

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



TRABAJO DE GRADUACIÓN:

“DISEÑO DE UN MODELO DE CAPACITACION, QUE PERMITA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CHIRILAGUA”

PRESENTADO POR:

**CHICA ARGUETA, VILMA DEL CARMEN
COREAS SALGADO, ADA ALICIA
HERNANDEZ GARCIA, CARLOS ALBERTO**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, NOVIEMBRE DE 2008.

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

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

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Decano: Ing. David Arnoldo Chávez Saravia
Vice-decana: Dra. Ana Judith Guatemala de Castro
Secretario de la Facultad: Ing. Jorge Alberto Rugamas Ramírez

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

Jefe de Departamento: Lic. Raúl Antonio Quintanilla Palacios
Coordinador general de
Procesos de Graduación: Lic. Gilberto de Jesús Coreas Soto
Asesor Metodológico: Lic. Carlos Trejo Urquilla
Docente Director: Lic. Arnoldo Orlando Sorto

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO

Le doy gracias por haberme permitido culminar mi carrera, por iluminarme a guiarme en mi camino, por ponerme las personas que me ayudaron a salir adelante y lograr alcanzar mis metas

A MIS PADRES

Les agradezco por ser el apoyo principal económico, moral, y espiritual el cual fue de gran importancia para lograr terminar mi carrera

A MIS HERMANOS

A mi hermano Arturo, Rosa, Araceli, Saúl y Flor. Por haberme ayudado a alcanzar mis sueños.

A MI ESPOSO

Por ser un pilar en mi vida, por brindarme amor, confianza, respeto y ayudarme a terminar mi carrera.

A MI HIJA

Por ser algo maravilloso que Dios me dio el cual me motivo y me dio la fuerza para alcanzar la culminación de mi carrera.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS

Ada Alicia Coreas, Carlos Alberto Hernández por ser las personas que me ayudaron personalmente como procesionalmente a desarrollar mis conocimientos como el logro de nuestro trabajo de graduación.

VILMA DEL CARMEN CHICA CARGUETA

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO

Quien mediante su espíritu santo me ha guiado por este largo camino, siendo mi guía para lograr este peldaño de superación en mi vida.

A LA VIRGEN MARIA

Por su intersección ante su Hijo, regalándome sabiduría para lograr culminar mis estudios.

A MIS PADRES

Pedro Coreas y Paz Salgado, por brindarme su amor, comprensión, paciencia, dedicación, entrega y confianza para culminar mi carrera profesional.

A MIS HERMANOS.

Por su cariño, apoyo y animo que me brindaron en el transcurso de mis estudios para alcanzar una de mis metas y en especial a mi hermana Yesenia Coreas por hacerme sentir segura de poder alcanzar este triunfo.

A MIS SOBRINOS

Wilber, Jennifer y Alejandro. Gracias por ser esa luz que me motivo a salir adelante.

A TODOS MIS FAMILIARES Y AMIGOS.

Ya que fueron ellos quienes me motivaron a seguir adelante, especialmente a mis amigos Erick Rodríguez (Q.D.D.G.) y Silvia de Rodríguez, por su apoyo incondicional en el transcurso de mis estudios universitarios. Considerando que sin la ayuda de todos ustedes no hubiese sido posible lograr este triunfo.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS

Vilma del Carmen Chica y Carlos Alberto Hernández, por su amistad y apoyo incondicional que me brindaron para lograr juntos este triunfo.

ADA ALICIA COREAS SALGADO

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO

Por guiarme siempre y en todo momento, por permitirme llegar hasta este momento, gracias por regalarme sabiduría y haber culminado mis estudios Universitarios.

A LA VIRGEN MARIA REINA DE LA PAZ

Por ser nuestra madre, nuestra patrona Reina de la Paz, gracias por iluminarme y cuidarme en todos los momentos mas difíciles de mi vida.

A MIS PADRES

Salvador y Maria por brindarme su amor, apoyo incondicional, paciencia, dedicación, entrega y confianza para culminar mi carrera universitaria.

A MIS HERMANOS.

Nelys, Amparo y Juan Pablo por su cariño, y apoyo incondicional que siempre me brindaron en el trayecto de mis estudios, para alcanzar mis objetivos propuestos.

A MI SOBRINITA

Kimberly Steffany por su cariño y estar siempre con migo.

A MI ABUELA

Virginia García, por apoyarme siempre y estar siempre a mi lado, gracias por querernos tanto.

A TODOS MIS FAMILIARES Y AMIGOS.

Especialmente a mis primos y tíos (as), quienes de una manera u otra me apoyaron dándome palabras de aliento y por confiar siempre en mi.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS

Ada y Vilma, gracias por tomarme en cuenta, confiar en mí y poder realizar este trabajo de Graduación juntos.

CARLOS ALBERTO HERNÁNDEZ GARCÍA

INDICE GENERAL

Introducción.....	i
CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Título de la Investigación.....	14
1.2 Planteamiento del Problema.....	15
1.2.1 Enunciado del Problema	15
1.2.2 Formulación del Problema.....	15
1.3 Objetivos de la Investigación.....	16
1.3.1 Objetivo General.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 Sistema de Hipótesis y Variables.....	17
1.4.1 Hipótesis General.....	17
1.4.2 Hipótesis Especifica	17
1.4.3 Hipótesis Nulas.....	18
1.4.3.1 Hipótesis General.....	18
1.4.3.2 Hipótesis Específicas.....	18
1.4.3.3 Operacionalización de Hipótesis.....	19
1.5 Justificación y Delimitación de la Investigación.....	20
1.5.1 Justificación.....	20
1.5.2 Delimitación de la Investigación.....	21
1.5.2.1 Delimitación de Tiempo.....	21
1.5.2.2 Delimitación de Espacio o Territorio.....	22
1.5.2.3 Delimitación de Recursos.....	22

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION

2.1 Marco teórico.....	23
2.2 Definición de Capacitación y las Tendencias Actuales de las Instituciones en La Capacitación de Recursos Humanos.....	24
2.2.1 Capacitación.....	24
2.2.2 Nuevas Definiciones.....	24
2.3 Importancia de la Capacitación.....	25
2.3.1 La Capacitación en el Puesto de Trabajo.....	26
2.4 Importancia de la Capacitación Desde el Punto de Vista del Empleado.....	27
2.5 Importancia de la Capacitación Desde el Punto de Vista de la Institución...	27
2.6 Importancia de la Capacitación Desde el Punto de Vista del Usuario.....	28
2.7 Cliente.....	29
2.8 Atención al Cliente.....	29
2.9 Servicio.....	30
2.10 El proceso Básico de la Capacitación.....	31
2.11 Objetivos de la Capacitación.....	32
2.12 Cómo Beneficia la Capacitación a las Instituciones de servicio públicos...	33
2.13 Beneficios de la Capacitación para los Trabajadores.....	34
2.14 El Contenido de la Capacitación.....	34
2.15 Diagnostico de Necesidades.....	35
2.15.1 Indicadores que Puedan Sugerir una Necesidad de Capacitación.....	35
2.15.2 Factores que Provocan Necesidades de Capacitación.....	36
2.15.3 Inventario de Necesidades de Capacitación.....	37
2.16 Marco Normativo.....	38

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. Tipo de Investigación.....	41
3.2 Diseño de la Investigación.....	41
3.2.1 Encuesta.....	41
3.2.2 Cuestionario.....	42
3.3 Población y Muestra.....	43
3.3.1 Población.....	43
3.3.2 Muestra.....	44
3.4 Fuentes para la Obtención de la Información.....	45
3.4.1 Fuentes Primarias.....	45
3.4.2 Fuentes Secundarias.....	46
3.5 Procesamiento de la información.....	46

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1 Encuesta Dirigida a los Empleados de la Alcaldía Municipal de Chirilagua...	47
4.2 Encuesta Dirigida a los Usuarios de la Alcaldía Municipal de Chirilagua.....	70

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	88
5.2 Recomendaciones.....	90

CAPITULO VI

“PROPUESTA DE UN DISEÑO DE MODELO DE CAPACITACION QUE PERMITA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CHIRILAGUA”

Introducción.....	92
6.1 Objetivos.....	94
6.1.1Objetivo General.....	94
6.1.2 Objetivos Específicos.....	94
6.2 Políticas del Plan.....	94
6.3 Normas para su Implementación.....	95
6.4 Aspectos que Deben Analizarse para la Capacitación.....	96
6.5 Programación de la Capacitación.....	97
6.6 Técnicas de Capacitación en Cuanto a la Técnica Puesto Persona.....	98
6.7 La planeación Estratégica de la Capacitación.....	99
6.8 Manual para la Descripción y Análisis de Puesto.....	100
6.8.1 Reglas Generales para Llenar el Formulario de Descripción del Puesto	100
6.8.2 Formulario de Descripción del Puesto.....	102
6.8.2.1 Descripción de Funciones.....	104
6.8.2.2 Perfil Puesto Persona.....	105
6.8.2.3 Requerimiento de Aprendizaje para el Puesto.....	107
6.8.2.4 Niveles de Aprendizaje.....	108
6.8.2.5 Evaluación del Desempeño.....	109
6.8.3 Programación de la Capacitación para los Empleados de la Alcaldía Municipal de Chirilagua.....	113
Glosario.....	114
Fuentes Bibliográficas.....	116
Anexos	
Anexo N° 1 Estructura organizativa de la Municipalidad de Chirilagua.....	119
Anexo N° 2 Cuestionario Dirigido a Empleados de la Alcaldía.....	120

Anexo N° 3 Cuestionario Dirigido a Usuarios de la Alcaldía.....	124
Anexo N° 4 Croquis de la Ubicación de la Ciudad de Chirilagua.....	127

INTRODUCCIÓN

La investigación planteada en Alcaldía Municipal de la Ciudad de Chirilagua, es con el propósito de elaborar el Diseño de un modelo de capacitación, que permita mejorar la eficiencia de los empleados, esto con el objetivo de promover la competitividad, que constituye una herramienta muy importante para desarrollo de esta institución, sobre todo por que se vive en un mundo globalizado.

Esta Institución enfrenta retos día con día y se ve en la necesidad de implementar nuevas herramientas, para llegar al logro de los objetivos y metas planteadas. Dicha Institución será favorecida con la investigación porqué contarán con una guía de Capacitación que les permita fortalecer el desarrollo de sus actividades diarias.

A continuación se describen los siguientes capítulos que contiene el documento:

CAPITULO I

En este capitulo se presenta el Planteamiento del Problema, el Título de la Investigación el cual es:

“Diseño de un modelo de capacitación, que permita mejorar la eficiencia de los empleados de la alcaldía municipal de Chirilagua”, El planeamiento del problema el cual abarca el Enunciado del Problema y la Formulación del Problema.

Objetivos de la investigación, Objetivo General, Objetivos específicos sistema de hipótesis y variables.

Hipótesis general, Hipótesis específica, Hipótesis nulas, Hipótesis general Hipótesis específicas y la Operacionalización de hipótesis. Además la Justificación y delimitación de la investigación.

CAPITULO II

En este capitulo se presenta El Marco de Referencia de la Investigación el cual incluye Marco Teórico, Definición de Capacitación y las Tendencias Actuales de las Instituciones en la Capacitación de Recursos Humanos.

La Importancia de la capacitación, La Capacitación en el Puesto de Trabajo La Importancia de la Capacitación desde el Punto de Vista del Empleado, la Importancia de la Capacitación desde el punto de Vista de la Institución, la Importancia de la Capacitación desde el Punto de Vista del Usuario, El proceso Básico de la Capacitación, Diagnostico de Necesidades, Indicadores que Puedan Sugerir una Necesidad de Capacitación, Factores que Provocan Necesidades de Capacitación, Inventario de Necesidades de Capacitación, Marco Normativo y Marco Conceptual.

CAPITULO III

En este Capitulo se presenta la Metodología de la Investigación la que incluye Tipo de Investigación, Diseño de la Investiga, Fuentes para la Obtención de la Información, La Población y Muestra, Fuentes Primarias, Fuentes Secundarias Procesamiento de la información.

CAPITULO IV

Este capitulo contiene los resultados obtenidos en la investigación de campo, lo cual se logro mediante una encuesta realizada a los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Chirilagua, así como también a los usuarios que la visitan.

CAPITULO V

Este capítulo presenta las Conclusiones y Recomendaciones de la investigación. Las que dan a conocer la necesidad de Capacitación en la Alcaldía Municipal de Chirilagua, como en que temas se debe capacitar a los empleados quien lo debe de hacer y en que lugar se debe capacitar.

CAPITULO VI

En este capítulo se presenta la “Propuesta de un diseño de modelo de Capacitación que permita mejorar la eficiencia de los empleados de la Alcaldía Municipal de Chirilagua”. Esta enfocada en proporcionar un método que facilite a la Alcaldía El diseño de un modelo de capacitación en el puesto de trabajo, poderlo implementar para que mejore la eficiencia del recurso humano, lo que traerá consigo, una excelente prestación de los servicios a los usuarios.

El diseño de un modelo, establece un enfoque que influye de manera exitosa en la institución; además en este se detallan conceptos, objetivos, diagnostico de necesidades de capacitación y así también algunos modelos que nos sirven de guía de cómo poder realizar o llevar a cabo un análisis de puestos, descripción de puestos y evaluación del desempeño, que están vinculada con aquellas áreas que día a día están en contacto con diferentes usuarios.

Además es aquí donde se propone quien va capacitar al personal, como lo va a capacitar, para que lo va a capacitar, cuando capacitar, cuanto capacitar, y en que deberán ser capacitados para que desempeñen correctamente el trabajo, quienes requieren ser capacitados, con que nivel de profundidad deberá ser impartida la capacitación para que dominen cada tema y finalmente que importancia tiene para el desempeño de un puesto.

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 TITULO DE LA INVESTIGACION

“DISEÑO DE UN MODELO DE CAPACITACION, QUE PERMITA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CHIRILAGUA”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Enunciado del problema

¿En que medida el diseño de un modelo de capacitación contribuye a lograr la eficiencia de los empleados en la Alcaldía Municipal de Chirilagua?

1.2.2 Formulación del problema

Toda institución publica, se crea con el propósito de lograr o alcanzar ciertos fines que previamente han sido planificados. Estas instituciones por ende persiguen el rol de procurar el bienestar y desarrollo social, cultural y económico del municipio, además de brindar un servicio eficiente y eficaz a las personas. La Alcaldía Municipal de Chirilagua es una de las tantas instituciones que tiene una creciente demanda en la prestación de servicios, lo que implica mejorar la efectividad para cubrir las necesidades de la mejor manera.

En la actualidad, la Alcaldía Municipal de Chirilagua, no cuenta con un modelo de capacitación para el recurso humano que les permita identificar los problemas a los cuales se enfrentan en el ámbito municipal.

Considerando la problemática que enfrenta dicha Alcaldía se propone un modelo de capacitación, con el objetivo de que sus empleados sean más eficientes.

Es importante realizar este tipo de investigación, porque es una debilidad a la cual se enfrenta día a día el personal de la Alcaldía, al ser rotados de un puesto a otro sin una previa capacitación, generando deficiencia en la prestación de servicios, un método de capacitación permite identificar las habilidades y destrezas que cada uno de ellos posee y que a la vez estén acordes a los requisitos exigidos por el puesto, provocando que haya una deficiencia en la atención al usuario.

Se logro identificar deficiencia en cuanto a este problema debido a que cuando un empleado falta a su trabajo, otro empleado cubre este puesto sin importar el área en que se encuentre, esta rotación es inadecuada ya que lo ideal seria que lo sustituya otro empleado de la misma área.

El diseño de un programa de capacitación hace que se efectúen cambios en los demás sistemas y uno de los aspectos que genera un cambio, y que es de vital importancia para mejorar la imagen de la institución, es en la atención al usuario, por tratarse de una institución de servicio, y haciendo referencia a su naturaleza debe procurarse por brindar un servicio que satisfaga todas las expectativas de los usuarios.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1 Objetivo General

- ❖ Diseñar un modelo de capacitación que permita mejorar la eficiencia de los empleados de la Alcaldía Municipal de Chirilagua.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Elaborar diagnostico de necesidades de capacitación y desarrollo, el cual permitirá conocer la habilidades y destrezas de los empleados.
- ❖ Identificar las necesidades prioritarias de los empleados y elaborar un diseño de estas, de la más importante a la menos importante.
- ❖ Analizar los resultados obtenidos en las diferentes áreas evaluadas de la Alcaldía y diseñar una propuesta de un modelo de capacitación que permita hacer una buena administración del recurso humano.

1.4 SISTEMA DE HIPOTESIS Y VARIABLES

1.4.1 Hipótesis General

- El diseño un modelo de capacitación y desarrollo, permitirá mejorar la eficiencia de los empleados de la Alcaldía de Chirilagua.

1.4.2 Hipótesis Específica

- H1 -** La elaboración de un diagnostico de necesidades de capacitación y desarrollo, se permitirá conocer la habilidades y destrezas de los empleados.
- H2 –** La identificación de las necesidades prioritarias de los empleados, se elaborara un diseño de estas, de la más importante a la menos importante.
- H3 –** Con el análisis de los resultados obtenidos en las diferentes áreas evaluadas de la Alcaldía se diseñara una propuesta de un modelo de capacitación que permitirá hacer una buena administración del recurso humano.

1.4.3 Hipótesis Nulas

1.4.3.1 Hipótesis General

- El diseño un modelo de capacitación y desarrollo, no permitirá mejorar la eficiencia de los empleados de la Alcaldía de Chirilagua.

1.4.3.2 Hipótesis Específicas

H1 - La elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, no permitirá conocer las habilidades y destrezas de los empleados.

H2 – Con la identificación de las necesidades prioritarias de los empleados, no se elaborará un diseño de estas, de la más importante a la menos importante.

H3 – Con el análisis de los resultados obtenidos en las diferentes áreas evaluadas de la Alcaldía no se diseñará una propuesta de un modelo de capacitación que permitirá hacer una buena administración del recurso humano

1.4.3.3 Operacionalización de Hipótesis

Hipótesis	Variable Independiente	Variable Dependiente	Indicadores
<p>Hipótesis General El diseño un modelo de capacitación y desarrollo, permitirá mejorar la eficiencia de los empleados de la Alcaldía de Chirilagua.</p>	Diseño de un modelo de capacitación .	Eficiencia de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicios eficientes ➤ Desarrollo en la comunidad ➤ Mejoramiento del clima organizacional ➤ Eficiencia en el desempeño ➤ Mejoramiento de imagen de la Alcaldía
<p>Hipótesis Específicas H1- Con la elaboración de un diagnostico de necesidades de capacitación y desarrollo, se permitirá conocer la habilidades y destrezas de los empleados.</p>	Elaboración de un diagnostico de necesidades de capacitación y desarrollo	Habilidades y destrezas de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Máximo desarrollo de las tareas ➤ Competitividad ➤ Capacitación ➤ Satisfacción en el puesto ➤ Servicio eficiente
<p>H2- Con la identificación de las necesidades prioritarias de los empleados, se elaborara un diseño de estas, de la más importante a la menos importante.</p>	Identificación de necesidades prioritarias de los empleados en el puesto	Cuadro resumen de identificación de necesidades, de la más importante a la menos importante.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación de los servicios ➤ Importancia de la capacitación ➤ Beneficios ➤ Tipo de capacitación ➤ Motivación
<p>H3- Con el análisis de los resultados obtenidos en las diferentes áreas evaluadas de la Alcaldía, se diseñara una propuesta de un modelo de capacitación que permitirá hacer una buena administración del recurso humano.</p>	Análisis de los resultados en las área evaluadas.	Propuesta de un diseño de modelo de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recurso humano ➤ Tabulación de datos ➤ Mejor administración

1.5 JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

1.5.1 Justificación

La capacitación es uno de los elementos importantes que toda Institución debe implementar para que los empleados tengan el conocimiento del material y equipo que se esta usando, para darle un mejor servicio al usuario y así cumplir con los objetivos y metas planteadas por parte de la Institución.

Nuestra investigación es de carácter practico, ya que esta ayuda a resolver un problema o por lo menos propone estrategias que al aplicarse contribuirán a resolverlos.

El diseño de un modelo de capacitación ayudara a los empleados de la Alcaldía Municipal de Chirilagua a mejorar la eficiencia en la realización de sus tareas y satisfacer la demanda.

Se puede decir, que es de gran importancia que las Instituciones que se proponen dar un buen servicio al usuario tienen que adecuarse a los cambios que se dan en el medio para ser competitivas, ya que de lo contrario pierden su administración y no estarían logrando sus objetivos y metas planteadas.

El diseño de un modelo de capacitación, permite que los empleados de la alcaldía municipal de Chirilagua, conozcan sus diferentes funciones en los respectivos puestos de trabajo, es necesario que la empresa desarrolle programas de capacitación concretos, de acuerdo a las exigencias de lo que se esta presentando, para que los empleados puedan satisfacer las necesidades que los usuarios demandan. Esta es una de las estrategias que toda Institución debe implantar para conocer las habilidades y destrezas que cada uno de los empleados posee y que a la vez estén acorde a los requisitos y exigencias del puesto.

Este trabajo permite la integración de la teoría con la práctica al relacionar los elementos teóricos, con la tecnología adquiriendo una concepción más amplia de la realidad.

Esta investigación se considera un aporte para la alcaldía municipal de Chirilagua, ya que si esta decide implementar el modelo de capacitación, sus empleados serán capaces de resolver las necesidades de sus usuarios.

Al llevar a cabo este tipo de investigación, se estarían cubriendo muchas necesidades, en primer lugar, que el personal sea mas eficiente y puedan tener un conocimiento mas amplio de sus funciones en el puesto de trabajo; la Institución estaría logrando prestigio ante la sociedad por el buen servicio prestado a la población en general del municipio de Chirilagua, así también la misma población es beneficiada.

Nosotros como estudiantes porque nos permite desarrollar nuestros conocimientos teóricos adquiridos sobre la administración de recursos humanos y a la vez nos permite conocer la realidad y los problemas a los que se enfrentan las Instituciones de servicio público en nuestro medio.

1.5.2 Delimitación de la Investigación

1.5.2.1 Delimitación de Tiempo

Nuestra investigación se desarrolla en un periodo de tiempo determinado, el cual comprende desde el mes de febrero hasta el mes de noviembre del año 2008.

1.5.2.2 Delimitación de Espacio o Territorio

La presente investigación se realizó en el municipio de Chirilagua, lugar donde se encuentra ubicada la Institución en estudio, “Alcaldía Municipal de Chirilagua”, departamento de San Miguel.

1.5.2.3 Delimitación de Recursos

Los recursos que se utilizarán para llevar a cabo la investigación son: recursos humanos, materiales y financieros.

CAPITULO II
MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION

2.1 MARCO TEÓRICO

El problema se identifico mediante la visita realizada a la Alcaldía Municipal de Chirilagua, en donde se realizo una reunión con el señor Arnoldo Méndez, alcalde de la ciudad y el gerente del área de recursos humanos, los cuales manifestaron que no se ha realizado ningún tipo de capacitación en ninguna área de la alcaldía; es por ello que nosotros como grupo investigador hemos tomado en cuenta este problema, con el objetivo de presentar el diseño de un modelo de capacitación, el cual les ayude a mejorar la eficiencia en el desempeño de los empleados de dicha alcaldía; además darle cumplimiento a las normativas (Código Municipal, Constitución de la Republica de El Salvador , Código de Trabajo y las Leyes de Control Interno de la Corte de Cuentas).

Se ha observado que en este tipo de institución, se le da poca importancia al recurso humano, y debe ser todo lo contrario, los administradores deben considerar al empleado como el recurso más valioso e invertir en ellos proporcionándoles continuamente, oportunidades para mejorar sus habilidades.

La relación de la capacitación con otros fenómenos, como lo es la modernización, en la cual se presentan cambios tecnológicos que están a la vanguardia de las Instituciones de carácter publico, es ahí donde la Alcaldía deben prestar atención especial, adquiriendo equipos modernos que le permita conocer nuevos programas computacionales lo cual contribuye la agilización de sus actividades, así también se presentan las exigencias de nuevos gobiernos locales con nuevas leyes, se presentan nuevas formas de control interno para hacer a las alcaldías más competitivas.

No se puede hacer una relación con otros fenómenos, debido a que hasta el momento no se ha realizado ningún tipo de capacitación, es aquí donde radica la importancia de realizar un instrumento de capacitación para que el encargado de recursos humanos pueda operativizarlo y a través de este pueda obtener mejores resultados en el desempeño de sus empleados.

2.2 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN Y LAS TENDENCIAS ACTUALES DE LAS INSTITUCIONES EN LA CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.2.1 Capacitación

“Es un proceso educacional de carácter estratégico, aplicado de manera organizada y sistemática mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas o relacionadas al trabajo y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.¹

2.2.2 Nuevas Definiciones

Capacitación: Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprende conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

Capacitación: Actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus empleos actuales.²

¹ Garay Dessler; Administración de personal, sexta edición, Prentice Hall, pág. 238

² R Wayne, Robert, Administración de Recursos Humanos, novena edición, Pearson Prentice Hall, Pág., 202.

2.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

La razón principal para capacitar es generar el cambio y este por lo tanto es la mejor forma de capacitación, obteniendo un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo constante.

La capacitación continua, significa que los trabajadores, se deben encontrar preparados para avanzar hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la Institución.

Por la naturaleza de la investigación, se sustenta la teoría de capacitación en el puesto, ya que esta contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas Instituciones este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye las asignaciones de los nuevos empleados, a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto, probablemente la mas conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles mas bajos de la institución podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la maquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza en los niveles de alta gerencia; la rotación en el puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de capacitación en el puesto (CEP).

2.3.1 La capacitación en el Puesto de Trabajo

La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo, se emplean básicamente para enseñar al personal operativo o de primera línea a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un facilitador, un supervisor, o un compañero de trabajo, cuando se planea y se lleva a cabo de manera adecuada

En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

1. Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen.
2. No hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo, como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.
3. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

2.4 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL EMPLEADO

- Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.
- Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.
- Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
- Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.
- Utiliza los recursos de la Institución para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
- Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.

2.5 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA INSTITUCION

- Minimiza los costos de operación, la eficiencia con la que el trabajador realiza el desempeño de sus actividades, logrando así la efectividad de sus metas y objetivos.
- Dirige las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la Institución.
- Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.

- Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.
- Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.
- Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
- Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.
- Utiliza los recursos de la Institución para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
- Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.

2.6 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL USUARIO

- La capacitación ayuda a los empleados a conocer mejor sus funciones y a realizar de manera más efectiva su trabajo, logrando así satisfacer las necesidades de los usuarios.
- Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto.
- Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.

2.7 CLIENTE

Es un individuo u organización que realiza una operación de compra de un bien o servicio.³

El autor Harrington define a los clientes como:

- Las personas más importantes para cualquier negocio.
- No son una interrupción a nuestro trabajo, son un fundamento.
- Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades o deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlo.
- Merecen que les demos el trato más atento y cortes que podamos.
- Representan el fluido vital para un negocio, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.⁴

2.8 ATENCIÓN AL CLIENTE

Las empresas que incorporan soluciones de atención al cliente en sus procesos de negocios fundamentales cosechan múltiples beneficios incluida la mejora de las relaciones con los clientes, la optimización de la mano de obra interna y el ahorro de costos. Es oportuno señalar que no es lo mismo atención al cliente que servicio al cliente, la atención es un trato y el servicio, es la disposición a servir.

³ Carlos Gispe, Diccionario Océano de Administración y Finanzas, Pág. 90

⁴ Monografías.com, mejora continua de servicio al cliente. Pág. 13

2.9 SERVICIO

Los servicios a diferencia de los productos, presentan características que se dificultan el proceso de verificación o inspección de los mismos, antes que el usuario este en contacto con estos. Entre estas características se encuentran:

- **Simultaneidad:** Los servicios, generalmente se consumen en el mismo momento en que reproducen.
- **Inseparabilidad:** Los servicios no pueden ser separados de su fuente de producción.⁵
- **Intangibles:** Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos).
- **Heterogeneidad:** O variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes; es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega.
- **Ausencia de propiedad:** Los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo.

En lo fundamental estas características, son las que originan las dificultades para el establecimiento de un sistema de inspección en los servicios, porque resulta casi imposible evitar, en caso de no existir conformidades con el servicio, que el

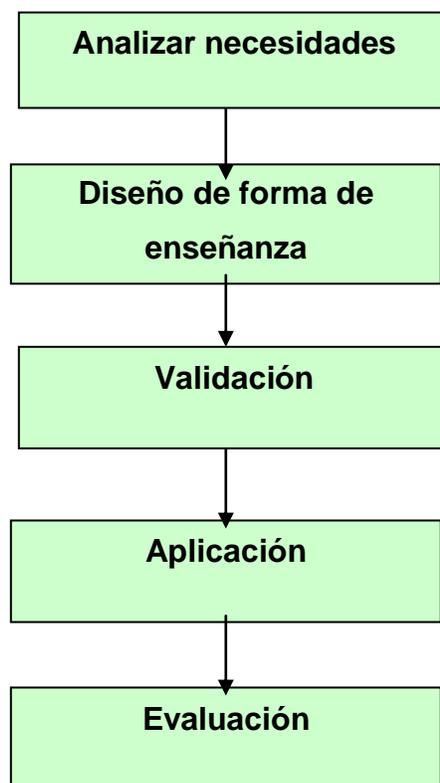
⁵ Monografías.com, mejora continua de servicio al cliente. Pág. 11

usuario se entere de su presencia y con ello afecte la satisfacción del usuario y en consecuencia la imagen del servicio.

2.10 EL PROCESO BÁSICO DE LA CAPACITACIÓN

Un factor de gran importancia es que la Institución no debe considerar el proceso de capacitación como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito, sino que debe hacerse constantemente como una retroalimentación para mantener a los empleados informados de los cambios que se presentan.

Este proceso se compone de 5 pasos que se presentan a continuación:



1. **Analizar Necesidades:** identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño. Este análisis ayuda a responder la interrogante

de lo que debe enseñarse en criterios de todo plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la Institución.

2. **Diseño de Forma de Enseñanza:** aquí se elabora el contenido del programa, folletos, libros, actividades, etc. A la vez que se a echo el diagnostico de capacitación, sigue la terapéutica, es decir la elección y prescripción de los medios de tratamiento para satisfacer las necesidades o percibidas.
3. **Validación:** aquí se eliminan los defectos del programa y solo se presentan a unos cuantos pero que sean representativos.
4. **Aplicación:** aquí se aplica el programa de capacitación.
5. **Evaluación:** medir la reacción, y aprendizaje, conducta o resultados, se determina el éxito o fracaso del programa, en otras palabras para evaluar el desempeño del trabajador se debe hacer una comparación del desempeño de antes y después, para saber si el método ha sido efectivo.

2.11 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación y el desarrollo deben tener objetivos concisos y claros. Sin ellos, seria imposible diseñar programas significativos de capacitación y desarrollo. También será difícil evaluar la eficiencia de un programa, en el mejor de los casos. Considere los siguientes objetivos para un programa de capacitación que busque la satisfacción en el empleo.

- Proporcionar a la Institución recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la Institución a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

- Lograr que se perfeccionen los empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener a los empleados permanentemente actualizados frente a los cambios tecnológicos que se generan proporcionando información sobre la aplicación de la nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento, con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la Institución.⁶

2.12 CÓMO BENEFICIA LA CAPACITACIÓN A LAS INSTITUCIONES DE SERVICIO PUBLICOS

- Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la Institución.
- Crea mejor imagen de la Institución.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- 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.

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf.shtml>

- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

2.13 ENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN PARA LOS TRABAJADORES

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están:

- Elimina los temores de incompetencia.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Desarrolla un sentido de progreso.
- Permite el logro de metas individuales.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Alienta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.

2.14 EL CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

Este incluye cuatro tipos de cambio de comportamiento:

1. **Transmisión de la Información.** Es el elemento esencial en muchos programas de capacitación, este se encarga de distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos.

2. **Desarrollo de Habilidades.** Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras.
3. **Desarrollo o Modificación de Actitudes.** En general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas.
4. **Desarrollo de Conceptos.** El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

2.15 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso de capacitación que permite conocer las deficiencias existentes en una Institución a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en el plan.

2.15.1 Indicadores que Puedan Sugerir una Necesidad de Capacitación

Estos indicadores, sirve para identificar eventos que provocan futuras necesidades de capacitación o problemas comunes de necesidades de capacitación ya existentes. A continuación se mencionan algunos que están relacionados con el personal:

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Numero excesivo de quejas.

- Poco o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Demasiadas ausencias y sustituciones.
- Dificultad en la obtención de buenos elementos.
- Tendencias a atribuir faltas a los demás.
- Errores en la ejecución de órdenes.

La capacitación que surja de los indicadores anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes.

Las características del diagnóstico de la Institución permiten flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica, semestral o anual buscando siempre la calidad y confiabilidad de los resultados, los cuales dependerán sustancialmente de la veracidad de la información.

2.15.2 Factores que Provocan Necesidades de Capacitación

Los cambios que efectúe la Institución provocan futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecen a la organización. Entre estos factores están:

- Expansión de la Institución o ingreso de nuevo empleados.
- Trabajadores transferidos o ascendidos.
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo.

- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la Institución.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.
Sin embargo, independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, los beneficios y resultados a obtener son, entre otros:
- Localización de necesidades reales a satisfacer.
- Determinación de perfiles de puesto y/o actualización de los mismos.
- Identificación clara del universo a capacitar, número de trabajadores, áreas y puestos.
- Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar.
- Estructuración de un programa de trabajo con tareas definida.
- Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programen.

2.15.3 Inventario de Necesidades de Capacitación

Corresponde al diagnóstico preliminar de lo que se debe hacer. El inventario de necesidades puede efectuarse en tres niveles de análisis:

1. Análisis de la organización total: sistema organizacional. Consiste en determinar en donde deberá hacer énfasis el entrenamiento. En este sentido, el análisis organizacional deberá verificar todos los factores (planes, fuerza laboral, eficiencia organizacional, clima organizacional, etc.)
2. Análisis de los recursos humanos: sistema de entrenamiento. El análisis de los recursos humanos, procura verificar si los recursos humanos son

suficientes, cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la Institución.

3. Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades. El análisis de los cargos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desempeño de los cargos.

2.16 MARCO NORMATIVO

La importancia que tienen los municipios se refleja en el **Art. 202** de la Constitución de la república de El Salvador, en el capítulo 6 sección segunda, en el apartado de las municipalidades, la cual dice que “Los departamentos se dividen en municipios, los cuales están regidos por un consejo formado por un alcalde, un síndico y dos o más regidores y que además el municipio lo componen los habitantes y las autoridades locales de una determinada parte del territorio”.⁷

En el **Art. 203** de esta ley dice que “Los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico, en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal”,⁸ son autónomos porque tienen facultades para regular dirigir y administrar, dentro de su territorio los asuntos que sean de su competencia. De acuerdo a las **Normas Técnicas de Control Interno, de la Corte de Cuentas** se mencionan algunos artículos que hacen referencia al área de recursos humanos en las municipalidades

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 públicas reciban recursos públicos, asignaciones, privilegios o participaciones ocasionales en la República de El Salvador.”⁹

⁷ Constitución de la República art. 202, Pág. 141

⁸ Idem. Pág. 141

⁹ Legislación administrativa, Leyes Generales de la Corte de Cuentas, San Salvador, El Salvador. Pág. 69

El termino “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.”¹⁰

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.”¹¹

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 publico.”¹²

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.”¹³ 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 diagnostico que

¹⁰ Ídem. Pág. 69 y 70

¹¹ Ídem. Pág. 70

¹² Ídem. Pág. 70

¹³ Ídem. Pág. 83

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.¹⁴

¹⁴ Ídem. Pág. 84

CAPITULO III
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. TIPO DE INVESTIGACION

La investigación nos ayuda a mejorar el estudio, porque nos permite establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor, la finalidad de esta radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, logrando incrementar nuestros conocimientos, el modo de llegar a elaborar nuestras propias teorías.

Existen varias clasificaciones de los tipos de investigación, para el caso de la investigación que se realizara en la Alcaldía de Chirilagua, la cual es “Propuesta de un Modelo de Capacitación”, se toma en cuenta la investigación de tipo **Descriptiva**, ya que en ella se describen aquellos aspectos mas característicos, distintivos, relevantes y particulares de estas personas, situaciones o cosas que suceden en el entorno de la Institución.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

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 técnica de la Encuesta - Cuestionario, ya que esta es más sencilla, rápida y de fácil de poderla aplicar en el campo de la investigación.

3.2.1 Encuesta

Esta técnica, consiste en recopilar información, acerca del tema en investigación generalmente se obtiene de la población objeto de estudio, por ejemplo

se obtienen: datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas. A preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se encuentran en la operacionalización de las hipótesis planteadas y que se pretenden explorar a través de este estudio.

La información recolectada podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas a los que se enfrenta la Institución día a día y por ende trabajar en ellos, con el objetivo de poderlos resolverlos o por lo menos buscar alternativas que al aplicarlas ayuden a solucionarlos.

3.2.2 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 diecinueve preguntas y un segundo elaborado para los diferentes usuarios de la Institución, ambos cuestionarios constan solamente de preguntas cerradas.

3.3 POBLACION Y MUESTRA

3.3.1 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 Chirilagua, la cual cuenta con treinta y cinco empleados distribuidos en las siguientes funciones o áreas: Alcalde, Secretaria del Alcalde, Jefe de Registro de Estado Familiar, Ordenanza, Catastro, UACI, Aseo, Cementerio, Alumbrado. Cabe mencionar que solamente hemos tomado en cuenta realizar el estudio con el personal operativo de la Institución, ya que ellos son los que están en constante comunicación con los diferentes usuarios, y por tratarse de capacitación en mejorar la atención al usuario.

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 que pertenecen a este Municipio que solicitan servicios de la Institución, en total los habitantes a la fecha son aproximadamente Diecinueve mil nueve cientos ochenta y cuatro. (Datos obtenidos a través del Censo realizado en el año 2007).

La población que será objeto de investigación se encuentra ubicado en la Zona Oriental de El Salvador, en el Departamento de San Miguel, específicamente en la Ciudad de Chirilagua que colinda al norte con el Delirio, al este con la ciudad de Intipucá y el carmen al oeste con la ciudad de Jucuarán y al sur con el océano pacifico.

3.3.2 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 efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

Para efectos de la recolección de la información se tomaran en cuenta dos criterios, debido a la naturaleza de cada población. Para la población compuesta por los empleados de la Alcaldía de Chirilagua, no se utilizo ningún tipo de muestreo, ya que se considera más adecuado realizar un censo por contar con una población pequeña, dando como resultado una información exacta.

La muestra para la población compuesta por los habitantes de la Ciudad de Chirilagua se obtuvo utilizando el método de Muestreo Aleatorio Simple, para una población infinita. Se utiliza este tipo de método aun conociendo la población, ya que para la aplicación de otro tipo de métodos estadísticos existe un limite determinado para clasificar cada tamaño de población, es por ello que se ha utilizado este tipo de método.

Para conocer el tamaño de la muestra a estudiar, se aplicara la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 P Q}{E^2}$$

En donde:

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

E = Grado de error

n= Muestra de la población a encontrar

Nota: cuando no se conoce la probabilidad de ocurrencia de un evento para las variables de P y Q se les da ciertos valores específicos e igualmente para la variable E se le da un valor que no debe ser mayor de 6%, esto por regla general estadística.

Sustituyendo:

$$Z = 0.95 = 1.96$$

$$P = 0.95$$

$$Q = 0.05$$

$$E = 0.06$$

$$n = \frac{Z^2 P Q}{E^2}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 (0.95) (0.05)}{(0.06)^2}$$
$$n = 267$$

Esto nos indica que como investigadores interesados en el estudio, necesitamos encuestar a 267 personas pertenecientes a la Ciudad de Chirilagua, para conocer o determinar si existe o no la necesidad de que el personal operativo de la Alcaldía reciba algún tipo de capacitación, que permita mejorar la eficiencia en el puesto de trabajo.

3.4 FUENTES PARA LA OBTENCION DE LA INFORMACION

3.4.1 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 nuestro estudio hemos utilizado como fuente de información primaria: las reuniones, llamadas telefónicas, y la Observación directa.

3.4.2 Fuentes Secundarias

Son aquellas que presentan información ya elaborada o existente, que fue generada anteriormente con otra finalidad que no tiene que coincidir con la muestra. Como fuente secundaria hemos utilizado: Consultas de libros, Tesis, Artículos de la Constitución de la República de El Salvador, Código Municipal, Normas de Control Interno de la Corte de Cuentas e información a través de Internet.

3.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

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 procede, a construir un grafico por cada pregunta con sus respectivas alternativas y porcentajes obtenidos. Luego se procede a realizar un análisis general de todos los porcentajes obtenidos y finalmente se realiza una interpretación de la misma en donde se toma el porcentaje más alto que se obtuvo.

CAPITULO IV
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

CAPITULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CHIRILAGUA

Este capítulo contiene los resultados obtenidos en la investigación de campo, lo cual se logró mediante una encuesta realizada a los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Chirilagua, así como también a los usuarios que la visitan. A continuación se presenta las interrogantes con sus respectivos cuadros de Tabulación y Gráficos que reflejan lo expresado por dichas fuentes.

Pregunta N° 1

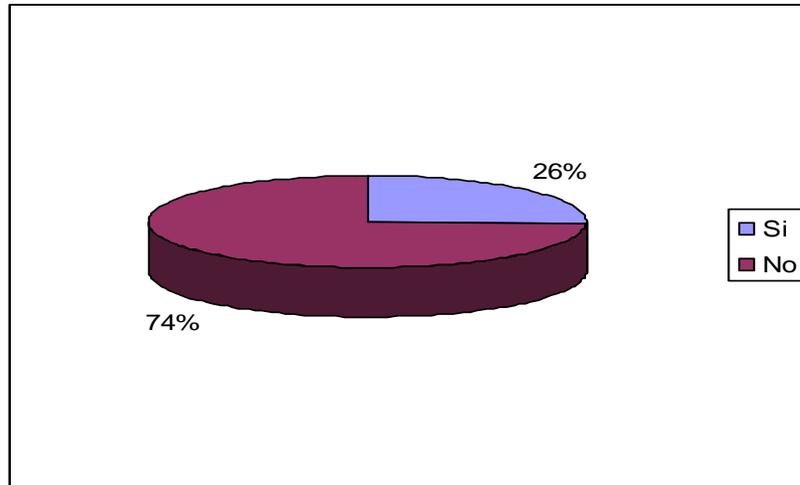
¿Se le ha brindado durante su tiempo de trabajo en la institución, algún tipo de capacitación?

Objetivo: Conocer a través de la opinión de los empleados si se les ha brindado algún tipo de capacitación que les permita mejorar su servicio.

Cuadro N° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	26
No	26	74
Total	35	100%

Grafico N° 1



Análisis: De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados de la Alcaldía, el 26% dijeron que si han recibido capacitación durante su tiempo de trabajo en la institución, y el 74% dijo que no ha recibido ningún tipo de capacitación.

Interpretación: En la grafica se muestra que el mayor porcentaje de los empleados encuestados no han recibido ningún tipo de capacitación que le permita conocer mejor sus funciones.

Pregunta N° 2

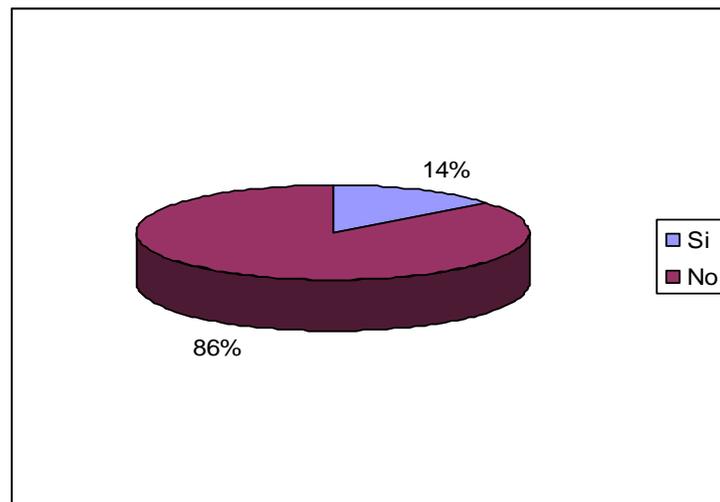
¿Ha participado en seminarios que estén relacionados con la mejora en métodos de trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados han participado en seminarios relacionados con la mejora de su trabajo.

Cuadro Nº 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	14
No	30	86
Total	35	100%

Grafico Nº 2



Análisis: De los 35 empleados encuestados, el 86% contestó que no han participado en seminarios para la mejora de su trabajo, mientras que un 14% dijo que sí.

Interpretación: La mayor parte de la población encuestada, contestó que no han participado en seminarios, que le permita mejorar su trabajo.

Pregunta N° 3

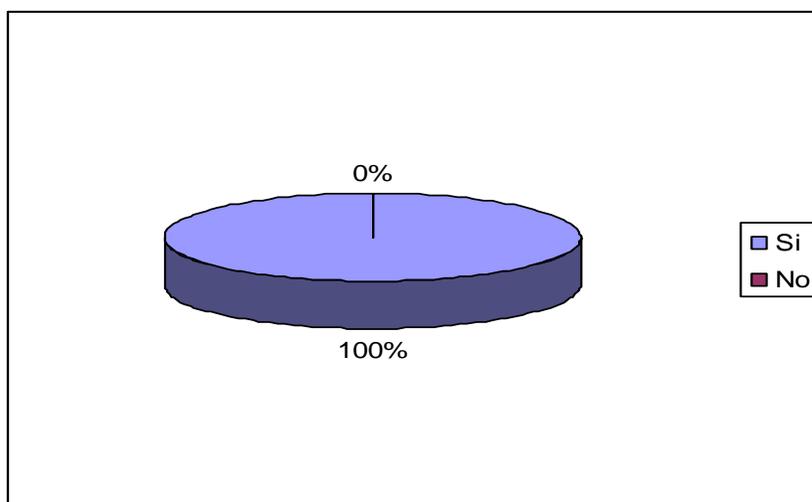
¿Considera que la implementación de un programa de capacitación le permite ser más eficiente en el desempeño de su trabajo?

Objetivo: Conocer si la implementación de un programa de capacitación le permite al empleado ser mas eficiente en su puesto de trabajo.

Cuadro N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	100%
No	0	
Total	35	100%

Grafico N° 3



Análisis: Del total de empleados encuestados, el 100% contestó que la implementación de un programa de capacitación si le permite ser mas eficiente en su puesto de trabajo.

Interpretación: Todo el personal encuestado, esta de acuerdo en que un programa de capacitación le permite ser mas eficiente en su trabajo, logrando satisfacción el los usuarios.

Pregunta N° 4

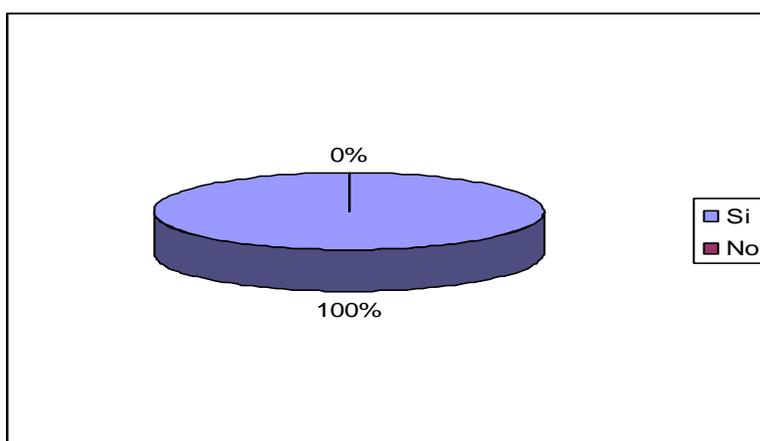
¿Considera que la capacitación es importante?

Objetivo: Verificar que la capacitación es importante para el empleado.

Cuadro N° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	100%
No	0	
Total	35	100%

Grafico N° 4



Análisis: De los empleados encuestados el 100% contestó que la capacitación si es importante, ya que esta ayuda a conocer los requisitos exigidos por un puesto de trabajo dentro de la Institución.

Interpretación: De la población encuestada todos estuvieron de acuerdo en que la capacitación es muy importante, tanto para mejorar los conocimientos de los empleados, reconocimiento de la Institución, y beneficio de la población en general.

Pregunta N° 5

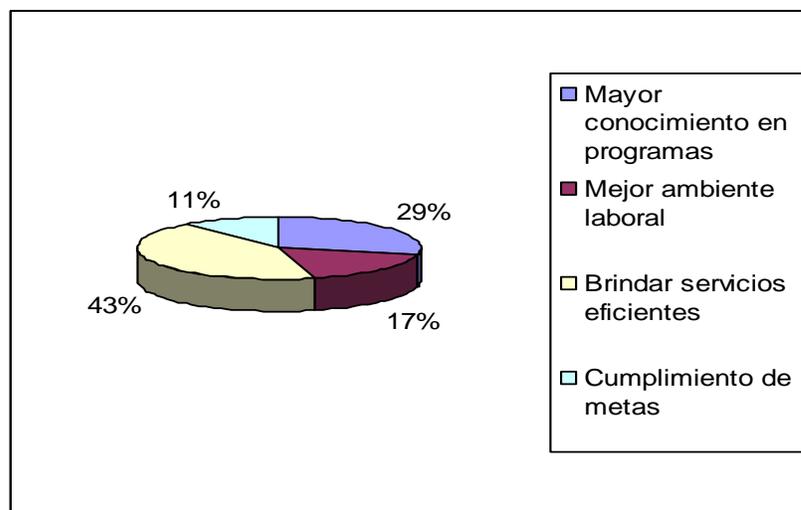
¿Si su respuesta anterior fue si, que beneficios obtendría?

Objetivo: Conocer en que aspecto se beneficiaran los empleados al recibir capacitación.

Cuadro N° 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mayor conocimiento en programas	10	29
Mejor ambiente laboral	6	17
Brindar servicios eficientes	15	43
Cumplimiento de metas	4	11
Total	35	100%

Grafico N° 5



Análisis: Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los empleados, el 29% desean recibir capacitación para obtener mayores conocimientos en programas computacionales, el 17% en obtener un mejor ambiente laboral dentro de la Institución, el 43% en poder ofrecer servicios eficientes a los usuarios y el 11% en cumplir con metas planteadas dentro de la institución.

Interpretación: Como se puede observar en grafico, el mayor porcentaje de los empleados desean recibir capacitación en áreas de servicios eficientes, ya que este es uno de los objetivos propuestos por parte de los empleados, y de la Institución.

Pregunta N° 6

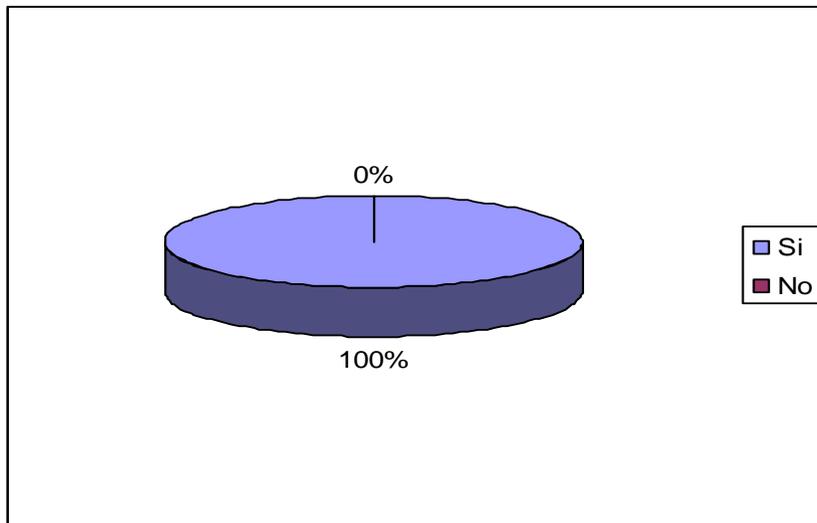
¿Le gustaría recibir algún tipo de capacitación?

Objetivo: Conocer el interés que el empleado presenta por recibir algún tipo de capacitación.

Cuadro N° 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	100
No	0	
Total	35	100%

Grafico N° 6



Análisis: Del total de empleados encuestados el 100% contestó que le gustaría recibir algún tipo de capacitación, ya que este es una de las maneras de generar el cambio dentro de la Institución.

Interpretación: Todo el personal encuestado de la alcaldía contestó que le gustaría recibir capacitación, para reforzar sus conocimientos y habilidades en las diferentes áreas de la Institución.

Pregunta N° 7

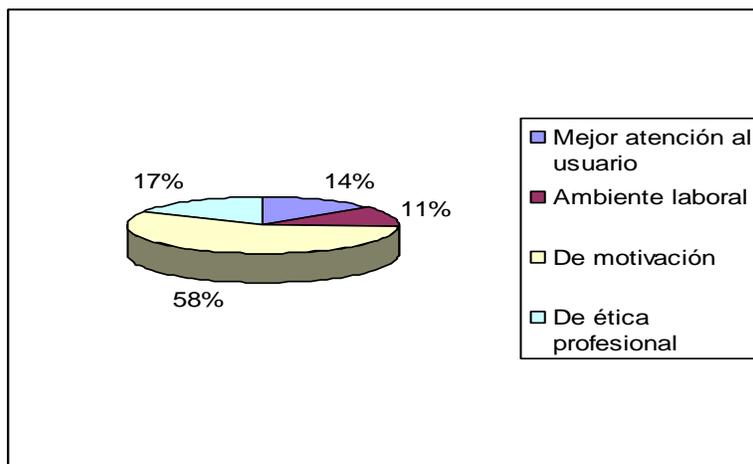
¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir?

Objetivo: Conocer el tipo de capacitación que les gustaría recibir a los empleados.

Tabla N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mejor atención al usuario	5	14
Ambiente laboral	4	11
De motivación	20	58
De ética profesional	6	17
Total	35	100%

Grafico N° 7



Análisis: De los empleados encuestados el 58% contestó que el tipo de capacitación que les gustaría recibir está enfocado en aspectos de motivación, el 17% contestó que de ética profesional, el 14% les gustaría capacitarse en áreas de mejorar la atención al usuario y el 11% contestó que de ambiente laboral saludable.

Interpretación: Como se puede observar en el grafico, a mayoría de la población encuestada, contesto que la capacitación que considera necesaria es de motivación, ya que de este depende el resultado del desempeño en su trabajo.

Pregunta N° 8

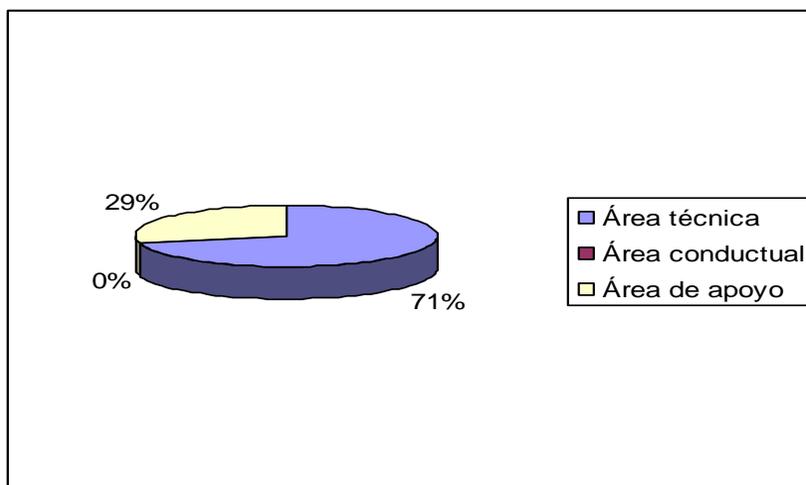
¿En orden de importancia, en que área le gustaría que se le impartieran las capacitaciones?

Objetivo: Conocer en que área le gustaría a los empleados que se le impartieran las capacitaciones.

Cuadro N° 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Área técnica	25	71
Área conductual	0	
Área de apoyo	10	29
Total	35	100%

Grafico N° 8



Análisis: Del total de personal encuestado, el 71% contestó que le gustaría recibir capacitación en el área técnica y al 29% le gustaría recibirla en el área de apoyo, mientras que para la opción de área conductual no respondieron.

Interpretación: El mayor porcentaje de los empleados encuestados les gustaría recibir la capacitación en relación al área técnica.

Pregunta N° 9

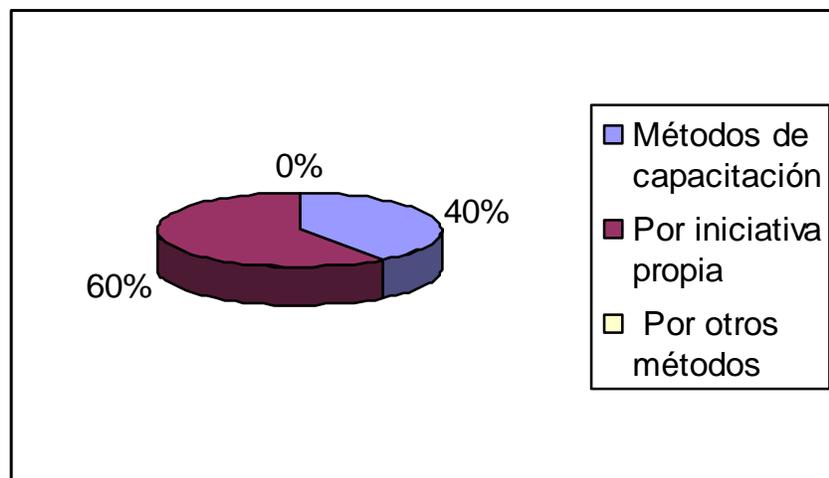
¿El desempeño en su puesto de trabajo, ha sido reforzado por personas especializadas?

Objetivo: Determinar si el desempeño de los empleados ha sido reforzado por personas especializadas en esas áreas o a través de otros métodos.

Cuadro N° 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Métodos de capacitación	14	40%
Por iniciativa propia	21	60%
Por otros métodos	0	0%
Total	35	100%

Grafico N° 9



Análisis: Según pregunta realizada a los empleados, manifiestan que el desempeño en su puesto de trabajo ha sido reforzado a través de métodos de capacitación en un 40%, el 60% opinaron que fue por iniciativa propia, y un 0% no respondió por la alternativa de utilización de otros métodos.

Interpretación: Como se puede observar en el gráfico, según resultados obtenidos el mayor porcentaje de los empleados encuestados dicen que su desempeño en su puesto de trabajo ha sido reforzado por iniciativa propia y que no han utilizado un tipo de capacitación acorde a su puesto.

Pregunta N° 10

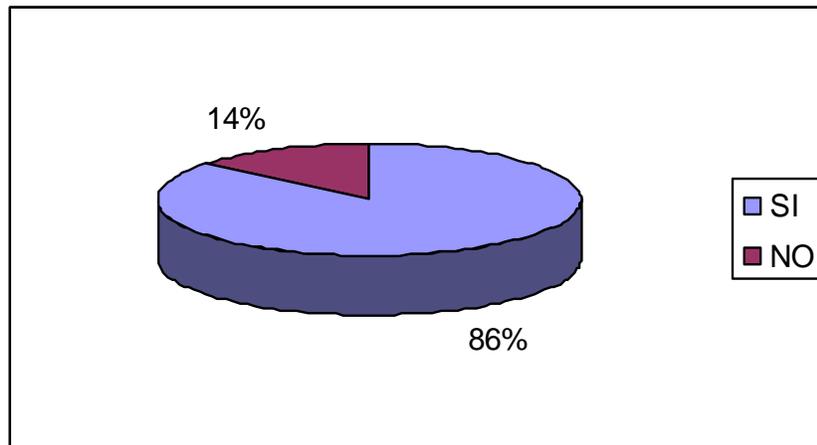
¿Existen equipos de trabajos, encargados de desarrollar tareas específicas en la institución?

Objetivo: Conocer si existen equipos de trabajo encargados de desarrollar tareas específicas en la institución.

Cuadro N° 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	30	86%
NO	5	14%
Total	35	100%

Grafico N° 10



Análisis: Entre los empleados encuestados el 86% contestó que conocían la existencia de grupos o equipos de trabajo encargados de desarrollar tareas específicas y el 14% dijo que no conocían la existencia de estos.

Interpretación: La mayor parte de la población encuestada contestó que conocía la existencia de equipos de trabajos que se encargan de desarrollar tareas específicas en la institución.

Pregunta N° 11

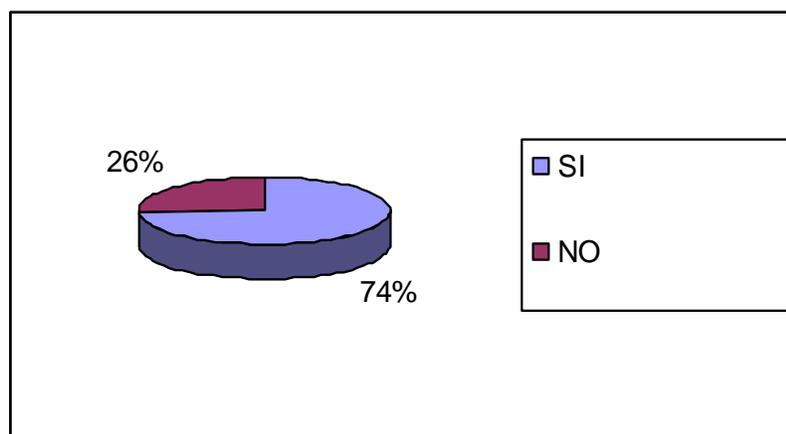
¿Considera que su desempeño es el máximo para el desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Conocer si los empleados desarrollan al máximo sus actividades en la Alcaldía.

Cuadro N° 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	26	74%
NO	9	26%
Total	35	100%

Grafico N° 11



Análisis: Del total de empleados encuestados el 74% contestó que si desarrollan al máximo sus actividades, mientras que un 26% dijo que no.

Interpretación: La mayor parte de los empleados encuestados contesta que si desarrollan al máximo sus tareas en la Institución.

Pregunta N° 12

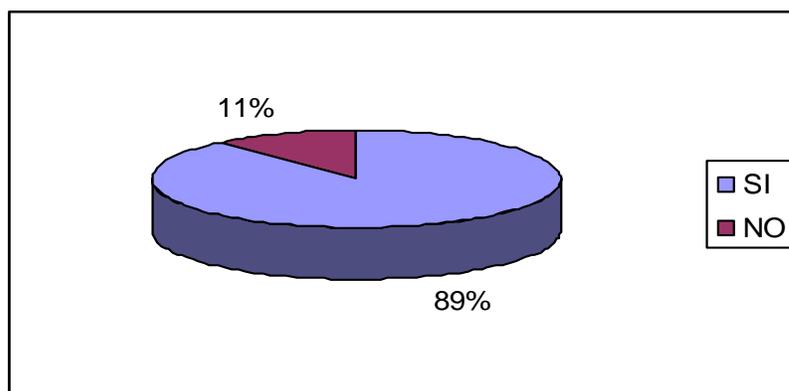
¿Existe en la institución una persona encargada de evaluar su desempeño?

Objetivo: Conocer si existe una persona encargado de evaluar el desempeño de los empleados dentro de la Institución.

Cuadro N° 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	31	89%
NO	4	11%
Total	35	100%

Grafico N° 12



Análisis: De los empleados encuestados el 89% dijo conocer la existencia de una persona encargada de evaluar el desempeño de los mismos, y el 11% dijo no conocer la existencia de este.

Interpretación: La mayor parte de los empleados encuestados, manifestó conocer la existencia de una persona encargada de evaluar el desempeño del personal.

Pregunta N° 13

¿Como evalúa los servicios que presta la Institución?

Objetivo: Conocer como evalúan los empleados los servicios que presta la institución a la población general de la Ciudad de Chirilagua.

Cuadro N° 13

Unidades	Calificación				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Alcalde	11	20	4	0	0
Secretaria	0	15	10	5	5
Registro de estado familiar	4	23	4	2	1
Catastro	5	28	0	2	0
Aseo	4	21	10	0	0
Alumbrado	5	15	4	0	0
Mercado	7	5	3	0	0
Cementerio	10	19	7	0	0
U.A.C.I.	6	15	9	5	0

Análisis: Del total de la población encuestada, se puede observar que la mayor calificación fue obtenida por el Alcalde de la ciudad, en segundo lugar esta el encargado de Cementerio, seguido por el encargado de Mercado, y conjuntamente con igual porcentaje Catastro y Alumbrado, también obtuvieron igual porcentaje Registro de Estado Familiar y aseo, y sin ningún porcentaje de desempeño esta la secretaria.

Interpretación: De la mayor parte de los empleados encuestados coinciden que el señor Alcalde desarrolla de manera excelente sus labores en la institución.

Pregunta Nº 14

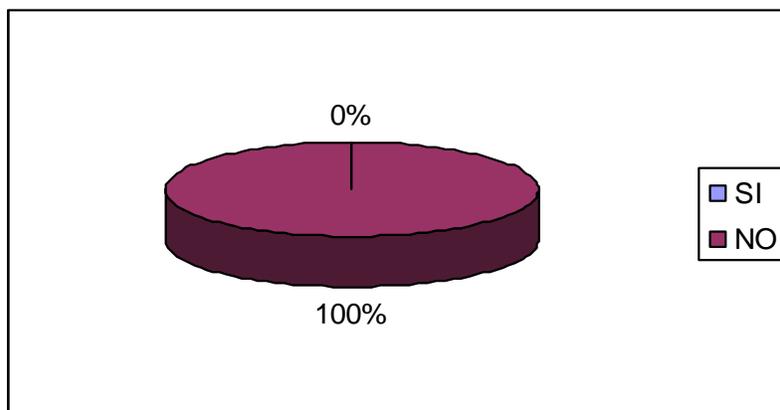
¿Los incentivan por logros obtenidos en su trabajo?

Objetivo: Conocer si el empleado recibe algún tipo de incentivo en su trabajo por logros obtenidos.

Cuadro Nº 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	35	100%
Total	35	100%

Grafico Nº 14



Análisis: Del total de empleados encuestados, el 100% contestó que no los incentivan por logros obtenidos en su trabajo, dando como resultado una baja satisfacción en su puesto de trabajo.

Interpretación: Como se puede observar en el grafico ningún empleado recibe incentivos por sus logros obtenidos dentro de la institución.

Pregunta N° 15

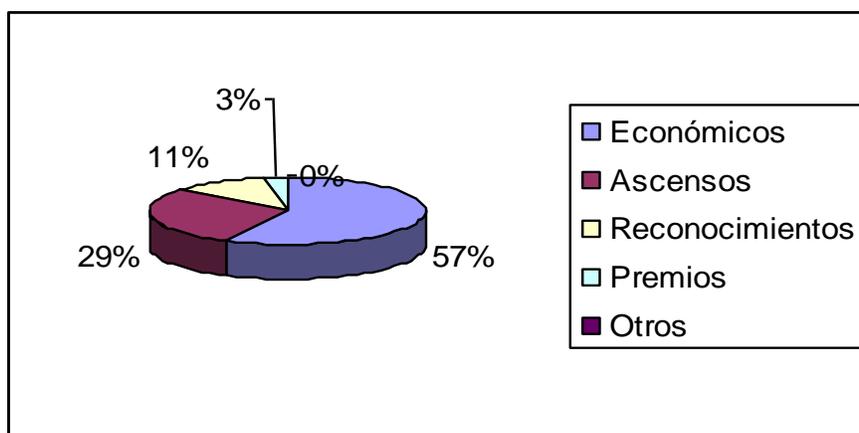
¿Qué tipo de incentivos le gustaría recibir?

Objetivo: Conocer los tipos de incentivos que les gustaría recibir a los empleados por parte de la Institución.

Cuadro N° 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Económicos	20	57%
Ascensos	10	29%
Reconocimientos	4	11%
Premios	1	3%
Otros	0	0%
Total	35	100%

Grafico N° 15



Análisis: Del total de empleados encuestados, el 57% contestó que les gustaría recibir incentivos económicos porque este contribuye a satisfacer otras necesidades en las familias, el 29% les gustaría recibir ascensos, el 11% reconocimientos y finalmente el 3% les gustaría recibir premios.

Interpretación: La mayor parte de la población encuestada respondió que les gustaría recibir incentivos económicos, ya que es una forma de reconocer su buen desempeño en la Institución.

Pregunta N° 16

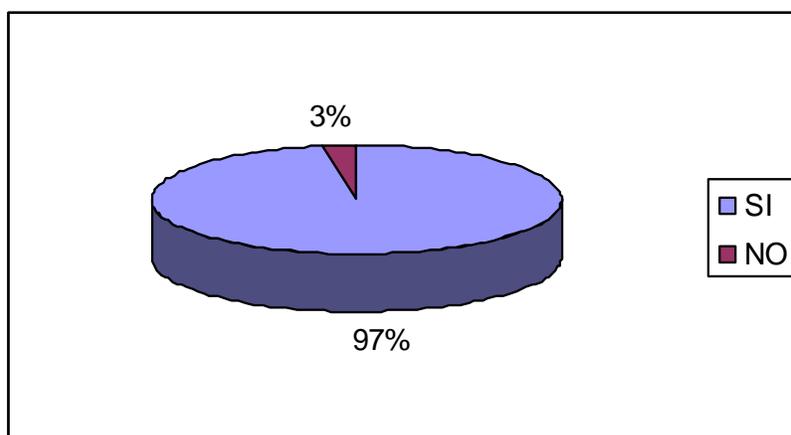
¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si el empleado se siente satisfecho en su puesto de trabajo.

Cuadro N° 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	34	97%
NO	1	3%
Total	35	100%

Grafico N° 16



Análisis: Del total de empleados encuestados el 97% contestó que si esta satisfecho en su puesto de trabajo, mientras que el 3% contestó que no.

Interpretación: El mayor porcentaje de empleados encuestados, manifiestan estar satisfechos en su puesto de trabajo.

Pregunta N° 17

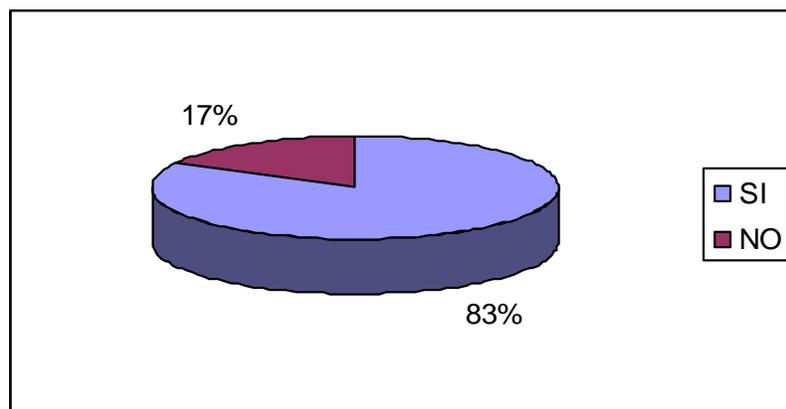
¿Considera que el ambiente laboral, que se desarrolla en su lugar de trabajo es el adecuado para la realización de sus actividades?

Objetivo: Conocer si el ambiente laboral en el que los empleados de la alcaldía laboran es el adecuado para la realización de sus actividades.

Cuadro N° 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	29	83%
NO	6	17%
Total	35	100%

Grafico N° 17



Análisis: Como se puede observar en la tabla, el 83% considera que el ambiente laboral en el que desarrollan sus actividades es el adecuado, mientras que el 17% considera que no.

Interpretación: La mayor parte de los empleados encuestados, consideran que el ambiente laboral que se desarrolla en la Alcaldía es el adecuado para la realización de sus actividades.

Pregunta N° 18

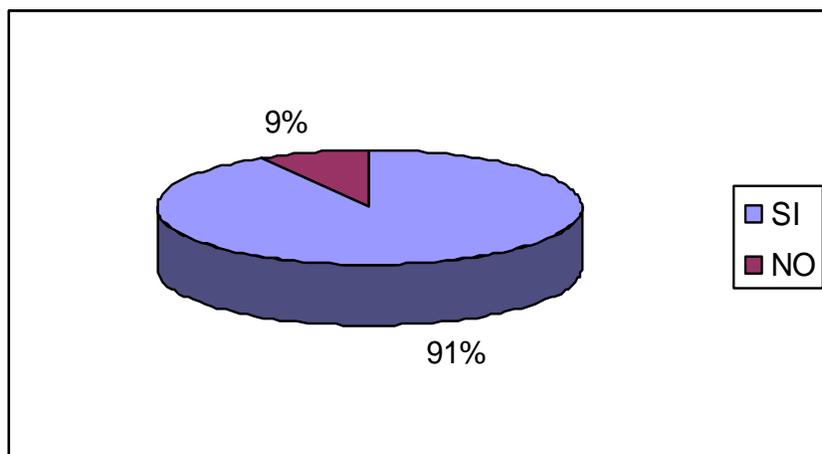
¿Considera que los servicios que brinda la institución son de acuerdo a las necesidades de los usuarios?

Objetivo: Conocer si los servicios que presta la Alcaldía son de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

Cuadro N° 18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	32	91%
NO	3	9%
Total	35	100%

Grafico N° 18



Análisis: De los empleados encuestados el 91% contestó que los servicios que prestan al usuario son de acuerdo las necesidades de los mismos, mientras que el 9% respondió que no.

Interpretación: Como se puede observar en el grafico, la mayor parte de los empleados encuestados respondió que los servicios que presta la institución son de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

Pregunta N° 19

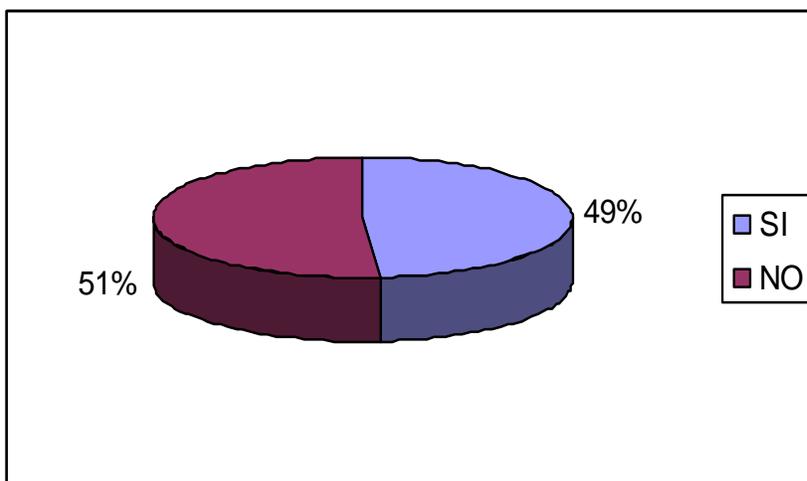
¿Considera que el desarrollo de habilidades entre empleados genera competencia en el recurso humano?

Objetivo: Determinar si el desarrollo de habilidades entre empleados genera competencia entre ellos mismos.

Cuadro N° 19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	17	49%
NO	18	51%
Total	35	100%

Grafico N° 19



Análisis: Según pregunta realizada a los empleados de la alcaldía, el 49% opinaron que si el desarrollo de habilidades entre empleados genera competencia, mientras que el 51% opinaron que no es causante de competencia.

Interpretación: Como se puede observar en la grafica, el mayor porcentaje de los encuestados, opinaron que la competencia entre empleados, no se daba por el desarrollo de habilidades

4.2 ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHIRILAGUA

Pregunta N° 1

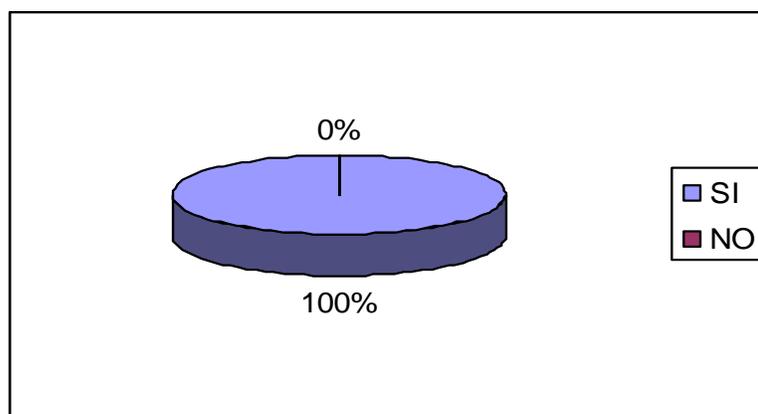
¿Considera que la implementación de un programa de capacitación les permitirá a los empleados de la alcaldía ser más eficientes?

Objetivo: Verificar si la implementación de un programa de capacitación le permite los empleados ser mas eficientes.

Cuadro N° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	267	100%
NO	0	0%
Total	267	100%

Grafico N° 1



Análisis: De acuerdo con la información obtenida el 100% de la población encuestada de la Ciudad de Chirilagua, consideran que la implementación de un programa de capacitación permite que los empleados sean mas eficientes.

Interpretación: El total de la población encuestada considera que la implementación de un programa de capacitación le permite a los empleados de la alcaldía ser más eficientes en sus labores.

Pregunta No2

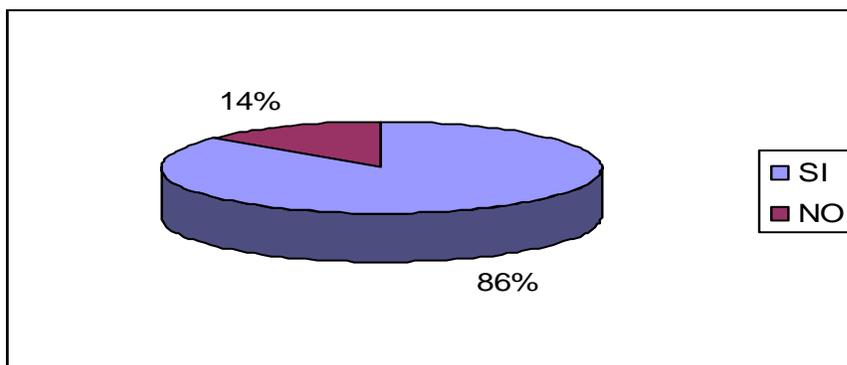
¿Cree necesario que los empleados deben recibir algún tipo de capacitación?.

Objetivo: Conocer si es necesario algún tipo de capacitación para los empleados.

Cuadro Nº 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	230	86%
NO	37	14%
Total	267	100%

Grafico Nº 2



Análisis: De acuerdo con la información obtenida el 86%, de la población encuestada contestó que es necesario implementar algún tipo de capacitación para los empleados y 14% contestó que no es necesario.

Interpretación: La mayor parte de la población encuestada, contestó que es necesario algún tipo de capacitación para los empleados, logrando mejorar la prestación de servicios a los diferentes usuarios.

Pregunta No 3

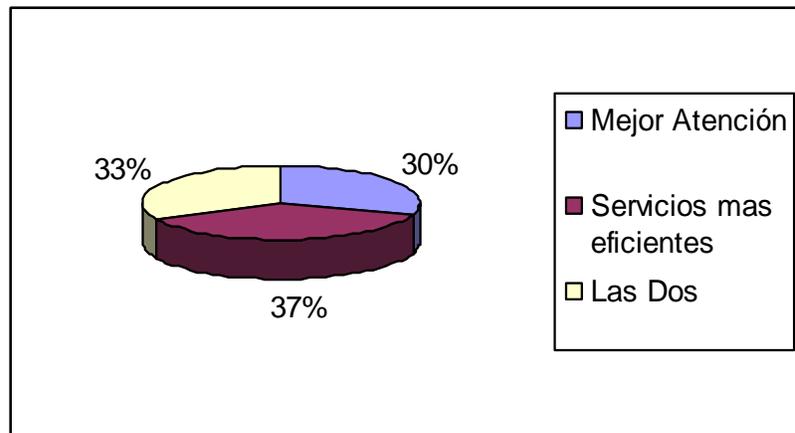
¿Si su pregunta fue si cuales beneficios obtendría?

Objetivo: Identificar los beneficios que obtendría la población de Chirilagua, si el personal de la Alcaldía recibe capacitación en las diferentes áreas.

Cuadro N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mejor Atención	80	30%
Servicios mas eficientes	100	37%
Las Dos	87	33%
Total	267	100%

Grafico N° 3



Análisis: De acuerdo con la información obtenida el 30% de la población encuestada respondió que se beneficiarían con una mejor atención al usuario, si los empleados son capacitados, el 37% dijo que se beneficiarían en obtener servicios eficientes, y finalmente el 33% manifestó que se benefician en ambos aspecto.

Interpretación: La mayor parte de la población encuestada, contesto que los beneficios que se obtienen son de servicios mas eficientes a la población, si los empleados de la Alcaldía reciben capacitación.

Pregunta No 4

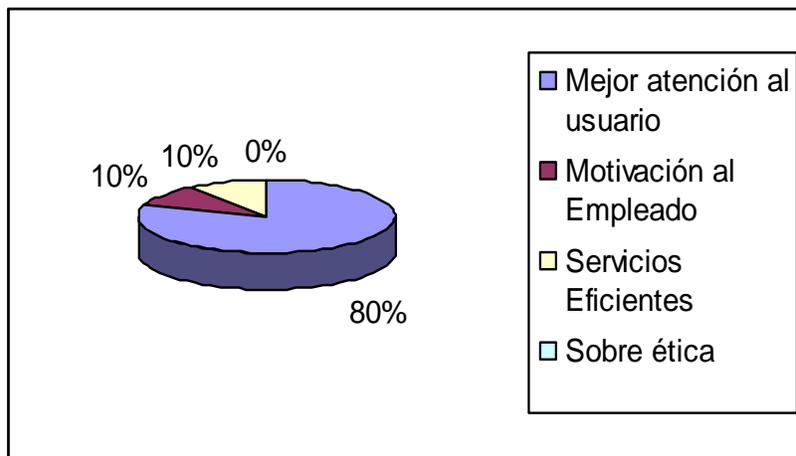
¿Qué tipo de capacitación considera que se les debe impartir a los empleados?

Objetivo: Conocer que tipo de capacitación deben recibir los empleados de la alcaldía.

Cuadro Nº 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mejor atención al usuario	213	80%
Motivación al Empleado	27	10%
Servicios Eficientes	27	10%
Sobre ética	0	0%
Total	267	100%

Grafico Nº 4



Análisis: De acuerdo a la información recopilada de la población un 80% considera que el empleado debe capacitarse en mejor atención al usuarios, un 10% que en motivación al empleado y el otro 10 % que en servicios eficientes.

Interpretación: El mayor porcentaje de la población encuestada, coinciden en que se deben capacitar al empleado en una mejor atención al usuario, ya que esta es una de las tareas que le corresponde a ellos y a la Institución.

Pregunta No 5

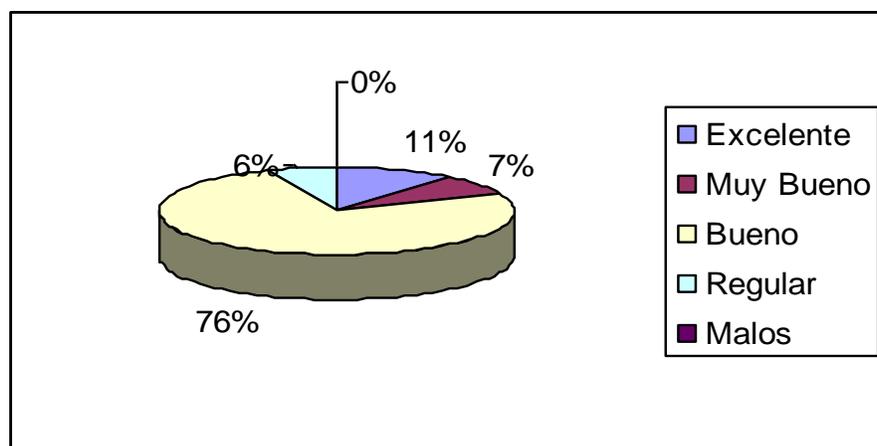
¿Cómo considera los servicios que brinda la Alcaldía de Chirilagua?

Objetivo: Conocer si los servicios que brinda la alcaldía satisfacen las necesidades de los usuarios.

Cuadro Nº 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	30	11%
Muy Bueno	20	8%
Bueno	200	75%
Regular	17	6%
Malos	0	0%
Total	267	100%

Grafico Nº 5



Análisis: Según la encuesta realizada a los usuarios de la Alcaldía de Chirilagua manifiestan en un 11% que los servicios que brindan son excelentes, el 8% opinan que son muy buenos, el 75% buenos, 6% que son regular y el 0% malos.

Interpretación: Esto demuestra que los usuarios en su mayoría opinan que los servicios que brinda la Alcaldía son buenos, pero que deben procurar llegar a ser excelentes.

Pregunta No 6

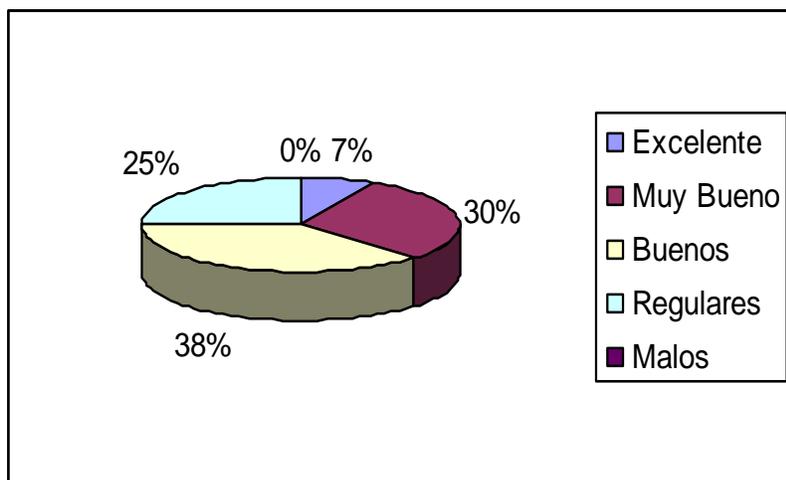
¿Cómo evalúa el desempeño en el puesto del empleado?

Objetivo: Conocer el desempeño del empleado en el puesto

Cuadro N° 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	20	7%
Muy Bueno	80	30%
Buenos	100	38%
Regulares	67	25%
Malos	0	0%
Total	267	100%

Grafico N° 6



Análisis: De acuerdo a la información recopilada de la población, el 7% respondió que el desempeño de los empleados es excelente, el 30% respondió que es muy bueno, el 38% respondió que el desempeño es bueno, el 25% contestó que los servicios son regulares, y finalmente ninguno de ellos manifestó que fueran malos.

Interpretación: La mayor parte de la población encuestada, contestó que el desempeño del empleado en el puesto de trabajo es buena, pero que necesitan mejorarla a través de la implementación de programas de capacitación.

Pregunta No 7

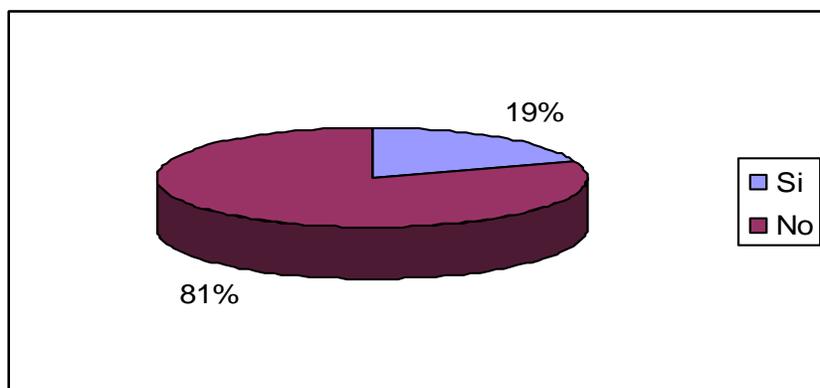
¿Conoce la existencia de grupos de trabajo, encargados de desarrollar proyectos para la comunidad?

Objetivo: Determinar si la población conoce de la existencia de grupos de trabajo para la comunidad.

Cuadro Nº 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	19%
No	215	81%
Total	267	100%

Grafico Nº 7



Análisis: Del total de las personas encuestadas el 81%, contesto que no conoce de la existencia de equipos de trabajo para el desarrollo de la comunidad y el 19% contesto que si.

Interpretación: La mayoría de las personas encuestadas no conoce de la existencia de equipos de trabajo para la comunidad.

Pregunta No 8

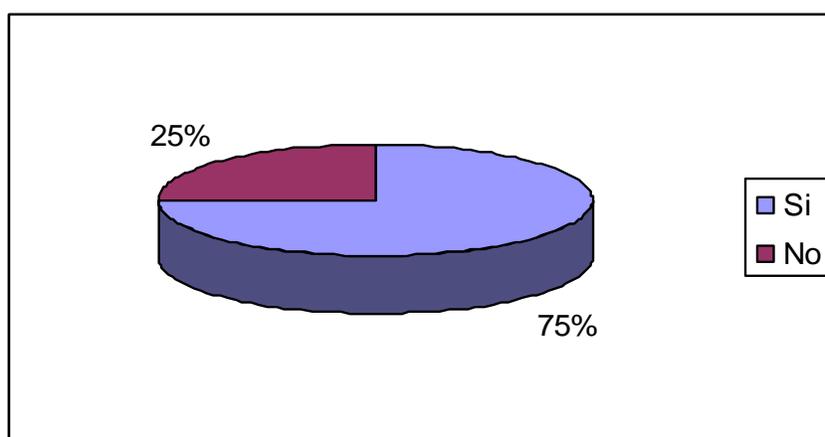
¿Con los servicios que presta la alcaldía a sus usuarios, considera que esta tiene buena imagen?

Objetivo: Verificar que con los servicios que brinda la Alcaldía a sus usuarios esta tiene buena imagen.

Cuadro N° 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	200	75%
No	67	25%
Total	267	100%

Grafico N° 8



Análisis: De acuerdo a la información obtenida de la población encuestada el 75% contestó que la alcaldía tiene buena imagen por los servicios prestados y el 25% contestó que no tiene buena imagen.

Interpretación: Como se puede observar en la grafica, la mayor parte de la población contestó que la Alcaldía tiene buena imagen por los servicios prestados.

Pregunta No 9

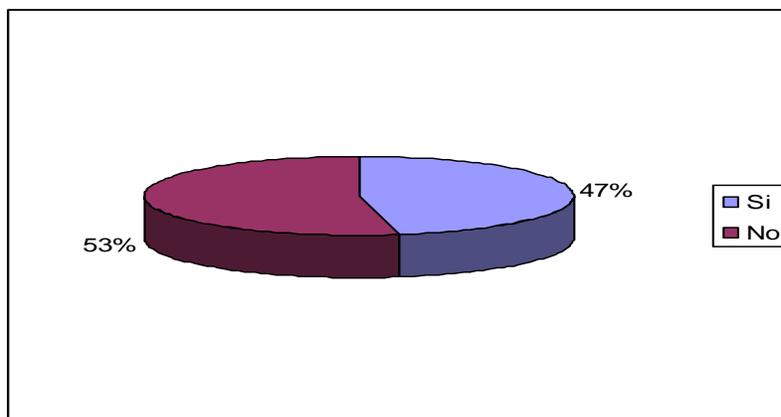
¿Considera que el desempeño de los empleados es el máximo para el desarrollo de sus tareas?

Objetivo: Comprobar si los empleados dan el cien por ciento en su trabajo para el desarrollo de sus tareas.

Cuadro Nº 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	125	47%
No	142	53%
Total	267	100%

Grafico Nº 9



Análisis: De acuerdo con la información obtenida, el 53% de la población encuestada, opinan que el desempeño de los empleados no es al máximo para el desarrollo de sus tareas, y el 47% opinan que si.

Interpretación. La mayor parte de la población coincide que los empleados no dan el máximo en la ejecución de sus tareas y que deben buscar estrategias que ayuden a solucionar estas deficiencias en el personal de la Alcaldía.

Pregunta N° 10

¿Cómo evalúa los servicios que presta la institución?

Objetivo: Determinar como califica la población los servicios que presta la Alcaldía.

Cuadro N° 10

Unidades	Calificación				
	E	M B	B	R	M
Alcalde	100	80	60	27	0
Secretaria	30	200	20	17	0
Registro de estado familiar		199	21	47	0
Catastro		230	30	7	0
Aseo		198	22	47	0
Alumbrado		237	12	18	0
Mercado		228	20	19	0
Cementerio			225	42	0
U.A.C.I.			167	100	0

Análisis: Del total de la población encuestada, considera que el señor Alcalde desempeña de una forma excelente sus funciones, seguido por la secretaria, y teniendo un porcentaje de 0 los demás secciones.

Interpretación: El total de la población encuestada, considera que el señor Alcalde desempeña de una forma excelente sus funciones y que su personal operativo necesita mejorar algunas deficiencias que tienen en relación a su puesto.

Pregunta N° 11

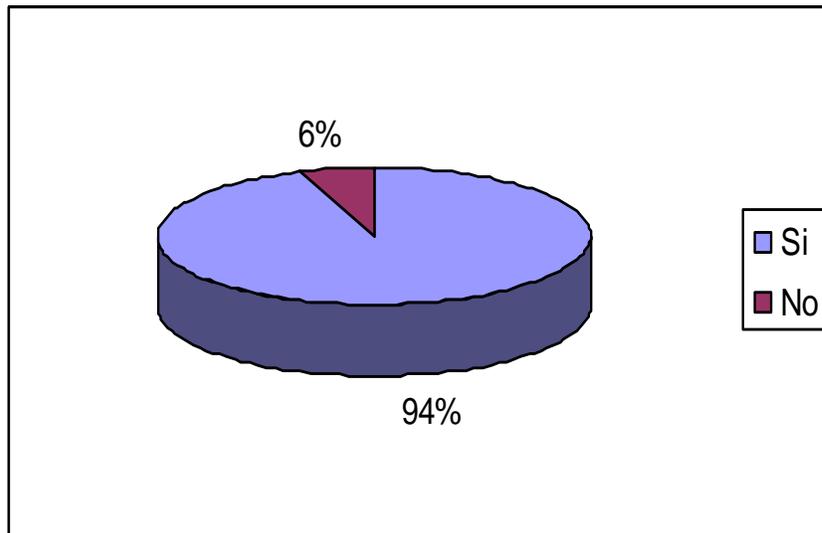
¿Considera necesario que se deben incentivar a los empleados para mejorar el desempeño en sus labores?

Objetivo. Conocer de los usuarios, la necesidad de incentivar a los empleados para un mejor desempeño en su trabajo.

Cuadro N° 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	252	94%
No	15	6%
Total	267	100%

Grafico N° 11



Análisis: Del total de los encuestados el 94% considera que si se debe motivar al empleado a través de los diferentes tipos de incentivos y el 6% contesto que no.

Interpretación: El mayor porcentaje de usuarios de la Alcaldía esta de acuerdo que se debe motivar el empleado, ya sea en términos monetarios, reconocimientos, ascensos, etc.

Pregunta N° 12

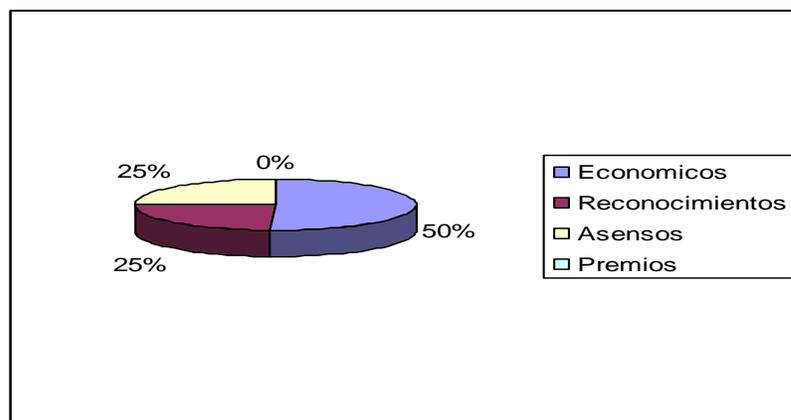
¿Qué tipo de incentivos cree que se les debe brindar a los empleados?

Objetivo: Conocer a través de la opinión de los usuarios que tipo de incentivos se les debe brindar a los empleados de la Alcaldía.

Cuadro N° 12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Económicos	135	50
Reconocimientos	66	25
Asensos	66	25
Premios	0	0
Total	267	100%

Grafico N° 12



Análisis: De acuerdo a la información obtenida, el cuadro nos muestra que el 50% de las personas encuestadas opinan que se debe motivar a los empleados a través de incentivos económicos, el 25% dice que se les debe incentivar a través de reconocimientos, el otro 25% contestó que a través de asensos.

Interpretación: Como se puede observar en el gráfico, el mayor porcentaje de los encuestados opina que se debe motivar a los empleados a través de incentivos económicos.

Pregunta N° 13

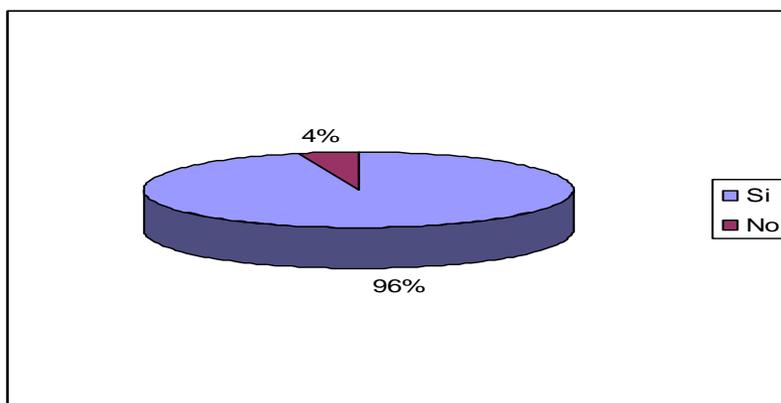
¿Considera que el servicio que se le brinda en cada área de la institución, son acordes a las necesidades de los usuarios?

Objetivo: Conocer si los servicios que brinda la Alcaldía, son acordes a las necesidades de los usuarios.

Cuadro N° 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	255	96
No	12	4
Total	267	100%

Grafico N° 13



Análisis: Del total de personas encuestadas el 96% contestó que el servicio que reciben por parte de los empleados de la Alcaldía son acordes a sus necesidades y el 4%, contestó que no.

Interpretación: El mayor porcentaje de la población encuestada, contesto que el servicio que recibe es acorde a sus necesidades.

Pregunta N° 14

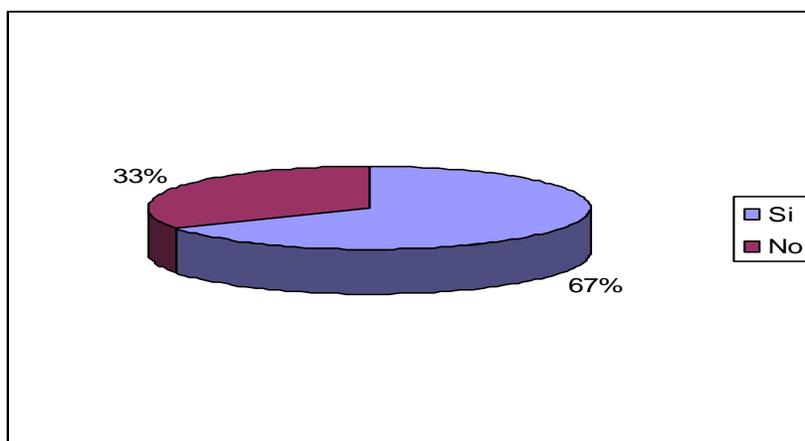
¿Considera que el desarrollo de habilidades entre empleados genera competencia en el recurso humano?

Objetivo: Conocer si el desarrollo de habilidades entre empleados genera competencia.

Cuadro N° 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	179	67
No	88	33
Total	267	100%

Grafico N° 14



Análisis: De acuerdo a la información obtenida, el 67% de la población encuestada contestó que el desarrollo de habilidades genera competencia entre los empleados, y el 33% dijo que no.

Interpretación: Como se puede observar en la gráfica, la mayoría de la población encuestada, dijo que el desarrollo de habilidades sí genera competencia entre los empleados.

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Al realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas dirigidas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Chirilagua y a sus usuarios, se determino que el recurso humano necesita ser capacitado en la atención al cliente; ya que los usuarios manifestaron que los servicios que brindan no son eficientes.
- Los empleados dieron a conocer que no han recibido ningún tipo de capacitación, además ellos mencionaron que no se sienten motivados para la realización de sus tareas, ya que no reciben ningún tipo de incentivos. De esta manea se identifico que la institución no ve a sus empleados como el elemento valioso y esencial para el desarrollo de sus actividades.
- La institución no cuenta con un programa de capacitación que le ayude al mejoramiento del desempeño de los empleados, y por ende estos no son capacitados periódicamente trayendo con sigo una baja satisfacción de los usuarios de la Alcaldía de Chirilagua.
- En la Alcaldía Municipal de Chirilagua no se lleva a cabo un sistema de evaluación del desempeño por lo que no es posible determinar que áreas o que empleados son los que no están realizando adecuadamente su trabajo para poder establecer medidas de acción que contribuyan a corregir dichas deficiencias.

- El programa de capacitación continuo como una herramienta básica proporcionara a los empleados de la Alcaldía Municipal de Chirilagua, cambios de actitud, responsabilidad, disciplina, auto desarrollo, conocimientos de equipos y nuevos programas computacionales logrando con ello satisfacción de los usuarios haciendo a la empresa más competitiva.

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

- Los empleados consideran que es importante capacitarlos en la motivación y ética.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se le recomienda a la Alcaldía Municipal de Chirilagua que realice constantemente capacitaciones al personal operativo para mejorar el servicio al usuario y de esta forma mejorar el desempeño en las actividades que brinda la institución, ya que esto favorecería al bienestar y satisfacción de sus usuarios.
- Se la recomienda a la institución que establezca un sistema de incentivos monetarios o no monetarios; en caso de que la institución no tenga la capacidad para ofrecer incentivos monetarios, pueda hacerlo por medio de asensos y reconocimientos, ya que estas son formas de incentivar a los empleados a que sean mas competitivos.
- Se le recomienda a la alcaldía Municipal de Chirilagua, que implemente el programa de capacitación para mejorar la eficiencia en el desempeño de los empleados, logrando con esto el máximo aprovechamiento de los recursos con que cuenta. Con el fin de mejorar la atención al usuario en el servicio que presta dicha institución.
- Se recomienda que la institución ponga en práctica un método que le permita evaluar el desempeño de los empleados, para determinar en que area de la alcaldía no se desarrollan correctamente las actividades administrativas, todo esto para poder poner en práctica un método que contribuya a mejorar dichas deficiencias.
- Se recomienda que además de capacitación en la atención al cliente, también es importante capacitar a los empleados en el manejo de nuevos programas y equipos, ya que estos permiten la agilidad en la entrega de los servicios, logrando con esto conocimientos para los empleados, auto desarrollo y satisfacción para los usuarios.

- Crear un método de control para corregir las deficiencias encontradas en los procesos de desarrollo de actividades.
- Por otra parte los empleados deben ser capacitados en los temas relacionados a la motivación y la ética a través de un Staff.

CAPITULO VI

**“PROPUESTA DE UN DISEÑO DE MODELO DE
CAPACITACION QUE PERMITA MEJORAR LA
EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA
MUNICIPAL DE CHIRILAGUA”**

CAPITULO VI

“PROPUESTA DE UN DISEÑO DE MODELO DE CAPACITACION QUE PERMITA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CHIRILAGUA”

Introducción

El diseño de un modelo de capacitación en el puesto de trabajo, esta enfocado en proporcionar un método que facilite a la Alcaldía Municipal de Chirilagua el poderlo implementar para que mejore la eficiencia del recurso humano, lo que traerá consigo, una excelente prestación de los servicios a los usuarios.

El diseño de un modelo, establece un enfoque que influye de manera exitosa e la institución; además en este se detallan conceptos, objetivos, diagnostico de necesidades de capacitación y así también algunos modelos que nos sirven de guía de cómo poder realizar o llevar a cabo un análisis de puestos, descripción de puestos y evaluación del desempeño, que están vinculada con aquellas áreas que día a día están en contacto con diferentes usuarios.

Además es aquí donde se propone quien va capacitar al personal, como lo va a capacitar, para que lo va a capacitar, cuando capacitar, cuanto capacitar, y en que deberán ser capacitados para que desempeñen correctamente el trabajo, quienes requieren ser capacitados, con que nivel de profundidad deberá ser impartida la capacitación para que dominen cada tema y finalmente que importancia tiene para el desempeño de un puesto.

Es importante definir programas y capacitar al recurso humano tendiendo a la mejora del desempeño y a la atención personalizada del usuario. Contar con personal capacitado es un requisito imprescindible para el triunfo de toda institución, ya que este es un proceso educacional a corto plazo, aplicado de manera sistemática

y organizada, mediante el cual las personas aprenden y amplían conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Con esta propuesta se pretende colaborar a que la Alcaldía alcance las metas y objetivos propuestos y pueda despertar el interés de superación de su personal, además la institución estaría logrando prestigio y la población en general estaría siendo beneficiada por servicios prestados.

6.1 OBJETIVOS

6.1.1 Objetivo General

- Ofrecer un Modelo de programa de capacitación que apoye a la formación del personal operativo de la Alcaldía Municipal de Chirilagua de esta manera, dicha institución sea más competitiva.

6.1.2 Objetivos Específicos

- Motivar a los empleados de la Alcaldía, para la puesta en marcha del programa de capacitación manifestada por los usuarios.
- Lograr con el programa de capacitación que el area de atención al cliente tenga fortalecimiento de habilidades que permita una mejor prestación de servicios a los usuarios.
- Brindar servicios eficientes a los usuarios actualizando sus conocimientos tecnológicos.

6.2 POLÍTICAS DEL PLAN

- Implementar programas de capacitación permanentes para el personal operativo de la Alcaldía.
- Identificar las necesidades de capacitación en función de los cambios del entorno.
- Elaborar presupuesto para las capacitaciones del personal de la Alcaldía.
- Orientar los programas de capacitación de acuerdo con las necesidades del usuario que el sistema global demanda.

6.3 NORMAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

- Los programas de capacitación deben adaptarse a las exigencias de corto, mediano y largo plazo de la empresa.
- La aplicación del plan debe ser flexible siguiendo las exigencias del entorno.

Una vez realizado el diagnóstico necesidades de capacitación el cual permite detectar y establecer la necesidad de capacitación de las personas, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que deben dominar para lograr un correcto desempeño el cual nos ha permitido conocer las necesidades prioritarias para el beneficio de la institución. El programa de capacitación estará orientado en mejorar la atención al cliente, este será impartido específicamente en el área operativa ya que es esta área la que está en contacto directo con los usuarios, identificada esta necesidad a través del método de la observación directa y la encuesta.

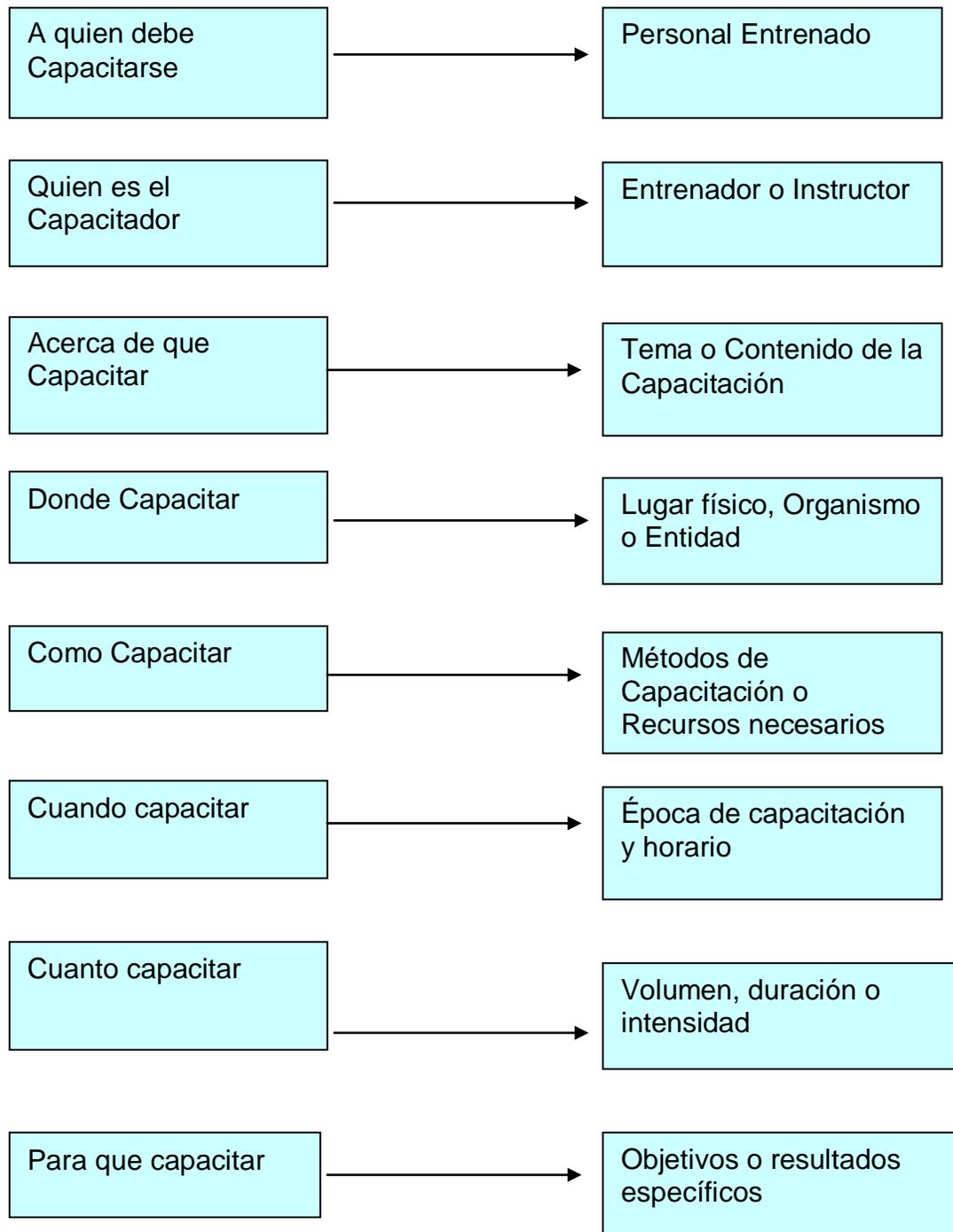
6.4 ASPECTOS QUE DEBEN ANALIZARSE PARA LA CAPACITACIÓN

Ya determinadas las necesidades de capacitación y sistematizada debe ser fundamentada en los siguientes aspectos que deben analizarse:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. Cómo satisfacerla, ¿Por separado o en conjunto?
7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de satisfacerlas?
8. Si la necesidad es indirecta, ¿Cuál es su prioridad con respecto a los demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿A cuantas personas y cuantos servicios alcanzara?
11. ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién va a impartir la capacitación?

6.5 PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN

La programación de capacitación debe diseñarse de la siguiente manera:



6.6 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN EN CUANTO A LA TÉCNICA PUESTO PERSONA

Esta técnica es usada internamente en las instituciones, es un método básico. Se determinan los conocimientos y habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente el puesto. Se aplica para puestos operarios y en organizaciones donde no hay muchos puestos, ya que se debe realizar el análisis de cada puesto, este tiene la ventaja de ubicar directamente de la gente lo que necesita, su resultado es la capacitación correctiva. Esta la pueden administrar empleados, supervisores, o especialistas de staff. No requiere acondicionamiento ni equipos especiales y constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados.

Este método es muy utilizado, debido que es muy practico, ya que el empleado aprende mientras trabaja. Las empresas de pequeño y mediano tamaño invierten en capacitación de este tipo.

La capacitación en el trabajo presenta varias modalidades:

- a. Admisión de aprendices para ser capacitado en ciertos cargos
- b. Rotación de cargos
- c. Capacitación en tareas
- d. Enriquecimiento del cargo, etc.

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

Dicha propuesta de plan de capacitación se fundamenta en la búsqueda y satisfacción de la expectativas de desarrollo personal, laboral, profesional expresado para el personal operativo de la Alcaldía, en la búsqueda y adopción de habilidades

que les permita desarrollar sus actividades de manera eficiente y eficaz y así contribuir de esa forma a que la empresa pueda enfrentar los retos del entorno.

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

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

6.7 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CAPACITACIÓN

Para poder hacer una buena capacitación dentro del puesto, es necesario hacer un análisis de descripción del puesto, el cual consiste en una técnica que se utiliza para realizar un estudio de todos los puestos de una organización, con el propósito de determinar como que se hace, los requisitos que exige, la ubicación jerárquica, la relación que debe mantener con otros puestos, las condiciones físicas y ambientales necesarias (iluminación, ventilación, ubicación).

A continuación, se expone una metodología para llevar acabo un análisis de puesto, y posteriormente la descripción de los mismos.

6.8 MANUAL PARA LA DESCRICION Y ANALISIS DE PUESTO

6.8.1 Reglas generales para llenar el formulario de descripción de puesto

1. Se pretende que usted haga un listado de lo que son sus funciones actuales, tratando de que, a través de ese listado, se pueda tener un cuadro claro de lo que es su trabajo y su responsabilidad.
2. Para cada función señalada, deje lo más claro posible.
3. Ejemplo: supervisar diariamente a los operarios, visitando cada area de la empresa y comprobando la eficiencia en el desempeño de los servicios, para asegurarse que los programas se estén cumpliendo.

A continuación encontrara un formulario en el cual, deberá presentar las funciones que constituyen las responsabilidades de su cargo en la organización.

¿Qué hace?	Supervisar diariamente el trabajo
¿Cuándo lo hace?	Diariamente.
¿Cómo lo hace?	Visitando cada área de la empresa y comprobando la eficiencia de los servicios.
¿Para que lo hace?	Para asegurarse de que las actividades que se desarrollan en cada puesto se estén cumpliendo.

Descripción del puesto:

Es la narración detallada de lo que se hace en el puesto. Se preocupa por describir el contenido del puesto. ¿Qué hace el ocupante? ¿Cómo lo hace? Cuando lo hace y ¿porqué lo hace? A continuación se presentan las reglas específicas para llenar el formulario de descripción del puesto.

1. Prepare en borrador un listado de todas sus funciones y estúdielo para ver que no falte nada.
2. Revise este listado y asegúrese que cumple con las recomendaciones del instructivo. Consulte con su jefe inmediato si tiene dudas.
3. Una vez lo anterior, transcriba a los formularios su descripción, haciendo la llegar a su jefe inmediato.

6.8.2 FORMULARIO DE DESCRIPCION DEL PUESTO

Fecha _____

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Titulo del puesto: <u>Secretaria recepcionista</u>
Dependencia: <u>Departamento de recursos humanos</u>
Cargo del puesto quién Reporta: <u>A jefe del departamento</u>
Nombre del puesto que supervisa : <u>Nadie</u>

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Controlar la agenda de su jefe y la atención general de los <u>usu</u> arios

3. FUNCION GENERICA DEL PUESTO

RESUMEN DEL PUESTO:
Atiende a los clientes
Brinda información
Limpieza de sus equipos
Control de la agenda del alcalde
Elabora memorando

4. DESCRIPCION DE FUNCIONES: Especifique todas las funciones (comenzar con diarias, semanales, quincenales, mensuales esporádicas, etc.)

- **Especificar:** Tarea ¿Qué?
- **Procedimiento:** ¿Como?
- **Propósito de la tarea:** ¿para que?
- **Frecuencia:** (diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral, anual)

Describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que se ejecutan en el curso normal de las la áreas, indicando el periodo de ejecución de acuerdo a lo que se presenta en el siguiente cuadro, como la respectiva frecuencia.

6.8.2.1 Descripción de Funciones

DESCRIPCION DE FUNCIONES Y TAREAS			FRECUENCIA				
FUNCIONES (QUE SE HACE)	PROCEDIMIENTOS, METODOS, HERRAMIENTAS (COMO LO HACE)	OBJETIVOS (PARA QUE SE HACE)	DIARIA	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL	OCACINAL
Atiende a los clientes	Personal		X				
Brinda información	Verbal y escrita		X				
Limpieza de sus equipos	Manual		X				
Control de la agenda del alcalde	Computarizado		X				
Elabora memorando	Material y equipo		X				

6.8.2.2 Perfil Puesto Persona

La planeación estratégica de la capacitación, presenta el siguiente esquema para detectar necesidades para el puesto persona. A través de este modelo se le puede facilitar al empleado la capacitación dentro del puesto de trabajo.

PERFIL DEL PUESTO PERSONA CEDULA DEL DIAGNOSTICO 1

➤ **IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Secretaria recepcionista

➤ **FUNCIONES GENERALES**

Atiende al cliente

➤ **FUNCIONES ESPECIFICAS**

Atiende a los clientes

Brinda información

Limpieza de sus equipos

Control de la agenda del alcalde

Elabora memorándum

➤ **REQUERIMIENTOS ACADEMICOS**

Estudios de bachillerato en secretariado

➤ **OTROS REQUERIMIENTOS**

Sin problemas de salud ni deficiencias físicas

La capacitación en el puesto: El empleado nuevo o actual requiere capacitación específica sobre el puesto que va a desempeñar. Para preparar esta información es necesario saber cuales van a ser sus responsabilidades, quien va a ser su jefe directo y el organigrama de la compañía. Con este proceso, le daremos a conocer de una manera muy clara qué es exactamente lo que se espera de él.

Una herramienta necesaria para el proceso antes mencionado es la “descripción del puesto”, la cual debe contener la siguiente información:

- Título del puesto
- Departamento al que pertenece.
- Fecha de elaboración.
- Descripción general del trabajo que realizará el ocupante del puesto.
- Descripción específica detallando punto por punto cada una de las actividades que realizará el ocupante del puesto de manera muy clara y definida.
- Si la persona va a tener funciones de Jefatura, enuncie los puestos que va a tener a su cargo.
- Describa la relación directa e indirecta con otras posiciones similares o superiores dentro de la compañía, (organigrama).

6.8.2.3 Requerimiento de Aprendizaje para el Puesto

REQUERIMIENTO APRENDIZAJE PARA EL PUESTO CEDULA DEL DIAGOSTICO 2	
Puesto: Secretaria Recepcionista	
REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO	RAZONES QUE JUSTIFICA CADA APRENDIZAJE
1. Identificación de la prestación de los servicios municipales.	-Demora en atender a los clientes Demora en la recepción de la información
2. Atención correcta de los servicios prestados.	-Malestar de los clientes -Pérdida de credibilidad
3. Recepcion de servicios de información	-Demora en la recepción -Distribución desordenada en la entrega de la información

6.8.2.4 Niveles de Aprendizaje

NIVELES DE PROFUNDIDAD DE APRENDIZAJE PARA LA ATENCION CORRECTA DE LOS SERVICIOS QUE PRESENTA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CHIRILAGUA

Primer Nivel.

Identifica los principales servicios de la Alcaldía de mayor rotación, pero no es capaz de describirlo.

Segundo Nivel.

Identifica todas las áreas de la alcaldía y las puede describir con cierta facilidad y claridad.

Tercer Nivel.

Conoce los principios activos y la acción de la alcaldía, los principales servicios y quien los ejecuta.

Cuarto Nivel.

Puede detectar la situación del usuario con base en un seguimiento de información y dar recomendación para la mejoría del mismo.

Quinto Nivel.

Es capaz de evaluar la atención de información y elaborar diseños para lograr mayor eficiencia y rapidez en su trabajo.

6.8.2.5 Evaluación del Desempeño

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Personal Operativo

Nombre del empleado:

Nombre del puesto

Departamento:

Nombre del jefe Inmediato:

Periodo Evaluado:

Elementos a evaluar	Calificación				
	E	MB	B	R	D
Conocimiento del trabajo					
Calidad del trabajo					
Cantidad de trabajo					
Responsabilidad en el trabajo					
Iniciativa					
Espíritu de colaboraron					
Servicio al cliente					
Disciplina					
Deseo de aprendizaje					
Relaciones interpersonales					
Trabajo en equipo					
Orden y limpieza					

Se utiliza una escala valorativa de calificación en donde:

E = Excelente con un valor de 5 puntos que es lo máximo.

MB = Muy bueno con un valor de 4 puntos

B = Bueno con un valor de 3 puntos

R = Regular con un valor de 2 puntos

D = Deficiente con un valor de 1 punto.

Los valores obtenidos del resultado de la evaluación del desempeño del empleado determinará la eficiencia y eficacia del mismo en el puesto de trabajo.

La capacitación en el puesto nos va a auxiliar para que una persona aprenda a desempeñar sus labores involucrándose de situaciones reales. La capacitación se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Para ello existen varias técnicas, pero una que se aplica con mayor éxito es el método de los cuatro pasos:

1. Prepare al trabajador

2. Se le explica cuales son las funciones generales del puesto a desarrollar y tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Anímelo, sea amable con el.
- Explíquele su trabajo; averigüe su experiencia.
- Despierte su interés por aprender.
- Coloquelo en posición conveniente.

3. Muéstrole el trabajo

La persona encargada de la capacitación desarrolla las actividades en una forma detallada para que al empleado se le facilite el conocimiento de sus tareas y es aquí donde:

- Explique, muestre e ilustre, una a una, las fases importantes.
- Recalque cada punto clave.
- Instruya clara, completa y pacientemente.
- No mas de lo que el puede asimilar.

4. Póngalo a prueba.

Una vez desarrollado el paso anterior, se pone a prueba los conocimientos que el empleado adquirió. y además:

- Hágale ejecutar la operación; corrija errores.
- Hágale explicar los puntos clave mientras repite la operación.
- Pregúntele, para asegurarse que aprendió, y felicítelo, si lo a eco bien.
- Continúe, asta asegurarse que el sabe.

5. Sígalo en la práctica.

- Póngalo a trabajar independientemente
- Indíquele a quien debe acudir si tiene dudas
- Revise su trabajo frecuentemente; invítelo a hacer preguntas.
- Disminuya progresivamente la ayuda y vigilancia

Con el uso de esta técnica, lo que se debe hacer en el empleado es: prepararlo, explicarle lo que tiene que hacer, soltar al empleado, observarlo y por ultimo supervisarlos, de esta manera se puede lograr si esta técnica ha tenido éxito. Con el seguimiento de los tres cuadros anteriores a los empleados por puesto es como se debe hacer la capacitación en el puesto de trabajo. Esta debe ser impartida por el encargado de recursos humanos, ya que este conoce todas las funciones de cada puesto debido a sus conocimientos y experiencia adquirida en la Alcaldía.

Las horas establecidas para llevar a cabo el desarrollo de la capacitación es de 120 horas divididas durante las ocho horas laborales de cada empleado, esta capacitación se impartirán a las áreas que tienen mayor contacto con el usuario las

cuales son: Registro de estado familiar (cuatro empleados), Catastro (cuatro empleados) y la secretaria. El formato antes mencionado (secretaria recepcionista) será establecido para cada uno de los puestos en las diferentes áreas a capacitar, tomando en cuenta que son diferentes las funciones de cada puesto. La capacitación estará orientada en la mejora continua de la atención al cliente.

6.8.3 Programación de la Capacitación para los Empleados de la Alcaldía Municipal de Chirilagua

A quien debe capacitarse	Los empleados operativos. (Catastro, Registro de Estado Familiar, Secretaria Recepcionista)
Quien es el Capacitador	Jefe de Recursos Humanos (Para temas relacionados en la atención al usuario) Personal de Staff (Para temas relacionados a la motivación, ética y otros)
Acerca de que Capacitar	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al usuario • Motivación • Ética
Donde Capacitar	Alcaldía Municipal
Como Capacitar	Utilizando el método de Capacitación en el Puesto y el método de Seminarios o Conferencias.
Cuando Capacitar	Periodo de 15 días, durante las ocho horas laborales.
Cuanto Capacitar	Impartida semanalmente en cada una de las áreas a capacitar, capacitándose cada una de estas por separado, abarcando dos semanas para todo el proceso de la capacitación.
Para que Capacitar	Para lograr una mejor atención al usuario, para que el los empleados logren un auto desarrollo personal, y la institución sea mas competitiva

Glosario

Actitud

Son 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.

Administración

Se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas

Ambiente laboral

Es la base para que los empleados trabajen motivados y se desempeñen mejor, por lo que resulta más competitividad para la empresa.

Aptitud

Capacidad de conocimiento y las habilidades o talentos de una persona.

Capacitación

Es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permita un mejor desempeño en sus labores habituales.

Compromiso Organizacional

Grado en que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener la pertenencia en ella.

Desarrollo organizacional

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los

recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo.

Habilidad

Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.

Motivación

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.

Recursos Humanos

Se le llama así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Servicio

Es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente.

Fuentes Bibliograficas

- Censos de El Salvador, año 2007.
- Código Municipal con sus reformas, Editorial Jurídica Salvadoreña.
- Constitución de la republica 8ª edición, Republica de El Salvador.
- Garay Dessler, Administración de personal, Sexta edición, Prentice Hall, Pág. 238.
Gisper Carlos, Diccionario de Administración y Finanzas, Océano
- Legislación Administrativa, Corte Suprema de Justicia, San Salvador, El Salvador
- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Personal Primera Parte, Editorial Limusa, SA de CV, Grupo Noriega editores, México, 1997.
- R. Wayne Mondy Robert M. Noe, Administración de Recursos Humanos, novena edición, Pearson Prentice Hall, México.
- Saravia Campos, Antonio Bartolomé, Propuesta de un Programa de capacitación para el personal del Área de Atención al Cliente en la Alcaldía Municipal de San Jorge, Departamento de San Miguel.
- Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, 7ª edición, Pág. 181.
- Serrano Alexis, Administración de personas, Primera edición, San Salvador, El Salvador, Centro América.
- Strauss / Sayles, Personal, Cuarta edición, Prentice Hall México.
- Werther eth Administración de personal y de Recursos Humanos cuarta edición Mcgraw Hall México.

Fuentes Electrónicas.

- <http://www.monografias.com/trabajos7/inci/inci.shtml>
- <http://ler.msh.org/fpmh>
- MSc Ulises Vecino Rondan, MSc Carlos Rodríguez Arteaga, Dra. Tamara Batista Gutiérrez, Capacitación, 2007

ANEXOS

Anexo 1

ESTRUCCTURA ORGANIZATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE CHIRILAGUA



Anexo 2

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas

Cuestionario dirigido a empleados de la Alcaldía Municipal de Chirilagua

Objetivo: Recopilar información que nos permita conocer la necesidad de capacitación

que tiene el personal de la Alcaldía Municipal de Chirilagua.

Indicación: Conteste la interrogantes marcando con una X una sola de las alternativas.

Capacitación

1. ¿Se le ha brindado durante su tiempo de trabajo en la institución, algún tipo de capacitación?
Si _____ No _____
2. ¿Ha participado en seminarios que estén relacionados con la mejora en métodos de trabajo?
Si _____ No _____
3. ¿Considera que la implementación de un programa de capacitación, le permitirá ser mas eficiente en desempeño de su trabajo?
Si _____ No _____
4. ¿Considera que la capacitación es importante?
Si _____ No _____
5. Si su respuesta anterior fue si, que beneficios obtendría?
Mayores conocimientos en programas _____
Servicios eficientes _____
Mejor ambiente laboral _____
Cumplimiento de metas _____
6. ¿Le gustaría recibir algún tipo de capacitación?
Si _____ No _____

7. ¿Que tipo de capacitación?

Mejorar la atención al usuario _____

De motivación _____

Ambiente laboral saludable _____

De ética _____

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

Área técnica _____

Área conductual _____

Área de apoyo _____

Organización

9. ¿El desempeño en su puesto de trabajo, ha sido reforzado por personas especializadas?

Métodos de capacitación _____

Por iniciativa propia _____

O por otro método _____ Cual

10. ¿Existen equipos de trabajo, encargados de desarrollar tareas específicas en la institución?

Si _____ No _____

11. ¿Considera que su desempeño es el máximo, para el desarrollo de sus actividades?

Si _____ No _____

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

Si _____ No _____

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

Unidades	Calificación				
	E	M B	B	R	M
Alcalde					
Secretaria					
Registro de estado familiar					
Catastro					
Aseo					
Alumbrado					
Mercado					
Cementerio					
U.A.C.I.					

Motivación

14. ¿Lo incentivan por logros obtenidos en su trabajo?

Si ____ No ____

15. ¿Qué tipo de incentivos le gustaría recibir?

Económicos ____ Reconocimientos ____
Asensos ____ Premios ____ Otros _____

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

Si ____ No ____

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

Si ____ No ____

Servicio al cliente

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

Si _____

No _____

19. ¿Considera que el desarrollo de habilidades entre empleados genera competencia en el recurso humano?

Si _____

No _____

Anexo 3
Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas

Cuestionario dirigido a usuarios de la Alcaldía municipal de Chirilagua

Objetivo: recopilar información que nos permita conocer las necesidades de capacitación que tiene el personal de la Alcaldía Municipal de Chirilagua.

Indicación: Conteste la interrogantes marcando con una X una sola de las alternativas.

Capacitación

1. ¿Considera que la implementación de un programa de capacitación le permitirá a los empleados de la Alcaldía ser mas eficientes?

Si _____ No _____

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

Si _____ No _____

3. ¿Si su respuesta anterior fue si, cuales beneficios obtendría?

Mejor atención _____

Servicios mas eficientes _____

Los dos _____

4. ¿Qué tipo de capacitación considera que se les deba brindar a los empleados?

Mejor atención al usuario _____

Motivación al empleado _____

Servicios eficientes _____

Sobre ética _____

Organización

5. ¿Cómo considera los servicios que brinda la alcaldía de Chirilagua?

E _____ MB _____ B _____ R _____ M _____

6. ¿Cómo evalúa el desempeño en el puesto del empleado?

E ____ MB ____ B ____ R ____ M ____

7. ¿Conoce la existencia de equipos de trabajo, encargados de desarrollar proyectos para la comunidad?

Si ____ No ____

8. ¿Con los servicios que la alcaldía presta a sus usuarios, considera que esta tiene una buena imagen?

Si ____ No ____

9. ¿Considera que el desempeño de los empleados es el máximo para el desarrollo de sus tareas?

Si ____ No ____

10. ¿Cómo evalúa los servicios que presta la institución?

Unidades	Calificación				
	E	MB	B	R	M
Alcalde					
Secretaria					
Registro de estado familiar					
Catastro					
Aseo					
Alumbrado					
Mercado					
Cementerio					
U.A.C.I.					

11. ¿Considera necesario, que se deba incentivar a los empleados para mejorar el desempeño en sus labores?

Si _____

No _____

12. ¿Qué tipo de incentivos cree que se les debe brindar?

Económicos _____

Reconocimientos _____

Ascensos _____

Premios _____

Servicio al usuario

13. ¿Considera que el servicio que se le brinda en cada área de la institución son acordes a las necesidades de los usuarios?

Si _____

No _____

14. ¿Considera que el desarrollo de habilidades entre empleados genera competencia en el recurso humano?

Si _____

No _____

Anexo 4

Croquis de la ubicación de la Ciudad de Chirilagua

