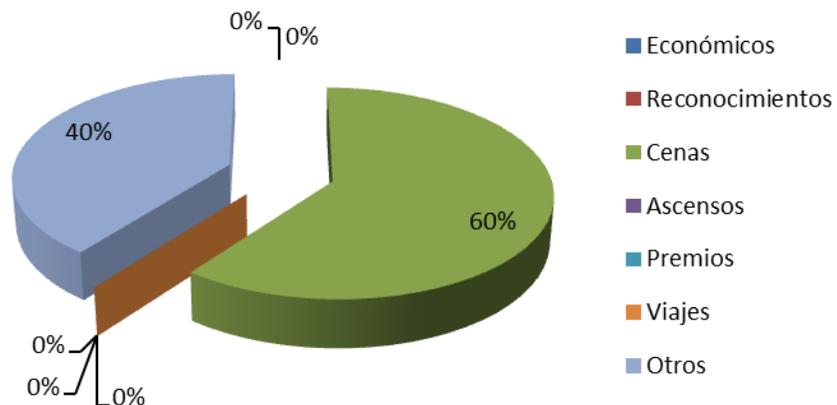
ANALISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo al análisis realizado, del total de empleados encuestados el 100% manifestó que son necesarias las oportunidades dentro de la institución.

Los empleados manifiestan que es necesario que en la institución donde trabajan los puedan incentivar con oportunidades de ascenso para poder mejorar económicamente y mejorar su desarrollo profesional.

28. ¿Qué tipo de incentivos le brinda la institución?

OBJETIVO: Conocer el tipo de incentivo que se les brinda a los empleados.

PREGUNTA 28		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Económicos	0	0.0%
Reconocimientos	0	0.0%
Cenas	55	60.4%
Ascensos	0	0.0%
Premios	0	0.0%
Viajes	0	0.0%
Otros	36	39.6%
TOTAL	91	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de los empleados encuestados, el 60% opina que los incentivos que les brinda la empresa son cenas y el 40% son otro tipo de incentivos.

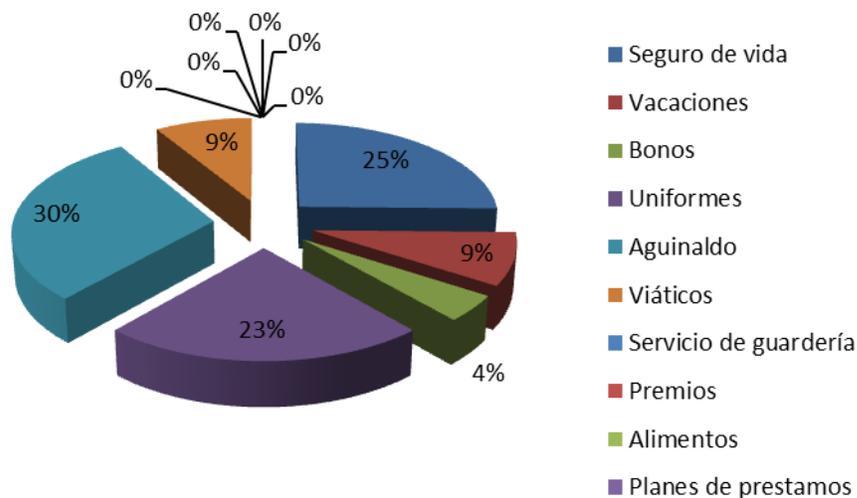
La mayoría de los empleados manifestó que los incentivos que les brindan la empresa son cenas y en algunas ocasiones otro tipo de incentivo.

29. ¿Qué tipo de prestaciones recibe?

OBJETIVO: Conocer los tipos de prestaciones que reciben los empleados en la institución.

PREGUNTA 29

ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Seguro de vida	23	25.3%
Vacaciones	8	8.8%
Bonos	4	4.4%
Uniformes	21	23.1%
Aguinaldo	27	29.7%
Viáticos	8	8.8%
Servicio de guardería	0	0.0%
Premios	0	0.0%
Alimentos	0	0.0%
Planes de prestamos	0	0.0%
Transportes	0	0.0%
Otros	0	0.0%
TOTAL	91	100%



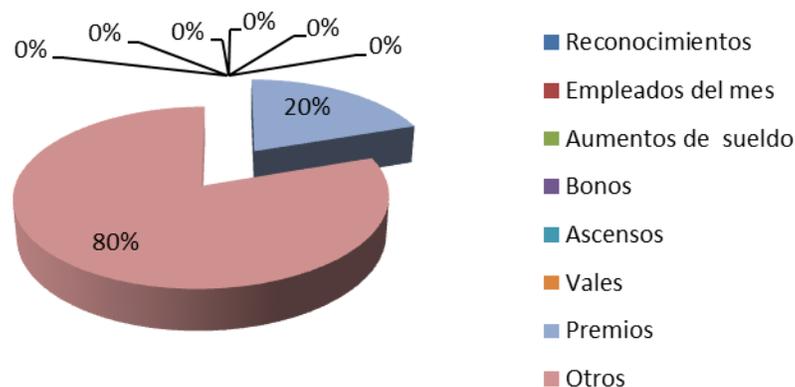
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de los encuestados, el 25% manifestó que el tipo de prestación que reciben es el seguro de vida, el 9% opino que vacaciones, el 4% respondió que son bonos los que recibe, el 23% que uniformes, el 30% dijo que aguinaldo y el 9% son viáticos.

La mayoría de los empleados contestó que la prestación que reciben es el aguinaldo, ya que se los dan cada mes sin falta.

30. ¿Qué tipo de motivación recibe?

OBJETIVO: Conocer el tipo de motivación que reciben los empleados en la alcaldía.

PREGUNTA 30		
ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reconocimientos	0	0.0%
Empleados del mes	0	0.0%
Aumentos de sueldo	0	0.0%
Bonos	0	0.0%
Ascensos	0	0.0%
Vales	0	0.0%
Premios	18	19.8%
Otros	73	80.2%
TOTAL	91	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los empleados encuestados, el 20% respondió que recibe son premios y el 80% opina que otros tipos de incentivos.

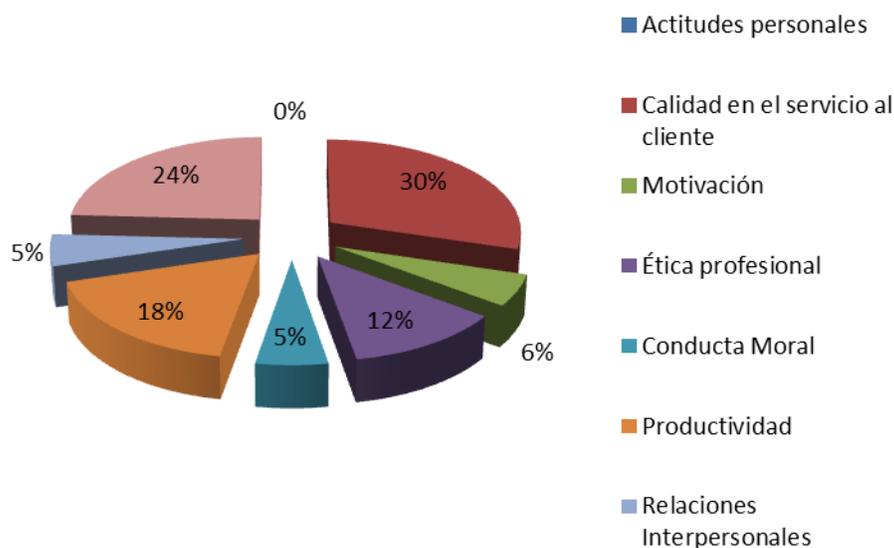
La mayoría de los empleados respondió que a ellos les dan otro tipo de motivaciones para incentivarlos a mejorar su desempeño y productividad en el trabajo.

31. ¿Qué temas de capacitación le gustaría que se impartieran?

OBJETIVO: Evaluar los temas de capacitación que a los empleados les gustaría que se les impartiera.

PREGUNTA 31

ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Actitudes personales	0	0.0%
Calidad en el servicio al cliente	27	29.7%
Motivación	5	6%
Ética profesional	11	12.1%
Conducta Moral	5	5.5%
Productividad	16	17.6%
Relaciones Interpersonales	5	5.5%
Todas las anteriores	22	24.2%
TOTAL	91	100%



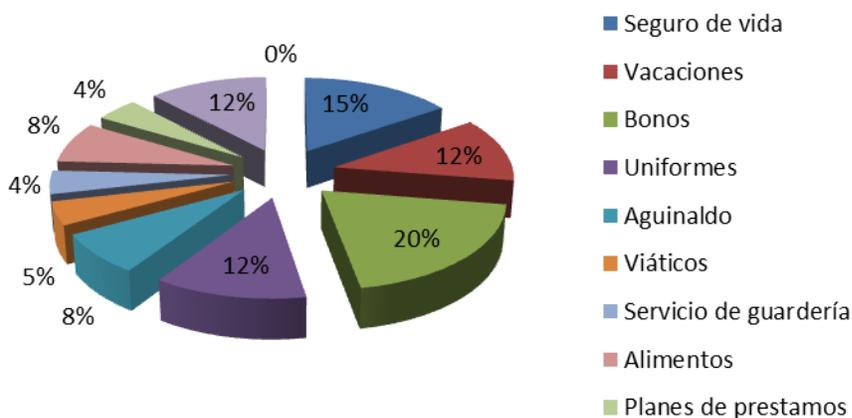
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo al análisis efectuado, el 30% de los empleados manifiesta que los temas que le gustaría que le impartieran es de la calidad del servicio al cliente, el 6% opina que de motivación, el 12% sobre ética profesional, el 5% sobre conducta moral, el 18% sobre productividad, el 5% sobre relaciones interpersonales y el 24% opino que todas las opciones antes mencionada. El mayor porcentaje de los empleados opino que el tema de capacitación que les gustaría recibir es de la calidad en el servicio al cliente ya que en su trabajo la prioridad es mejorar la atención al consumidor.

32. ¿Qué tipos de prestaciones le gustaría recibir?

OBJETIVO: Conocer las prestaciones que les gustaría recibir a los empleados de la alcaldía municipal de La Unión.

PREGUNTA 32

ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Seguro de vida	14	15.4%
Vacaciones	11	12.1%
Bonos	18	19.8%
Uniformes	11	12.1%
Aguinaldo	7	7.7%
Viáticos	4	5.0%
Servicio de guardería	4	4.4%
Alimentos	7	7.7%
Planes de prestamos	4	4.4%
Transportes	11	12.1%
Otros	0	0.0%
TOTAL	91	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de empleados encuestados, el tipo de prestación que les gustaría recibir que obtuvo mayor porcentaje fueron los bonos con un porcentaje de 20%, el segundo lugar lo obtuvo el seguro de vida con 15% y los que menos porcentaje obtuvieron fueron los servicios de guardería y los planes de préstamo con 4% cada uno.

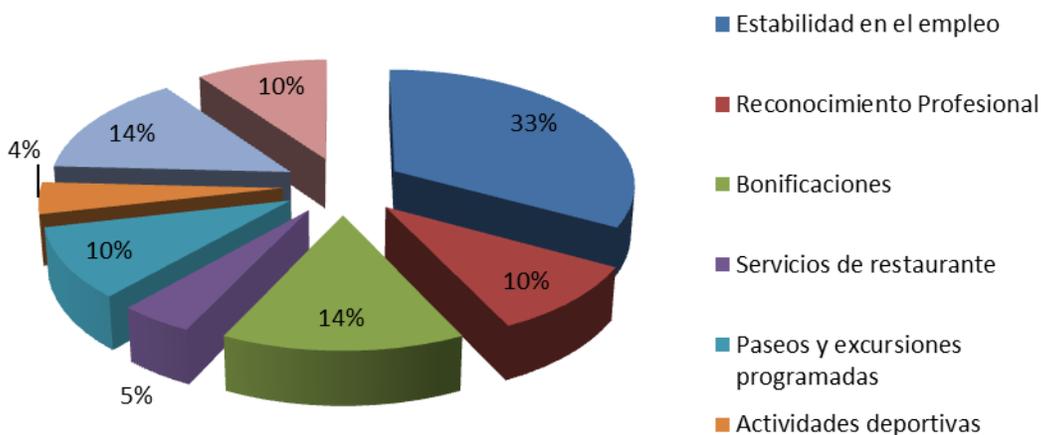
De acuerdo a la grafica el mayor porcentaje de empleados consideran que el tipo de prestación que les gustaría recibir son bonos ya que es lo que les beneficiaría más en su situación económica.

33. ¿Qué tipo de motivación le gustaría recibir?

OBJETIVO: Conocer el tipo de motivación que les gustaría recibir a los empleados.

PREGUNTA 33

ALTERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estabilidad en el empleo	30	33.0%
Reconocimiento Profesional	9	9.9%
Bonificaciones	13	14.3%
Servicios de restaurante	4	4.4%
Paseos y excursiones programadas	9	9.9%
Actividades deportivas	4	4.4%
Aumentos de sueldo	13	14.3%
Ascensos	9	9.9%
TOTAL	91	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de empleados encuestados, el tipo de motivación que les gustaría recibir que obtuvo mayor porcentaje fue la estabilidad en el empleo con un porcentaje de 33%, el segundo lugar lo obtuvieron el aumento de sueldo y las bonificaciones con 14% cada uno y el que menos porcentaje obtuvo fueron las actividades deportivas con 4%.

La mayoría de los empleados consideran que el tipo de motivación que les gustaría recibir es la estabilidad en el empleo ya que esto les permite tener seguridad de que su trabajo será reconocido con el tiempo y una seguridad económica para su familia.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y

RECOEMNDACIONES

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ✓ El Brindar un buen servicio ya no es suficiente, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta aspectos que hacen que los consumidores se sientan satisfechos con el servicio ofrecido en la alcaldía. Según las respuestas que se obtuvieron de la investigación de las preguntas No. 4(Cuestionario para empleados) y No. 1 (Cuestionario para los habitantes del municipio de La Unión) se argumenta que es necesario la aplicación de un plan que ayude a mejorar la área de atención al cliente encaminados a proporcionar conocimientos para el desarrollo de sus habilidades y mejoren su actitudes y puedan desempeñarse mejor en su trabajo. Según las respuestas que se obtuvieron de las preguntas No. 9 y No. 31(Cuestionario para empleados) y de las preguntas No. 3 y No. 4(Cuestionario para los habitantes del municipio de La Unión) De lo mencionado anteriormente se valida la hipótesis general cuyo enunciado dice: **El diseño de un plan de capacitación dirigido a los empleados mejorará la atención al consumidor de la Alcaldía Municipal de La Unión.**

- ✓ El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. De acuerdo a las respuestas de los cuestionarios aplicados de la preguntas No. 17 (Cuestionario para los habitantes del municipio de La Unión) y No. 5(Cuestionario para empleados) consideran que es parte fundamental el desarrollo personal Por qué implica un aprendizaje a largo plazo logrando

mejorar sus habilidades y destrezas que requieren para lograr un desempeño óptimo. Lo cual nos permite validar la hipótesis específica No. 1 que dice: **La realización de un diagnóstico de necesidades permitirá conocer las habilidades y destrezas de los empleados de La Alcaldía Municipal de La Unión.**

- ✓ La capacitación proporciona la oportunidad para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona. Para los empleados el recibir temas de capacitación acerca de la atención al cliente les resulta de mucho apoyo Por qué reforzarían sus conocimientos y así se lograría un desempeño efectivo, y consideran que los seminarios son los indicados para este propósito; así también los habitantes señalan que los empleados están deficientes en temas de atención al cliente según los resultados arrojados por los cuestionarios de los ítems No. 8(Cuestionario para empleados) y No. 3(Cuestionario para los habitantes del municipio de La Unión). Por lo tanto podemos afirmar la hipótesis No.2 que nos dice: **La determinación de técnicas de evaluación ayudará a conocer qué tipo de capacitación es la indicada para mejorar la atención al consumidor en La Alcaldía Municipal de La Unión.**

- ✓ Hay muchos factores que influyen sobre el rendimiento en el trabajo, la motivación en el empleado es de vital importancia Por qué depende de esta su desempeño, en la respuestas que se obtuvieron en las preguntas No. 23 del cuestionario aplicado a los empleados el mayor porcentaje afirma no estar motivado, por lo que se puede decir que este factor está influyendo en su labores; lo antes afirmado valida la hipótesis específica No. 3: **La elaboración de los métodos de capacitación contribuirá a mejorar la motivación y así, optimizar la eficiencia y**

productividad de los empleados de la Alcaldía Municipal de La Unión.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda a la institución que implemente un plan de capacitación para mejorar la atención al consumidor, ya que este contribuirá con conocimientos que ayudara a mejorar el desempeño de los empleados las claves para este mejoramiento son: lograr mayor aprendizaje y desarrollo, mayor conocimiento compartido, y un sistema diseñado para que los empleados puedan ejecutar sus tareas más efectivamente. Es decir, mejorar el desempeño significa mejorar los factores que lo afectan.

- ✓ Para que los empleados puedan dar a conocer sus habilidades en el trabajo se recomienda la realización de un diagnóstico de necesidades con el que permite identificar las habilidades y necesidades de los conocimientos en el desempeño de los empleados.

- ✓ Se recomienda a la institución hacer uso las de técnicas de evaluación para conocer qué tipo de capacitación es la indicada y a si asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios para mejorar la atención al consumidor en La Alcaldía Municipal de La Unión.

- ✓ Es conveniente poner en práctica los métodos de capacitación para contribuir en mejorar la motivación, para aquellos empleados que están desmotivados y desean ser mejores a través del proceso de capacitación; para ello se requiere de una herramienta que los apoye a lograr su nueva

actitud en la organización para optimizar la eficiencia y productividad; es recomendable una comunicación fluida entre el personal factor muy importante para el desarrollo de la empresa ya que permite una confianza motivadora en personal permitiendo realizar con mayor eficiencia su trabajo. Por otra parte se recomienda un sistema de incentivos monetarios y no monetarios.

CAPITULO VI
DISEÑO DE UN
PLAN DE
CAPACITACION
PARA MEJORAR
LA ATENCION AL
CONSUMIDOR DE
LA ALCALDIA
MUNICIPAL DE LA
UNION

CAPITULO VI

“DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACION PARA MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE LA UNION”

INTRODUCCION

El propósito de este trabajo radica en diseñar un plan de capacitación en la atención del consumidor dirigido a los empleados de la alcaldía municipal de La Unión, con el fin de mejorar el rendimiento en el desempeño del personal. Por lo que se pretende impulsar la eficacia organizacional; con la capacitación se espera elevar el nivel de rendimiento en la institución y con ello elevar el interés por la calidad en el servicio brindando al consumidor. Generando conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.

Dicho trabajo inicia con el marco estratégico donde se incluye misión y visión de la institución, principios, políticas, normas, fines del plan y estrategias. Luego se presentan los objetivos y la metodología de aprendizaje para el desarrollo de los eventos de la capacitación. A demás se presenta el análisis FODA en donde se encuentran las fortalezas, las oportunidades, las debilidades, las amenazas con el fin de conocer la situación y el estado actual del personal de la alcaldía. En seguida se plantea el diseño del plan de capacitación donde contiene los temarios que se impartirán en la capacitación.

El trabajo también contiene métodos y técnicas propuestas para motivar a los empleados y lograr mejorar las actitudes del personal. Y por último se menciona el seguimiento de la capacitación en donde habla de los resultados que se tendría al final de la capacitación.

6.1 MARCO ESTRATEGICO

Misión

“Nos encargamos de garantizar la participación ciudadana en la formación y conducción de la sociedad local, haciendo uso de nuestra autonomía para garantizar un gobierno como parte instrumental del Municipio, encargado de la rectoría y administración del bien común, en coordinación con las políticas nacionales orientadas al desarrollo de nuestro municipio, para cumplir con funciones de poder, autoridad y autonomía”

Visión

“Modernizar el municipio, mediante un plan Participativo de Inversión, el ordenamiento territorial y a su vez promover un modelo de eficiencia, eficacia y economía en los servicios públicos, administrativos y gerenciales, con la finalidad de potenciar una gestión pública productiva, transparente y al servicio de la población”

6.1.1 Principios

- ✓ **Responsabilidad:** Los funcionarios públicos que reciben capacitación deberán retroalimentar a sus compañeros así como mejorar en la prestación del servicio al cliente y administrativo.

- ✓ **Compromiso Social:** La capacitación deberá estar orientada a mejorar con su operatividad las condiciones de la prestación del servicio a la comunidad.
- ✓ **Mejoramiento Personal:** Los procesos de capacitación y formación apuntarán a la potenciación personal y laboral.
- ✓ **Interdisciplinariedad:** Se privilegiará la capacitación en diferentes áreas del conocimiento para intercambiar visiones y experiencias.

6.1.2 Políticas

- ✓ Implementar programas de capacitación permanentes para los empleados de la Alcaldía.
- ✓ Motivar la participación e integración de los empleados a las jornadas de las capacitaciones que brinde la alcaldía en beneficio del mejoramiento de las actividades específicas como motivación y atención al consumidor.
- ✓ Las jornadas de las capacitaciones y los temas se deberán abordar mediante la detección de necesidades de capacitación.
- ✓ El programa de capacitación para mejorar la calidad al cliente estará dirigido a todos los niveles jerárquicos de la alcaldía.



- ✓ La unidad de Recursos Humanos será la encargada de evaluar la eficacia, y asimilación de conocimientos de sus empleados a través de la implantación de los programas de capacitación.
- ✓ Elaborar presupuesto para las capacitaciones del personal de la Alcaldía.

6.1.3 Normas

- ✓ No ingerir alimentos, ni bebidas mientras recibe la capacitación.
- ✓ Toda persona está obligado a permanecer en la capacitación en el horario que se ha establecido.
- ✓ Respetara horas de refrigerio.
- ✓ Dentro del Salón respetara a los instructores y compañeros de trabajo.
- ✓ Pedirá la palabra cuando desee realizar cualquier consulta.
- ✓ No se puede retirar antes de la hora indicada.
- ✓ Tiene la responsabilidad de ser participativo.
- ✓ Debe de someterse a las evaluaciones que requieran en la capacitación.



6.1.4 Fines del Plan

- ✓ Elevar el nivel de rendimiento de los empleados y, con ello, el incremento de la productividad y rendimiento en La Alcaldía de Unión.



- ✓ Mejorar la interacción entre los empleados y, con ello elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- ✓ Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- ✓ Capacidad de cambio, flexibilidad y agilidad que permitan una innovación constante de conocimientos para lograr ser más efectivos mediante capacitaciones.
- ✓ Se creara técnicas de motivación para que los empleados se esmeren en sus labores.

6.1.5 Estrategias

- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades tanto internas como externas que posee la municipalidad.
- ✓ Utilizar de una forma efectiva responsable los recursos que posee la municipalidad.
- ✓ Delegar funciones y responsabilidades en cada empleado municipal.



- ✓ Emplear políticas de servicio al cliente y autoestima entre los empleados mediante incentivos.
- ✓ Crear un ambiente de trabajo estable armonioso y de respeto mutuo entre empleados y jefes.
- ✓ Realización de un presupuesto.

6.2 OBJETIVOS

6.2.1 Objetivo General:

- ✓ Diseñar un Plan de Capacitación para mejorar la atención al consumidor de la alcaldía municipal de La Unión.

6.2.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar las razones por las cuales se necesita capacitar a los empleados mediante un diagnostico de necesidades con el fin de reforzar la atención al consumidor.
- ✓ Brindar las técnicas de evaluación para conocer el tipo de capacitación necesaria para mejorar la eficiencia y eficacia de los empleados.
- ✓ Elaborar métodos y técnicas de capacitación para optimizar la productividad de los empleados.
- ✓ Brindar métodos de motivación que ayuden a los empleados a ser más eficientes y eficaces en su trabajo.

6.3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La metodología de aprendizaje para el desarrollo de los eventos de la capacitación es la "Capacitación Correctiva" orientada a solucionar "problemas de desempeño". Por lo que su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación. Para la obtención de la información se aplicó un cuestionario a los empleados y se realizó una entrevista al jefe de recursos humanos y el gerente general de la alcaldía quienes son conocedores de las debilidades que presenta el personal.

La modalidad de aplicación es a través de la "Formación" con el propósito de impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Con un "Nivel Intermedio" en la aplicación de la capacitación ya que se requiere profundizar en conocimientos con el objeto de ampliarlos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de la calidad en el servicio que brinda la municipalidad y mejorar el desempeño en su puesto de trabajo.

Las acciones para el desarrollo del diseño del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad en la Atención al consumidor en La alcaldía municipal de La unión.

6.4 Diagnostico De Necesidades (FODA)

Esta técnica es un instrumento de vital importancia para diagnosticar las potencialidades y limitaciones de la institución y sus interacciones con el entorno de los empleados de la alcaldía municipal de la unión con el fin de definir las estrategias a seguir que sugieren dichas interacciones.

El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades , así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta el personal de la alcaldía municipal de la unión mediante la información que se ha recolectado a través de los cuestionarios y entrevistas aplicados en la institución.

El FODA se utilizará para el diseño de un plan de capacitación en el cual se tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fortalezas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

El siguiente cuadro muestra el análisis FODA del personal de la alcaldía municipal de La unión:

ANALISIS FODA	
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se cuenta con unidad de recursos humanos. ✓ Misión y visión bien definidas. ✓ Infraestructura adecuada. ✓ Mobiliario y equipo adecuados. ✓ Extensión de horas en la atención al cliente. ✓ Brindan servicio los días sábados. ✓ Personal con años de experiencia en la alcaldía. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El personal esta desmotivado. ✓ Relaciones interpersonales débiles. ✓ Mala atención al usuario. ✓ No hay amabilidad con el cliente. ✓ No se cuenta con un sistema de incentivos y recompensas. ✓ No existe buena comunicación entre empleado y jefe. ✓ Personal con estrés laboral.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación de talleres y conferencias. ✓ Desarrollo de carrera profesional. ✓ Capacitaciones para mejorar la atención en la calidad al consumidor. ✓ Rotación de puestos. ✓ Incentivos basados en el desempeño. ✓ Reconocimiento Profesional. ✓ Elevar la moral de la fuerza de trabajo mediante técnicas de motivación. ✓ Innovación de tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambio de gobierno local. ✓ Stress laboral. ✓ Disminución en autoestima. ✓ Ingreso de personal joven. ✓ Ingreso de personal capacitado para cargos determinados. ✓ Niveles bajos de motivación. ✓ Cambios políticos y sociales. ✓ Acelerado incremento poblacional para satisfacer las necesidades demandadas.

Síntesis

A continuación se presenta un análisis de las fuerzas internas y externas que impactan sobre la alcaldía municipal de la unión:

Oportunidades: Se trata de los factores que pueden manifestarse en el entorno sin que sea posible influir sobre su ocurrencia, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección.

Entre las oportunidades que presenta el personal el Participar en talleres y conferencias no solo les trae conocimientos nuevos sino también retroalimentación por lo que dicha información les ayuda en el Desarrollo profesional además no solo se adquieren más conocimientos si no que estimula la moral de trabajo.

Otra de las oportunidades son las capacitaciones en forma constante al personal sobre la atención al cliente Por qué aumentaría la efectividad y eficacia en el servicio brindado en bien de la sociedad y garantiza la verdadera competitividad.

Una de las mas importante es la rotación de puesto es uno de los punto vitales Por qué el empleado se estresa con tareas repetitivas y rutinarias. La unidad de recursos humanos debe considerar que para que el empleado este motivado hay que aprovechar un sistema de incentivos de bajo costo para el reconocimiento del trabajo que el empleado realiza y aprovechar la tecnología al máximo

Amenazas: Son los factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar cambios, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar e impedir el cumplimiento de la misión.

Una de las amenazas que presenta la alcaldía en el área de recursos humanos es el cambio de gobierno local por existe incertidumbre si el nuevo gobierno hará cambios en el personal, Por qué pueden contratar personal joven y con una amplia gama de conocimientos para cargos determinados lo que hace que el personal se desmotive y tenga un nivel bajo de autoestima por su edad al no tener la energía que los empleados nuevos poseen.

El Stress laboral también afecta al empleado ya que es generado por las necesidades del servicio que demanda los consumidores y este afecta en la atención al cliente.

Fortalezas: Es la identificación de los principales factores propios de la institución, que constituyen puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión.

La alcaldía cuenta con una unidad de recursos humanos herramienta que conlleva a un control en el desarrollo para lograr la efectividad y eficacia en el personal y que permite perfeccionar u orientar nuevas políticas de los recursos humanos para que estos sean capaces de sensibilizar en los trabajadores altos niveles de satisfacción y motivación laboral y lograr cumplir con la Misión y visión de la institución.

Además la alcaldía posee una infraestructura, mobiliario y equipo adecuados lo que influye en un clima organizacional estable. Recientemente hay apertura de la extensión de los horarios en la atención al cliente los días de semana y brindan servicio los días sábados lo que hace la diferencia en otras alcaldías.

Cuenta con un personal con años de experiencia en la alcaldía dicho personal cuenta con conocimientos suficientes para el desarrollo de sus actividades, aunque en forma empírica.

Debilidades: Es la identificación de los principales factores de la institución, que constituyen aspectos débiles que son necesarios superar para lograr mayores niveles de efectividad.

El personal se encuentra desmotivado Por qué no se está estimulando con incentivos o reconocimientos. Posee relaciones interpersonales débiles, tampoco proyecta una imagen positiva en los clientes debido a la mala atención que se brinda a los usuarios; no existe amabilidad. A demás no se cuenta con un sistema de incentivos y recompensas. No existe buena comunicación entre empleado y jefe. Personal posee estrés laboral lo que influye en comportamiento a la hora de realizar su trabajo.

6.5 DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACION

Para el diseño del programa es necesario dar respuestas a ciertas interrogantes las cuales nos dan las pautas para su elaboración: ¿Qué? (contenido) ¿Cómo? (Técnicas y Ayudas) ¿Dónde? (Lugar) ¿Cuándo? (Fechas y horarios) ¿A quién? (destinatarios) ¿Quién? (Instructor) ¿Cuánto? (Presupuesto)

Además estar congruentes a las necesidades de capacitación.

Alcaldía Municipal de La Unión

Programa de Capacitación

Nombre del Curso: Calidad En El Servicio	No. De participantes:	Fecha:
Instructor:	Horas por curso:	

Nombre de la unidad de aprendizaje: Servicio y calidad de atención al cliente.
 Objetivo de la unidad: Al término de la unidad el participante definirá y aplicará el concepto de calidad y servicio al cliente.

Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
Atención al Cliente ✓ Importancia ✓ Aspectos básicos de los servicios. ✓ Hábitos para un buen servicio ✓ Actitudes sociales sobre servicio al cliente	Proporcionar a los empleados los fundamentos teóricos básicos acerca de atención al cliente.	Expositiva	Lectura comentada	✓ Discusión de grupo ✓ Diapositivas. ✓ Dinámica.	✓ Dramatización ✓ Participación de los empleados.	1 hora.
Recurso	Dirigido a	Institución asesora	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Resultado
Cañón. Pizarra. Plumón. Laptop. Material impreso	Personal de Jefatura de Registro Familiar	INSAFORD	Alcaldía Municipal de La Unión	Cada 6 meses	\$414.51	Que al finalizar el tema los empleados sean capaces de aplicar los conocimientos obtenidos.

Responsable: Facilitador.

Alcaldía Municipal de La Unión						
Programa de Capacitación						
Nombre del Curso: Calidad En El Servicio			No. De participantes		Fecha:	
Instructor:			Horas por curso:			
Nombre de la unidad de aprendizaje: Servicio y calidad de atención al cliente. Objetivo de la unidad: Al término de la unidad el participante definirá y aplicará el concepto de calidad y servicio al cliente.						
Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
La Satisfacción al Cliente Importancia del cliente satisfecho. Indicadores de satisfacción del cliente Recomendaciones para reforzar la satisfacción del cliente.	Que los empleados comprendan que los clientes son lo más importantes para la institución y deben procurar su satisfacción.	Expositiva Participativa.	Tormenta de ideas.	Diapositivas Dinámicas.	Participación de los empleados. Discusión de grupo.	45 minutos
Recurso	Dirigido a	Institución asesora	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Resultado
Pizarra. Plumones. Papel bons Lapiceros Laptop Cañón Material impreso	Personal de Jefatura de Registro Familiar	INSAFORD	Alcaldía Municipal de La Unión	Cada 6 meses	\$414.51	Que al final del tema los empleados entiendan la importancia de la satisfacción del cliente.
Responsable: Facilitador.						

Alcaldía Municipal de La Unión

Programa de Capacitación

Nombre del Curso: Calidad En El Servicio

No. De participantes:

Fecha:

Instructor:

Horas por curso:

Nombre de la unidad de aprendizaje: Servicio y calidad de atención al cliente.

Objetivo de la unidad: Al término de la unidad el participante definirá y aplicará el concepto de calidad y servicio al cliente.

Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
Habilidades de comunicación ✓ Expresar empatía ✓ Tratar al cliente como un rey ✓ Herramientas para mejorar la comunicación. ✓ Tratar al cliente como nosotros quisiéramos ser tratados.	Saber acerca de los hábitos que debe poseer el empleado para tratar con el usuario.	Activa Expositiva	Lectura comentada	✓ Dinámica	✓ Discusión de grupo. ✓ Dramatización	1 hora
Recurso	Dirigido a	Institución asesora	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Resultado
✓ Pizarrón ✓ Plumones ✓ Lapiceros ✓ Papel bons. ✓ Material impreso	Personal de Jefatura de Registro Familiar	INSAFORD	Alcaldía Municipal de La Unión	Cada 6 meses	\$398.76	Que al finalizarla capacitación los empleados conozcan los hábitos para el mejor trato de los empleados
Responsable: Facilitador.						

Alcaldía Municipal de La Unión						
Programa de Capacitación						
Nombre del Curso: Calidad En El Servicio			No. De participantes:		Fecha:	
Instructor:			Horas por curso:			
Nombre de la unidad de aprendizaje: Servicio y calidad de atención al cliente.						
Objetivo de la unidad: Al término de la unidad el participante definirá y aplicará el concepto de calidad y servicio al cliente.						
Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
Tipos de clientes. ✓ Características de los clientes	Identificar el tipo de cliente y sus características para atenderlos de la mejor manera	Participativa Expositiva	Desarrollo de casos prácticos. Debate dirigido.	✓ Dinámica ✓ Retroalimentación ✓ Creatividad	✓ Dramatización ✓ Discusión de casos	1 hora
Recurso	Dirigido a	Institución asesora	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Resultado
✓ Pizarra ✓ Plumones ✓ Papel bons ✓ Material impreso	Personal de Jefatura de Registro Familiar	INSAFORD	Alcaldía Municipal de La Unión	Cada 6 meses	\$398.76	Que los empleados identifiquen los diferentes tipos de clientes que conozcan sus características.
Responsable: Facilitador.						

Alcaldía Municipal de La Unión

Programa de Capacitación

Nombre del Curso: Calidad En El Servicio

No. De participantes:

Fecha:

Instructor:

Horas por curso:

Nombre de la unidad de aprendizaje: Servicio y calidad de atención al cliente.

Objetivo de la unidad: Al término de la unidad el participante definirá y aplicará el concepto de calidad y servicio al cliente.

Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
Manejo de quejas y sugerencias. ✓ Impacto de las quejas. ✓ Sugerencias para el manejo de quejas. ✓ Buzón de quejas y urgencias, grupos de enfoque.	Conocer los procesos para manejar las quejas para interpretarlas de manera positiva que ayude a recolectar información sobre las necesidades de los clientes.	Expositiva Activa Participativa	Lluvia de ideas	✓ Creatividad ✓ Dinámica ✓ Diapositivas	✓ Participación de los empleados	1 hora
Recurso	Dirigido a	Institución asesora	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Resultado
✓ Laptop ✓ Cañón ✓ Material impreso	Personal de Jefatura de Registro Familiar	INSAFORD	Alcaldia Municipal de La Unión	Cada 6 meses	\$414.51	Que los empleados sepan manejar las quejas y sugerencias de los clientes para satisfacer sus necesidades.

Responsable: Facilitador.

Alcaldía Municipal de La Unión

Programa de Capacitación

Nombre del Curso: Calidad En El Servicio

No. De participantes:

Fecha:

Instructor:

Horas por curso:

Nombre de la unidad de aprendizaje: Servicio y calidad de atención al cliente.

Objetivo de la unidad: Al término de la unidad el participante definirá y aplicará el concepto de calidad y servicio al cliente.

Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
Características que debe poseer un buen empleado. ✓ Trabajo en grupo ✓ Tolerancia ✓ Responsabilidad ✓ Compromiso	Proporcionar a los empleados los conocimientos básicos que deben tener así como características y el profesionalismo que deben poseer en la atención al usuario	Expositiva Activa	Lectura comentada. Dialogo simultáneo.	✓ Retroalimentación.	✓ Participación de los empleados.	45 minutos
Recurso	Dirigido a	Institución asesora	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Resultado
✓ Material impreso. ✓ Cañón. ✓ Laptop.	Personal de Jefatura de Registro Familiar	INSAFORD	Alcaldía Municipal de La Unión	Cada 6 meses	\$414.51	Que al finalizar el tema el empleado obtenga los conocimientos para tener las características de un buen empleado y que las ponga en práctica.

Responsable: Facilitador.

6.6 TECNICAS Y METODOS PROPUESTOS DE MOTIVACION

La motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos.

A través de la motivación, logramos un mejor desempeño, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

Pero sobre todo, logramos trabajadores motivados y satisfechos, capaces de contagiar dicha motivación y satisfacción al cliente, es decir, capaces de ofrecer por iniciativa propia un buen servicio o atención al cliente.

Veamos a continuación algunas técnicas o métodos que podemos utilizar para motivar a los trabajadores:



TECNICAS DE MOTIVACION

Brindarles oportunidades de desarrollo y autorrealización.	<p>Consiste: En brindarles oportunidades o posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal.</p> <p>Como hacerlo:</p> <p>Para ello se debe delegarles mayor autoridad, otorgarles mayores responsabilidades, mayor poder de decisión, mayores facultades, mayor autonomía, nuevos retos, nuevas funciones, nuevas oportunidades para que expresen su creatividad, etc.</p>
Darles reconocimiento por sus logros	<p>Consiste: Esta técnica de motivación consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos.</p> <p>Como hacerlo:</p> <p>Se debe recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros, por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo de tiempo.</p>
Hacerlos sentir útiles y considerados.	<p>Consiste: En hacer que el trabajador se sienta útil, considerado y que sienta que es importante y tomado en cuenta por la institución.</p> <p>Como hacerlo:</p> <p>Para ello se debe otorgarles una mayor participación, por ejemplo, permitiendo que expresen sus ideas u opiniones, incentivando a que nos den sus sugerencias, por ejemplo, a través de encuestas, que además de hacerlos sentir útiles y considerados, podemos obtener sugerencias valiosas para la toma de decisiones de la alcaldía.</p>



TECNICAS DE MOTIVACION

Darles variedad	<p>Consiste: En evitar que los empleados caigan en la rutina de tener que cumplir siempre las mismas funciones o realizar siempre las mismas tareas.</p> <p>Como hacerlo:</p> <p>Para ello se debe rotarlos de puestos, darles nuevas funciones, aumentar las tareas requeridas para su puesto, etc.</p>
Capacitaciones	<p>Consiste: En impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus cargos mediante capacitaciones.</p> <p>Como hacerlo:</p> <p>Se deben impartir capacitaciones para reforzar los conocimientos del personal de acuerdo a sus necesidades. La capacitación constituye un factor importante para que el empleado pueda brindar un mejor aporte en el puesto de trabajo, mediante un proceso constante que busca la eficiencia y aumento productivo en el desarrollo de sus actividades, así mismo esta contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del empleado.</p>

METODOS PROPUESTOS

✓ **El agradecimiento**

Sincera palabra de agradecimiento a la persona correcta, en el momento oportuno.

El supervisor: la influencia más importante.

Errores: la simulación y la adulación.

✓ **Otras recompensas sin coste**

- ✎ Escribir una nota con el trabajo bien hecho
- ✎ Una llamada de teléfono simplemente para reconocer logros
- ✎ Citar nombre de los empleados en los informes de la empresa

✓ **Recompensas de bajo coste**

- ✎ Comprar un detalle relacionado con una afición
- ✎ Día libre, medio día libre, viernes libre.
- ✎ Suscripción a una revista, asistencia a una conferencia.
- ✎ Comida de agradecimiento, botella de vino.
- ✎ Regalo de cumpleaños, entradas a espectáculo.
- ✎ Premio de formación o asistencia a un curso.
- ✎ Publicación del reconocimiento.
- ✎ Oportunidad de representar a la empresa en una reunión.
- ✎ Chaqueta o traje deportivo.
- ✎ Oficina propia, o arreglo de la existente.
- ✎ Juguetes para los hijos.

✓ **Actividades de reconocimiento:** La necesidad humana máspreciada es la necesidad de ser apreciados.

- ✎ Celebraciones puntuales por un logro:
- ✎ Planeadas y no improvisadas
- ✎ Pertinentes
- ✎ Publicar un artículo en un periódico local o en el de empresa o publicar un anuncio.

✓ **Estímulo de la creatividad... ¿Vd. Qué opina?**

¿Quién conoce mejor que un empleado su propio puesto de trabajo?

Los trabajadores son los más capacitados para introducir mejoras en su puesto que aportan:

- ✎ Beneficios para la empresa
- ✎ Satisfacción personal

✓ **Concursos**

- ✎ Normas para el éxito:
- ✎ Promover el programa y su propósito.
- ✎ Asentar metas realistas y alcanzables.
- ✎ Limitar el concurso a un tiempo prudencial
- ✎ Presentar unas reglas sin complicaciones.
- ✎ Premios son deseados por los empleados.
- ✎ Unir premio con objetivo conseguido.
- ✎ Dar la recompensa puntualmente.

✓ **Viajes y eventos especiales**

- ☞ Ventajas de un viaje de incentivos:
- ☞ Extremadamente deseado
- ☞ Lugar exclusivo para desarrollar
- ☞ espíritu de equipo
- ☞ Motivo de orgullo para el empleado
- ☞ Buena imagen de empresa

Desventajas:

- Costoso
- Se benefician sólo unos pocos

✓ **Formación del personal**

- ☞ Reforzar el comportamiento deseado
- ☞ Sacar provecho de las habilidades personales para mejora de uno mismo.

✓ **Participación económica en la empresa**

- ☞ Hacer que se sientan dueños de la empresa para la que trabajan.
- ☞ El trabajador poner más empeño y dedicación.
- ☞ Compartir el éxito con la gente que lo hace posible.

✓ **Conciliación de trabajo y familia**

- ☞ Ampliar plazos de baja maternal.
- ☞ Vacaciones a conveniencia

- ✧ Subvenciones de guardería
- ✧ Horario flexible

Otros "La estrategia del palo y la zanahoria es un motivador persuasivo. Pero si uno trata a las personas como borricos, ellos actuarán como tales"

- ✧ Semana laboral comprimida
- ✧ Empleado del mes
- ✧ Gimnasio, fisioterapeuta, sala de ocio
- ✧ Teletrabajo
- ✧ Facilitar compra de ordenador, internet
- ✧ Actividades de entrenamiento en el exterior (Outdoor training).

6.7 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN PARA CONOCER LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Las técnicas para evaluar el desempeño son una herramienta, un instrumento para mejorar los resultados del recurso humano de la alcaldía.

Objetivo Fundamental

Medir el potencial humano. Mejorar el desempeño y estimular la productividad. Verifica las necesidades de capacitación según los resultados brinda información necesaria para elegir el tipo de capacitación a impartir a los empleados.



Herramientas para evaluar necesidades de capacitación

Análisis de la descripción del cargo y planes de trabajo.	<p>Consiste:</p> <p>Revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto.</p> <p>Como hacerlo:</p> <p>Si algún empleado no tiene los conocimientos necesarios para su posición, éstos deben incluirse en el programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso. Utilizar el plan de trabajo para asegurarse que los objetivos de la organización serán tratados en la capacitación.</p>
Encuestas al personal	<p>Consiste:</p> <p>En preguntar al personal si tiene necesidades de adiestramiento.</p> <p>Como hacerlo:</p> <p>Esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.</p>

<p style="text-align: center;">Análisis de tareas.</p>	<p>Consiste:</p> <p>En agrupar información en unidades de tareas relacionadas que requieren conocimientos y habilidades similares, y transformar estas unidades en métodos y objetivos de capacitación (didácticos o prácticos).</p> <p>Como hacerlo:</p> <p>Para realizar este análisis, hay que elaborar una lista de todas las tareas grandes y pequeñas que una persona efectúa durante su trabajo y escribir en detalle todas las actividades que componen cada tarea, determinar las habilidades, conocimientos, actitudes, equipo, material, consecuencias y riesgos que comprenda cada actividad.</p>
<p style="text-align: center;">Supervisión Y observación en el trabajo.</p>	<p>Consiste:</p> <p>En verificar el desenvolvimiento del empleado y sus características en el puesto de trabajo, el evaluador suele ser el supervisor inmediato.</p> <p>Como hacerlo:</p> <p>Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta.</p>
<p style="text-align: center;">Encuestas a clientes</p>	<p>Aun cuando el propósito de este tipo de encuestas no es el de identificar necesidades de capacitación, pueden aprovecharse para detectar situaciones susceptibles de mejorarse mediante la capacitación.</p> <p>El uso de técnicas cualitativas, tales como los grupos focales, ayudan también a dicho propósito.</p>

6.8 PRESUPUESTO

COSTOS DEL MODULO I: *Atención al cliente*

A continuación se detalla el costo del módulo por la contratación del servicio de capacitación:

Recursos:

Honorarios	Materiales y papelería	Costo de logística	Gastos imprevistos
Un facilitador. Un asistente.	<ul style="list-style-type: none">• Libretas• Plumones• Lápices• Lapiceros• Folders• Impresiones• Fasteners• Perforador• Papel bons	<ul style="list-style-type: none">• Refrigerio.	Se considera aplicable un 5% a la sumatoria de los costos para imprevistos.

A continuación se detalla el costo:

MODULO DE ATENCION AL CLIENTE			
Rubros	Cantidad por modulo (unidad)	Costo Unitario	Costo por modulo
HONORARIOS			
<i>Facilitador</i>	1 Hora	\$30	\$30
<i>Asistente</i>	1 Hora	\$25	\$25
MATERIAL Y PAPELERIA			
Libretas	92	\$0.75	\$69
Plumones	2	\$1.25	\$2.5
Lápices	92	\$0.15	\$13.80
Lapiceros	91	\$0.20	\$18.20
Folders	91	\$0.20	\$18.20
Papel bons	500	\$0.01	\$5
Impresiones	455	\$0.10	\$45.5
Fasteners	91	\$0.10	\$9.10
Perforador	1	\$3.97	\$3.97
TOTAL			
\$240.27			

Se ha estimado los costos de refrigerios en \$1.50 por persona, que incluirán agua, refresco de maní con leche y un pan. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a los 91 empleados, al facilitador y al asistente.

Nº DE PARTICIPANTES	COSTO DE REFRIGERIO	COSTO POR MODULO
93	\$1.50	\$139.50

Debido a que la Alcaldía no cuenta con equipo audiovisual apropiado, que incluyen cañón y laptop, estos costos se deben considerar.

Nº HORAS	COSTO POR HORA	COSTO TOTAL
1	\$15.00	\$15.00

Se ha estimado un 5% de la sumatoria de los costos para cualquier imprevisto que se puedan presentar en la capacitación, esto se detalla a continuación:

TOTAL COSTOS DE PAPELERIA, MATERIALES Y HONORARIOS:	\$ 240.27
TOTAL COSTOS DE REFRIGERIO:	\$ 139.50
COSTO DE RENTA DE EQUIPO AUDIOVISUAL:	<u>\$ 15.00</u>
COSTOS TOTALES:	\$ 394.77
GASTOS IMPREVISTOS 5%:	\$ 19.74
TOTAL COSTOS DE MODULO I:	<u>\$ 414.51</u>

COSTOS DEL MODULO II: *Satisfacción al cliente*

A continuación se detalla el costo del módulo por la contratación del servicio de capacitación:

Recursos:

Honorarios	Materiales y papelería	Costo de logística	Gastos imprevistos
Un facilitador. Un asistente.	<ul style="list-style-type: none">• Libretas• Plumones• Lápices• Lapiceros• Folders• Impresiones• Fasteners• Perforador• Papel bons	<ul style="list-style-type: none">• Refrigerio.	Se considera aplicable un 5% a la sumatoria de los costos para imprevistos.

A continuación se detalla el costo:

MODULO DE SATISFACCION AL CLIENTE			
Rubros	Cantidad por modulo	Costo Unitario	Costo por modulo
HONORARIOS			
<i>Facilitador</i>	1 Hora	\$30	\$30
<i>Asistente</i>	1 Hora	\$25	\$25
MATERIAL Y PAPELERIA			
Libretas	92	\$0.75	\$69
Plumones	2	\$1.25	\$2.5
Lápices	92	\$0.15	\$13.80
Lapiceros	91	\$0.20	\$18.20
Folders	91	\$0.20	\$18.20
Papel bons	500	\$0.01	\$5
Impresiones	455	\$0.10	\$45.5
Fasteners	91	\$0.10	\$9.10
Perforador	1	\$3.97	\$3.97
TOTAL			
\$240.27			

Se ha estimado los costos de refrigerios en \$1.50 por persona, que incluirán agua, refresco de maní con leche y un pan. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a los 91 empleados, al facilitador y al asistente.

Nº DE PARTICIPANTES	COSTO DE REFRIGERIO	COSTO POR MODULO
93	\$1.50	\$139.50

Debido a que la Alcaldía no cuenta con equipo audiovisual apropiado, que incluyen cañón y laptop, estos costos se deben considerar.

Nº HORAS	COSTO POR HORA	COSTO TOTAL
1	\$15.00	\$15.00

Se ha estimado un 5% de la sumatoria de los costos para cualquier imprevisto que se puedan presentar en la capacitación, esto se detalla a continuación:

TOTAL COSTOS DE PAPELERIA, MATERIALES Y HONORARIOS:	\$ 240.27
TOTAL COSTOS DE REFRIGERIO:	\$ 139.50
COSTO DE RENTA DE EQUIPO AUDIOVISUAL:	<u>\$ 15.00</u>
COSTOS TOTALES:	\$ 394.77
GASTOS IMPREVISTOS 5% :	\$ 19.74
TOTAL COSTOS DE MODULO II:	<u>\$ 414.51</u>

COSTOS DEL MODULO III: *Habilidades de comunicación*

A continuación se detalla el costo del módulo por la contratación del servicio de capacitación:

Recursos:

Honorarios	Materiales y papelería	Gasto de logística	Gastos imprevistos
Un facilitador. Un asistente.	<ul style="list-style-type: none">• Libretas• Plumones• Lápices• Lapiceros• Folders• Impresiones• Fasteners• Perforador• Papel bons	<ul style="list-style-type: none">• Refrigerio.	Se considera aplicable un 5% a la sumatoria de los gastos para imprevistos.

A continuación se detalla el costo:

MODULO DE HABILIDADES DE COMUNICACION			
Rubros	Cantidad por modulo	Costo Unitario	Costo por modulo
HONORARIOS			
<i>Facilitador</i>	1 Hora	\$30	\$30
<i>Asistente</i>	1 Hora	\$25	\$25
MATERIAL Y PAPELERIA			
Libretas	92	\$0.75	\$69
Plumones	2	\$1.25	\$2.5
Lápices	92	\$0.15	\$13.80
Lapiceros	91	\$0.20	\$18.20
Folders	91	\$0.20	\$18.20
Papel bons	500	\$0.01	\$5
Impresiones	455	\$0.10	\$45.5
Fasteners	91	\$0.10	\$9.10
Perforador	1	\$3.97	\$3.97
TOTAL			
\$240.27			

Se ha estimado los costos de refrigerios en \$1.50 por persona, que incluirán agua, refresco de maní con leche y un pan. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a los 91 empleados, al facilitador y al asistente.

Nº DE PARTICIPANTES	COSTO DE REFRIGERIO	COSTO POR MODULO
93	\$1.50	\$139.50

Se ha estimado un 5% de la sumatoria de los costos para cualquier imprevisto que se puedan presentar en la capacitación, esto se detalla a continuación:

TOTAL COSTOS DE PAPELERIA, MATERIALES Y HONORARIOS:	\$ 240.27
TOTAL COSTOS DE REFRIGERIO:	<u>\$ 139.50</u>
COSTOS TOTALES:	\$ 379.77
GASTOS IMPREVISTOS 5% :	\$ 18.99
TOTAL COSTOS DE MODULO III:	<u>\$ 398.76</u>

COSTOS DEL MODULO IV: *Tipos de cliente*

A continuación se detalla el costo del módulo por la contratación del servicio de capacitación:

Recursos:

Honorarios	Materiales y papelería	Costos de logística	Gastos imprevistos
Un facilitador. Un asistente.	<ul style="list-style-type: none">• Libretas• Plumones• Lápices• Lapiceros• Folders• Impresiones• Fasteners• Perforador• Papel bons	<ul style="list-style-type: none">• Refrigerio.	Se considera aplicable un 5% a la sumatoria de los costos para imprevistos.

A continuación se detalla el costo:

MODULO TIPOS DE CLIENTES			
Rubros	Cantidad por modulo	Costo Unitario	Costo por modulo
HONORARIOS			
<i>Facilitador</i>	1 Hora	\$30	\$30
<i>Asistente</i>	1 Hora	\$25	\$25
MATERIAL Y PAPELERIA			
Libretas	92	\$0.75	\$69
Plumones	2	\$1.25	\$2.5
Lápices	92	\$0.15	\$13.80
Lapiceros	91	\$0.20	\$18.20
Folders	91	\$0.20	\$18.20
Papel bons	500	\$0.01	\$5
Impresiones	455	\$0.10	\$45.5
Fasteners	91	\$0.10	\$9.10
Perforador	1	\$3.97	\$3.97
TOTAL			
\$240.27			

Se ha estimado los costos de refrigerios en \$1.50 por persona, que incluirán agua, refresco de maní con leche y un pan. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a los 91 empleados, al facilitador y al asistente.

Nº DE PARTICIPANTES	COSTO DE REFRIGERIO	COSTO POR MODULO
93	\$1.50	\$139.50

Se ha estimado un 5% de la sumatoria de los costos para cualquier imprevisto que se puedan presentar en la capacitación, esto se detalla a continuación:

TOTAL COSTOS DE PAPELERIA, MATERIALES Y HONORARIOS:	\$ 240.27
TOTAL COSTOS DE REFRIGERIO:	<u>\$ 139.50</u>
COSTOS TOTALES:	\$ 379.77
GASTOS IMPREVISTOS 5%:	\$ 18.99
TOTAL COSTOS DE MODULO IV:	<u>\$ 398.76</u>

COSTOS DEL MODULO V: *Manejo de quejas y sugerencias*

A continuación se detalla el costo del módulo por la contratación del servicio de capacitación:

Recursos:

Honorarios	Materiales y papelería	Costo de logística	Gastos imprevistos
Un facilitador. Un asistente.	<ul style="list-style-type: none">• Libretas• Plumones• Lápices• Lapiceros• Folders• Impresiones• Fasteners• Perforador• Papel bons	<ul style="list-style-type: none">• Refrigerio.	Se considera aplicable un 5% a la sumatoria de los costos para imprevistos.

A continuación se detalla el costo:

MODULO DE MANEJO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS			
Rubros	Cantidad por modulo (unidad)	Costo Unitario	Costo por modulo
HONORARIOS			
<i>Facilitador</i>	1 Hora	\$30	\$30
<i>Asistente</i>	1 Hora	\$25	\$25
MATERIAL Y PAPELERIA			
Libretas	92	\$0.75	\$69
Plumones	2	\$1.25	\$2.5
Lápices	92	\$0.15	\$13.80
Lapiceros	91	\$0.20	\$18.20
Folders	91	\$0.20	\$18.20
Papel bons	500	\$0.01	\$5
Impresiones	455	\$0.10	\$45.5
Fasteners	91	\$0.10	\$9.10
Perforador	1	\$3.97	\$3.97
TOTAL			
\$240.27			

Se ha estimado los costos de refrigerios en \$1.50 por persona, que incluirán agua, refresco de maní con leche y un pan. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a los 91 empleados, al facilitador y al asistente.

Nº DE PARTICIPANTES	COSTO DE REFRIGERIO	COSTO POR MODULO
93	\$1.50	\$139.50

Debido a que la Alcaldía no cuenta con equipo audiovisual apropiado, que incluyen cañón y laptop, estos costos se deben considerar.

Nº HORAS	COSTO POR HORA	COSTO TOTAL
1	\$15.00	\$15.00

Se ha estimado un 5% de la sumatoria de los costos para cualquier imprevisto que se puedan presentar en la capacitación, esto se detalla a continuación:

TOTAL COSTOS DE PAPELERIA, MATERIALES Y HONORARIOS:	\$ 240.27
TOTAL COSTOS DE REFRIGERIO:	\$ 139.50
COSTO DE RENTA DE EQUIPO AUDIOVISUAL:	<u>\$ 15.00</u>
COSTOS TOTALES:	\$ 394.77
GASTOS IMPREVISTOS 5%:	\$ 19.74
TOTAL COSTOS DE MODULO V:	<u>\$ 414.51</u>

COSTOS DEL MODULO VI: *Características de un buen empleado*

A continuación se detalla el costo del módulo por la contratación del servicio de capacitación:

Recursos:

Honorarios	Materiales y papelería	Costo de logística	Gastos imprevistos
Un facilitador. Un asistente.	<ul style="list-style-type: none">• Libretas• Plumones• Lápices• Lapiceros• Folders• Impresiones• Fasteners• Perforador• Papel bons	<ul style="list-style-type: none">• Refrigerio.	Se considera aplicable un 5% a la sumatoria de los costos para imprevistos.

A continuación se detalla el costo:

MODULO DE CARATERISTICAS DE UN BUEN EMPLEADO			
Rubros	Cantidad por modulo (unidad)	Costo Unitario	Costo por modulo
HONORARIOS			
<i>Facilitador</i>	1 Hora	\$30	\$30
<i>Asistente</i>	1 Hora	\$25	\$25
MATERIAL Y PAPELERIA			
Libretas	92	\$0.75	\$69
Plumones	2	\$1.25	\$2.5
Lápices	92	\$0.15	\$13.80
Lapiceros	91	\$0.20	\$18.20
Folders	91	\$0.20	\$18.20
Papel bons	500	\$0.01	\$5
Impresiones	455	\$0.10	\$45.5
Fasteners	91	\$0.10	\$9.10
Perforador	1	\$3.97	\$3.97
TOTAL			
\$240.27			

Se ha estimado los costos de refrigerios en \$1.50 por persona, que incluirán agua, refresco de maní con leche y un pan. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a los 91 empleados, al facilitador y al asistente.

Nº DE PARTICIPANTES	COSTO DE REFRIGERIO	COSTO POR MODULO
93	\$1.50	\$139.50

Debido a que la Alcaldía no cuenta con equipo audiovisual apropiado, que incluyen cañón y laptop, estos costos se deben considerar.

Nº HORAS	COSTO POR HORA	COSTO TOTAL
1	\$15.00	\$15.00

Se ha estimado un 5% de la sumatoria de los costos para cualquier imprevisto que se puedan presentar en la capacitación, esto se detalla a continuación:

TOTAL COSTOS DE PAPELERIA, MATERIALES Y HONORARIOS: \$ 240.27

TOTAL COSTOS DE REFRIGERIO: \$ 139.50

COSTO DE RENTA DE EQUIPO AUDIOVISUAL: \$ 15.00

COSTOS TOTALES: **\$ 394.77**

GASTOS IMPREVISTOS 5% : \$ 19.74

TOTAL COSTOS DE MODULO VI: **\$ 414.51**

6.6 Seguimiento de la capacitación

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa como a los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para efecto de posibles reajustes. Aunque no es fácil medir con precisión los resultados de la capacitación, la evaluación puede conllevar dos dimensiones, desde el punto de vista de la alcaldía, en cuánto mejoró sus niveles de productividad y rendimiento en el personal, y desde el punto de vista del trabajador en cuánto posibilitó su eficiencia y sus perspectivas de desarrollo personal.

Específicamente consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, contrastando el rendimiento y productividad de grupos capacitados versus grupos no capacitados; tasas de errores antes y después de la capacitación, ausentismos, etc.

Actualmente el control de la idoneidad o no del programa de capacitación está en función al impacto en el trabajo, vale decir, si el personal mejoro de modo significativo su rendimiento, el trato al público, su identificación con la alcaldía, o cualquier otro indicador que permita cuantificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de capacitación, será un éxito.

Por lo tanto, se propone construir la estrategia de evaluación asociada a la estrategia de capacitación, con base en los siguientes tipos de evaluaciones:

- 1. Reacción:** ¿Les gustó a los participantes? ¿Cuál es su percepción acerca de las acciones que forman parte de la estrategia de capacitación?
- 2. Aprendizaje:** ¿Aprendieron algo? ¿Qué aprendieron? ¿Con qué calidad o profundidad?

- 3. Comportamiento:** ¿Lo aprendido se ha transferido a actuación?
¿Efectivamente están poniendo en práctica lo aprendido? ¿Cómo se refleja en el desempeño de sus funciones?
- 4. Resultados:** ¿Se cumplieron los objetivos de la estrategia de capacitación? ¿Cuáles son los ajustes requeridos? ¿Qué decisiones hay que tomar?

Fuentes Bibliográficas

- Brito Challa, Relaciones humanas 1992.
- Código Municipal, Decreto No. Editorial Jurídica, 16º Edición mayo 2006 salvadoreño, No. 210.
- Código de Trabajo, Editorial Jurídica Salvadoreña, Editor Lic. Ricardo Mendoza Orantes 52ª Edición, abril de 2006.
- Constitución de la República, Lic. Luis Vásquez López, Editorial LIS, imprenta Offset Cuscatlán.
- Chiavanato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill, México.
- Gary Dessler; Administraciónn de personal, sexta edición, editora Marisa de anta, Prentice Hall.
- Gidalberto Bonilla, Estadística II Métodos Prácticos de inferencia de estadística, 2º Edición 1992. UCA Editores San Salvador, El Salvador. Pag.11.
- Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición MC Graw Hill, Colombia.
- Legislación administrativa/Comp. Corte Suprema de Justicia, 1º edición. San salvador, El salvador. Sección de publicaciones de la Corte Suprema de Justicia, 2001. Separata de la Revista Judicial.
- Legislación administrativa/Comp. Corte Suprema de Justicia, 1º edición. San salvador, El salvador. Sección de publicaciones de la Corte Suprema de Justicia, 2001. Separata de la Revista Judicial.
- R.Wayne Mondy, Robert M.Noë, Administración de Recursos Humanos, Pearson Prentice Hall Mexico 2005, Editor Javier Reyes Martínez, Novena Edición.
- Robbins,Stephen P. Comportamiento organizacional, 10ª, Pearson educación. México 2004. Editor Enrique Quintanar Duarte.
- Robbins,Stephen P. Fundamento de Comportamiento organizacional, 5ª ediccion, Prentice-hall, hispanoamericano, S.A .México. Editor Luis Gerardo Cedeño Plascencia.

Fuentes Electrónicas

- www.monografias.com, capacitación de personal.
- www.infomipyme.com
- [www.monografias.com/Capacitación en el trabajo](http://www.monografias.com/Capacitación%20en%20el%20trabajo),
- Jesús Carlos Reza Trosino, Nuevo Diagnostico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las organizaciones.
- Revista del departamento de Administración y sistemas No. 2, Abril junio de 1999, Decisión Administrativa. www.google.com.
- www.rincondelvago.com/actitud-laboral.
- Jorge Alberto Conde Viéitez. Profesor de Psicología Social y Director del Máster en Dirección Estratégica de RRHH de la Universidad de Salamanca, Las dos joyas humanas de la innovación y la competitividad, www.educaweb.com
- www.joseacontreras.net.
- www.monografias.com, control administrativo.
- www.elprisma.com, capacitación recursos humanos.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivación>.
- www.gestiopolis.com.
- VI Censo de Población y V de Vivienda 2007. Dirección General de Estadísticas Y Censos. El Salvador, Abril 2008. www.google.com.
- Reglamento Para El Manejo Del Aporte Especial De Garantía, Derecho Administrativo N°: 13 D. Oficial: 42, Tomo: 370, Publicación DO: 01/03/2006, www.google.com, www.mitecnologico.com.

ANEXOS

<p>de La Unión.</p> <p>-Elaborar los métodos de capacitación que contribuyan a mejorar la motivación para optimizar la eficiencia y productividad de los empleados de la Alcaldía Municipal de La Unión.</p>	<p>de La Unión.</p> <p>-La elaboración de los métodos de capacitación contribuirá a mejorar la motivación y así, optimizar la eficiencia y productividad de los empleados de la Alcaldía Municipal de La Unión.</p>	<p>Tipo de capacitación</p> <p>Motivación</p> <p>Optimizar la eficiencia y productividad</p>	<p>Los diferentes tipos de capacitación que existen para proporcionarles a los empleados de una empresa la oportunidad de mejorar sus habilidades y destrezas, si son antiguos en el puesto de trabajo; o para que conozcan el trabajo que desempeñaran, si son nuevos empleados.</p> <p>Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación, la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.</p> <p>Aumentar su capacidad para lograr un fin, empleando los mejores medios posibles y así mejorar su desempeño en el trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación de los servicios al consumidor. ✓ Desarrollo de habilidades y destrezas. ✓ Técnicas de control. ✓ Beneficios. ✓ Recurso humano. ✓ Mejorar la administración del personal. ✓ Incentivos. ✓ Actitudes. ✓ Objetivos a alcanzar. ✓ Remuneraciones. ✓ Máximo desarrollo de sus labores ✓ satisfacción en el puesto de trabajo. ✓ Eficiencia y Eficacia.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANEXO No. 2



Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección De Administración De Empresas

Cuestionario dirigido: A empleados de la Alcaldía Municipal de La Unión.

Objetivo: Recopilar información que nos permita conocer la necesidad de un plan de capacitación para el personal de la Alcaldía Municipal de La Unión.

Indicación: Conteste la interrogantes que se le presenta a continuación marcando con una X una sola de las alternativas.

10. ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación para mejorar la atención al cliente?

Si ____

No ____

11. ¿Considera que la capacitación es importante?

Si ____

No ____

12. Con las capacitaciones que ha recibido, ¿Qué cambios positivos ha visto en su desarrollo laboral y personal?

Aumento de conocimientos ____

Mejora de habilidades y destrezas ____

Aumento de su autoestima ____

Mejora del ambiente laboral ____

Otros ____

13. ¿Considera la implementación de un plan de capacitación para aumentar la eficiencia en el desempeño de su trabajo?

Si _____ No _____

14. ¿Cree que un plan de capacitación contribuirá en el desarrollo del personal?

Si _____ No _____

15. ¿Cada cuanto tiempo recibe capacitación?

Mensual _____ Bimensual _____ Trimestral _____ Semestral _____ Anual _____

16. ¿Le gustaría recibir algún tipo de capacitación?

Si _____ No _____

17. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir?

Talleres _____

Seminarios _____

Conferencias _____

18. ¿Qué beneficios obtendrían con la capacitación?

Mejorar la atención al cliente _____

Aumento de la productividad laboral _____

Mejorar el ambiente laboral _____

Cumplimiento de metas _____

Otras _____

19. ¿Considera usted que un plan de capacitación mejorara la imagen de la institución?

Si _____ No _____

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

Si _____ No _____

21. ¿Quién es la persona que evalúa su desempeño en el trabajo?

Alcalde _____

Encargado del Área _____

Otras _____

22. ¿Como evalúa los servicios que presta la Institución?

Muy Bueno _____ Bueno _____ Malo _____

23. ¿En que lugar le gustaría recibir las capacitaciones?

En el puesto de trabajo _____ Fuera del trabajo _____

24. ¿Considera que el ambiente laboral, que se desarrolla en su lugar de trabajo es el adecuado para la realización de sus actividades?

Si _____ No _____

25. ¿Existe una buena comunicación entre empleado-patrono?

Si _____ No _____

26. ¿Para usted es necesario la comunicación entre empleados-patrono?

Si _____ No _____

27. ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?

Si _____ No _____

28. ¿Considera que los servicios que brinda la institución son de acuerdo a las necesidades de los usuarios?

Si _____ No _____

29. ¿Los incentivan por logros obtenidos en su trabajo?

Si _____ No _____

30. ¿Qué tipo de incentivos le gustaría recibir?

Reconocimientos _____

Económicos _____

Ascensos _____

Premios _____

Otros _____

31. ¿Considera importante ser un empleado competitivo para la alcaldía?

Si ____ No ____

32. ¿Se siente usted motivado en su puesto de trabajo?

Si ____ No ____

33. ¿Para usted es necesario la motivación, en el trabajo?

Si ____ No ____

34. ¿Existen recompensas en la Alcaldía?

Si ____ No ____

35. ¿Considera que se le dan oportunidades de mejorar dentro de la alcaldía?

Si ____ No ____

36. ¿Considera necesario las oportunidades (ascensos) dentro de la institución?

Si ____ No ____

37. ¿Qué tipo de incentivos le brinda la institución?

Económicos ____ Reconocimientos ____ Cenas____

Asensos ____ Premios ____ Viajes____ Otros____

38. ¿Qué tipo de prestaciones recibe?

Seguro de vida____ Vacaciones____ Bonos____ Uniformes____ Aguinaldo____

Viáticos____ Servicio de Guardería____ Alimentos____ Planes de préstamos____

Transporte____ Otros____

39. ¿Que tipo de motivación recibe?

Reconocimientos____ Empleado del mes____ Aumento del sueldo____

Bonos____ ascensos____ Vales____ Premios____ Otros____

40. ¿Qué temas de capacitación le gustaría que se impartieran?

Actitudes Personales____ Calidad en el servicio al cliente____ Motivación____

Ética Profesional____ Conducta Moral____ Productividad____

Relaciones interpersonal ____ Todas las anteriores____

41. ¿Qué tipos de prestaciones le gustaría recibir?

Seguro de vida___ Vacaciones___ Bonos___ Uniformes___ Aguinaldo___
Viáticos___ Servicio de Guardería___ Alimentos___ Planes de prestamos___
Transporte___ Otros_____

42. ¿Qué tipo de motivación le gustaría recibir?

Estabilidad en el empleo___ Reconocimiento profesional___ Bonificaciones_____
Servicios de restaurante___ Paseos y excursiones programadas___ Actividades
deportivas___ Aumento del sueldo___ ascensos_____

ANEXO No. 3



Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección De Administración De Empresas

Cuestionario dirigido: A los habitantes del Municipio de La Unión.

Objetivo: Conocer la opinión que tienen los usuarios acerca de la atención que reciben por parte de los empleados de la Alcaldía Municipal de La Unión.

Indicación: Conteste la interrogantes que se le presenta a continuación marcando con una X una sola de las alternativas.

23. ¿Considera usted que la implementación de un plan de capacitación ayuda a los empleados a mejorar la atención al consumidor en la Alcaldía Municipal de La Unión?

Si ____ No ____

24. ¿Considera que los empleados deben recibir algún tipo de capacitación?

Si ____ No ____

25. ¿Qué tipo de capacitación cree que se les debe impartir a los empleados?

Atención al cliente ____

Aumento de Eficiencia Laboral ____

Ética ____

Trabajo en quipo ____

Motivación ____

Otros ____

26. ¿Qué beneficios se obtendrían con la implementación de un plan de capacitación?

Mejorar la atención al cliente _____

Mayor eficiencia y productividad _____

Ambas _____

27. ¿Cómo considera los servicios que brinda actualmente la Alcaldía Municipal de La Unión?

Excelente _____ Muy buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

28. ¿Cree usted que se pueden mejorar los servicios que se brindan?

Si _____ No _____

29. Según su criterio, ¿Qué considera usted que se debe mejorar en los servicios que brinda la institución?

Rapidez _____ Calidad en el servicio _____ Amabilidad _____ Otros _____

30. ¿Cómo considera el desempeño de los empleados?

Excelente _____ Muy buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

31. De acuerdo a los servicios que presta la Alcaldía -¿Considera que dan una buena imagen?

Si _____ No _____

32. ¿Espera mucho tiempo para que le resuelvan sus problemas?

Si _____ No _____

33. ¿Cree usted que el desempeño de los empleados es el adecuado para desarrollar sus labores?

Si ____ No ____

34. ¿Considera eficiente el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de La Unión?

Si ____ No ____

35. ¿Cómo califica usted el ambiente laboral en la Alcaldía?

Excelente ____ Muy bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

36. ¿Conoce usted la existencia de las diferentes áreas, encargados del desarrollo de la comunidad?

Si ____ No ____

37. ¿Como evalúa los servicios que presta cada empleados en las diferentes áreas de en la Alcaldía?

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Mala
Alcalde	_____	_____	_____	_____	_____
Secretaria del Alcalde	_____	_____	_____	_____	_____
Jefe de Registro de Estado Familiar	_____	_____	_____	_____	_____
Ordenanza	_____	_____	_____	_____	_____
Catastro	_____	_____	_____	_____	_____
UACI	_____	_____	_____	_____	_____
Aseo	_____	_____	_____	_____	_____
Cementerio	_____	_____	_____	_____	_____
Alumbrado	_____	_____	_____	_____	_____

38. ¿Cree que existe una buena comunicación entre los empleados para lograr mayor eficiencia en sus labores?

Si _____ No _____

39. ¿Considera usted que el personal de la Alcaldía se encuentra capacitado para desarrollar sus labores?

Si _____ No _____

40. ¿Cómo califica usted la rapidez en el servicio brindado por los empleados?

Excelente _____ Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Mala _____

41. ¿Considera que el servicio que brindan se enfoca en satisfacer las necesidades del consumidor?

Si _____ No _____

42. ¿Considera necesario motivar a los empleados con incentivos para lograr un mayor desempeño en sus labores?

Si _____ No _____

43. ¿Qué tipo de incentivos cree que se le debe dar al empleado?

Aumentos de sueldo _____

Asensos _____

Reconocimientos _____

Premios _____

Otros _____

44. ¿Que recomendaría al empleado?

Honestidad _____ Cortesía _____

Atención rápida	_____	Confiabilidad	_____
Simpatía	_____	Personal bien informado	_____
Atención personal	_____	Diligencia	_____
Puntualidad	_____	Trabajar en equipo	_____

ANEXO No. 4



Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección De Administración De Empresas

Entrevista Dirigida a: Gerente General de La Alcaldía de la unión.

Objetivo: Conocer la importancia que tendría la elaboración de un plan de capacitación para el Gerente de la alcaldía de La Unión

La información que se obtenga será de uso exclusivo con el fin de obtener información didáctica para la elaboración de la tesis.

1. ¿Considera usted que es necesario elaborar un plan de capacitación para mejorar la atención al cliente en La alcaldía? ¿Por qué?
2. ¿Cree usted que un plan de capacitación podría beneficiar a toda la institución? ¿Por qué?
3. ¿Cree usted que la imagen de la institución depende de los empleados? ¿Por qué?
4. ¿Quién es el encargado de capacitar al personal? Y ¿Cada cuanto tiempo reciben capacitaciones los empleados?
5. ¿Considera que un plan de capacitación contribuirá en el desarrollo del personal?
6. ¿Cómo evalúan el desempeño del personal?

- 7.** ¿Para usted brindar una capacitación a los empleados aumentaría la productividad en el trabajo?
- 8.** ¿Realiza evaluaciones en el desempeño del personal?
- 9.** ¿Para usted existen empleados competitivos dentro de la institución?
- 10.** ¿Qué tipo de capacitación reciben los empleados y cada cuanto tiempo?
- 11.** ¿Toma en cuenta las sugerencias de los empleados para saber que tipo de capacitación les gustaría recibir?
- 12.** ¿Las capacitaciones las dan en el puesto de trabajo o fuera?
- 13.** ¿Existe una buena comunicación entre empleado-patrono?
- 14.** ¿Considera que la alcaldía cuenta con las condiciones ambientales y psicológicas para que los empleados realicen sus actividades con más facilidad?
- 15.** ¿Cuando el personal recibe condiciones laborales satisfactorias, y sus actitudes suelen ser de rebeldía disminuyendo su desempeño como enfrenta usted esta situación?
- 16.** ¿Cómo considera que se puede mejorar el desempeño de los empleados?
- 17.** ¿Considera usted que el recurso humano en la institución es quien hace la diferencia en un ambiente competitivo? Si o no y ¿Por qué?
- 18.** ¿Utilizan alguna técnica para motivar al personal? ¿Cuáles?
- 19.** ¿Para usted es necesario motivar al personal para ser competitivo, cuando se presentan cambios en su entorno? ¿Cómo podría motivarlos?
- 20.** ¿Se le da oportunidades de mejora al personal dentro de la alcaldía? ¿Cuáles?
- 21.** ¿Concede algún tipo de incentivos a los empleados más destacados?
- 22.** ¿Cuáles son los incentivos que se les proporcionan por ser empleados eficientes?

23. ¿Cómo sabe cuando sus empleados se sienten satisfechos o insatisfechos en su trabajo?

24. ¿Considera que el desarrollo de habilidades entre empleados genera competencia en el personal?

25. ¿De qué forma puede saber si el empleado es eficiente y eficaz o si no lo es?